

# Diseño de Estrategias de Formación y Asesoramiento





*Edición*\_CONSEJERÍA DE INNOVACIÓN, CIENCIA Y EMPRESA

*Coordinación Técnica*\_Dirección General de Economía Social y Emprendedores

*Elaboración*\_ Francisco Espasandín Bustelo

Dpto. de Administración de Empresa y Márketing de la Universidad de Sevilla

*Diseño de cubierta, maquetación e impresión*\_Imagénesis

*Depósito Legal*\_SE-4934-04

*ISBN*\_84-688-9201-7

Octubre 2004

# Diseño de Estrategias de Formación y Asesoramiento





<b>Prologo .....</b>	<b>9</b>
<b>1._ Introducción .....</b>	<b>15</b>
1._El Diseño de Estrategias de Formación y Asesoramiento: Estado de la Cuestión. ....	17
2._El Diseño de Estrategias de Formación y Asesoramiento en Pioneros 106. ....	18
<b>2._ El Perfil de los Responsables Técnicos y de los Formadores ....</b>	<b>21</b>
1._Introducción. ....	23
2._Análisis de los Responsables Técnicos. ....	24
3._Análisis de los Formadores Implicados en el Proyecto Pioneros 106. .	33
4._La Comparación de los Modelos Arquetipo de los Responsables Técnicos y de los Formadores Implicados en el Proyecto PIONEROS 106. ....	39
<b>3._ La Formación Impartida por las Empresas de Apoyo Externo ...</b>	<b>41</b>
1._Introducción . ....	43
2._La Formación de los Grupos Desfavorecidos. ....	44

**4.\_ Las Unidades de Conocimiento, el Instructor y el Simulador ... 95**

1_ Introducción. ....	97
2_ Unidades de Conocimiento "Economía Social y Grupos Desfavorecidos". ....	98
3_ Unidades de Conocimiento "Economía Social y Grupos Desfavorecidos". ....	108
4_ Unidades de Conocimiento "Producción y Comercialización". ....	120
5_ Unidades de Conocimiento "Finanzas y Personal". ....	129
6_ El Instructor para la Creación de Empresas y el Simulador Empresarial. ....	138

**5.\_ Los Grupos Desfavorecidos y la Transnacionalidad .....141**

1_ Introducción. ....	143
2_ Los Modelos Arquetipo de los Grupos Desfavorecidos. ....	144
3_ La Transnacionalidad. ....	155

**6.\_ El Asesoramiento Prestado por las Empresas de Apoyo Externo .....157**

1_ Introducción. ....	159
2_ La Frecuencia del Asesoramiento. ....	160
3_ La Iniciativa del Asesoramiento. ....	160
4_ Características de los Promotores. ....	161
5_ El Tiempo Dedicado al Asesoramiento. ....	162
6_ El Número de Veces que se Demanda Asesoramiento de cada Unidad de Conocimiento. ....	161
7_ El Nivel de Dificultad del Proceso de Asesoramiento. ....	165

8._El Método de Asesoramiento. ....	167
9._Las Soluciones del Asesoramiento. ....	168
10._Las Soluciones a los Problemas que se Derivan del Proceso de Asesoramiento. ....	172
11._El Nivel de Satisfacción de los Promotores con la Solución. ....	174
<b>7._ Las Estrategias de Formación y Asesoramiento para PIONEROS 106 .....</b>	<b>177</b>
1._Introducción. ....	179
2._Estrategia de Formación. ....	180
3._Estrategia de Asesoramiento. ....	196
<b>Bibliografía .....</b>	<b>200</b>
<b>Anexo .....</b>	<b>207</b>
1._Introducción. ....	209
2._Cuestionarios. ....	210
3._La Evaluación de los Conocimientos Adquiridos por los Promotores. Propuesta de Hitos para cada Unidad de Conocimiento. ....	249
4._Las Soluciones Ofertadas por los Formadores de las Empresas de Apoyo Externo. ....	259



**PIONEROS 106** es un proyecto enmarcado en el Programa de la Iniciativa Comunitaria EQUAL, dentro del EJE 2 “Fomento del Espíritu Empresarial” y dentro del ÁREA TEMÁTICA “Creación de Empresas”, cofinanciado por el Fondo Social Europeo (F.S.E.) y la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa de la Junta de Andalucía.

El **objetivo general** del proyecto es la lucha contra la desigualdad y/o la discriminación en el acceso al mercado de trabajo. Este objetivo general se desagrega en los siguientes **objetivos intermedios**:

- ❑ La elaboración de productos formativos adaptados a la problemática de los grupos de personas que se ven afectados por condiciones de desigualdad y/o discriminación, a la hora de acceder al mercado de trabajo por cuenta propia mediante la creación de una empresa.
- ❑ El estudio y análisis de las Políticas Activas de Empleo, con la finalidad de conocer las técnicas más efectivas en el apoyo a los grupos desfavorecidos en lo relativo a la creación de empresas y empleo.
- ❑ La aplicación de sistemas de información avanzados, o Banco de Proyectos Empresariales, para la gestión del conocimiento generado en el ámbito del Proyecto PIONEROS 106.
- ❑ La realización de un proyecto piloto de creación de empresas de economía social, para crear empleo dentro de los grupos desfavorecidos y, al mismo tiempo, contrastar la validez de los instrumentos formativos elaborados.
- ❑ La formación de formadores en la utilización de métodos proactivos que apoyen la creación de empresas de economía social dentro del entorno de los grupos desfavorecidos en el mercado de trabajo.
- ❑ Transferencia del conocimiento adquirido a las Políticas de Empleo de la Dirección General de Economía Social y difusión de resultados, en general, para su aprovechamiento en otros ámbitos.

La **AGRUPACIÓN DE DESARROLLO** “Pioneros 106 Sur”, encargada del desarrollo del Proyecto PIONEROS 106, está compuesta por los siguientes miembros:

- ❑ La Dirección General de Economía Social y Emprendedores de la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa de la Junta de Andalucía.
- ❑ La Dirección General de Fomento del Empleo de la Consejería de Empleo del Servicio Andaluz de Empleo de la Junta de Andalucía.

- La Fundación Red Andaluza para el Fomento de Empresas de Economía Social de la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa de la Junta de Andalucía.
- La Confederación de Entidades para la Economía Social de Andalucía (CEPES – Andalucía).

La ejecución del Proyecto PIONEROS 106 comprende un **horizonte temporal** que comienza a principios de 2002 y que finaliza en diciembre de 2004 (tres años).

El **público objetivo** del Proyecto PIONEROS 106 está integrado por ocho grupos de personas que se enfrentan a un trato desigual y/o discriminatorio en el acceso al mercado laboral. Estos ocho grupos poseen niveles formativos bajos o intermedios y son los siguientes: mujeres, jóvenes, discapacitados, parados de Larga duración, inmigrantes, comunidad gitana, ex toxicómanos y ex reclusos.

La **implantación** del proyecto se realiza en tres fases:

- **Fase I.** Se elaboraron acciones conducentes a obtener estudios acerca de la lucha contra las desigualdades y la discriminación a la hora de acceder al mercado laboral, mediante la puesta en funcionamiento de modelos de autoempleo asociado, así como unos instrumentos de apoyo con base informática y, simultáneamente, se realizaron productos formativos adaptados a las características de la población objetivo del proyecto.
- **Fase II.** A continuación se puso en marcha un proyecto de creación de 106 empresas, para los diversos grupos detectados y en zonas rurales de Andalucía, donde se constató que existen personas con especiales dificultades de acceso al mercado laboral. Para la creación de las empresas, previamente se tomó como referencia la información obtenida en los estudios elaborados en la fase anterior, se elaboraron campañas de información y sensibilización de los grupos detectados y se les forma y apoya con la utilización de instrumentos informáticos avanzados y, finalmente, se les asesora y acompaña en el desarrollo y creación de ideas de negocio que puedan ser viables. A lo largo de toda esta segunda fase de proyecto piloto, se verifica la utilidad tanto del método empleado para el acercamiento, socialización y asesoramiento de los grupos objetivo del Proyecto, como la utilidad y eficacia de las herramientas diseñadas.
- **Fase III.** En este último punto se analiza la revisión del método desarrollado en las dos etapas anteriores mediante la realización de un Diseño de Estrategias de Formación y Asesoramiento, que sirve para la formación de los Responsables

Técnicos de la Red Andaluza de Economía Social, y compila o dará respuesta a cuatro cuestiones fundamentales:

- Contiene una compilación de los resultados obtenidos por los estudios realizados.
- Analiza exhaustivamente la fiabilidad y la eficacia de los instrumentos y productos formativos diseñados. Para ello, investigadores independientes de los ejecutores de las acciones de creación de las empresas realizan entrevistas a la población objetivo que ponga en marcha proyectos empresariales para evaluar los indicadores anteriormente mencionados.
- Analiza de manera objetiva los resultados obtenidos en el proceso de creación de 106 empresas.
- Diseña un método óptimo de acercamiento y acompañamiento de los grupos desfavorecidos, utilizando en todo caso para la formación de formadores el método del caso.
- Por último, y tomando como base el Diseño de Estrategias de Formación y Asesoramiento, se organiza e imparte la formación de formadores, permitiendo esta alcanzar un conocimiento perfectamente adecuado para mejorar sustancialmente tanto de forma cualitativa como cuantitativa la supresión de las barreras de acceso al mercado laboral que sufren muchas personas por cuestiones de desigualdad y/o discriminación.

En última instancia, la **transnacionalidad**, llevada a cabo con la Agrupación de Desarrollo Pro Sit (Región Toscana, Italia), ha aportado la necesaria complementariedad en la generación de ideas innovadoras que puedan aplicarse para alcanzar un mayor efecto sinérgico en los resultados finales.

Las **acciones** a desarrollar en el marco de PIONEROS 106 son las siguientes:

- ❖❖ Estudio de los grupos desfavorecidos en Andalucía en relación con el acceso al mercado laboral.
- ❖❖ Estudio sobre las Políticas Activas de Empleo en la Unión Europea y principales países desarrollados.
- ❖❖ Buenas Prácticas en Europa para la Igualdad de Oportunidades en el acceso al Mercado Laboral.
- ❖❖ Unidades del Conocimiento.

- Instructor para la Creación de Empresas.
- Simulador Empresarial.
- Proyectos Modelados.
- Banco de Proyectos Empresariales.
- Creación de Empresas de Economía Social. La actividad de Creación de Empresas supone la realización de una experimentación que valide la fiabilidad de los instrumentos formativos e informativos diseñados específicamente para atender a los grupos desfavorecidos. Tras la reforma, si fuese necesario, de dichos instrumentos formativos, se condensará todo el conocimiento generado en un Diseño de Estrategias de Formación y Asesoramiento.
- Diseño de Estrategias de Formación y Asesoramiento.
- Formación de Formadores.
- Intercambio Transnacional de Formadores.

Esta obra tiene como **finalidad** el Diseño de Estrategias de Formación y Asesoramiento que sirva de guía a los Agentes de Desarrollo de la Economía Social en Andalucía (Responsables Técnicos) y que les permita ejecutar, con eficacia y eficiencia, la formación y el asesoramiento a ocho grupos desfavorecidos

La **estructura de la obra** está integrada por 8 capítulos, cuyo contenido genérico se comenta a continuación.

En el **primer capítulo** se presenta una introducción general a la formación de formadores y la finalidad, los agentes sociales implicados y el proceso que se ha seguido para el Diseño de Estrategias de Formación y Asesoramiento.

En el **segundo capítulo** se muestran modelos arquetipo sobre los conocimientos, habilidades y estilos de gestión del conflicto de los Responsables Técnicos y de los miembros de las empresas de apoyo externo que han impartido formación y asesoramiento en el marco de PIONEROS 106. La comparación de los modelos arquetipo diseñados permite concluir que no existen diferencias significativas en los perfiles ambos grupos.

El **tercer capítulo** incluye la ordenación y agrupación de las unidades de conocimiento en siete grandes grupos; para ello se tienen en cuenta las aportaciones de autores de reconocido prestigio en el ámbito de la literatura empresarial. Además, se presenta el modelo arquetipo de la formación que han impartido las empresas de apoyo externo.

En el **capítulo cuarto** se presenta una síntesis de los contenidos ofertados en las cuarenta unidades de conocimiento, en el simulador y en el instructor.

En el **capítulo quinto** se presenta un modelo arquetipo de cada grupo desfavorecido, que sintetiza los datos y la información facilitados por los expertos en cada uno de los ocho grupos desfavorecidos.

En el **capítulo sexto** se incluyen modelos arquetipo sobre el asesoramiento que prestan las empresas de apoyo externo en Pioneros 106 y sobre las características de los promotores que demandan asesoramiento.

En el **capítulo siete** se presentan las estrategias de formación y asesoramiento que sugieren los expertos de la Universidad de Sevilla.

Para terminar, se ofrece un **anexo**, en el que se incluyen los siguientes apartados: los distintos cuestionarios que se han empleado para realizar este trabajo, los hitos que servirán como referente a los Responsables Técnicos para evaluar la formación de los distintos grupos desfavorecidos y las soluciones de asesoramiento que se han ofertado para cada unidad de conocimiento.

Para finalizar, consideramos conveniente que los Responsables Técnicos, destinatarios principales de este trabajo, tengan en cuenta las siguientes **recomendaciones** para hacer un uso óptimo de este manual:

- La lectura del manual debe iniciarse con este prólogo y con el capítulo 1. Esto permite tener una idea de la finalidad, la estructura y el proceso seguido para la elaboración del manual.
- En caso que el Responsable Técnico desee conocer el modelo de formación que debe impartir aconsejamos la siguiente secuencia de lectura: en primer lugar, se iniciará la lectura por el epígrafe 2 del capítulo 7, con lo que se conseguirá una idea general de la estrategia de formación; a continuación, se estudiara el capítulo 4, donde se ofrece una síntesis de los contenidos que debe impartir; y por último tendrá en consideración los hitos de evaluación que se ofrecen en el anexo. En caso que desee profundizar en la experiencia formadora de las empresas de apoyo externo acudirá al capítulo 3.
- Cuando el Responsable Técnico quiera conocer el modelo de asesoramiento la secuencia de lectura que se propone es la siguiente: en primer lugar se leerá el epígrafe 2 del capítulo 7, con lo que se obtendrá una idea general de la estrategia de asesoramiento que se propone en este manual; en segundo lugar, se leerá la parte del anexo relativa a las soluciones de asesoramiento. En caso que

desea tener un mayor conocimiento de la experiencia de asesoramiento de las empresas de apoyo externo recurrirá al capítulo 4.

- Si el Responsable Técnico se interesa por conocer el perfil de los distintos grupos desfavorecidos leerá con detalle los contenidos del capítulo 5.
- Por último, el Responsable Técnico podrá obtener información sobre los cuestionarios que se emplearon para elaborar este manual en el anexo y podrá comparar su perfil con el de los Formadores de las empresas de apoyo externo en el capítulo 2.



# Introducción



## **1. El Diseño de Estrategias de Formación y Asesoramiento: Estado de la Cuestión.**

Jacques Delors, en la comisión internacional para el siglo XXI destacó que "La educación no es solamente aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a ser, si no que es fundamental aprender a vivir juntos y a construir sociedad del futuro". Indudablemente, en ese proceso de "construcción de la sociedad del futuro" la formación juega un papel fundamental, pues es uno de los elementos esenciales que posibilita la creación de empleo. En esta línea, Camacho (1996) apunta que uno de los objetivos básicos de la formación de formadores es fomentar todos los aspectos relacionados con la responsabilidad que son necesarios para la adquisición de un empleo o el inicio de un proceso empresarial a pequeña escala.

En el proceso de formación de formadores, el formador juega, sin lugar a dudas, un papel fundamental; sin embargo, no existe un perfil nítido del mismo; es posible encontrar en este ámbito a personas que proceden tanto del ámbito académico como profesional. Consideramos que, con independencia de su procedencia, el formador de formadores debe, sobre todo, animar a crear empresa.

Para conseguir este objetivo es necesario que se consideren los siguientes principios:

- ❖ Los contenidos fundamentales de la disciplina se fijarán con antelación y se abordarán de manera dinámica y participativa. Con ello se conseguirán los siguientes beneficios: fomentar la crítica independiente, mejorar la capacidad de expresión, aumentar la creatividad, estimular la tolerancia y la vida social.
- ❖ Los programas se implantarán con un alto grado de flexibilidad, de forma que respondan a las necesidades del alumnado.
- ❖ El formador debe ser un modelo de iniciativa, creatividad y flexibilidad y tendrá que presentar un ambiente de clase propicio para el aprendizaje. Esto implica, según Torrance (1962), que será necesario que el profesor: trate con respeto las preguntas y las ideas insólitas, muestre a los estudiantes que sus ideas tienen valor, oferte a los alumnos oportunidades de aprendizaje y ofrezca periodos de práctica o aprendizaje no evaluados.
- ❖ El formador no forzará las soluciones propias de los alumnos (no suplantar al estudiante en su proceso creativo), cultivará la curiosidad y la indagación para la solución de problemas.

- El formador ofrecerá situaciones donde pueda aparecer la creatividad, provocar a los estudiantes con controversias, con ideas incongruentes y paradójicas y con tareas abiertas.

A pesar de la relevancia que ha adquirido la formación de formadores en los últimos años, no está exenta de problemas como:

- La carencia de información sistematizada sobre los formadores de adultos: quiénes son, cuáles son sus características socio-económicas, cuáles son sus condiciones laborales,
- La escasa investigación sobre las necesidades e intereses y sobre los procesos formación de los formadores de adultos. El modelo arquetipo que define un proceso de formación de personas adultas atiende a las siguientes características: son puntuales, poco articuladas, de muy corta duración y orientadas a aspectos instrumentales.
- La escasez de programas que brinden formación integral.
- El déficit de atención que se asigna a este ámbito educativo y, en consecuencia, a la ausencia de políticas concretas de formación de formadores.

## 2.\_El Diseño de Estrategias de Formación y Asesoramiento en Pioneros 106.

Los profesores de la Universidad de Sevilla que diseñan las estrategias de formación y asesoramiento en el marco de PIONEROS 106 definen la finalidad del mismo en los siguientes términos: presentar estrategias que permitan a los Responsables Técnicos el desarrollo eficiente y eficaz de las tareas formativas y de asesoramiento.

Para alcanzar esta finalidad los profesores implican en el proyecto a distintos **agentes sociales**: Responsables Técnicos de las Escuelas de Empresas, empresas de apoyo externo, socio italiano, expertos en los grupos desfavorecidos y la Fundación Red Andaluza para el Fomento de la Economía Social. Estos agentes se involucran, con diferentes grados de intensidad, en el diseño del manual y su responsabilidad es proporcionar datos primarios y secundarios sobre su experiencia formativa y de asesoramiento con cada grupo desfavorecido.

Los datos obtenidos son utilizados por los representantes de la Universidad de Sevilla para elaborar los siguientes **modelos arquetipo**:

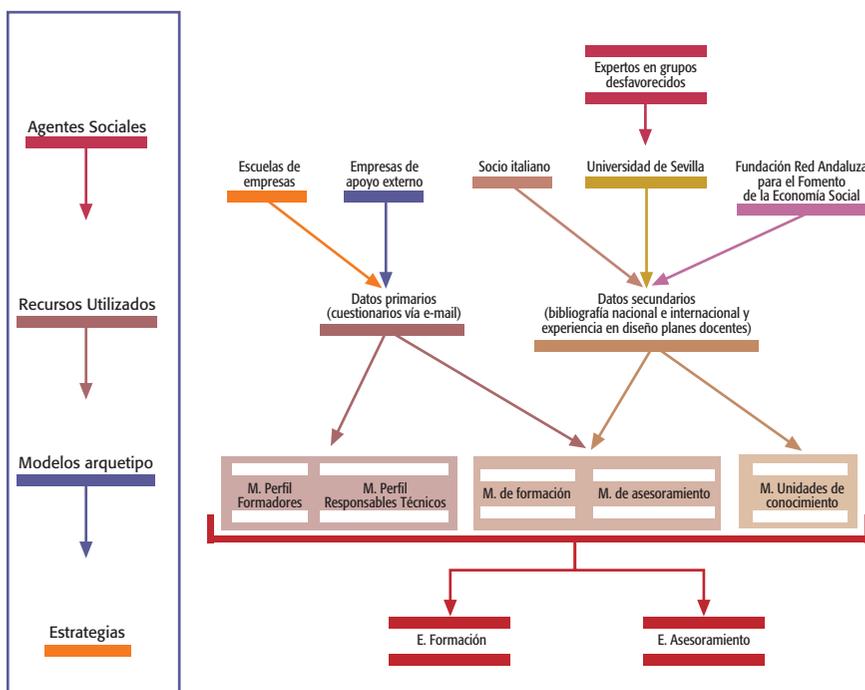
- ❑ En primer lugar, se diseñan, en base a datos primarios, modelos de los conocimientos, habilidades y estilos de gestión del conflicto de los Responsables Técnicos y de los Formadores de las empresas de apoyo externo.
- ❑ En segundo lugar, se consideran los datos primarios facilitados por los Formadores de las empresas de apoyo externo sobre su experiencia formativa en PIONEROS 106, y se construyen modelos de formación, que incluyen variables relativas a los contenidos o unidades de conocimiento (orden de impartición, tiempo dedicado y tiempo dedicado ideal, problemas planteados..), los métodos docentes, los recursos docentes, los sistemas de evaluación y la percepción que tienen los distintos grupos desfavorecidos de la docencia impartida por cada Formador.
- ❑ En tercer lugar, se diseñan, en base a la información elaborada por las empresas de apoyo externo, tablas que resumen la información de las unidades de conocimiento. Cada una de las tablas elaboradas incluye las siguientes características para cada unidad de conocimiento: finalidad y objetivos, métodos docentes empleados, estructura y resumen de los contenidos, horas estimadas, vinculación con otras unidades de conocimiento, nivel de dificultad y aspectos relevantes para cada grupo desfavorecido.
- ❑ En cuarto lugar, se elaboran, en base a los informes facilitados por los expertos en los grupos desfavorecidos contratados por la Universidad de Sevilla, una tabla para cada grupo desfavorecido en la que se incluyen, además de los datos de identificación y las barreras específicas a la hora de emprender, sus características personales, actitudinales y relacionales. También se presentan los modelos, en este caso tomando como referencia datos secundarios, de asesoramiento y de formación elaborados por el socio italiano.
- ❑ Por último, se consideran los datos primarios facilitados por los Formadores de las empresas de apoyo externo sobre su experiencia de asesoramiento en PIONEROS 106, y se diseñan modelos de asesoramiento que incluyen las siguientes características: frecuencia, iniciativa, perfil de los asesorados, número de horas mensuales dedicadas al asesoramiento, problemas, dificultades, métodos, soluciones y nivel de satisfacción de los asesorados con la solución ofertada.

Los modelos previos, matizados por la experiencia formativa y de asesoramiento de profesores de la Universidad de Sevilla y de responsables del proyecto en la Fundación Red Andaluza para el Fomento de la Economía Social y la información secundaria obtenida de las bases de datos nacionales e internacionales de la Universidad de Sevilla, permiten diseñar las estrategias formativas y de asesoramiento deseadas.

El gráfico siguiente refleja el **proceso** seguido para el Diseño de Estrategias de Formación y Asesoramiento en Pioneros 106.

Gráfico 1:

**EL DISEÑO DEL MANUAL DE FORMACIÓN DE FORMADORES EN PIONEROS 106.**



En los próximos capítulos se presentan los modelos arquetipo elaborados y se diseñan las estrategias de formación y asesoramiento.

■ ■ 2

# El Perfil de los Responsables Técnicos y de los Formadores



## 1. Introducción.

La finalidad de este capítulo es comprobar si el perfil arquetipo que representa a los Responsables Técnicos (RTs) es igual, similar o distinto del perfil arquetipo que representa a los Formadores[1].

Para ello se elabora, para cada uno de los colectivos referidos, un sistema de modelos cognitivos que incluye, con carácter general, los siguientes temas: datos de identificación, conocimientos, habilidades, estilos de gestión del conflicto y preferencias docentes (día, hora, lugar, métodos docentes y de evaluación).

Para elaborar cada uno de los sistemas de modelos cognitivos se sigue el siguiente **método**:

- a. Tomando como referentes principales la matriz de la NASPAA (que trata los temas de habilidades y conocimientos) y los trabajos de Rahim (1993) y Ganaza (2001) sobre conocimientos, habilidades y gestión del conflicto, se diseñan dos cuestionarios que pueden ser consultados en el Anexo de este Diseño de Estrategias de Formación y Asesoramiento (*Cuestionario enviado a los Responsables Técnicos Formadores y Cuestionario enviado a los Formadores de las empresas de apoyo externo*), y en los que se incluyen 75 preguntas sobre los cinco bloques de información previamente referidos.
- b. Tras varias reuniones, se validan los cuestionarios con los responsables del proyecto en la Fundación Red Andaluza para la Economía Social.
- c. Se envían los cuestionarios definitivos, a través de correo electrónico, a toda la población de RTs (y se consiguen datos de 107 Responsables Técnicos) y a toda la población de Formadores (y se consiguen datos de 24 formadores).
- d. Una vez realizada la codificación y tabulación de los datos, se procede al tratamiento de los mismos con el paquete estadístico SPSS/PC.

Con carácter general y tal como se presenta en los subepígrafes posteriores, se sigue la siguiente secuencia: en primer lugar, se plantea, en términos de objetivo, el conocimiento que se desea obtener con el análisis de los datos; en segundo lugar, se seleccionan las variables e indicadores implicados en el análisis de datos y se aplica la técnica estadística más adecuada; en tercer lugar, se presentan los resultados y, por último, se presentan los modelos cognitivos elaborados y se destacan aquellos atributos de los mismos que más interés despiertan para alcanzar la finalidad perseguida por este proyecto.

En los epígrafes que siguen se presentan los sistemas de modelos relativos a los RTs y a los Formadores y los resultados de la comparación de ambos sistemas.

[1] Los Formadores son aquellas personas que ya han impartido los contenidos formativos del proyecto PIONEROS 106 a los destinatarios finales del proyecto: los ocho grupos desfavorecidos.

## 2. **Análisis de los Responsables Técnicos.**

En este apartado se incluyen datos relativos a los datos de identificación, conocimientos, habilidades, estilos de gestión del conflicto y preferencias docentes de los RTs.

### 2.1. **LOS DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LOS RTS.**

En este apartado se pretende describir el perfil arquetipo de un Responsable Técnico. Para alcanzar este objetivo se seleccionan los valores de las variables: sexo, edad, formación, puestos ocupados en la experiencia laboral previa al acceso al puesto de Responsable Técnico, y se calcula la frecuencia y la moda de cada variable.

En consecuencia, el modelo arquetipo que define a un Responsable Técnico presenta los siguientes atributos: es una mujer; con una edad comprendida entre 24 y 28 años; Licenciada en Derecho o en Administración y Dirección de Empresas; que, antes de ingresar en el puesto actual, ha ocupado puestos de naturaleza muy heterogénea.

### 2.2. **LOS CONOCIMIENTOS DE LOS RTS.**

Para evaluar los conocimientos se ha tenido en consideración la parte relativa a “conocimientos” que se incluye en la matriz de la NASPAA (National Association of Schools of Public Affairs and Administration). Esta institución tiene como objetivo fundamental asegurar la excelencia en la educación en administración pública y en gestión. Los conocimientos que se incluyen en dicha matriz se pueden agrupar en dos grandes bloques: los conocimientos relativos al entorno y los conocimientos sobre los distintos subsistemas que integran el sistema empresa. El detalle de los conocimientos que se incluyen en cada uno de estos grupos se presenta en el cuestionario y en la tabla siguiente.

Una vez aclarado cuál es el modelo teórico que se emplea para medir los conocimientos, se detallan, a continuación, los objetivos que se pretenden con el módulo del cuestionario “CONOCIMIENTOS”, los métodos aplicados para conseguir cada objetivo y los resultados y modelos obtenidos.

#### **∴ PRIMER OBJETIVO: describir el perfil de conocimientos más frecuente en un Responsable Técnico.**

Para alcanzar este objetivo, se seleccionan las variables incluidas en el módulo del cuestionario “CONOCIMIENTOS” y se calcula la moda de cada una. Los resultados obtenidos, presentados en la tabla siguiente, permiten concluir que los RTs

presentan un nivel medio de conocimientos (3), salvo en dos materias: los procedimientos y las normas legales y el origen y destino de los recursos financieros, donde poseen un nivel alto de conocimientos (4).

**Tabla 1. Nivel de Conocimientos de los RTs.**

	<b>Tipo de conocimiento</b>	<b>Nivel (1-5)</b>
Conocimiento del entorno	Costumbres, gustos y necesidades de los consumidores	3
	Política local, autonómica, estatal y europea	3
	El medio ambiente y los recursos naturales de su comunidad autónoma	3
	La tecnología	3
	La economía	3
	Los procedimientos y las normas legales	4
Conocimiento de la empresa	La informática	3
	La dirección y el liderazgo de personas	3
	La contabilidad y la estadística	3
	La motivación de individuos y grupos	3
	La estrategia de la empresa	3
	La toma de decisiones en la empresa	3
	La comunicación en la empresa	3
	Las normas en la empresa	3
	La organización de empresas	3
	La administración del personal	3
	El diseño de presupuesto	3
	El origen y destino de los recursos financieros	4

**:: SEGUNDO OBJETIVO:** conocer si el Responsable Técnico posee el mismo (o diferente) nivel de conocimiento sobre los subsistemas empresariales y sobre el entorno.

El cumplimiento de este objetivo invita a seleccionar, del módulo del cuestionario "CONOCIMIENTOS", las variables que representan el nivel de conocimiento del entorno (costumbres, gustos y necesidades de los consumidores; política local, autonómica, estatal y europea; medio ambiente y los recursos naturales de su comunidad autónoma; tecnología, economía; y procedimientos y normas legales) y aquellas otras que representan el nivel de conocimiento de los subsiste-

mas empresariales (informática, dirección y el liderazgo de personas, motivación de individuos y grupos, estrategia de la empresa, toma de decisiones en la empresa, comunicación en la empresa, normas en la empresa, organización de empresas, administración del personal, diseño de presupuesto y origen y destino de los recursos financieros).

Una vez seleccionadas las variables, se calculan los valores de los dos indicadores siguientes: “la media de conocimientos que poseen los RTs sobre el entorno” y “la media de conocimientos que poseen los RTs sobre los subsistemas empresariales”. La posterior comparación de la frecuencia asociada a los dos indicadores, presentada en la tabla siguiente, permite concluir que no existen diferencias notables entre los conocimientos que poseen los RTs sobre el entorno y sobre los subsistemas empresariales (producción, comercialización, finanzas, personal, I+D+i y administración)

Tabla 2.

**Nivel de Conocimientos del Entorno y de los Subsistemas Empresariales de los RTs.**

Nivel de conocimientos	Conocimientos de la empresa	Conocimientos del entorno
	Frecuencia	Frecuencia
Bajo	1	4
Intermedio	36	31
Alto	56	58
Muy Alto	11	11
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>104</b>

**2.3.\_LAS HABILIDADES PERSONALES DE LOS RTS.**

Para evaluar las habilidades se ha tenido en consideración la parte relativa a “habilidades” que se incluye en la matriz de la NASPAA (National Association of Schools of Public Affaire and Administration) y, a continuación, se detallan los objetivos que se pretenden con el modulo del cuestionario “HABILIDADES”, los métodos aplicados para conseguir cada objetivo, los resultados y modelos obtenidos.

■ **PRIMER OBJETIVO:** describir el perfil de habilidades más frecuente en un Responsable Técnico.

El cumplimiento de este objetivo, exige seleccionar las variables incluidas en el módulo del cuestionario “HABILIDADES” y calcular la moda de cada una. Los

resultados obtenidos, presentados en la tabla siguiente, permiten concluir que los RTs tienen un nivel alto de habilidades (4), salvo en las siguientes materias: analizo e interpreto con excelencia las fuerzas y tendencias políticas, económicas y sociales; valoro correctamente la influencia política, social y económica y sus consecuencias; soy un líder nato y motivo con facilidad a mi personal; imito el comportamiento de las empresas punteras; y asigno y superviso con eficiencia las tareas, donde poseen un nivel medio de habilidades (3).

**Tabla 3. Nivel de Habilidades de los RTs.**

<b>Tipo de habilidad</b>	<b>Nivel(1-5)</b>
Analizo e interpreto con excelencia las fuerzas y tendencias políticas, económicas y sociales	3
Tengo en cuenta mis conocimientos políticos, económicos y sociales cuando tomo mis decisiones	4
Valoro correctamente la influencia política, social y económica y sus consecuencias	3
Mis decisiones son lógicas	4
Manejo correctamente el ordenador	4
Soy un buen comunicador	4
Soy un líder nato y motivo con facilidad a mi personal	3
Tengo excelentes relaciones con los empleados, clientes, proveedores, sindicatos...	4
Aplica la calidad en mi organización	4
Identifico fácilmente las personas de valía	4
Imito el comportamiento de las empresas punteras	3
Fijo objetivos realistas y específicos	4
Asigno y superviso con eficiencia las tareas	3
Soy un buen negociador	4
Tomo buenas decisiones y soy un buen organizador	4

## **2.4. LA GESTIÓN DEL CONFLICTO.**

En este apartado se presenta, en primer lugar, una breve introducción teórica a la gestión del conflicto y, en segundo lugar, el análisis de los estilos de gestión del conflicto de los RTs.

### **2.4.1. INTRODUCCIÓN TEÓRICA A LA GESTIÓN DEL CONFLICTO.**

De acuerdo con el modelo más extendido sobre el modo en que las personas abordan las situaciones conflictivas, existen cinco estilos básicos de hacer frente a tal tipo

de situaciones. Estos estilos se asientan sobre dos dimensiones básicas, que subyacen a las intenciones estratégicas (estilos) de los actores. La primera de tales dimensiones, llamada grado de asertividad, se refiere a la medida en que una parte intenta satisfacer sus propios intereses. La segunda, denominada grado de cooperatividad, hace referencia a la medida en que una parte intenta satisfacer los intereses de la otra parte.

Dichas dimensiones tienen a su vez dos polos opuestos. En la dimensión de asertividad, el polo asertivo supone un fuerte deseo por satisfacer el propio interés; por contra, el polo no asertivo supone un escaso deseo por el propio interés. En la otra dimensión, la cooperativa, el polo cooperador supone la búsqueda de la satisfacción del interés ajeno y el no cooperador la falta de preocupación por la satisfacción del interés del otro.

A partir de estas dos dimensiones, y como se observa en la tabla siguiente, pueden identificarse cinco intenciones estratégicas: dominación, servilismo, compromiso, integración y evitación.

		Grado de asertividad		
		Nivel alto (Asertivo)	Nivel medio	Nivel bajo (No asertivo)
Grado de cooperatividad	Nivel alto (Cooperador)	INTEGRACIÓN		SERVILISMO
	Nivel medio		COMPROMISO	
	Nivel bajo (No cooperador)	DOMINACIÓN		EVITACIÓN

A continuación, se procede a la explicación de las características más relevantes de los estilos mencionados.

■ **Dominación.** También llamado imposición, ganar-perder o competición. Se trata de una orientación asertiva y no cooperadora que representa un intento por hacer prevalecer la propia posición de uno o por ganar el conflicto. Tradicionalmente este estilo ha sido identificado con una orientación hacia el conflicto en términos de ganar-perder. Supone que el sujeto que sigue este tipo de conducta hace todo lo necesario para lograr su propio objetivo y, como consecuencia, a menudo ignora las necesidades,

deseos y expectativas de la otra parte. Adoptar este tipo de conducta supone tanto promover los propios derechos de uno como defender una posición que uno considera que es correcta. En algunas ocasiones, los sujetos que adoptan una conducta competitiva desean ganar a toda costa, a cualquier precio.

- ❑ **Servilismo.** Este estilo recibe también los nombres de acomodación, suavizamiento y ceder-perder. Se halla en el polo opuesto al anterior (no asertivo y cooperador). Normalmente está asociado con los intentos de reducir las diferencias y enfatizar los aspectos comunes para tratar de satisfacer el interés de la otra parte. Hay un cierto elemento de auto sacrificio en este estilo. Puede adoptar la forma de generosidad, caridad u obediencia a las órdenes de otra persona. Un individuo servilista es como alguien que "absorbe el conflicto", es decir, una persona cuya reacción a un acto hostil percibido por parte de otro tiene una baja hostilidad o incluso amistad positiva.
- ❑ **Compromiso.** Llamado por otros autores transacción y división de la diferencia. Al tratarse de una intención intermedia en ambas dimensiones, suele considerarse como el punto medio entre las dos anteriores. Este estilo implica un "toma y daca" o una transacción o intercambio, donde ambos protagonistas ceden algo para llegar a una solución mutuamente aceptable. A veces significa dividir por la mitad las diferencias; otras, el intercambio de concesiones; y otras, la búsqueda de una posición intermedia.
- ❑ **Integración.** O colaboración, o solución de problemas, o sinergia. Esta intención (asertiva y cooperadora) representa un intento de satisfacer completamente los intereses de las dos partes para lograr un acuerdo integrador. Implica la colaboración entre las partes. Por ello puede llevar a la apertura, el intercambio de información y el examen de las diferencias existentes para tratar de llegar a una solución que sea aceptable para ambas partes. La primera regla para obtener la integración es poner las cartas sobre la mesa, enfrentar el tema real, destapar el conflicto, sacarlo todo fuera. Este estilo supone la comunicación directa y abierta entre los actores que debe hacer posible la resolución de problemas. Por todo ello, es posible que conduzca a soluciones creativas e imaginativas para los problemas.
- ❑ **Evitación.** Es el estilo que otros autores denominan retirada, supresión o perder-dejar. Supone una orientación no asertiva y no cooperadora y refleja un deseo por ignorar o negar los intereses de ambas partes. Es un estilo asociado con la retirada, el pasar el "muerto" a otro, etc. A veces suele adoptar la forma de posponer un problema hasta un momento más propicio. En otras ocasiones, es la simple retirada de una situación que resulta amenazadora. Una persona que

adopta este estilo puede negarse a reconocer en público que existe un conflicto que ella debería afrontar.

#### 2.4.2. **El Estilo de Gestión del Conflicto de los RTs.**

En este apartado, y tomando como referencia el modelo descriptivo presentado en el epígrafe previo, se indican cuáles son los objetivos que se pretenden conseguir con el módulo del cuestionario “ESTILO DE GESTIÓN DEL CONFLICTO”, los métodos aplicados para conseguir cada objetivo y los resultados y modelos obtenidos.

En esta línea se apunta que, aunque tradicionalmente el modelo de los estilos de gestión del conflicto defiende que cada sujeto presenta una cierta tendencia a usar de modo preponderante uno de los cinco estilos mencionados, la realidad pone de manifiesto que los individuos parecen abordar las situaciones conflictivas usando más de un estilo. Unas veces esto supone que, para hacer frente a una situación conflictiva, los sujetos incorporen orientaciones estratégicas distintas al mismo tiempo; y en otras, significa que afronten el conflicto usando de forma secuencial varios estilos (por ejemplo, empezar con una aproximación de dominación, para después ceder un poco con el fin de alcanzar un compromiso entre las partes). Ante esta situación se pretenden conseguir dos objetivos:

##### ■ **PRIMER OBJETIVO: Identificar el estilo de gestión del conflicto preponderante.**

El cumplimiento de este objetivo exige, en primer lugar, seleccionar las variables incluidas en el módulo del cuestionario “ESTILO DE GESTIÓN DEL CONFLICTO” que se corresponden con cada estilo[2]; en segundo lugar, se aplica un análisis factorial exploratorio y confirmatorio y, por último se concluye que los RTs muestran una clara tendencia a usar de modo predominante el estilo integración. Esta situación indica que los RTs parecen estar dispuestos y abiertos a afrontar las situaciones conflictivas poniendo el énfasis, no sólo en sus propios intereses sino también en los de su interlocutor. Eso supondría una cierta capacidad para, al menos, intentar comprender la situación desde la óptica de la otra parte; lo cual puede ayudar, en principio, a buscar soluciones aceptables para ambas partes: RTs y clientes (grupos desfavorecidos).

##### ■ **SEGUNDO OBJETIVO: agrupar a los RTs en base a la combinación de los estilos de gestión del conflicto.**

Para conseguir este objetivo es necesario, una vez definidos los estilos, aplicar un análisis de conglomerados. Para realizar el análisis es necesario tener en cuenta

[2]\_Integración (p41, p44, p45, p52, 62, p63 y p68), servilismo (p42, p50, p51, p53, p59 y p64), compromiso (p47, p54, p55 y p60), dominación (p48, p49, p58, p61 y p65) y evitación (p43, p46, p56, p66 y p67)

las puntuaciones obtenidas en los cinco estilos y, en base a ellas, agrupar los RTs en grupos homogéneos. Los resultados obtenidos permiten concluir que se identifican tres conglomerados (grupos) distintos:

- El primero está integrado por 26 RTs que hacen un uso muy elevado de los estilos de integración y compromiso. Estos sujetos parecen capaces de abordar las situaciones conflictivas buscando soluciones que puedan satisfacer los intereses de ambas partes, lo que implica la necesidad de dedicar tiempo a la solución pero también la posibilidad de garantizar mayores niveles de satisfacción de los clientes.
- El segundo está compuesto por 21 RTs que utilizan predominantemente el estilo de integración aunque normalmente no hacen nada ante las situaciones conflictivas. Las características que definen a este grupo son las siguientes: abordan los conflictos desde una aproximación de huida o evitación; prefieren no hacer nada, no implicarse, consideran que lo mejor es dejar pasar el tiempo. Se trata de una aproximación que no resuelve los problemas aunque tampoco provoca grandes escaladas o aumentos de la tensión. Generalmente los clientes (grupos desfavorecidos) no suelen sentirse satisfechos, todo se pospone.
- El tercer y último grupo está integrado por 56 RTs y hacen un uso moderado de cuatro estilos de gestión del conflicto (evitación, compromiso, dominación y servilismo) y escaso del de integración. Las características que definen a este grupo son las siguientes: son individuos que muestran una aproximación más compleja hacia el conflicto, ya que son capaces de usar dosis moderadas de todos los estilos; diferencian cuando la situación requiere un enfoque de buscar solución a los problemas y cuando es preferible imponer la propia solución o evitar el conflicto. En principio, deberían ser capaces de resolver cualquier situación conflictiva y de hacerlo de un coste reducido, tanto en términos de tiempo como de nivel de insatisfacción generada.

## **2.5. LAS PREFERENCIAS DOCENTES DE LOS RTS.**

En este apartado se presentan los modelos que hacen referencia al módulo del cuestionario "PREFERENCIAS"; concretamente, se presentan modelos gráficos y literarios sobre: los métodos docentes, el nivel de participación en clase y los métodos de evaluación preferidos por los RTs. Además se indica cuál es el método empleado para diseñar los modelos.

Para elaborar los modelos relativos a los **métodos docentes preferidos por los RTs** se sigue el siguiente proceso:

- Se selecciona la variable “Método docente preferido”,
- Se calcula la distribución de frecuencias de la misma y se obtienen los resultados que se presentan en la tabla siguiente.

El análisis detallado de la tabla permite concluir que los RTs prefieren una combinación de métodos docentes, en la que están presentes: los casos prácticos, el empleo de las NTICs y la lección magistral; además, aunque con menor intensidad, se demandan las visitas a empresas.

**Tabla 13. MÉTODO DOCENTE PREFERIDO POR LOS RTs.**

Método docente	Frecuencia
Método Mixto	2
Lección Magistral	24
Taller Participativo	2
TICs	33
Dinámica de Grupos	2
Casos Prácticos	71
Visitas a Empresas	29
<b>Total</b>	<b>163</b>

Para describir **en qué grado los RTs desean un alto nivel de participación en clase** se sigue el siguiente itinerario: se selecciona la variable “Deseo de un alto grado de participación en clase” y se calcula su moda.

El valor finalmente obtenido (7) indica que los RTs. prefieren clases con muy alto grado de participación.

Para **describir cuáles son los métodos de evaluación más preferidos por los RTs.**, se selecciona la variable “método de evaluación preferido”, se calcula su distribución de frecuencias y se obtienen los resultados de la tabla que sigue. Un análisis de la misma permite concluir que los RTs prefieren los trabajos en grupo y los trabajos individuales como métodos de evaluación.

Tabla 14.

**MÉTODOS DE EVALUACIÓN PREFERIDOS  
POR LOS RTs.**

<b>Método de evaluación</b>	<b>Frecuencia</b>
Examen	12
Trabajos en Grupos	76
Trabajos Individuales	20
<b>Total</b>	<b>108</b>

### **3. Análisis de los Formadores Implicados en el Proyecto Pioneros 106.**

En este apartado se incluyen datos relativos a los datos de identificación, conocimientos, habilidades y estilos de gestión del conflicto de los Formadores de las empresas de apoyo externo.

#### **3.1. LOS DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LOS FORMADORES.**

En este apartado se pretende describir el perfil arquetipo de un Formador. Para alcanzar este objetivo se seleccionan los valores de las variables: sexo, edad, formación y puestos ocupados antes de incorporarse al puesto que desempeñan en las empresas de apoyo externo, y se calcula la frecuencia y la moda de cada variable.

En consecuencia, el modelo arquetipo que define a un Formador presenta los siguientes atributos: es una mujer; con una edad comprendida entre 32 y 35 años; Licenciada en Economía o en Derecho; que, antes de ingresar en el puesto actual, ha ocupado puestos de naturaleza muy heterogénea.

#### **3.2. LOS CONOCIMIENTOS DE LOS FORMADORES.**

Al igual que se hace con los RTs, para evaluar los conocimientos de los Formadores, se recurre a la parte relativa a "conocimientos" de la matriz de la NASPAA y se detallan los objetivos que se pretenden con el módulo del cuestionario "CONOCIMIEN-

TOS”, los métodos aplicados para conseguir cada objetivo y los resultados y modelos obtenidos.

■ **PRIMER OBJETIVO:** describir el perfil de conocimientos más frecuente en un Formador.

Para alcanzar este objetivo, se seleccionan las variables incluidas en el módulo del cuestionario “CONOCIMIENTOS” y se calcula la moda de cada una. Los resultados obtenidos, presentados en la tabla siguiente, permiten concluir que los Formadores presentan un nivel muy alto de conocimientos (5), salvo en las siguientes materias: costumbres, gustos y necesidades de los consumidores; medio ambiente y recursos naturales de la comunidad autónoma; e informática con un nivel alto (4).

**Tabla 15. NIVEL DE CONOCIMIENTOS DE LOS FORMADORES**

	<b>Tipo de conocimiento</b>	<b>Nivel</b>
Conocimiento del entorno	Costumbres, gustos y necesidades de los consumidores	4
	Política local, autonómica, estatal y europea	5
	El medio ambiente y los recursos naturales de su comunidad autónoma	4
	La tecnología	5
	La economía	5
	Los procedimientos y las normas legales	5
Conocimiento de la empresa	La informática	4
	La dirección y el liderazgo de personas	5
	La contabilidad y la estadística	5
	La motivación de individuos y grupos	5
	La estrategia de la empresa	5
	La toma de decisiones en la empresa	5
	La comunicación de la profesión	5
	Las normas en la empresa	5
	La organización de empresas	5
	La administración del personal	5
	El diseño de presupuesto	5
	El origen y destino de los recursos financieros	5

**II SEGUNDO OBJETIVO:** conocer si el Formador posee el mismo (o diferente) nivel de conocimientos para el manejo de de los subsistemas empresariales y del entorno.

El cumplimiento de este objetivo exige seleccionar las variables incluidas en el módulo del cuestionario “CONOCIMIENTOS” y aislar los conocimientos relativos al entorno (costumbres, gustos y necesidades de los consumidores; política local, autonómica, estatal y europea; el medio ambiente y los recursos naturales de su comunidad autónoma; la tecnología; la economía; y los procedimientos y las normas legales) de los conocimientos relativos a los subsistemas empresariales (la contabilidad y la estadística; la informática; la dirección y el liderazgo de personas; la motivación de individuos y grupos; la estrategia de la empresa; la toma de decisiones en la empresa; la comunicación en la empresa; las normas en la empresa; la organización de empresas; la administración del personal; el diseño de presupuesto; y el origen y destino de los recursos financieros).

Una vez creados los dos grupos de variables, se calculan los valores de los dos indicadores siguientes: “la media de conocimientos que poseen los Formadores relativas al entorno” y “la media de conocimientos que poseen los Formadores relativas a los subsistemas empresariales”. La posterior comparación de la distribución de frecuencias asociada a los dos indicadores, presentada en la tabla siguiente, permite concluir que: los Formadores poseen un nivel de conocimientos relativos de los subsistemas empresariales superior al nivel de los conocimientos concernientes del entorno.

Tabla 16.

**NIVEL DE CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO Y DE LOS SUBSISTEMAS EMPRESARIALES DE LOS FORMADORES.**

Nivel de Conocimientos	Conocimientos de los subsistemas	Conocimientos del entorno
	Frecuencia	Frecuencia
Bajo		1
Intermedio		2
Alto	3	6
Muy Alto	17	14
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>23</b>

### 3.3.\_LAS HABILIDADES PERSONALES DE LOS FORMADORES.

Al igual que en el apartado relativo a las habilidades personales de los RTs, se utiliza la parte relativa a “habilidades” de la matriz de la NASPAA y se detallan los objetivos que se pretenden con el módulo del cuestionario “HABILIDADES”, los métodos aplicados para conseguir cada objetivo y los resultados y modelos obtenidos.

**▣ PRIMER OBJETIVO: describir el perfil de habilidades más frecuente en un Formador.**

El cumplimiento de este objetivo, exige seleccionar las variables incluidas en el módulo del cuestionario “HABILIDADES” y calcular la moda de cada una. Los resultados obtenidos, presentados en la tabla siguiente, permiten concluir que los Formadores tienen un nivel muy alto de habilidades (5), excepto en analizar e interpretar con excelencia las fuerzas y tendencias políticas, económicas y sociales; tengo en cuenta mis conocimientos políticos, económicos y sociales cuando tomo mis decisiones; valoro correctamente la influencia política, social y económica y sus consecuencias; soy un líder nato y motivo con facilidad a mi personal; e imito fácilmente las personas de valía, donde obtienen una calificación alta (4).

**Tabla 17. NIVEL DE HABILIDADES DE LOS FORMADORES.**

Tipo de habilidad	Nivel
Analizo e interpreto con excelencia las fuerzas y tendencias políticas, económicas y sociales	4
Tengo en cuenta mis conocimientos políticos, económicos y sociales cuando tomo mis decisiones	4
Valoro correctamente la influencia política, social y económica y sus consecuencias	4
Mis decisiones son lógicas	5
Manejo correctamente el ordenador	5
Soy un buen comunicador	5
Soy un líder nato y motivo con facilidad a mi personal	4
Tengo excelentes relaciones con los empleados, clientes, proveedores, sindicatos...	5
Aplica la calidad en mi organización	5
Identifico fácilmente las personas de valía	5
Imito el comportamiento de las empresas punteras	4
Fijo objetivos realistas y específicos	5
Asigno y superviso con eficiencia las tareas	5
Soy un buen negociador	5
Tomo buenas decisiones y soy un buen organizador	5

### 3.4. **EL ESTILO DE GESTIÓN DEL CONFLICTO DE LOS FORMADORES.**

El cumplimiento de los dos objetivos que se detallan a continuación, obliga a tener presente la introducción teórica sobre la gestión del conflicto que se presenta en el apartado 2.4.1.

**:: PRIMER OBJETIVO:** Identificar el estilo de gestión del conflicto preponderante.

El cumplimiento de este objetivo exige, en primer lugar, seleccionar las variables incluidas en el módulo del cuestionario "ESTILO DE GESTIÓN DEL CONFLICTO" que se corresponden con cada estilo<sup>[3]</sup>; en segundo lugar, se aplica un análisis factorial exploratorio y confirmatorio y, por último se concluye que los Formadores muestran una clara tendencia a usar de modo predominante el estilo integración. Esta situación indica que los Formadores parecen estar dispuestos y abiertos a afrontar las situaciones conflictivas poniendo el énfasis, no sólo en sus propios intereses sino también en los de su interlocutor. Eso supondría una cierta capacidad para, al menos, intentar comprender la situación desde la óptica de la otra parte. Lo cual puede ayudar, en principio, a buscar soluciones aceptables para ambas partes: formadores y clientes

**:: SEGUNDO OBJETIVO:** agrupar a los sujetos en base a la combinación de los estilos de gestión del conflicto.

Para conseguir este objetivo es necesario, una vez definidos los estilos, aplicar un análisis de conglomerados. Para realizar el análisis es necesario tener en cuenta las puntuaciones obtenidas en los cinco estilos y, en base a ellas, agrupar los Formadores en grupos homogéneos. Los resultados obtenidos permiten concluir que se identifican dos conglomerados (grupos) distintos:

- El primero está integrado por 6 Formadores que hacen un uso elevado de todos los de gestión del conflicto. Son los individuos que muestran una aproximación más compleja hacia el conflicto, ya que son capaces de usar dosis elevadas de todos los estilos y diferencian cuando la situación requiere un enfoque de buscar solución a los problemas y cuando es preferible imponer la propia solución o evitar el conflicto. En principio, deberían ser capaces de resolver cualquier situación conflictiva y de hacerlo de a un cos-

[3] Integración (v111, v115, v1112, v1122, v1123 y v1128), servilismo (v112, v1110, v1111, v1113, v1119 y v1124), compromiso (v117, v114, v1115 y v1120), dominación (v118, v119, v1118, v1121 y v1125) y evitación (v113, v116, v1116, v1117, v1126, v1127).

te reducido, tanto en términos de tiempo como de nivel de insatisfacción generada.

- El segundo está compuesto por 13 individuos que hacen un uso escaso de los cinco estilos de gestión del conflicto. Las características que definen a este grupo son las siguientes: abordan los conflictos desde una aproximación de huida o evitación; prefieren no hacer nada, no implicarse; consideran que lo mejor es dejar pasar el tiempo. Se trata de una aproximación que no resuelve los problemas aunque tampoco provoca grandes escaladas o aumentos de la tensión. Generalmente los clientes (los grupos desfavorecidos) no suelen sentirse satisfechos pues todo se pospone.

### 3.5.\_LOS MÉTODOS DOCENTES Y DE EVALUACIÓN PREFERIDOS POR LOS FORMADORES.

En este epígrafe se detallan las preferencias docentes y de evaluación de los responsables técnicos. Concretamente, los objetivos que se persiguen son:

- PRIMER OBJETIVO: Describir cuáles son los métodos docentes más utilizados por los Formadores.

Una vez seleccionada la variable “Método docente preferido por el formador”, se calcula la distribución de frecuencias de la misma y se obtienen los resultados que se presentan en la tabla siguiente. El análisis detallado de la tabla permite concluir que los Formadores, aunque son más escuetos en sus respuestas, utilizan una combinación de métodos docentes, en la que están presentes: los casos prácticos, el empleo de las NTICs y la lección magistral; además, aunque con menor intensidad, se demandan las visitas a empresas.

**Tabla 18. MÉTODO DOCENTE UTILIZADO POR LOS FORMADORES.**

Método docente	Frecuencia
Clase magistral	8
Visitas a empresas	4
Casos prácticos	18
NTICs	9
<b>Total</b>	<b>39</b>

**:: SEGUNTO OBJETIVO:** Describir cuáles son los métodos de evaluación utilizados por los Formadores.

Para cumplir este objetivo, se selecciona la variable “método de evaluación preferido por el Formador”, se calcula su distribución de frecuencias y se obtienen los resultados de la tabla que sigue. Un análisis de la misma permite concluir que los Formadores prefieren los trabajos en grupo y los trabajos individuales como métodos de evaluación.

<b>MÉTODOS DE EVALUACIÓN PREFERIDOS POR LOS FORMADORES.</b>	
<b>Método de evaluación</b>	<b>Frecuencia</b>
Examen	4
Trabajos en grupo	16
Trabajos individuales	11
Evaluación continua	1
Preguntas en clase	2
Observación continua	1
Role plays con casos	1
<b>Total</b>	<b>36</b>

#### **4. La Comparación de los Modelos Arquetipo de los Responsables Técnicos y de los Formadores Implicados en el Proyecto PIONEROS 106.**

En este epígrafe se presenta, en formato tabla, una síntesis de los modelos elaborados y se apuntan, en lenguaje literal, las conclusiones que se derivan de la comparación de los mismos.

Para la elaboración de la tabla que se presenta a continuación se han tenido en cuenta los valores más frecuentes de las variables e indicadores relativos a los Responsables Técnicos y a los Formadores.

Tabla 20.

**RESUMEN DE LOS MODELOS ARQUETIPO QUE REPRESENTAN A LOS RTs Y A LOS FORMADORES**

Variables	Indicadores	Modelo arquetipo	
		Responsables Técnicos	Formadores
Datos de identificación	Sexo	Mujer	Mujer
	Edad	24-28 años	32 – 35 años
	Formación	Lda. en Derecho o en Administración y Dirección de Empresas	Lda. en Derecho y Economía
	Puestos ocupados	Naturaleza heterogénea	Naturaleza heterogénea
Conocimientos	Nivel	Medio y alto	Muy alto y alto
	Comparación nivel de conocimientos de la empresa y del entorno	Similar	Conocimiento superior de la empresa
Habilidades	Nivel	Alto y medio	Muy alto
Gestión del conflicto	Estilo preponderante	Integración	Integración
	Nº grupos similares	3	2
	Estilos utilizados por el grupo mayoritarios	Combinación compleja de varios estilos lo que les permite, en principio, ser más eficientes en términos de coste y satisfacción de las partes. Debe incidirse para aprendan a reconocer las situaciones conflictivas y a determinar los mejores estilos para usar ante las mismas	Sujetos que rehuyen situaciones conflictivas y muestran tendencia a no intervenir en las mismas. Dejan "pasar": el tiempo, las acciones, etc. A la larga, este tipo de enfoque del conflicto es perjudicial: ni genera beneficios y lo único que hace es "alargar" los problemas. Es conveniente educar a los formadores en el uso de todos los estilos de gestión del conflicto y ayudarles a identificar las situaciones y elegir los estilos más convenientes para las mismas.
Preferencias docentes	Métodos docentes	Casos prácticos	Casos prácticos
		NTICs	NTICs
		Lección magistral	Lección magistral
		Visitas a empresas	Visitas a empresas
	Métodos de evaluación	Trabajos en grupo	Trabajos en grupo
		Trabajos individuales	Trabajos individuales
	Nivel deseado de participación en clase	Muy alto	

La comparación de los valores de los indicadores presentados en la tabla previa permite concluir que no existen diferencias significativas entre los dos colectivos analizados, por lo que el modelo formativo utilizado por los Formadores de las empresas de apoyo externo en Pioneros 106 puede ser aplicado a los Responsables Técnicos.

■ ■ 3

# La Formación Impartida por las Empresas de Apoyo Externo



## 1. Introducción.

La **finalidad** de este capítulo es diseñar modelos cognitivos arquetipo que sintetizan los aspectos esenciales de la experiencia que han tenido los Formadores de las consultoras en el marco de PIONEROS 106. Se considera que estos modelos serán de gran utilidad para diseñar la estrategia formativa que se propondrá en este Diseño de Estrategias de Formación y Asesoramiento.

Para elaborar los modelos deseados se sigue el siguiente **itinerario**:

- :: Se diseña el cuestionario "CUESTIONARIO ENVIADO A LAS EMPRESAS DE APOYO EXTERNO SOBRE LA FORMACION IMPARTIDA EN EL MARCO DE PIONEROS 106" (ver Anexo), que se modifica con las opiniones y sugerencias de los responsables del Diseño de Estrategias de Formación y Asesoramiento en la Fundación Red Andaluza para la Economía Social. El cuestionario, además de datos generales sobre la consultora, el grupo desfavorecido y el formador (nombre, edad, sexo y formación), incluye variables relativas a cada unidad de conocimiento (orden de impartición, tiempo real dedicado, tiempo deseado, dificultad, atractivo, nivel de impartición, problemas, soluciones, material entregado, recursos docentes, métodos docentes y métodos de evaluación empleados) y a la percepción que los formadores tienen del grupo desfavorecido (asistencia, participación, deseo de aprender, nivel de atención, capacidad de aprendizaje, capacidad de análisis, nivel de utilización de las NTIC y otros).
- :: Una vez corregidas las deficiencias del cuestionario, se concierta una cita con representantes de todas las consultoras y se aclaran las dudas sobre el cuestionario.
- :: Posteriormente, se envía el cuestionario por correo electrónico y se consiguen datos de 106 Formadores; aunque sólo 53 responden a todas las preguntas que se formulan en el cuestionario.
- :: Una vez realizada la codificación y tabulación de los datos, se procede al tratamiento de los mismos con el paquete estadístico SPSS/PC. Dado que el objetivo es diseñar modelos cognitivos arquetipo, el análisis estadístico que se realiza se basa, con carácter general, en la moda y en la frecuencia de cada variable.

En los próximos epígrafes se presentan, en lenguaje gráfico y literal, dos grandes grupos de modelos cognitivos arquetipo que hacen referencia a: la formación de los grupos desfavorecidos y la percepción que tienen los Formadores de los grupos desfavorecidos.

## 2.\_La Formación de los Grupos Desfavorecidos.

En este apartado se presentan modelos arquetipo cognitivos que representan las características de la formación impartida a cada grupo desfavorecido. Para ello se seleccionan las variables del cuestionario “LA FORMACIÓN EN EL MARCO DE PIONEROS 106” relativas a: orden de impartición, tiempo real dedicado, tiempo ideal necesario, dificultad, atractivo, nivel de impartición, problemas, soluciones, material entregado, recursos docentes, métodos docentes y métodos de evaluación empleados en cada unidad de conocimiento y se calcula la moda y la frecuencia.

El gran número de variables que se tienen que analizar (aproximadamente 400) hacen inviable la presentación gráfica de los modelos y por ello se considera necesario realizar una agrupación previa de las unidades de conocimiento; para lo cual se han considerado las siguientes normas:

- La lectura y el análisis detallado de cada unidad de conocimiento y el conocimiento de modelos positivos y normativos sobre el mundo de la empresa invitan a agrupar las unidades de conocimiento en dos niveles de clasificación: primaria y secundaria.
- La clasificación primaria se sustenta en los siguientes criterios:
  - Nivel de generalidad de la unidad de conocimiento. Atendiendo a este criterio distinguimos dos grandes tipos de unidades de conocimientos: unidades de conocimiento genéricas, relativas a conocimientos sobre Economía Social y a las estrategias para superar las barreras en cada grupo desfavorecido; y unidades de conocimientos específicas, que incluyen contenidos sobre la empresa.
- La clasificación secundaria de las unidades de conocimiento genéricas se sustenta en los siguientes criterios:
  - Las unidades de conocimiento relativas a la **Economía Social** tratan dos temas claramente diferenciados: una introducción a la Economía Social y el régimen jurídico de las empresas de Economía Social.
  - La agrupación **grupo desfavorecido** se realiza en base al criterio con el mismo nombre y por ello se realiza la siguiente clasificación: minorías étnicas (comunidad gitana), discapacitados, ex reclusos, ex toxicómanos, inmigrantes, mujeres, parados de larga duración y jóvenes

- :: La clasificación secundaria de las unidades de conocimiento específicas se sustenta en los siguientes criterios y autores:
- Para agrupar las unidades de conocimiento específicas se toma como punto de partida la propuesta de Kast y Rosenzweig (1988) y la cadena de valor de Porter (1982); y ello permite agrupar las unidades de conocimiento en cinco grandes subsistemas: Administración, Producción, Comercialización, Finanzas y Personal.
  - La agrupación del subsistema de **Administración** toma como referente los trabajos de Robbins y Coulter (1996) y de McKenzie, R.A. (1969) que, en síntesis, consideran la administración como una secuencia de actividades (planificar, organizar, dirigir, y controlar); la ejecución de este proceso está presidida por procesos decisores (toma de decisiones) relativos a cada actividad; en los que la información (sistemas de información) es un recurso imprescindible.
  - La agrupación del subsistema de **Producción** toma como referente los trabajos de Domínguez y otros (1995 y 1996) que, además de: el diseño y selección del proceso, la capacidad, la localización, la distribución en planta, la planificación y el control de la producción; incluye la selección y diseño del producto (producto), la calidad y el aprovisionamiento (compras).
  - La agrupación del subsistema de **Comercialización** se basa en el trabajo de Martín (1993) y de Díez y Fernández (1992). En síntesis los autores referidos diferencian el marketing estratégico (planificación estratégica) del marketing operativo (planificación operativa) y hacen referencia a las "cinco" variables que integran el mix de marketing (precio, producto, comunicación, distribución y fuerza de ventas).
  - La agrupación del subsistema de **Finanzas** está basada en Suárez (1996), quien distingue las decisiones de inversión (gestión de tesorería) de las de financiación. Adicionalmente, se incluye en este subsistema cuestiones propias de la Economía Financiera y de la Contabilidad como: el análisis de balances y ratios, el impuesto de sociedades, el IVA y el IRPF.
  - La agrupación del subsistema de **Personal** está basada en Gómez y otros (2001); que, además de considerar el contexto actual del subsistema de recursos humanos, se interesan por el reclutamiento, la selección, el despido, la evaluación del rendimiento, la formación, la retribución, la seguridad e higiene en el trabajo y la contratación.

La consideración de las normas previas permite agrupar las unidades de conocimiento tal como muestra el cuadro siguiente.

Tomando como referencia la información que proporciona la columna del cuadro "clasificación primaria", se agrupan las unidades de conocimiento en cuatro grandes unidades: Economía Social y Grupo Desfavorecido, Administración, Producción y Comercialización, y Finanzas y Personal. Esta clasificación incluye un número similar de unidades de conocimiento en cada grupo y permite que los modelos cognitivos arquetipo que representan a cada grupo desfavorecido cumplan, además, una función pedagógica; por ello, la presentación de los modelos en este subepígrafe tendrá como referente principal la clasificación previa.

**Cuadro 1. AGRUPACIÓN Y ORDEN DE IMPARTICIÓN DE LAS UNIDADES DE CONOCIMIENTO SEGÚN LA UNIVERSIDAD DE SEVILLA.**

Nº Ud.	Unidad de conocimiento	Orden propuesto Universidad	Clasificación del tema	
			Clasificación primaria	Clasificación secundaria
21	Concepto de Economía Social. Entra en el mundo de la	1	Introducción a Economía Social	Introducción
17	Régimen jurídico de las empresas de Economía Social.	2		Régimen jurídico
2	Estrategias para superar las barreras en la comunidad gitana	3	Grupo desfavorecido	Comunidad gitana
6	Estrategias para superar las barreras para emprender en discapacitados	4		Discapacitado
7	Estrategias para superar las barreras para emprender en ex reclusos	5		Ex reclusos
4	Estrategias para superar las barreras en ex toxicómanos	6		Ex toxicómanos
5	Estrategias para superar las barreras en inmigrantes	7		Inmigrantes
3	Estrategias para superar las barreras en mujeres	8		Mujeres
1	Estrategias para superar las barreras en parados de larga duración	9		Parados larga duración
38	Estrategias para vencer las barreras de emprender en el grupo de jóvenes. Cómo enfrentarse al mercado laboral	10		Jóvenes
9	Dirección por objetivos, ¿cómo fijar objetivos y alcanzarlos?	11		Planificación
20	El plan de empresa, analiza tu proyecto de empresa	12		Planificación
40	Creación de proyectos. cómo proceder con una idea emprendedora para crear una empresa	13	Planificación	
8	Principios y funciones de organización y dirección, ¿cómo organizarnos y dirigir?	14	Administración	Organización
11	Técnicas de negociación, ¿cómo llegar al mejor acuerdo?	15		Dirección
16	Gestión del tiempo "no da tiempo, socorro"	16		Dirección



18	Estilos de dirección. Liderazgo y comunicación. cómo mandar y no molestar	17	Administración	Dirección
19	Técnicas de autoestima.	18		Dirección
36	Inteligencia emocional	19		Dirección
10	Toma de decisiones. Técnicas para no equivocarse	20		Toma de decisiones
33	Técnicas de comunicación. la gestión de la información dentro y fuera de la empresa	21		Sistemas de información
39	Gestión documental. la organización de la documentación en la empresa	22		Sistemas de información
14	Control y gestión de la producción.	23	Producción	Producto
22	Importancia de la calidad total y su medida	24		Calidad
15	¿Cómo comprar mejor?	25		Compras
32	Tácticas comerciales, clientela y segmentos comerciales. Cómo analizar y segmentar las características de mis clientes.	26	Comercialización	Planificación estratégica
30	Plan operativo de marketing. Necesidad de planificar operativamente en el área de marketing.	27		Planificación operativa
12	Gestión de producto y/o servicio. Gestionar mis productos para vender más, ¿se puede?	28		Producto
31	La publicidad objetivos y decisiones. comunicarnos con nuestros clientes creando imagen de empresa a largo plazo	29		Comunicación
35	Promoción de ventas. herramientas para estimular la compra de nuestros productos y/o servicios a corto plazo	30	Finanzas	Comunicación
34	La fuerza de ventas. Diseño de un equipo de vendedores	31		Fuerza de ventas
37	Fuentes financieras. Cómo y dónde obtener dinero para la empresa	32		Financiación
23	Análisis de balances y ratios.	33		Contabilidad
13	Gestión de tesorería.	34		Tesorería
25	Impuesto de sociedades: régimen de fiscal de cooperativas. Cómo se paga a hacienda por los beneficios	35	Fiscal	
26	IVA. Concepto y cálculo	36	Fiscal	
27	IRPF: Concepto, cálculo y retenciones	37	Fiscal	
24	Tipos de contratos laborales. cómo contratar adecuadamente	38	Personal	Contratación
28	Regímenes de la seguridad social. Tipos de alta en la seguridad social	39		Contratación
29	Cotizaciones y liquidaciones.	40		Contratación

## 2.1. \_ORDEN DE IMPARTICIÓN DE LAS UNIDADES DE CONOCIMIENTO.

En este subepígrafe se presentan modelos gráficos (cuadros) y literarios que indican cuál es el orden más frecuente que han seguido los Formadores para impartir las unidades de conocimiento. Para ello se seleccionan los datos relativos al grupo

desfavorecido y se calcula la moda de cada unidad de conocimiento. Además, en cada modelo gráfico se presenta el orden que se propone en el cuadro 1 (ver epígrafe 3) para cada unidad de conocimiento.

Los modelos gráficos presentados a continuación en el cuadro 2 permiten concluir que la propuesta de ordenación de las unidades de conocimiento que se ofrece en el cuadro 1 es claramente divergente de la que proponen los Formadores para cada grupo desfavorecido. Los motivos que justifican tal divergencia pueden obedecer a que, además de considerar los criterios objetivos que permiten elaborar el cuadro 1, se consideran otros criterios como: las normas de funcionamiento interno de las consultoras, las características del Formador y la adaptación de éste al grupo desfavorecido.

**Cuadro 2.**

**ORDEN DE IMPARTICIÓN DE LAS UNIDADES DE CONOCIMIENTO.**

Unidades de conocimiento	Orden de impartición de las unidades de conocimiento								
	C1	MÉ	Muj	PLD	ExT	Dis	ExR	Inm	Jov
Concepto de Economía Social. Entra en el mundo de la Economía Social.	1	5	1	1	2	1	3	2	2
Régimen jurídico de las empresas de Economía Social. ¿Cuáles son mis obligaciones y derechos como socio/a de la empresa?.	2	3	2	3	4	3	20	3	3
Estrategias para superar las barreras en el grupo desfavorecido correspondiente.	3	1	1	1	1	1	1	1	1
Dirección por objetivos. ¿Cómo fijar objetivos y alcanzarlos?.	4	8	3	3	7	3	8	8	3
El plan de empresa. Analiza tu proyecto de empresa.	5	1	1	1	1	1	16	1	1
Creación de proyectos. Cómo proceder con una idea emprendedora para crear una empresa.	6	26	2	2	2	2	6	2	2
Principios y funciones de organización y dirección. ¿Cómo organizamos y dirigir?.	7	6	2	2	6	2	7	7	2
Técnicas de negociación. ¿Cómo llegar al mejor acuerdo?.	8	5	5	12	12	12	10	12	5
Gestión del tiempo "no da tiempo, socorro".	9	6	6	4	6	4	4	4	6
Estilos de dirección. Liderazgo y comunicación. Cómo mandar y no molestar.	10	7	7	5	7	5	15	15	7
Técnicas de autoestima. ¿Cómo soy?. ¿Puedo quereme más y valer más?.	11	2	8	6	3	6	2	2	8
Inteligencia emocional.	12	12	10	8	10	8	5	5	10
Toma de decisiones. Técnicas para no equivocarse.	13	2	4	4	4	4	9	2	4



 Técnicas de comunicación. La gestión de la información dentro y fuera de la empresa.	14	11	9	7	9	7	30	7	9
Gestión documental. La organización de la documentación en la empresa.	15	25	19	12	22	12	17	12	32
Control y gestión de la producción. ¿Puedo fabricar y vender más por menos?.	16	4	8	8	11	8	13	13	8
Importancia de la calidad total y su medida.	17	15	15	16	15	16	17	17	1
¿Cómo comprar mejor?.	18	13	7	7	7	7	14	7	7
Tácticas comerciales, clientela y segmentos comerciales. Cómo analizar y segmentar las características de mis clientes.	19	21	26	14	27	26	29	28	26
Plan operativo de marketing. Necesidad de planificar operativamente en el área de marketing.	20	16	9	9	9	9	27	9	9
Gestión de producto y/o servicio. Gestionar mis productos para vender más. ¿Se puede?.	21	3	6	6	9	6	11	11	6
La publicidad objetivos y decisiones. Comunicamos con nuestros clientes creando imagen de empresa a largo plazo.	22	20	16	17	26	16	28	25	15
Promoción de ventas. Herramientas para estimular la compra de nuestros productos y/o servicios a corto plazo.	23	23	29	29	30	29	32	30	29
La fuerza de ventas. Diseño de un equipo de vendedores.	24	22	28	28	29	28	31	29	28
Fuentes financieras. Cómo y dónde obtener dinero para la empresa.	25	23	5	5	5	5	19	5	5
Análisis de balances y ratios. La radiografía de la empresa en números.	26	15	21	17	17	17	18	18	17
Gestión de tesorería. ¿Cómo, cuándo y cuánto dinero debo utilizar?.	27	11	7	7	10	7	12	12	7
Impuesto de sociedades: régimen fiscal de cooperativas. Cómo se paga a hacienda por los beneficios.	28	18	10	6	18	10	21	14	4
IVA. Concepto y cálculo.	29	17	13	11	19	13	22	15	8
IRPF. Concepto, cálculo y retenciones.	30	18	11	13	20	11	23	16	9
Tipos de contratos laborales. Cómo contratar adecuadamente.	31	17	7	18	19	7	24	13	10
Regímenes de la seguridad social. Tipos de alta en la seguridad social.	32	21	3	4	6	3	25	6	6
Cotizaciones y liquidaciones. ¿Cuánto y cómo de paga a la seguridad social?.	33	22	4	5	24	4	26	18	11

CI: Orden de impartición propuesto en el Cuadro 1. Las siguientes columnas presentan el orden de impartición pro-

puesto por los formadores para los diferentes grupos desfavorecidos.

ME: Minorías Étnicas. Muj: Mujeres. PLD: Parados de Larga Duración. EXT: Extóxicómanos. Dis: Discapacitados. ExR: Exrecluidos. Inm: Inmigrantes. Jov: Jóvenes.

## 2.2.\_TIEMPO MEDIO DEDICADO Y TIEMPO MEDIO DESEADO PARA LA IMPARTICIÓN DE LAS UNIDADES DE CONOCIMIENTO.

En este subepígrafe se presentan modelos gráficos (cuadros) y literarios que indican cuál es el tiempo que, por término medio, han empleado y desearían emplear los Formadores para impartir las unidades de conocimiento en cada grupo desfavorecido. Para ello se seleccionan los datos relativos a cada uno de los grupos desfavorecidos, se calcula la media de tiempos (real y deseado) para cada unidad de conocimiento y, por aproximación numérica, se obtienen los valores que quedan reflejados en los cuadros 3.1 y 3.2.

El análisis de los modelos gráficos presentados a continuación permite concluir que el modelo arquetipo que representa el tiempo medio invertido por los Formadores en cada unidad de conocimiento y para cada grupo desfavorecido presenta las características que a continuación se exponen.

### En el grupo desfavorecido “**Minorías Étnicas**”:

- El tiempo medio (mínimo y máximo) invertido en las unidades de conocimiento asciende, respectivamente a 2 y a 7 horas.
- Por término medio se invierten 4 horas en cada unidad de conocimiento.
- El grupo de unidades de conocimiento que ocupa un mayor número de horas es el que estudia los subsistemas de Finanzas y Personal y el que merece menor atención es el que estudia la Economía Social y a los Grupos Desfavorecidos.
- El tiempo medio (mínimo y máximo) que se considera ideal para impartir las unidades de conocimiento oscila, respectivamente, entre 1 y 10 horas.
- El tiempo medio que se considera ideal para impartir las unidades de conocimiento es de 4 horas.
- El grupo de unidades de conocimiento que idealmente demanda mayor atención es el que estudia el subsistema de Administración y el que demanda menos atención es el que analiza los subsistemas de Finanzas y Personal.

La comparación de los modelos relativos al tiempo invertido y al tiempo ideal en el grupo de “minorías étnicas” pone de manifiesto que:

- La duración media de cada unidad de conocimiento es de 4 horas.
- A pesar de que los Formadores apuntan que el grupo de unidades de conoci-

miento que, idealmente, demanda menos tiempo es el que estudia los subsistemas de Finanzas y Personal; en la práctica, es el grupo que merece más atención.

### **En el caso del grupo desfavorecido “Mujeres”:**

- :: El tiempo medio (mínimo y máximo) invertido en las unidades de conocimiento asciende, respectivamente a 2 y a 7 horas.
- :: Por término medio se invierten 4 horas en cada unidad de conocimiento.
- :: En todos los grupos de unidades de conocimiento se invierte el mismo tiempo medio (4 horas).
- :: El tiempo medio (mínimo y máximo) que se considera ideal para impartir las unidades de conocimiento oscila, respectivamente, entre 2 y 13 horas.
- :: El tiempo medio que se considera ideal para impartir las unidades de conocimiento es de 6 horas.
- :: El grupo de unidades de conocimiento que idealmente demanda más tiempo es el que estudia la Economía Social y Grupos Desfavorecidos (9 horas) y el que demanda menos atención es el que analiza los subsistemas de Producción y Comercialización (4 horas).

La comparación de los modelos relativos al tiempo invertido y al tiempo ideal en el grupo de “mujeres” pone de manifiesto que:

- La duración media de cada unidad de conocimiento es de 4 horas frente a las 6 horas que se consideran ideales.
- Es necesario incrementar el tiempo medio dedicado a los grupos de unidades de conocimiento Administración (2 horas), Finanzas y Personal (2 horas) y Economía Social y Grupos Desfavorecidos (5 horas).

### **En el grupo desfavorecido “Parados de Larga Duración”:**

- :: El tiempo medio (mínimo y máximo) invertido en las unidades de conocimiento asciende, respectivamente a 2 y a 7 horas.
- :: Por término medio se invierten 4 horas en cada unidad de conocimiento.
- :: En todos los grupos de unidades de conocimiento se imparten, de media por unidad de conocimiento, 4 horas, excepto en el que estudia la Economía Social y a los Grupos Desfavorecidos al que se dedican 5 horas de media.

- El tiempo medio (mínimo y máximo) que se considera ideal para impartir las unidades de conocimiento oscila, respectivamente, entre 1 y 15 horas.
- El tiempo medio que se considera ideal para impartir las unidades de conocimiento es de 6 horas.
- El grupo de unidades de conocimiento que idealmente demanda más tiempo es el que estudia el subsistema de Economía Social y Grupos Desfavorecidos (10 horas) y los que demandan menos atención son: el que analiza los subsistemas de Producción y Comercialización y el que hace lo propio con Finanzas y Personal (5 horas cada uno).

La comparación de los modelos relativos al tiempo invertido y al tiempo ideal en el grupo de “parados de larga duración” pone de manifiesto que:

- La duración media de cada unidad de conocimiento es de 4 horas frente a las 6 que serían ideales.
- Los Formadores apuntan que el grupo de unidades de conocimiento que, idealmente, demanda más tiempo es el que estudia los subsistemas de Economía Social y Grupos Desfavorecidos; y en la práctica, es el grupo que ocupa menos tiempo.

#### En el grupo desfavorecido “**Ex toxicómanos**”:

- El tiempo medio (mínimo y máximo) invertido en las unidades de conocimiento asciende, respectivamente a 2 y a 7 horas.
- Por término medio se invierten 4 horas en cada unidad de conocimiento.
- En todos los grupos de unidades de conocimiento se invierte el mismo tiempo medio (4 horas), excepto en Economía Social y Grupos Desfavorecidos (5 horas).
- El tiempo medio (mínimo y máximo) que se considera ideal para impartir las unidades de conocimiento oscila, respectivamente, entre 1 y 10 horas.
- El tiempo medio que se considera ideal para impartir las unidades de conocimiento es de 5 horas.
- El grupo de unidades de conocimiento que exige más tiempo es el que estudia la Economía Social y Grupos Desfavorecidos (6 horas) y el que demanda menos atención es el que analiza los subsistemas de Producción y Comercialización (4 horas).

La comparación de los modelos relativos al tiempo invertido y al tiempo ideal en el grupo de “Ex toxicómanos” pone de manifiesto que:

- La duración media de cada unidad de conocimiento es de 4 horas frente a las 5 horas que se consideran ideales.
- Es necesario incrementar el tiempo medio dedicado a los grupos de unidades de conocimiento Administración (1 hora), Finanzas y Personal (1 hora) y Economía Social y Grupos Desfavorecidos (1 hora).

### En el grupo desfavorecido “Discapacitados”:

- :: El tiempo medio (mínimo y máximo) invertido en las unidades de conocimiento asciende, respectivamente a 2 y a 7 horas.
- :: Por término medio se invierten 4 horas en cada unidad de conocimiento.
- :: En todos los grupos de unidades de conocimiento se invierte el mismo tiempo medio (4 horas).
- :: El tiempo medio (mínimo y máximo) que se considera ideal para impartir las unidades de conocimiento oscila, respectivamente, entre 1 y 15 horas.
- :: El tiempo medio que se considera ideal para impartir las unidades de conocimiento es de 7 horas.
- :: El grupo de unidades de conocimiento que idealmente demanda más recursos temporales es el que estudia la Economía Social y Grupos Desfavorecidos (11 horas) y los que demandan menos recursos temporales son el que analiza los subsistemas de Producción y Comercialización y el de Finanzas y Personal (5 horas).

La comparación de los modelos relativos al tiempo invertido y al tiempo ideal en el grupo de “discapacitados” pone de manifiesto que:

- La duración media de cada unidad de conocimiento es de 4 horas frente a las 7 horas que se consideran ideales.
- Es necesario incrementar el tiempo medio dedicado a los grupos de unidades de conocimiento Administración (3 horas), Finanzas y Personal (1 hora), Producción y Comercialización (1 hora) y Economía Social y Grupos Desfavorecidos (7 horas).

### En el grupo desfavorecido **“Ex reclusos”**:

- El tiempo medio (mínimo y máximo) invertido en las unidades de conocimiento asciende, respectivamente a 3 y a 8 horas.
- Por termino medio se invierten 4 horas en cada unidad de conocimiento.
- Los grupos de unidades de conocimiento que consumen más tiempo son el que estudia los subsistemas de Administración y el que se dedica a Producción y Comercialización (3 horas cada uno) y el que demanda menos tiempo es el que estudia la Economía Social y a los Grupos Desfavorecidos (5 horas).
- El tiempo medio (mínimo y máximo) que se considera ideal para impartir las unidades de conocimiento oscila, respectivamente, entre 1 y 20 horas.
- El tiempo medio que se considera ideal para impartir las unidades de conocimiento es de 6 horas.
- Todos los grupos de unidades de conocimiento demandan el mismo número de horas medias ideales para su impartición (6 horas), excepto el que engloba a los subsistemas de Producción y Comercialización (4 horas).

La comparación de los modelos relativos al tiempo invertido y al tiempo ideal en el grupo de “ex reclusos” pone de manifiesto que:

- La duración media de cada unidad de conocimiento es de 4 horas frente a las 6 horas que se consideran ideales.
- Se recomienda a tenor de las recomendaciones hechas por los formadores sobre horas ideales de impartición, que se incrementen las horas de docencia en todos los grupos, Producción y Comercialización (1 hora), Administración (3 horas), Finanzas y Personal (2 horas) y Economía Social Grupos Desfavorecidos ( 1 hora).

### En el grupo desfavorecido **“Inmigrantes”**:

- El tiempo medio (mínimo y máximo) invertido en las unidades de conocimiento asciende, respectivamente a 2 y a 9 horas.
- Por termino medio se invierten 4 horas en cada unidad de conocimiento.
- El grupo de unidades de conocimiento que es objeto de menor atención es el que estudia los subsistemas de Producción y Comercialización (3 horas) y el que merece mayor atención es el que estudia la Economía Social y a los Grupos Desfavorecidos (5 horas).

- ⚡ El tiempo medio (mínimo y máximo) que se considera ideal para impartir las unidades de conocimiento oscila, respectivamente, entre 2 y 9 horas.
- ⚡ El tiempo medio que se considera ideal para impartir las unidades de conocimiento es de 5 horas.
- ⚡ El grupo de unidades de conocimiento que idealmente demanda menos tiempo es el que estudia los subsistemas de Producción y Comercialización (4 horas) y el que idealmente debería consumir más tiempo es el que estudia la Economía Social y a los Grupos Desfavorecidos (6 horas).

La comparación de los modelos relativos al tiempo invertido y al tiempo ideal en el grupo de “inmigrantes” pone de manifiesto que:

- La duración media de cada unidad de conocimiento es de 4 horas frente a las 5 horas que se consideran ideales.
- Se recomienda, a tenor de las recomendaciones hechas por los formadores sobre horas ideales de impartición, que se incrementen en una hora la docencia en todos los grupos de unidades de conocimiento.

### **En el grupo desfavorecido “Jóvenes”:**

- ⚡ El tiempo medio (mínimo y máximo) invertido en las unidades de conocimiento asciende, respectivamente a 2 y a 7 horas.
- ⚡ Por término medio se invierten 4 horas en cada unidad de conocimiento.
- ⚡ El grupo de unidades de conocimiento que es objeto de menor atención es el que estudia el subsistema de Administración (3 horas) en el resto de grupos de unidades de conocimiento se imparten de media 4 horas.
- ⚡ El tiempo medio (mínimo y máximo) que se considera ideal para impartir las unidades de conocimiento oscila, respectivamente, entre 1 y 16 horas.
- ⚡ El tiempo medio que se considera ideal para impartir las unidades de conocimiento es de 6 horas.
- ⚡ Los grupo de unidades de conocimiento que idealmente demanda menos consumo de tiempo son los que estudian los subsistemas de Producción y Comercialización y Finanzas y Personal (5 horas) y el que idealmente debería recibir una mayor atención es el que estudia la Economía Social y a los Grupos Desfavorecidos (10 horas).

La comparación de los modelos relativos al tiempo invertido y al tiempo ideal en el grupo de “jóvenes” pone de manifiesto que:

- La duración media de cada unidad de conocimiento es de 4 horas frente a las 6 horas que se consideran ideales.
- Se recomienda, a tenor de las recomendaciones hechas por los formadores sobre horas ideales de impartición, que se incrementen las horas de la docencia en los grupos de unidades de conocimiento; Administración (3 horas), Producción y Comercialización y Finanzas y Personal (1 hora) y Economía Social y Grupos Desfavorecidos (6 horas).

**Cuadro 3.1. TIEMPO MEDIO PARA LA IMPARTICIÓN DE LAS UNIDADES DE CONOCIMIENTO.**

Unidades de conocimiento	Tiempo medio de impartición de las unidades de conocimiento							
	Minorías Étnicas		Mujeres		Parados Larga Duración		Ex-toxicómanos	
	Real	Ideal	Real	Ideal	Real	Ideal	Real	Ideal
Concepto de Economía Social. Entra en el mundo de la Economía Social.	3	5	3	4,7	3,3	5,5	3,4	4
Régimen jurídico de las empresas de Economía Social. ¿Cuáles son mis obligaciones y derechos como socio/a de la empresa?.	7	8	5	12,7	5,5	11,9	7,4	8,4
Estrategias para superar las barreras en el grupo desfavorecido correspondiente.	5		5	9	5	11,7	5,5	6,7
Dirección por objetivos. ¿Cómo fijar objetivos y alcanzarlos?.	3	4	3	5,2	3,4	5,8	3,4	3,9
El plan de empresa. Analiza tu proyecto de empresa.	7	6	7	13	6,9	15	7,1	10,2
Creación de proyectos. Cómo proceder con una idea emprendedora para crear una empresa.	3	10	5	8,5	4,6	10	4,2	7,2
Principios y funciones de organización y dirección. ¿Cómo organizamos y dirigir?.	3	4	4	6,2	3,6	7,3	3,6	3,5
Técnicas de negociación. ¿Cómo llegar al mejor acuerdo?.	3	5	3	5,4	3,3	6,5	3,4	4,3
Gestión del tiempo “no da tiempo, socorro”.	2	4	3	4,3	2,9	5,5	3,1	2,8
Estilos de dirección. Liderazgo y comunicación. Cómo mandar y no molestar.	3	3	3	6,2	3,1	7,5	3,1	3,5
Técnicas de autoestima. ¿Cómo soy?. ¿Puedo quereme más y valer más?.	3	5	4	6,3	3,5	7	3,9	5,2
Inteligencia emocional.	2		2	2	2	1	2,5	2
Toma de decisiones. Técnicas para no equivocarse.	3	4	3	4,5	3,4	5,8	3,4	3,4



→ Técnicas de comunicación. La gestión de la información dentro y fuera de la empresa.	3	3	2,3	3	2	2,5	1,5	
Gestión documental. La organización de la documentación en la empresa.	4	8	2	4	3,3	5,5	2,5	7,3
Control y gestión de la producción. ¿Puedo fabricar y vender más por menos?.	3	5	3	5	3,4	6,3	3,4	3,3
Importancia de la calidad total y su medida.	3	4	3	4,5	3,4	4,7	3,4	4,5
¿Cómo comprar mejor?	3	3	3	4,5	3,4	5,3	3,4	3.
Tácticas comerciales, clientela y segmentos comerciales. Cómo analizar y segmentar las características de mis clientes.	3	2	3	3	3	3	2,5	2,5
Plan operativo de marketing. Necesidad de planificar operativamente en el área de marketing.	6	7	5	6,2	4,6	7,5	5,5	9
Gestión de producto y/o servicio. Gestionar mis productos para vender más. ¿Se puede?.	3	3	4	4,6	3,6	5,5	3,6	3,9
La publicidad objetivos y decisiones. Comunicamos con nuestros clientes creando imagen de empresa a largo plazo.	4	2	5	3,7	5,7	2,5	5	2,5
Promoción de ventas. Herramientas para estimular la compra de nuestros productos y/o servicios a corto plazo.	3	3	4	2,7	3,5	3,5	3	2,5
La fuerza de ventas. Diseño de un equipo de vendedores.	2	1	3	2	2,5	2,5	2	1
Fuentes financieras. Cómo y dónde obtener dinero para la empresa.	5	4	4	7	3,6	6	3,6	4,9
Análisis de balances y ratios. La radiografía de la empresa en números.	3	4	4	4,7	3,1	4	3,4	4,4
Gestión de tesorería. ¿Cómo, cuándo y cuánto dinero debo utilizar?.	4	4	5	5,7	3,9	6,8	4,1	5,2
Impuesto de sociedades: régimen fiscal de cooperativas. Cómo se paga a hacienda por los beneficios.	4	2	4	5,5	3,3	3,4	3,6	4,5
IVA. Concepto y cálculo.	4	2	4	6,1	3,9	4,6	3,5	4,1
IRPF. Concepto, cálculo y retenciones.	4	2	4	5,8	4,3	3,7	4	4,7
Tipos de contratos laborales.	4	3	4	5,4	3,5	5,3	3,9	5,3
Cómo contratar adecuadamente. Regímenes de la seguridad social. Tipos de alta en la seguridad social.	4	3	4	5,2	3,1	5	3,5	5,3
Cotizaciones y liquidaciones. ¿Cuánto y cómo de paga a la seguridad social?	4	4	6,3	3,3	5,5	3,7	5,5	

Real: Tiempo medio dedicado por los formadores en la impartición.  
 Ideal: Tiempo medio deseado por los formadores para la impartición.

**Cuadro 3.2. TIEMPO MEDIO PARA LA IMPARTICIÓN DE LAS UNIDADES DE CONOCIMIENTO.**

Unidades de conocimiento	Tiempo medio de impartición de las unidades de conocimiento							
	Exreclusos		Inmigrantes		Jóvenes		Discapacitados	
	Real	Ideal	Real	Ideal	Real	Ideal	Real	Ideal
Concepto de Economía Social. Entra en el mundo de la Economía Social.	3,3	5,8	3,8	4,3	3,4	4,1	3,9	5,5
Régimen jurídico de las empresas de Economía Social. ¿Cuáles son mis obligaciones y derechos como socio/a de la empresa?.	4,9	13,1	7,8	9,8	7,4	7,8	4,9	11,9
Estrategias para superar las barreras en el grupo desfavorecido correspondiente.	4,3	15	4	4	5,5	6,5	4,3	12,3
Dirección por objetivos. ¿Cómo fijar objetivos y alcanzarlos?.	3,4	5,8	3,3	5	3,1	3,9	3,4	5,9
El plan de empresa. Analiza tu proyecto de empresa.	6,9	15,3	4,5	10,7	7,1	9	6,3	15,9
Creación de proyectos. Cómo proceder con una idea emprendedora para crear una empresa.	4,5	10	3	8,7	4,8	7,6	3,9	8,3
Principios y funciones de organización y dirección. ¿Cómo organizarnos y dirigir?.	3,5	6	3,3	5	3,4	4	3,6	7,3
Técnicas de negociación. ¿Cómo llegar al mejor acuerdo?.	3,3	6,5	3,3	5,5	3,1	4,2	3,3	6,5
Gestión del tiempo “no da tiempo, socorro”.	2,9	6,8	4	3,7	3,1	2,9	2,5	5,5
Estilos de dirección. Liderazgo y comunicación. Cómo mandar y no molestar.	3,1	8	3,3	3,7	2,9	3,4	3,1	7,9
Técnicas de autoestima. ¿Cómo soy?. ¿Puedo quererme más y valer más?.	3,5	9,5	3,8	4,7	3,9	5	3,6	7
Inteligencia emocional.	2	1	3	2	2	1,7	2	1
Toma de decisiones. Técnicas para no equivocarse.	3,4	5,8	4	3,7	3,4	3,6	3,4	5,9
Técnicas de comunicación. La gestión de la información dentro y fuera de la empresa.	3	3	3	1	2,5	2,2	2	2
Gestión documental. La organización de la documentación en la empresa.	2,3	5,5	3	20	9	7,3	2	4
Control de gestión de la producción. ¿Puedo fabricar y vender más por menos?.	3,4	6,3	3,3	4,3	3,1	4,8	3,4	6,3
Importancia de la calidad total y su medida.	3,4	5,7	3,3	7	3,1	4,2	3,3	5
¿Cómo comprar mejor?.	3,4	5,8	3,3	3,7	3,1	3,3	3,4	5,5
Tácticas comerciales, clientela y segmentos comerciales. Cómo analizar y segmentar las características de mis clientes.	3	4	3	3	2,5	3,5	3	3
Plan operativo de marketing. Necesidad de planificar operativamente en el área de marketing.	4,6	8	4,3	7	5,5	5,7	4,6	6,8
Gestión de producto y/o servicio. Gestionar mis productos para vender más. ¿Se puede?.	3,5	6	3,3	4	3,4	3,3	3,6	5,5
La publicidad objetivos y decisiones. Comunicamos con nuestros clientes creando imagen de empresa a largo plazo.	4,7	4	4	1	5	3	5,7	4



 Promoción de ventas. Herramientas para estimular la compra de nuestros productos y/o servicios a corto plazo.	3,5	3,5	3	1	3	2	2,5	3,5
La fuerza de ventas. Diseño de un equipo de vendedores.	2,5	3,5	3	1	2	2	2,5	2,5
Fuentes financieras. Cómo y dónde obtener dinero para la empresa.	4,1	6	3,8	5,7	3,6	6,3	3,5	6
Análisis de balances y ratios. La radiografía de la empresa en números.	3,7	5,3	3,3	7,3	3,1	4,9	3,1	4
Gestión de tesorería. ¿Cómo, cuándo y cuánto dinero debo utilizar?.	4,6	6,5	3,3	6,3	3,9	5,1	3,9	6,5
Impuesto de sociedades: régimen fiscal de cooperativas. Cómo se paga a hacienda por los beneficios.	3,9	3,9	4,5	5,8	3,6	4,8	3,9	3,9
IVA. Concepto y cálculo.	3,9	5,1	4,7	5,8	3,5	4,8	3,9	4,5
IRPF. Concepto, cálculo y retenciones.	4,3	4,5	4,5	8	4	5,8	4,3	3,7
Tipos de contratos laborales. Cómo contratar adecuadamente.	4,1	5,3	4,5	4,5	3,9	3,5	4,1	6,9
Regímenes de la seguridad social. Tipos de alta en la seguridad social.	3,9	5	4,7	4,5	3,5	4	3,9	6,3
Cotizaciones y liquidaciones. ¿Cuánto y como se paga a la seguridad social?.	4	6,5	4,5	8	3,7	5,5	4	5,5

Real: Tiempo medio dedicado por los formadores en la impartición.  
 Ideal: Tiempo medio deseado por los formadores para la impartición.

### 2.3. NIVEL DE DIFICULTAD DE LAS UNIDADES DE CONOCIMIENTO.

En este subepígrafe se presentan modelos gráficos (cuadros) y literarios que indican cuál es el nivel de dificultad que, por término medio, asocian los formadores a las unidades de conocimiento que se imparten a cada uno de los grupos desfavorecidos. Para ello se seleccionan los datos relativos al grupo desfavorecido y se calcula la moda de las variables relativas al nivel de dificultad para cada unidad de conocimiento, obteniendo de esta forma los resultados que se muestran a continuación en el cuadro 4.

El análisis de los modelos gráficos siguientes permite concluir que el modelo arquetipo que representa el nivel de dificultad percibido por los Formadores en cada unidad de conocimiento y para cada grupo desfavorecido presenta las características expuestas a continuación.

En el grupo desfavorecido **“Minorías Étnicas”**:

- Los niveles de dificultad oscilan entre los valores bajo de la unidad de conocimiento **“Técnicas de negociación, ¿cómo llegar al mejor acuerdo?”** y el valor muy alto de las unidades de conocimiento **“Control y gestión de la producción. ¿Puedo fabricar y vender más por menos?”** e **“IRPF: Concepto, cálculo y retenciones”**.

- Todos los grupos de unidades de conocimiento presentan una dificultad alta, excepto el grupo relativo al subsistema de Administración que presenta un nivel de dificultad moderada.

En el grupo desfavorecido **"Mujeres"**:

- Los niveles de dificultad oscilan entre los valores bajo de las unidades de conocimiento "Promoción de ventas. Herramientas para estimular la compra de nuestros productos y/o servicios a corto plazo", "¿Cómo comprar mejor?" y "Técnicas de autoestima. ¿Cómo soy? ¿Puedo quererme más y valer más?" y "Estrategias para superar las barreras en mujeres"; y el valor alto de nueve unidades de conocimiento entre las que figuran, por ejemplo: "Regímenes de la seguridad social. Tipos de alta en la seguridad social" e "IRPF: Concepto, cálculo y retenciones".
- Todos los grupos de unidades de conocimiento presentan una dificultad moderada, excepto el grupo relativo a los subsistemas de Finanzas y Personal que presentan un nivel de dificultad alta.

En el grupo desfavorecido **"Parados de Larga Duración"**:

- Los niveles de dificultad oscilan entre los valores muy bajo de las unidades de conocimiento "Estilos de dirección. Liderazgo y comunicación. Cómo mandar y no molestar" y "Técnicas de autoestima. ¿Cómo soy? ¿Puedo quererme más y valer más?" y el valor alto de cinco unidades de conocimiento, entre ellas "Cotizaciones y liquidaciones. ¿Cuánto y como se paga a la seguridad social?" y "Tácticas comerciales, clientela y segmentos comerciales. Cómo analizar y segmentar las características de mis clientes".
- Todos los grupos de unidades de conocimiento presentan una dificultad moderada.

En el grupo desfavorecido **"Ex toxicómanos"**:

- Los niveles de dificultad oscilan entre los valores bajo de las unidades de conocimiento "Inteligencia emocional", "Técnicas de autoestima. ¿Cómo soy? ¿Puedo quererme más y valer más?" y "Estrategias para superar las barreras en ex toxicómanos" y el valor muy alto de otras tres unidades de conocimiento que son "Régimen jurídico de las empresas de Economía Social. ¿Cuáles son mis obligaciones y derechos como socio/a de la empresa?", "Análisis de balances y ratios. La radiografía de la empresa en números" e "Importancia de la calidad total y su medida".
- Los grupos de unidades de conocimiento referentes a Administración y Producción y Comercialización presentan una dificultad moderada, mientras que

los grupos relativos a los subsistemas de Finanzas y Personal y al de Economía Social y Grupos Desfavorecidos presentan un nivel de dificultad alta.

En el grupo desfavorecido **“Discapacitados”**:

- :: Los niveles de dificultad oscilan entre los valores muy bajo de la unidad de conocimiento “Estrategias para superar las barreras en discapacitados” y el valor muy alto de “IRPF: Concepto, cálculo y retenciones” .
- :: Los grupos de unidades de conocimiento referentes a Administración y Producción y Comercialización presentan una dificultad moderada, mientras que los grupos relativos a los subsistemas de Finanzas y Personal y Economía Social y Grupos Desfavorecidos presentan un nivel de dificultad alta y baja respectivamente.

En el grupo desfavorecido **“Ex reclusos”**:

- :: Los niveles de dificultad oscilan entre los valores moderado de las unidades de conocimiento “Técnicas de autoestima. ¿Cómo soy? ¿Puedo quererme más y valer más?” y “Estrategias para superar las barreras para emprender en ex reclusos” y el valor muy alto de ocho unidades de conocimiento, entre ellas por ejemplo; “Régimen jurídico de las empresas de Economía Social. ¿Cuáles son mis obligaciones y derechos como socio/a de la empresa?”, “Estilos de dirección. Liderazgo y comunicación. cómo mandar y no molestar” e “IRPF: Concepto, cálculo y retenciones”, pertenecientes las tres a diferentes agrupaciones de unidades de conocimiento.
- :: Todos los grupos de unidades de conocimiento presentan una dificultad alta, excepto el grupo relativo al subsistema de Finanzas y Personal que presenta un nivel de dificultad muy alto.

En el grupo desfavorecido **“Inmigrantes”**:

- :: Los niveles de dificultad oscilan entre los valores muy baja de la unidad de conocimiento “Técnicas de autoestima. ¿Cómo soy? ¿Puedo quererme más y valer más?” y el valor alta de cinco unidades de conocimiento, entre ellas por ejemplo; “Concepto de Economía Social. Entra en el mundo de la Economía Social” e “IRPF: Concepto, cálculo y retenciones”.
- :: Los grupos de unidades de conocimiento relativos al subsistema de Finanzas y Personal y el de Producción y Comercialización presentan un nivel de dificultad moderado, el grupo de unidades de conocimiento pertenecientes al estudio de Economía Social y Grupos Desfavorecidos ha planteado un nivel de dificultad alto,

por su parte el grupo dedicado el tema Administración ha ofrecido un nivel medio de dificultad bajo.

En el grupo desfavorecido “**Jóvenes**”:

- Los niveles de dificultad oscilan entre los valores baja de cuatro unidades de conocimiento, que son: “Técnicas de negociación, ¿cómo llegar al mejor acuerdo?”, “Gestión de producto y/o servicio. Gestionar mis productos para vender más, ¿se puede?”, “Promoción de ventas. herramientas para estimular la compra de nuestros productos y/o servicios a corto plazo” y “La fuerza de ventas. Diseño de un equipo de vendedores” y el valor alta de tres unidades de conocimiento; “Cotizaciones y liquidaciones. ¿Cuánto y como se paga a la seguridad social?” “IVA. Concepto y cálculo” e “IRPF: Concepto, cálculo y retenciones”.
- Todos los grupos de unidades de conocimiento presentan un nivel medio de dificultad moderado.

Cuadro 4.	NIVEL DE DIFICULTAD DE LAS UNIDADES DE CONOCIMIENTO.							
	Nivel de dificultad de las unidades de conocimiento							
Unidades de conocimiento	Minorías Étnicas	Mujeres	Parados Extoxicómanos Larga Dur.	Discapacitados	Exreclusos	Inmigrantes	Jóvenes	
Concepto de Economía Social. Entra en el mundo de la Economía Social.	Alta	Moderada	Moderada	Alta	Moderada	Alta	Alta	Moderada
Régimen jurídico de las empresas de Economía Social. ¿Cuáles son mis obligaciones y derechos como socio/a de la empresa?.	Alta	Moderada	Moderada	Muy Alta	Moderada	Muy Alta	Moderada	Moderada
Estrategias para superar las barreras en el grupo desfavorecido correspondiente.	Moderada	Baja	Baja	Baja	Muy Baja	Moderada	Baja	Moderada
Dirección por objetivos. ¿Cómo fijar objetivos y alcanzarlos?.	Alta	Alta	Alta	Alta	Moderada	Alta	Moderada	Moderada
El plan de empresa. Analiza tu proyecto de empresa.	Alta	Alta	Moderada	Alta	Alta	Muy Alta	Moderada	Moderada
Creación de proyectos. Cómo proceder con una idea emprendedora para crear una empresa.	Alta	Alta	Alta	Moderada	Moderada	Alta	Moderada	Moderada
Principios y funciones de organización y dirección. ¿Cómo organizarnos y dirigir?.	Alta	Moderada	Moderada	Alta	Moderada	Alta	Moderada	Moderada
Técnicas de negociación. ¿Cómo llegar al mejor acuerdo?.	Baja	Moderada	Moderada	Alta	Moderada	Alta	Baja	Baja
Gestión del tiempo “no da tiempo, socorro”.	Moderada	Moderada	Moderada	Moderada	Moderada	Alta	Moderada	Moderada
Estilos de dirección. Liderazgo y comunicación. Cómo mandar y no molestar.	Alta	Moderada	Muy Baja	Alta	Moderada	Muy Baja	Baja	Moderada
Técnicas de autoestima. ¿Cómo soy?. ¿Puedo quereme más y valer más?.	Moderada	Baja	Muy Baja	Baja	Moderada	Moderada	Muy Baja	Moderada
Inteligencia emocional.	Alta	Alta	Alta	Baja	Alta	Alta	Moderada	Moderada
Toma de decisiones. Técnicas para no equivocarse.	Moderada	Moderada	Moderada	Moderada	Moderada	Alta	Baja	Moderada



→ Técnicas de comunicación. La gestión de la información dentro y fuera de la empresa	Moderada	Alta	Baja	Alta	Alta	Alta	Baja	Moderada
Gestión documental. La organización de la documentación en la empresa.	Alta	Moderada	Baja	Moderada	Moderada	Alta	Baja	Moderada
Control de gestión de la producción. ¿Puedo fabricar y vender más por menos?	Muy Alta	Moderada	Moderada	Moderada	Moderada	Alta	Moderada	
Importancia de la calidad total y su medida.	Alta	Moderada	Moderada	Muy Alta	Moderada	Alta	Alta	Moderada
¿Cómo comprar mejor?	Moderada	Baja	Moderada	Moderada	Moderada	Alta	Baja	Moderada
Tácticas comerciales, clientela y segmentos comerciales. Cómo analizar y segmentar las características de mis clientes.	Alta	Alta	Alta	Moderada	Alta	Alta	Baja	Moderada
Plan operativo de marketing. Necesidad de planificar operativamente en el área de marketing.	Alta	Moderada	Baja	Moderada	Moderada	Alta	Moderada	Moderada
Gestión de producto y/o servicio. Gestionar mis productos para vender más. ¿Se puede?	Moderada	Moderada	Moderada	Moderada	Moderada	Alta	Moderada	Baja
La publicidad objetivos y decisiones. Comunicamos con nuestros clientes creando imagen de empresa a largo plazo.	Moderada	Moderada	Baja	Moderada	Moderada	Alta	Baja	Moderada
Promoción de ventas. Herramientas para estimular la compra de nuestros productos y/o servicios a corto plazo.	Moderada	Moderada	Baja	Moderada	Moderada	Alta	Baja	Moderada
La fuerza de ventas. Diseño de un equipo de vendedores.	Alta	Moderada	Moderada	Moderada	Moderada	Alta	Moderada	Baja
Fuentes financieras. Cómo y dónde obtener dinero para la empresa.	Moderada	Moderada	Moderada	Moderada	Moderada	Alta	Moderada	Moderada
Análisis de balances y ratios. La radiografía de la empresa en números.	Alta	Alta	Moderada	Muy Alta	Alta	Muy Alta	Alta	Moderada
Gestión de tesorería. ¿Cómo, cuándo y cuánto dinero debo utilizar?.	Alta	Moderada	Moderada	Alta	Alta	Muy Alta	Moderada	Moderada
Impuesto de sociedades: régimen fiscal de cooperativas. Cómo se paga a hacienda por los beneficios	Alta	Moderada	Moderada	Alta	Moderada	Alta	Alta	Moderada
IVA. Concepto y cálculo.	Alta	Moderada	Moderada	Alta	Moderada	Muy Alta	Moderada	Alta
IRPF. Concepto, cálculo y retenciones.	Muy Alta	Alta	Moderada	Alta	Muy Alta	Muy Alta	Alta	Alta
Tipos de contratos laborales. Cómo contratar adecuadamente.	Alta	Alta	Moderada	Alta	Alta	Alta	Moderada	Moderada
Regímenes de la seguridad social. Tipos de alta en la seguridad social.	Alta	Alta	Baja	Alta	Alta	Alta	Moderada	Moderada
Cotizaciones y liquidaciones. ¿Cuánto y como se paga a la seguridad social?.	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Muy Alta	Moderada	Alta

## 2.4. NIVEL DE ATRACTIVO DE LAS UNIDADES DE CONOCIMIENTO.

En este subepígrafe se presentan modelos gráficos (cuadros) y literarios que indican cuál es el nivel de atractivo que, por término medio, asocian los formadores a las unidades de conocimiento que se imparten en los distintos grupos desfavorecidos. Para ello se seleccionan los datos relativos a cada grupo desfavorecido y se calcula la moda de las variables relativas al nivel de atractivo para cada unidad de conocimiento, obteniendo los resultados que a continuación ofrece el cuadro 5.

A la luz del análisis del modelo gráfico expuesto a continuación se puede concluir que el modelo arquetipo que representa el nivel de atractivo percibido por los Formadores en cada unidad de conocimiento presenta las siguientes características para cada uno de los grupos desfavorecidos.

En el grupo desfavorecido **“Minorías Étnicas”**:

- Los niveles de atractivo de las unidades de conocimiento oscilan entre los valores bajo (para las unidades de conocimiento “Dirección por objetivos, ¿cómo fijar objetivos y alcanzarlos?”, “Inteligencia emocional”, “Importancia de la calidad total y su medida” y “Regímenes de la seguridad social. Tipos de alta en la seguridad social”) y muy alto (para la unidad de conocimiento “Fuentes financieras. Cómo y dónde obtener dinero para la empresa”).
- El nivel medio de atractivo de todas las unidades de conocimiento, consideradas individualmente o en grupo, es moderado.

En el grupo desfavorecido **“Mujeres”**:

- Los niveles de atractivo de las unidades de conocimiento oscilan entre los valores bajo (de trece unidades de conocimiento, entre las que figuran por ejemplo; “Dirección por objetivos, ¿cómo fijar objetivos y alcanzarlos?”, “Principios y funciones de organización y dirección, ¿cómo organizarnos y dirigir?”, “Técnicas de comunicación. La gestión de la información dentro y fuera de la empresa”) y muy alto (para la unidad de conocimiento “Técnicas de autoestima. ¿Cómo soy? ¿Puedo quererme más y valer más?”)
- El nivel medio de atractivo de los distintos grupos de unidades de conocimiento es moderado, excepto para el grupo relativo a los subsistemas de Finanzas y Personal en el que el nivel de atractivo medio es bajo.

En el grupo desfavorecido **“Parados de Larga Duración”**:

- Los niveles de atractivo de las unidades de conocimiento oscilan entre los valores bajo (para nueve unidades de conocimiento entre las que se encuentran por ejemplo “Dirección por objetivos, ¿cómo fijar objetivos y alcanzarlos?”, “Inteligencia emocional”, “Importancia de la calidad total y su medida”, “Regímenes de la seguridad social. Tipos de alta en la seguridad social” y “Tácticas comerciales, clientela y segmentos comerciales. Cómo analizar y segmentar las características de mis clientes”) y muy alto (para la unidad de conocimiento “Técnicas de autoestima. ¿Cómo soy? ¿Puedo quererme más y valer más?”).

- El nivel medio de atractivo de todas las unidades de conocimiento, consideradas individualmente es moderado, en el caso de considerarlas en grupo es también moderado, excepto para el grupo de unidades de conocimiento que engloba los subsistemas Economía Social y Grupos Desfavorecidos en cuyo caso es alto.

En el grupo desfavorecido **“Ex tóxicomanos”**:

- Los niveles de atractivo de las unidades de conocimiento oscilan entre los valores bajo (de trece unidades de conocimiento) y alto (siete unidades de conocimiento), dándose un nivel moderado en las restantes (doce unidades de conocimiento).
- El nivel medio de atractivo de los distintos grupos de unidades de conocimiento varía entre moderado para los grupos Administración y Producción y Comercialización, y bajo para los dos restantes, Economía Social y Grupos Desfavorecidos y Finanzas y Personal.

En el grupo desfavorecido **“Discapacitados”**:

- Los niveles de atractivo de las unidades de conocimiento oscilan entre los valores muy bajo de “Control y gestión de la producción. ¿Puedo fabricar y vender más por menos?” y alto de seis unidades de conocimiento entre las que se encuentran por ejemplo; “Fuentes financieras. Cómo y dónde obtener dinero para la empresa”, “Gestión de producto y/o servicio. Gestionar mis productos para vender más, ¿se puede?”, “Gestión del tiempo “no da tiempo, socorro”, pertenecientes cada una de ellas a diferentes grupos.
- El nivel medio de atractivo de los distintos grupos de unidades de conocimiento es moderado para todos los grupos.

En el grupo desfavorecido **“Ex reclusos”**:

- Los niveles de atractivo de las unidades de conocimiento oscilan entre los valores bajo de catorce unidades de conocimiento, como por ejemplo; “Dirección por objetivos, ¿cómo fijar objetivos y alcanzarlos?”, “Inteligencia emocional”, “Importancia de la calidad total y su medida” y “Regímenes de la seguridad social. Tipos de alta en la seguridad social” y alto de cinco unidades de conocimiento, entre ellas; “Fuentes financieras. Cómo y dónde obtener dinero para la empresa”, “La publicidad objetivos y decisiones. comunicarnos con nuestros clientes creando imagen de empresa a largo plazo” y “Técnicas de comunicación. la gestión de la información dentro y fuera de la empresa”.
- El nivel medio de atractivo de todas las unidades de conocimiento, consideradas individualmente o en grupo es moderado, excepto para el grupo que represen-

tan las unidades pertenecientes a Finanzas y Personal, cuyo nivel medio de atractivo es bajo.

En el grupo desfavorecido **“Inmigrantes”**:

- Los niveles de atractivo de las unidades de conocimiento oscilan entre los valores bajo de trece unidades de conocimiento, como por ejemplo; “Dirección por objetivos, ¿cómo fijar objetivos y alcanzarlos?”, “Inteligencia emocional”, “Importancia de la calidad total y su medida” y “Regímenes de la seguridad social. Tipos de alta en la seguridad social” y muy alto de la unidad de conocimiento, “El plan de empresa. Analiza tu proyecto de empresa” .
- El nivel medio de atractivo de todas las unidades de conocimiento, consideradas individualmente o en grupo es moderado.

En el grupo desfavorecido **“Jóvenes”**:

- Los niveles de atractivo de las unidades de conocimiento oscilan entre los valores bajo de siete unidades de conocimiento, como por ejemplo; “Dirección por objetivos, ¿cómo fijar objetivos y alcanzarlos?”, “Importancia de la calidad total y su medida” y “Regímenes de la seguridad social. Tipos de alta en la seguridad social” y el valor alto de diez unidades de conocimiento, entre ellas; “El plan de empresa. Analiza tu proyecto de empresa” , “Gestión de producto y/o servicio. Gestionar mis productos para vender más, ¿se puede?”, “IVA. Concepto y cálculo”.
- El nivel medio de atractivo de todas las unidades de conocimiento, consideradas de manera individual o en grupo es moderado.

**Cuadro 5. NIVEL DE ATRACTIVO DE LAS UNIDADES DE CONOCIMIENTO.**

Unidades de conocimiento	Nivel de dificultad de las unidades de conocimiento							
	Minorías Étnicas	Mujeres	Parados Extoxicómanos Larga Dur.	Discapacitados	Exreclusos	Inmigrantes	Jóvenes	
Concepto de Economía Social. Entra en el mundo de la Economía Social.	Moderado	Moderado	Alto	Bajo	Moderado	Moderado	Moderado	Moderado
Régimen jurídico de las empresas de Economía Social. ¿Cuáles son mis obligaciones y derechos como socio/a de la empresa?.	Moderado	Moderado	Alto	Bajo	Moderado	Bajo	Bajo	Moderado
Estrategias para superar las barreras en el grupo desfavorecido correspondiente.	Alto	Moderado	Moderado	Moderado	Bajo	Moderado	Moderado	Moderado
Dirección por objetivos. ¿Cómo fijar objetivos y alcanzarlos?.	Bajo	Bajo	Bajo	Moderado	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo
El plan de empresa. Analiza tu proyecto de empresa.	Alto	Alto	Alto	Moderado	Alto	Moderado	Muy Alto	Alto
Creación de proyectos. Cómo proceder con una idea emprendedora para crear una empresa.	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Moderado	Alto	Alto



Principios y funciones de organización y dirección. ¿Cómo organizarnos y dirigir?.	Moderado	Bajo	Bajo	Moderado	Bajo	Bajo	Moderado	Bajo
Técnicas de negociación. ¿Cómo llegar al mejor acuerdo?.	Alto	Moderado	Alto	Moderado	Moderado	Moderado	Alto	Alto
Gestión del tiempo "no da tiempo, socorro".	Moderado	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Bajo	Alto
Estilos de dirección. Liderazgo y comunicación. Cómo mandar y no molestar.	Moderado	Moderado	Moderado	Moderado	Moderado	Bajo	Bajo	Moderado
Técnicas de autoestima. ¿Cómo soy?. ¿Puedo quereme más y valer más?.	Alto	Muy Alto	Muy Alto	Alto	Alto	Bajo	Moderado	Moderado
Inteligencia emocional.	Bajo	Moderado	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Moderado
Toma de decisiones. Técnicas para no equivocarse.	Moderado	Alto	Alto	Alto	Moderado	Moderado	Alto	Alto
Técnicas de comunicación. La gestión de la información dentro y fuera de la empresa	Alto	Bajo	Bajo	Moderado	Bajo	Alto	Moderado	Moderado
Gestión documental. La organización de la documentación en la empresa.	Moderado	Moderado	Moderado	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Moderado
Control de gestión de la producción. ¿Puedo fabricar y vender más por menos?.	Moderado	Bajo	Bajo	Moderado	Muy Bajo	Moderado	Moderado	Bajo
Importancia de la calidad total y su medida.	Bajo	Bajo	Alto	Bajo	Bajo	Moderado	Bajo	Bajo
¿Cómo comprar mejor?.	Moderado	Moderado	Alto	Moderado	Moderado	Moderado	Moderado	Moderado
Tácticas comerciales, clientela y segmentos comerciales. Cómo analizar y segmentar las características de mis clientes.	Moderado	Bajo	Bajo	Moderado	Bajo	Alto	Moderado	Moderado
Plan operativo de marketing. Necesidad de planificar operativamente en el área de marketing.	Moderado	Moderado	Moderado	Bajo	Moderado	Moderado	Moderado	Moderado
Gestión de producto y/o servicio. Gestionar mis productos para vender más. ¿Se puede?.	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Moderado	Alto	Alto
La publicidad objetivos y decisiones. Comunicamos con nuestros clientes creando imagen de empresa a largo plazo.	Moderado	Moderado	Moderado	Alto	Moderado	Alto	Moderado	Moderado
Promoción de ventas. Herramientas para estimular la compra de nuestros productos y/o servicios a corto plazo.	Alto	Moderado						
La fuerza de ventas. Diseño de un equipo de vendedores.	Alto	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Moderado	Moderado	Moderado
Fuentes financieras. Cómo y dónde obtener dinero para la empresa.	Muy Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
Análisis de balances y ratios. La radiografía de la empresa en números.	Moderado	Bajo	Moderado	Bajo	Moderado	Bajo	Bajo	Bajo
Gestión de tesorería. ¿Cómo, cuándo y cuánto dinero debo utilizar?.	Moderado	Moderado	Moderado	Moderado	Moderado	Moderado	Alto	Alto
Impuesto de sociedades: régimen fiscal de cooperativas. Cómo se paga a hacienda por los beneficios.	Moderado	Bajo	Alto	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Moderado
IVA. Concepto y cálculo.	Moderado	Bajo	Alto	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Alto
IRPF. Concepto, cálculo y retenciones.	Moderado	Bajo						
Tipos de contratos laborales. Cómo contratar adecuadamente.	Moderado	Moderado	Alto	Moderado	Moderado	Bajo	Moderado	Moderado
Regímenes de la seguridad social. Tipos de alta en la seguridad social.	Bajo							
Cotizaciones y liquidaciones. ¿Cuánto y como se paga a la seguridad social?.	Moderado	Bajo	Moderado	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Alto

## 2.5.\_NIVEL DE IMPARTICIÓN DE LAS UNIDADES DE CONOCIMIENTO.

En este subepígrafe se presentan modelos gráficos (cuadros) y literarios que indican cuál es el nivel de impartición<sup>[1]</sup> que, con mayor frecuencia, asocian los formadores a las unidades de conocimiento que se imparten a los grupos desfavorecidos. Para ello se seleccionan los datos relativos a cada uno de los grupos desfavorecidos, se calcula la moda de las variables relativas al nivel de impartición para cada unidad de conocimiento y se obtienen los valores que quedan reflejados en el cuadro 6.

Realizar el análisis de los modelos gráficos presentados a continuación permite concluir que el modelo arquetipo que representa el nivel de impartición de los Formadores en cada unidad de conocimiento presenta las siguientes características para cada uno de los diferentes grupos desfavorecidos.

En los grupos desfavorecidos **“Minorías Étnicas” e “Inmigrantes”**, normalmente, los Formadores resumen las unidades de conocimiento, salvo en el caso de las unidades de conocimiento que se agrupan bajo la denominación Economía Social y Grupos Desfavorecidos que presentan su contenido íntegro.

En el grupo desfavorecido **“Mujeres”**, normalmente los Formadores suelen combinar resúmenes en determinadas unidades de conocimiento, con la impartición del contenido íntegro en otras, salvo en el caso de las unidades de conocimiento que se agrupan bajo la denominación Economía Social y Grupos Desfavorecidos que presentan su contenido íntegro.

En el grupo desfavorecido **“Parados de Larga Duración”**, normalmente los Formadores imparten el contenido íntegro de las unidades de conocimiento, salvo en el caso de once unidades de conocimiento repartidas entre los grupos Finanzas y Personal, Producción y Comercialización y Administración, en las que se ha efectuado un resumen de los contenidos.

En los grupos desfavorecidos **“Ex toxicómanos” y “Discapacitados”**, normalmente los Formadores suelen combinar resúmenes en determinadas unidades de conocimiento, con la impartición del contenido íntegro en otras, salvo en el caso de las unidades de conocimiento que se agrupan bajo la denominación Economía Social y Grupos Desfavorecidos que presentan su contenido íntegro.

En el grupo desfavorecido **“Ex reclusos”**, normalmente los Formadores resumen las unidades de conocimiento, salvo en once unidades de conocimiento, de las que se ha impartido su contenido íntegro.

---

[1] Las variables relativas al nivel de impartición pretenden valorar si se ha impartido el contenido íntegro o un resumen de las unidades de conocimiento.

En el grupo desfavorecido “**Jóvenes**”, los Formadores ofrecen el contenido íntegro en la práctica totalidad de las unidades de conocimiento, excepto en el caso de las unidades de conocimiento “Análisis de balances y ratios. La radiografía e la empresa en números” y “Técnicas de comunicación. La gestión de la información dentro y fuera de la empresa” las cuales han sido resumidas.

Cuadro 6. UNIDADES DE CONOCIMIENTO.	Nivel de dificultad de las unidades de conocimiento							
	Unidades de conocimiento	Minorías Étnicas	Mujeres	Parados Extocómicos	Discapacitados	Excluidos	Inmigrantes	Jóvenes
Concepto de Economía Social. Entra en el mundo de la Economía Social.	CI	CI	CI	CI	CI	CI	CI	CI
Régimen jurídico de las empresas de Economía Social. ¿Cuáles son mis obligaciones y derechos como socio/a de la empresa?.	CI	CI	CI	CI	CI	R	CI	CI
Estrategias para superar las barreras en el grupo desfavorecido correspondiente.	CI	CI	CII	CI	CI	CI	CI	CI
Dirección por objetivos. ¿Cómo fijar objetivos y alcanzarlos?.	R	R	R	R	R	R	R	CI
El plan de empresa. Analiza tu proyecto de empresa.	CI	CI	CI	CI	CI	CI	CI	CI
Creación de proyectos. Cómo proceder con una idea emprendedora para crear una empresa.	CI	CI	CI	CI	CI	R	CI	CI
Principios y funciones de organización y dirección. ¿Cómo organizarnos y dirigir?.	R	R	R	R	R	R	R	CI
Técnicas de negociación. ¿Cómo llegar al mejor acuerdo?.	R	CI	CI	R	CI	CI	CI	CI
Gestión del tiempo “no da tiempo, socorro”.	R	CI	CI	CI	R	CI	CI	CI
Estilos de dirección. Liderazgo y comunicación. Cómo mandar y no molestar.	R	R	R	R	CI	R	R	CI
Técnicas de autoestima. ¿Cómo soy?. ¿Puedo quereme más y valer más?.	CI	CI	CI	CI	CI	CI	CI	CI
Inteligencia emocional.	R	R	R	CI	R	CI	CI	CI
Toma de decisiones. Técnicas para no equivocarse.	R	R	R	R	CI	R	R	CI
Técnicas de comunicación. La gestión de la información dentro y fuera de la empresa.	CI	R	R	R	R	R	R	R
Gestión documental. La organización de la documentación en la empresa.	R	CI	R	R	CI	R	R	CI
Control de gestión de la producción. ¿Puedo fabricar y vender más por menos?.	R	CI	CI	R	CI	R	R	CI
Importancia de la calidad total y su medida.	R	R	R	R	R	R	R	CI
¿Cómo comprar mejor?.	R	CI	CI	R	CI	CI	CI	CI
Tácticas comerciales, clientela y segmentos comerciales. Cómo analizar y segmentar las características de mis clientes.	R	R	CI	R	R	R	R	CI



▶ Plan operativo de marketing. Necesidad de planificar operativamente en el área de marketing.	CI							
Gestión de producto y/o servicio. Gestionar mis productos para vender más. ¿Se puede?.	R	CI	CI	R	CI	CI	CI	CI
La publicidad objetivos y decisiones. Comunicamos con nuestros clientes creando imagen de empresa a largo plazo.	R	CI	CI	CI	CI	R	CI	CI
Promoción de ventas. Herramientas para estimular la compra de nuestros productos y/o servicios a corto plazo.	R	R	R	R	R	R	R	CI
La fuerza de ventas. Diseño de un equipo de vendedores.	CI	R	R	R	R	R	R	CI
Fuentes financieras. Cómo y dónde obtener dinero para la empresa.	R	CI						
Análisis de balances y ratios. La radiografía de la empresa en números.	CI	CI	CI	R	CI	R	R	R
Gestión de tesorería. ¿Cómo, cuándo y cuánto dinero debo utilizar?.	R	CI	CI	R	CI	R	R	CI
Impuesto de sociedades: régimen fiscal de cooperativas. Cómo se paga a hacienda por los beneficios.	R	CI	CI	R	CI	R	R	CI
IVA. Concepto y cálculo.	R	CI	CI	R	CI	R	R	CI
IRPF. Concepto, cálculo y retenciones.	R	CI	CI	R	CI	R	R	CI
Tipos de contratos laborales. Cómo contratar adecuadamente.	CI	CI	CI	CI	CI	R	CI	CI
Regímenes de la seguridad social. Tipos de alta en la seguridad social.	R	R	CI	R	R	R	R	CI
Cotizaciones y liquidaciones. ¿Cuánto y como se paga a la seguridad social?.	R	R	R	R	R	R	R	CI

CI: Contenido Íntegro R: Resumen

## 2.6.\_PROBLEMAS QUE SE PLANTEAN EN LAS UNIDADES DE CONOCIMIENTO.

En este subepígrafe se presentan modelos gráficos (cuadros) y literarios que indican cuáles son los problemas que, con mayor frecuencia, se les presentaron a los Formadores a la hora de impartir las unidades de conocimiento en cada uno de los grupos desfavorecidos. Para ello se seleccionan los datos relativos a cada grupo desfavorecido, se calcula la moda de las variables relativas a los problemas para cada unidad de conocimiento y se obtienen los valores que quedan reflejados a continuación en el cuadro 7.

El análisis del modelo gráfico siguiente permite concluir que el modelo arquetipo que representa los problemas que se le plantearon a los Formadores a la hora de impartir cada unidad de conocimiento para cada grupo desfavorecido presenta una característica común: no todas las unidades de conocimiento plantean problemas.

De forma individual cada grupo desfavorecido presenta las características que a continuación se exponen.

En el grupo desfavorecido **“Minorías Étnicas”**:

- Los problemas que suelen plantearse afectan a los siguientes ámbitos: comprensión de conceptos, carencia de formación previa, actitud personal, relacionales.
- Todos los grupos de unidades de conocimiento suelen presentar problemas de comprensión de conceptos, excepto el grupo relativo a los subsistemas de Finanzas y Personal, que presenta, además de problemas conceptuales, problemas relacionales.

En el grupo desfavorecido **“Mujeres”**:

- Los problemas que se plantean afectan a los siguientes ámbitos del grupo desfavorecido **“Mujeres”**: comprensión de conceptos, aplicación de conceptos y relacionales.
- Todos los grupos de unidades de conocimiento presentan problemas de comprensión de conceptos, excepto el grupo relativo a los subsistemas de Administración, que presenta, además de problemas de índole conceptual, problemas relacionales.

En el grupo desfavorecido **“Parados de Larga Duración”**:

- Los problemas que suelen plantearse afectan a los siguientes ámbitos del grupo desfavorecido **“Parados de Larga Duración”**: comprensión de conceptos, relacionales y de escasez de tiempo.
- Todos los grupos de unidades de conocimiento presentan problemas de comprensión de conceptos, además en el grupo relativo a los subsistemas de Finanzas y Personal, se han presentado además de problemas conceptuales problemas relacionales. La escasez de tiempo ha aparecido en la unidad de conocimiento **“El plan de empresa. Analiza tu proyecto de empresa”**.

En el grupo desfavorecido **“Ex tóxicómanos”**:

- Los problemas que se plantean afectan a los siguientes ámbitos: comprensión de conceptos, relacionales y de actitud personal.
- Todos los grupos de unidades de conocimiento presentan problemas de comprensión de conceptos, dándose el problema de actitud personal en la unidad de conocimiento **“Toma de decisiones. Técnicas para no equivocarse”**.

En el grupo desfavorecido **"Discapacitados"**:

- Los problemas que se plantean afectan a los siguientes ámbitos del grupo desfavorecido "Discapacitados": comprensión de conceptos, relacionales y de aplicación de conceptos.
- Todos los grupos de unidades de conocimiento presentan problemas de comprensión de conceptos, dándose el problema relacional en la unidad de conocimiento "Principios y funciones de organización y dirección, ¿Cómo organizarnos y dirigir?" y el de aplicación de conceptos en la unidad "Gestión de producto y/o servicio. Gestionar mis productos para vender más, ¿se puede?".

En el grupo desfavorecido **"Ex reclusos"**:

- Los problemas que suelen plantearse afectan a los siguientes ámbitos: comprensión de conceptos, falta de atención concentración, aplicación de conceptos, exceso de información y la no consecución de objetivos docentes propuestos.
- Todos los grupos de unidades de conocimiento suelen presentar problemas de comprensión de conceptos, excepto el grupo relativo a los subsistemas de Economía Social y Grupos Desfavorecidos, que solo presenta problemas referentes a exceso de información.

En el grupo desfavorecido **"Inmigrantes"**:

- Los problemas que suelen plantearse afectan a los siguientes ámbitos del grupo desfavorecido "Inmigrantes": comprensión de conceptos, relacionales y de actitud personal.
- Todos los grupos de unidades de conocimiento presentan únicamente problemas de comprensión de conceptos, excepto el grupo relativo a los subsistemas de Finanzas y Personal, que además presenta problemas relacionales y de actitud personal y el de Administración en el cual además de los ya consabidos problemas de comprensión de conceptos se plantean problemas relacionales.

En el grupo desfavorecido **"Jóvenes"**:

- Los problemas que suelen plantearse afectan a los siguientes ámbitos del grupo desfavorecido "Jóvenes": comprensión de conceptos, relacionales y de escasez de tiempo.
- Todos los grupos de unidades de conocimiento presentan problemas de comprensión de conceptos.

- En la unidad de conocimiento “El plan de empresa, analiza tu proyecto de empresa” se ha presentado un problema de falta de tiempo para la docencia, además en las unidades “Principios y funciones de organización y dirección, ¿cómo organizarnos y dirigir?” y “Fuentes financieras. Cómo y dónde obtener dinero para la empresa” se plantean problemas de carácter relacional.

**Cuadro 7. PROBLEMAS QUE SE PLANTAEAN EN LAS UNIDADES DE CONOCIMIENTO.**

Unidades de conocimiento	Problemas que se plantean en las unidades de conocimiento							
	Minorías Étnicas	Mujeres	Parados Larga Dur.	Extoxicómanos	Discapacitados	Excluidos	Inmigrantes	Jóvenes
Concepto de Economía Social. Entra en el mundo de la Economía Social.	C	C	C	C	C	EI	C	C
Régimen jurídico de las empresas de Economía Social. ¿Cuáles son mis obligaciones y derechos como socio/a de la empresa?.	C	C	C	C	C	EI	C	C
Estrategias para superar las barreras en el grupo FP desfavorecido correspondiente.				R				
Dirección por objetivos. ¿Cómo fijar objetivos y alcanzarlos?.	C	C	C	C	C	C	C	C
El plan de empresa. Analiza tu proyecto de empresa.	C	C	T	C	C	C	C	T
Creación de proyectos. Cómo proceder con una idea emprendedora para crear una empresa.	C	C	C	C	C	FA	C	C
Principios y funciones de organización y dirección. ¿Cómo organizarnos y dirigir?.	C	R	R	C	R	FA	R	R
Técnicas de negociación. ¿Cómo llegar al mejor acuerdo?.				C				
Gestión del tiempo “no da tiempo, socorro”.	C			C				
Estilos de dirección. Liderazgo y comunicación. Cómo mandar y no molestar.						FA	C	
Técnicas de autoestima. ¿Cómo soy?. ¿Puedo quererme más y valer más?.	AC					NO		
Inteligencia emocional.								
Toma de decisiones. Técnicas para no equivocarse.				AC				
Técnicas de comunicación. La gestión de la información dentro y fuera de la empresa.								
Gestión documental. La organización de la documentación en la empresa.	C							
Control de gestión de la producción. ¿Puedo fabricar y vender más por menos?.	R y CN					FA		
Importancia de la calidad total y su medida.	C							
¿Cómo comprar mejor?.	C							



 Tácticas comerciales, clientela y segmentos comerciales. Cómo analizar y segmentar las características de mis clientes.								
Plan operativo de marketing. Necesidad de planificar operativamente en el área de marketing.	C	C	C	C	C		C	C
Gestión de producto y/o servicio. Gestionar mis productos para vender más. ¿Se puede?.	C	AP		C	AP	AP		
La publicidad objetivos y decisiones. Comunicamos con nuestros clientes creando imagen de empresa a largo plazo.	C	C			C	C		C
Promoción de ventas. Herramientas para estimular la compra de nuestros productos y/o servicios a corto plazo.	C	C	C	C	C		C	C
La fuerza de ventas. Diseño de un equipo de vendedores.								
Fuentes financieras. Cómo y dónde obtener dinero para la empresa.	R	C	R	R	C		R	R
Análisis de balances y ratios. La radiografía de la empresa en números.	C	C	C	C	C	C	C	C
Gestión de tesorería. ¿Cómo, cuándo y cuánto dinero debo utilizar?.	C	C	C	C	C	C	C	C
Impuesto de sociedades: régimen fiscal de cooperativas. Cómo se paga a hacienda por los beneficios.	C			C				C
IVA. Concepto y cálculo.	R y CN	C		C	C	FA		
IRPF. Concepto, cálculo y retenciones.	R y CN	C		C	C			
Tipos de contratos laborales. Cómo contratar adecuadamente.	R y CN	C		C	C	FA	AC	
Regímenes de la seguridad social. Tipos de alta en la seguridad social.	R y CN			C				
Cotizaciones y liquidaciones. ¿Cuánto y como se paga a la seguridad social?.	R y CN	C		C	C			

C: Comprensión de Conceptos. AP: Aplicación de Conceptos. FA: Falta de Atención. AC: Actitud Personal. NO: No se consiguieron los objetivos previstos. T: Falta de Tiempo

FP: Falta de formación previa. EI: Escaso de Información. R: Relacionales. CN: Conceptuales.

## 2.7. SOLUCIONES A LOS PROBLEMAS QUE SE PLANTEAN EN LAS UNIDADES DE CONOCIMIENTO.

En este subepígrafe se presentan modelos gráficos (cuadros) y literarios que indican cuáles son las soluciones más frecuentes a los problemas que se les presentaron a los Formadores a la hora de impartir las unidades de conocimiento a los distintos grupos desfavorecidos. Para ello se seleccionan los datos relativos a los grupos desfavorecidos, se calcula la moda de las variables relativas a las soluciones para cada unidad de conocimiento y se obtienen los valores que quedan reflejados en el cuadro 8.

El análisis del modelo gráfico presentado a continuación permite concluir que el modelo arquetipo que representa las soluciones ofertadas por los Formadores a la hora de impartir cada unidad de conocimiento a cada uno de los grupos desfavorecidos presenta las siguientes características.

En el grupo desfavorecido **“Minorías Étnicas”**:

- ❑ La mayoría de las soluciones ofertadas por los Formadores a los problemas planteados en las unidades de conocimiento, individual y colectivamente consideradas, consisten en “aclarar conceptos” y en presentar “casos prácticos y ejemplos”.
- ❑ Solo en dos unidades de conocimiento se ofrecen otro tipo de soluciones; concretamente en la unidad de conocimiento “Técnicas de autoestima. ¿Cómo soy? ¿Puedo quererme más y valer más?”, en la que se aconseja un “cambio de actitud” y en “Estrategias para superar las barreras en las minorías étnicas” en la que se intenta “aumentar la autoestima”.

En el grupo desfavorecido **“Mujeres”**:

- ❑ La mayoría de las soluciones ofertadas por los Formadores a los problemas planteados en las unidades de conocimiento, individual y colectivamente consideradas, consisten en presentar “casos prácticos y ejemplos”.
- ❑ Solo en tres unidades de conocimiento se ofrecen otro tipo de soluciones; concretamente en las unidades de conocimiento “Concepto de Economía Social. Entra en el mundo de la Economía Social”, “Creación de proyectos. Cómo proceder con una idea emprendedora para crear una empresa” y “Gestión de producto y/o servicio. Gestionar mis productos para vender más, ¿se puede?”, donde se oferta como solución una “aclaración de conceptos”.

En el grupo desfavorecido **"Parados de Larga Duración"**:

- La mayoría de las soluciones ofertadas por los Formadores a los problemas planteados en las unidades de conocimiento, individual y colectivamente consideradas, consisten en presentar "casos prácticos y ejemplos".
- Solo en tres unidades de conocimiento se ofrecen otro tipo de soluciones; concretamente en la unidad de conocimiento "El plan de empresa. Analiza tu proyecto de empresa", en la que se aconseja "utilizar más sesiones" y en "Concepto de Economía Social. Entra en el mundo de la Economía Social" y "Creación de proyectos. Cómo proceder con una idea emprendedora para crear una empresa" en las que se intenta "aclarar conceptos".

En el grupo desfavorecido **"Ex toxicómanos"**:

- Las soluciones ofertadas por los Formadores a los problemas planteados en las unidades de conocimiento, del grupo Economía Social y Grupos Desfavorecidos, consisten en aclarar conceptos y aconsejar cambio de actitud.
- Para los grupos Administración y Producción y Comercialización se presentan casos prácticos y ejemplos, así como aclaración de conceptos. Además en la unidad de conocimiento "Toma de decisiones. Técnicas para no equivocarse" se ofrece incrementar la autoestima.
- Por último en el grupo de unidades de conocimiento referidas a Finanzas y Personal, se combina el Simplificar, Resumir, Esquematizar, con la presentación de casos prácticos y ejemplos.

En el grupo desfavorecido **"Discapacitados"**:

- Las soluciones ofertadas por los Formadores a los problemas planteados en las unidades de conocimiento, del grupo Economía Social y Grupos Desfavorecidos, consisten en presentar casos prácticos y ejemplos y aclarar conceptos.
- Para todos los grupos se presentan casos prácticos y ejemplos y se aclaran conceptos, excepto para el grupo que engloba a las unidades de conocimiento de los subsistemas Finanzas y Personal en el que solo se plantean casos prácticos y ejemplos.

En el grupo desfavorecido **"Ex reclusos"**:

- La mayoría de las soluciones ofertadas por los Formadores a los problemas planteados en las unidades de conocimiento, individual y colectivamente consideradas, consisten en simplificar, resumir y esquematizar los contenidos de las unidades de conocimiento.

- ❖ En las restantes unidades de conocimiento se ofrecen otro tipo de soluciones; como por ejemplo, utilizar el simulador empresarial o fomentar un incremento de la participación del alumnado en el proceso docente.

En el grupo desfavorecido **“Inmigrantes”**:

- ❖ La mayoría de las soluciones ofertadas por los Formadores a los problemas planteados en las unidades de conocimiento, individual y colectivamente consideradas, consisten en presentar casos prácticos y ejemplos.
- ❖ En las restantes unidades de conocimiento se ofrecen otro tipo de soluciones; como por ejemplo, utilizar el simulador empresarial; simplificar, resumir y esquematizar o la utilización de más sesiones docentes.

En el grupo desfavorecido **“Jóvenes”**:

- ❖ La mayoría de las soluciones ofertadas por los Formadores a los problemas planteados en las unidades de conocimiento, individual y colectivamente consideradas, consisten en presentar casos prácticos y ejemplos.
- ❖ En las restantes unidades de conocimiento se ofrecen otro tipo de soluciones; como por ejemplo en “La publicidad objetivos y decisiones. comunicarnos con nuestros clientes creando imagen de empresa a largo plazo” donde se simplifica, resume y esquematiza, “El plan de empresa, analiza tu proyecto de empresa” en la que se utilizan más sesiones y por último, “Concepto de Economía Social. Entra en el mundo de la Economía Social” y “Creación de proyectos. cómo proceder con una idea emprendedora para crear una empresa” unidades en las cuales se aclaran los conceptos impartidos.

**Cuadro 8. SOLUCIONES A LOS PROBLEMAS QUE SE PLANTEAN EN LAS UNIDADES DE CONOCIMIENTO.**

Unidades de conocimiento	Soluciones a los problemas que se plantean en las unidades de conocimiento							
	Minorías Étnicas	Mujeres	Parados Extotxicómanos Larga Dur.	Discapitados	Exrecluidos	Inmigrantes	Jóvenes	
Concepto de Economía Social. Entra en el mundo de la Economía Social.	CP y E	AC	AC	AC	AC	SRE	AC	AC
Régimen jurídico de las empresas de Economía Social. ¿Cuáles son mis obligaciones y derechos como socio/a de la empresa?.	CP y E	CP y E	CP y E	AC	CP y E	SRE	CP y E	CP y E
Estrategias para superar las barreras en el grupo desfavorecido correspondiente.	AA			CA				
Dirección por objetivos. ¿Cómo fijar objetivos y alcanzarlos?.	CP y E	CP y E	CP y E	CP y E	CP y E	SRE	CP y E	CP y E
El plan de empresa. Analiza tu proyecto de empresa.	CP y E	CP y E	+S	AC	CP y E	SE	+S	+S
Creación de proyectos. Cómo proceder con una idea emprendedora para crear una empresa.	CP y E	AC	AC	AC	AC	SRE	AC	AC
Principios y funciones de organización y dirección. ¿Cómo organizamos y dirigir?.	CP y E	CP y E	CP y E	CP y E	CP y E	NC	CP y E	CP y E
Técnicas de negociación. ¿Cómo llegar al mejor acuerdo?.				AC				
Gestión del tiempo "no da tiempo, socorro".	CP y E			AC			SE	
Estilos de dirección. Liderazgo y comunicación. Cómo mandar y no molestar.						SRE		
Técnicas de autoestima. ¿Cómo soy?. ¿Puedo quererme más y valer más?.	CA					+P	CP y E	
Inteligencia emocional.								
Toma de decisiones. Técnicas para no equivocarse.					AA			
Técnicas de comunicación. La gestión de la información dentro y fuera de la empresa.								
Gestión documental. La organización de la documentación en la empresa.	CP y E							
Control de gestión de la producción. ¿Puedo fabricar y vender más por menos?.	CP y E					SRE	SRE	
Importancia de la calidad total y su medida.	CP y E							
¿Cómo comprar mejor?.	AC							
Tácticas comerciales, clientela y segmentos comerciales. Cómo analizar y segmentar las características de mis clientes.								
Plan operativo de marketing. Necesidad de planificar operativamente en el área de marketing.	CP y E	CP y E	CP y E	CP y E	CP y E		CP y E	CP y E
Gestión de producto y/o servicio. Gestionar mis productos para vender más. ¿Se puede?.	AC	AC		AC	AC	AC		
La publicidad objetivos y decisiones. Comunicamos con nuestros clientes creando imagen de empresa a largo plazo.	AC	CP y E			CP y E	SRE		SRE
Promoción de ventas. Herramientas para estimular la compra de nuestros productos y/o servicios a corto plazo.	CP y E	CP y E	CP y E	CP y E	CP y E		CP y E	CP y E



 La fuerza de ventas. Diseño de un equipo de vendedores.									
Fuentes financieras. Cómo y dónde obtener dinero para la empresa.	CP y E	CP y E			CP y E				
Análisis de balances y ratios. La radiografía de la empresa en números.	CP y E								
Gestión de tesorería. ¿Cómo, cuándo y cuánto dinero debo utilizar?.	CP y E								
Impuesto de sociedades: régimen fiscal de cooperativas. Cómo se paga a hacienda por los beneficios.	CP y E	CP y E		CP y E	CP y E				
IVA. Concepto y cálculo.	CP y E	CP y E		SRE	CP y E	SRE			
IRPF. Concepto, cálculo y retenciones.	CP y E	CP y E		SRE	CP y E				
Tipos de contratos laborales. Cómo contratar adecuadamente.	CP y E	CP y E		SRE	CP y E	SRE			
Regímenes de la seguridad social. Tipos de alta en la seguridad social.	CP y E								
Cotizaciones y liquidaciones. ¿Cuánto y como se paga a la seguridad social?.	CP y E	CP y E		SRE	CP y E				

CP: Casos Prácticos. AC: Aclarar Conceptos. AA: Aumentar la Autoestima. CA: Aconsejar cambio Actitud. E: Ejemplos. SER: Simplificar, Esquematizar, Resumir. +S: Más Sesiones.

NC: Aceptación al Nivel de Conocimiento. SE: Simulador Empresarial. +P: Incrementar la Participación.

## 2.8. MATERIAL ENTREGADO EN LAS UNIDADES DE CONOCIMIENTO.

En este subepígrafe se presentan modelos gráficos (cuadros) y literarios que indican cuál ha sido el material, relativo a cada unidad de conocimiento, que normalmente entregaron los Formadores a cada uno de los diferentes grupos desfavorecidos. Para ello se seleccionan los datos relativos a los grupos desfavorecidos y se calcula la moda de las variables relativas al material entregado para cada unidad de conocimiento. Así, se obtienen los valores que quedan reflejados a continuación en el cuadro 9.

El análisis de los modelos gráficos precedentes permite concluir que el modelo arquetipo que representa el material entregado por los Formadores a la hora de impartir cada unidad de conocimiento a los distintos grupos desfavorecidos presenta la siguiente una relación de características como la detallada a continuación.

En el grupo desfavorecido **“Minorías Étnicas”**, normalmente, los Formadores sólo entregan los manuales para todas las unidades de conocimiento; excepto en la unidad de conocimiento **“Régimen jurídico de las empresas de Economía Social. ¿Cuáles son mis obligaciones y derechos como socio/a de la empresa?”** en la cual se entregaron transparencias en papel.

En el grupo desfavorecido **“Mujeres”**, normalmente, los Formadores sólo entregan transparencias en papel para todas las unidades de conocimiento; excepto en siete de ellas entre las que se encuentran por ejemplo; “El plan de empresa. Analiza tu proyecto de empresa” e “IRPF: Concepto, cálculo y retenciones” en las que se entregaron manuales. Solo hubo una unidad de conocimiento en la que no se entregó nada y fue “Estrategias para superar las barreras en las mujeres”.

En el grupo desfavorecido **“Parados de Larga Duración”**, normalmente, los Formadores entregan manuales o transparencias en papel para todas las unidades de conocimiento; excepto en la unidad de conocimiento “Concepto de Economía Social. Entra en el mundo de la Economía Social” en la que se entregaron transparencias electrónicas y en “Gestión de producto y/o servicio. Gestionar mis productos para vender más, ¿se puede?”, “Técnicas de autoestima. ¿Cómo soy? ¿Puedo quererme más y valer más?”, “Técnicas de negociación, ¿Cómo llegar al mejor acuerdo?” y “Estrategias para superar las barreras en los parados de larga duración”, unidades en las que no se entregó nada.

En el grupo desfavorecido **“Ex toxicómanos”**, normalmente, los Formadores entregan manuales o transparencias en papel para todas las unidades de conocimiento; excepto en la unidad de conocimiento “Concepto de Economía Social. Entra en el mundo de la Economía Social” en la que se entregaron transparencias electrónicas y en “Gestión de producto y/o servicio. Gestionar mis productos para vender más, ¿se puede?”, “Técnicas de autoestima. ¿Cómo soy? ¿Puedo quererme más y valer más?”, “Técnicas de negociación, ¿Cómo llegar al mejor acuerdo?” y “Estrategias para superar las barreras en ex toxicómanos”, unidades en las que no se entregó nada.

En el grupo desfavorecido **“Discapacitados”**, normalmente los Formadores entregan transparencias en papel para todas las unidades de conocimiento; excepto en seis unidades de conocimiento en las que han entregado manuales, como por ejemplo “IRPF: Concepto, cálculo y retenciones” y “Tácticas comerciales, clientela y segmentos comerciales. Cómo analizar y segmentar las características de mis clientes”. Se da el caso de dos unidades de conocimiento en las que no se ha entregado material docente: “Estrategias para superar las barreras en discapacitados” y “Gestión de producto y/o servicio. Gestionar mis productos para vender más, ¿se puede?”.

En el grupo desfavorecido **“Ex reclusos”**, los Formadores entregan en la práctica totalidad de las unidades de conocimiento transparencias en papel y manuales; excepto en la unidad “Estrategias para superar las barreras en ex reclusos” en la que no se entregó material docente alguno.

En los grupos desfavorecidos “Inmigrantes” y “Jóvenes”:

- Los formadores entregan, en la práctica totalidad de las unidades de conocimiento, transparencias en papel o manuales; excepto en las unidades “Estrategias para superar las barreras en inmigrantes”, “Gestión de producto y/o servicio. Gestionar mis productos para vender más, ¿se puede?”, “Técnicas de negociación, ¿cómo llegar al mejor acuerdo?”, y “Técnicas de autoestima. ¿Cómo soy? ¿Puedo quererme más y valer más?” en las que no se entregó material docente alguno.
- En la unidad de conocimiento “Concepto de Economía Social. Entra en el mundo de la Economía Social” se entregaron transparencias en formato electrónico.

**Cuadro 9. MATERIAL ENTREGADO EN LAS UNIDADES DE CONOCIMIENTO.**

Unidades de conocimiento	Material entregado en las unidades de conocimiento							
	Minorías Étnicas	Mujeres	Parados de Larga Dur.	Extoxicómanos	Discapacitados	Excluidos	Inmigrantes	Jóvenes
Concepto de Economía Social. Entra en el mundo de la Economía Social.	M	TP	TE	TE	TP	TP y M	TE	TE
Régimen jurídico de las empresas de Economía Social. ¿Cuáles son mis obligaciones y derechos como socio/a de la empresa?	TP	TP	TP	TP	TP	TP y M	TP	TP
Estrategias para superar las barreras en el grupo desfavorecido correspondiente.	M	N	N	N	N	N	N	N
Dirección por objetivos. ¿Cómo fijar objetivos y alcanzarlos?	M	TP	TP	TP	TP	TP y M	TP	TP
El plan de empresa. Analiza tu proyecto de empresa.	M	M	M	M	M	TP y M	M	M
Creación de proyectos. Cómo proceder con una idea emprendedora para crear una empresa.	M	TP	TP	TP	TP	TP y M	TP	TP
Principios y funciones de organización y dirección. ¿Cómo organizarnos y dirigir?	M	TP	TP	TP	TP	TP y M	TP	TP
Técnicas de negociación. ¿Cómo llegar al mejor acuerdo?	M	TP	N	N	TP	TP y M	N	N
Gestión del tiempo “no da tiempo, socorro”.	M	TP	TP	TP	TP	TP y M	TP	TP
Estilos de dirección. Liderazgo y comunicación. Cómo mandar y no molestar.	M	TP	TP	TP	TP	TP y M	TP	TP
Técnicas de autoestima. ¿Cómo soy? ¿Puedo quererme más y valer más?	M	TP	N	N	TP	TP y M	N	N
Inteligencia emocional.	M	M	M	M	M	TP y M	M	M
Toma de decisiones. Técnicas para no equivocarse.	M	TP	TP	TP	TP	TP y M	TP	TP
Técnicas de comunicación. La gestión de la información dentro y fuera de la empresa	M	TP	M	M	TP	TP y M	M	M
Gestión documental. La organización de la documentación en la empresa.	M	TP	M	M	TP	TP y M	M	TP
Control de gestión de la producción. ¿Puedo fabricar y vender más por menos?	M	M	M	M	M	TP y M	M	M



▶ Importancia de la calidad total y su medida.	M	TP	TP	TP	TP	TP y M	TP	TP
¿Cómo comprar mejor?	M	TP	TP	TP	TP	TP y M	TP	TP
Tácticas comerciales, clientela y segmentos comerciales. Cómo analizar y segmentar las características de mis clientes.	M	M	M	M	M	TP y M	M	M
Plan operativo de marketing. Necesidad de planificar operativamente en el área de marketing.	M	TP	M	M	TP	TP y M	M	TP
Gestión de producto y/o servicio. Gestionar mis productos para vender más. ¿Se puede?	M	N	N	N	N	TP y M	N	N
La publicidad objetivos y decisiones. Comunicamos con nuestros clientes creando imagen de empresa a largo plazo.	M	TP	M	M	TP	TP y M	M	M
Promoción de ventas. Herramientas para estimular la compra de nuestros productos y/o servicios a corto plazo.	M	M	M	M	M	TP y M	M	M
La fuerza de ventas. Diseño de un equipo de vendedores.	M	M	M	M	M	TP y M	M	M
Fuentes financieras. Cómo y dónde obtener dinero para la empresa.	M	TP	TP	TP	TP	TP y M	TP	TP
Análisis de balances y ratios. La radiografía de la empresa en números.	M	TP	TP	TP	TP	TP y M	TP	TP
Gestión de tesorería. ¿Cómo, cuándo y cuánto dinero debo utilizar?	M	TP	TP	TP	TP	TP y M	TP	TP
Impuesto de sociedades: régimen fiscal de cooperativas. Cómo se paga a hacienda por los beneficios.	M	TP	TP	TP	TP	TP y M	TP	TP
IVA. Concepto y cálculo.	M	TP	TP	TP	TP	TP y M	TP	TP
IRPF. Concepto, cálculo y retenciones.	M	M	M	M	M	TP y M	M	M
Tipos de contratos laborales. Cómo contratar adecuadamente.	M	TP	TP	TP	TP	TP y M	TP	TP
Regímenes de la seguridad social. Tipos de alta en la seguridad social.	M	TP	TP	TP	TP	TP y M	TP	TP
Cotizaciones y liquidaciones. ¿Cuánto y como se paga a la seguridad social?	M	TP	M	M	TP	TP y M	M	M

M: Manuales. TP: Transparencias en Papel. N: Ninguno. TE: Transparencias en formato Electrónico.

## 2.9.\_RECURSOS DOCENTES EMPLEADOS EN LAS UNIDADES DE CONOCIMIENTO.

En este subepígrafe se presentan modelos gráficos (cuadros) y literarios que indican cuál ha sido el recurso docente que normalmente utilizaron los Formadores para impartir las unidades de conocimiento a cada uno de los grupos desfavorecidos. Para ello se seleccionan los datos relativos a cada grupo desfavorecido, se calcula la moda de las variables relativas a los recursos docentes empleados para cada unidad de conocimiento y se obtienen los valores que quedan reflejados a continuación en el cuadro 10.

El análisis del modelo gráfico que se presenta a continuación permite concluir que el modelo arquetipo que representa los recursos docentes empleados por los Formadores a la hora de impartir cada unidad de conocimiento en los distintos grupos desfavorecidos presenta las características señaladas a continuación.

En el grupo desfavorecido "**Minorías Étnicas**", normalmente, los Formadores sólo emplean la pizarra en todas las unidades de conocimiento; excepto en las unidades de conocimiento "El plan de empresa. Analiza tu proyecto de empresa" e "Impuesto de sociedades: régimen de fiscal de cooperativas. Cómo se paga a hacienda por los beneficios" en la que, además de la pizarra se empleó el ordenador.

En el grupo desfavorecido "**Mujeres**", los Formadores emplean la pizarra en todas las unidades de conocimiento; haciendo uso además del ordenador en dieciséis de ellas y utilizando pizarra junto a transparencias en otras tres unidades.

En el grupo desfavorecido "**Parados de Larga Duración**", los Formadores emplean la pizarra en todas las unidades de conocimiento; haciendo un uso conjunto además del ordenador en seis de ellas y utilizando pizarra junto a transparencias en "Gestión de tesorería. ¿Cómo, cuándo y cuanto dinero debo utilizar?".

En el grupo desfavorecido "**Ex toxicómanos**" los Formadores:

- ❑ Emplean la pizarra en todas las unidades de conocimiento; haciendo uso además del ordenador en cuatro de ellas.
- ❑ Combinan la pizarra con las transparencias en dos unidades de conocimiento "Estrategias para superar las barreras en los ex toxicómanos" y "Promoción de ventas. Herramientas para estimular la compra de nuestros productos y/o servicios a corto plazo" y utilizan pizarra junto a papelógrafo en "Tipos de contratos laborales. cómo contratar adecuadamente" e "Impuesto de sociedades: régimen de fiscal de cooperativas. cómo se paga a hacienda por los beneficios".

En el grupo desfavorecido "**Discapacitados**" los Formadores:

- ❑ Emplean la pizarra en todas las unidades de conocimiento; haciendo uso además del ordenador en la mayoría de ellas (29 unidades de conocimiento).
- ❑ Combinan la pizarra con las transparencias en la unidad de conocimiento "Estrategias para superar las barreras en las discapacitados" y utilizan pizarra, ordenador y transparencias en "Impuesto de sociedades: régimen de fiscal de cooperativas. Cómo se paga a hacienda por los beneficios".

En el grupo desfavorecido **“Ex reclusos”**, normalmente, los Formadores emplean la pizarra junto con el ordenador en todas las unidades de conocimiento; excepto en las unidades de conocimiento “Gestión documental. la organización de la documentación en la empresa”, “Fuentes financieras. Cómo y dónde obtener dinero para la empresa” y “Análisis de balances y ratios. La radiografía e la empresa en números” en las que solo se utilizó la pizarra y la unidad “El plan de empresa, analiza tu proyecto de empresa” en la que además de la pizarra y el ordenador se empleó un cañón proyector.

En el grupo desfavorecido **“Inmigrantes”**, normalmente, los Formadores emplean la pizarra junto con el ordenador en la práctica totalidad de unidades de conocimiento; excepto en las unidades “Técnicas de autoestima. ¿Cómo soy? ¿Puedo quererme más y valer más?”, “La publicidad objetivos y decisiones. comunicarnos con nuestros clientes creando imagen de empresa a largo plazo”, “IRPF: Concepto, cálculo y retenciones” y “Cotizaciones y liquidaciones. ¿Cuánto y como se paga a la seguridad social?” en las que solo se utilizó la pizarra. En la unidad “Estrategias para superar las barreras en inmigrantes” se produce un uso conjunto de pizarra y transparencias.

En el grupo desfavorecido **“Jóvenes”**:

- Los Formadores, normalmente, emplean la pizarra junto con el ordenador en la práctica totalidad de unidades de conocimiento; excepto en siete de ellas como por ejemplo; “Técnicas de autoestima. ¿Cómo soy? ¿Puedo quererme más y valer más?”, “IRPF: Concepto, cálculo y retenciones” y “Cotizaciones y liquidaciones. ¿Cuánto y como se paga a la seguridad social?” en las que solo se utilizó la pizarra.
- En las unidades “Estrategias para superar las barreras en jóvenes”, “La fuerza de ventas. Diseño de un equipo de vendedores”, “Tácticas comerciales, clientela y segmentos comerciales. Cómo analizar y segmentar las características de mis clientes”, “Inteligencia emocional” y “Promoción de ventas. herramientas para estimular la compra de nuestros productos y/o servicios a corto plazo” los formadores han hecho uso del cañón proyector.

**Cuadro 10. RECURSOS DOCENTES EMPLEADOS EN LAS UNIDADES DE CONOCIMIENTO.**

Unidades de conocimiento	Recursos docentes empleados en las unidades de conocimiento							
	Minorías Étnicas	Mujeres	Parados Extoxicómanos Larga Dur.	Discapacitados	Exrecluidos	Inmigrantes	Jóvenes	
Concepto de Economía Social. Entra en el mundo de la Economía Social.	P	P y O	P	P	P y O	P y O	P y O	P y O
Régimen jurídico de las empresas de Economía Social. ¿Cuáles son mis obligaciones y derechos como socio/a de la empresa?.	P	P	P	P	P y O	P y O	P y O	P y O
Estrategias para superar las barreras en el grupo desfavorecido correspondiente.	P	P y O	P y O	P y TR	P y TR	P y O	P y TR	P
Dirección por objetivos. ¿Cómo fijar objetivos y alcanzarlos?.	P	P	P	P	P y O	P y O	P y O	P y O
El plan de empresa. Analiza tu proyecto de empresa.	P y O	P y O	P y O	P y O	P y O	P, O Y CP	P y O	P y O
Creación de proyectos. Cómo proceder con una idea emprendedora para crear una empresa.	P	P y O	P y O	P y O	P y O	P y O	P y O	P y O
Principios y funciones de organización y dirección. ¿Cómo organizarnos y dirigir?.	P	P y O	P	P	P y O	P y O	P y O	P y O
Técnicas de negociación. ¿Cómo llegar al mejor acuerdo?.	P	P	P	P	P y O	P y O	P y O	P y O
Gestión del tiempo "no da tiempo, socorro".	P	P	P	P	P y O	P y O	P y O	P y O
Estilos de dirección. Liderazgo y comunicación. Cómo mandar y no molestar.	P	P y O	P	P	P y O	P y O	P y O	P y O
Técnicas de autoestima. ¿Cómo soy?. ¿Puedo quereme más y valer más?.	P	P	P	P	P y O	P y O	P	P
Inteligencia emocional.	P	P	P	P	P y O	P y O	P y O	CP
Toma de decisiones. Técnicas para no equivocarse.	P	P	P	P	P y O	P y O	P y O	P y O
Técnicas de comunicación. La gestión de la información dentro y fuera de la empresa.	P	P	P	P	P y O	P y O	P y O	P
Gestión documental. La organización de la documentación en la empresa.	P	P	P	P	P y O	P y O	P y O	P
Control de gestión de la producción. ¿Puedo fabricar y vender más por menos?.	P	P y O	P	P	P y O	P y O	P y O	P y O
Importancia de la calidad total y su medida.	P	P y O	P	P	P y O	P y O	P y O	P y O
¿Cómo comprar mejor?.	P	P y O	P	P	P y O	P y O	P y O	P y O
Tácticas comerciales, clientela y segmentos comerciales. Cómo analizar y segmentar las características de mis clientes	P	P	P y O	P	P y O	P y O	P y O	CP
Plan operativo de marketing. Necesidad de planificar operativamente en el área de marketing.	P	P y O	P	P y O	P y O	P y O	P y O	P y O
Gestión de producto y/o servicio. Gestionar mis productos para vender más. ¿Se puede?.	P	P y O	P	P	P y O	P y O	P y O	P y O
La publicidad objetivos y decisiones. Comunicamos con nuestros clientes creando imagen de empresa a largo plazo.	P	P y TR	P	P	P	P y O	P y O	P y O
Promoción de ventas. Herramientas para estimular la compra de nuestros productos y/o servicios a corto plazo.	P	P y O	P y O	P y TR	P y O	P y O	P	CP



▶ La fuerza de ventas. Diseño de un equipo de vendedores.	P	P	P	P	P y O	P y O	P y O	CP
Fuentes financieras. Cómo y dónde obtener dinero para la empresa.	P	P y O	P	P	P y O	P	P y O	P y O
Análisis de balances y ratios. La radiografía de la empresa en números.	P	P	P	P	P y O	P	P y O	P y O
Gestión de tesorería. ¿Cómo, cuándo y cuánto dinero debo utilizar?.	P	P y TR	P Y TR	P Y O	P y O	P y O	P y O	P y O
Impuesto de sociedades: régimen fiscal de cooperativas. Cómo se paga a hacienda por los beneficios.	P Y O	P y O	P	P Y PL	P,O y TR	P y O	P y O	P
IVA. Concepto y cálculo.	P	P y O	P y O	P	P y O	P y O	P y O	P y O
IRPF. Concepto, cálculo y retenciones.	P	P	P	P	P y O	P y O	P	P
Tipos de contratos laborales. Cómo contratar adecuadamente.	P	P y O	P	P y PL	P y O	P y O	P y O	P
Regímenes de la seguridad social. Tipos de alta en la seguridad social.	P	P	P	P	P	P y O	P y O	P y O
Cotizaciones y liquidaciones. ¿Cuánto y como se paga a la seguridad social?.	P	P	P	P	P y O	P y O	P	

P: Pizarra. O: Ordenador. TR: Transparencias. PL: Papelógrafo. CP: Cañón de Proyección.

## 2.10.\_MÉTODOS DOCENTES EMPLEADOS EN LAS UNIDADES DE CONOCIMIENTO.

En este subepígrafe se presentan modelos gráficos (cuadros) y literarios que indican cuáles han sido los métodos docentes empleados por los Formadores en cada unidad de conocimiento y para cada grupo desfavorecido. Para ello se seleccionan los datos relativos a los grupos desfavorecidos y se calcula la moda de las variables relativas a los métodos docentes para cada unidad de conocimiento. De esta forma se obtienen los valores que quedan reflejados en el cuadro 11.

La realización del análisis del modelo gráfico que se ofrece posteriormente permite concluir que el modelo arquetipo que representa los métodos docentes empleados por los Formadores a la hora de impartir cada unidad de conocimiento ofrece la siguiente serie de características que se detallan a continuación.

En el grupo desfavorecido **“Minorías Étnicas”**, normalmente, los Formadores hacen uso de una combinación de métodos docentes que incluye: el empleo de NTIC, la lección magistral y el método del caso.

En el grupo desfavorecido **“Mujeres”**, por lo general, los Formadores hacen uso de la lección magistral y el método del caso como métodos docentes utilizados en todas las unidades de conocimiento, por separado en unas y de forma conjunta en otras. Además en la unidad de conocimiento **“Principios y funciones de organiza-**

ción y dirección, ¿Como organizarnos y dirigir?" se combinan los dos métodos antes mencionados con el uso de NTICs.

En el grupo desfavorecido "**Parados de Larga Duración**" es normal que los Formadores hagan uso de la lección magistral, excepto en cinco unidades de conocimiento en las que se utiliza el método del caso. En las restantes se da una combinación de métodos docentes que incluye: el empleo de NTIC, la lección magistral y el método del caso.

En el grupo desfavorecido "**Ex toxicómanos**", los Formadores hacen uso, en la práctica totalidad de las unidades de conocimiento de la lección magistral combinada con el método del caso, NTICs o ambos. Son una excepción las unidades de conocimiento "Impuesto de sociedades: régimen de fiscal de cooperativas. cómo se paga a hacienda por los beneficios", "Tácticas comerciales, clientela y segmentos comerciales. Cómo analizar y segmentar las características de mis clientes", "Control y gestión de la producción. ¿Puedo fabricar y vender más por menos?", "Técnicas de comunicación. la gestión de la información dentro y fuera de la empresa" y "El plan de empresa, analiza tu proyecto de empresa", en las que se hace uso del método del caso combinado con NTICs.

En el grupo desfavorecido "**Discapacitados**", los Formadores hacen uso, en la práctica totalidad de las unidades de conocimiento, de la lección magistral combinada en once ocasiones con el método del caso. En la unidad de conocimiento "Principios y funciones de organización y dirección, ¿como organizarnos y dirigir?", se utiliza como método docente la lección magistral, junto al método del caso y las NTICs. Se utiliza de forma exclusiva el método del caso en cinco unidades de conocimiento; "Impuesto de sociedades: régimen de fiscal de cooperativas. cómo se paga a hacienda por los beneficios", "¿Cómo comprar mejor?", "Control y gestión de la producción. ¿Puedo fabricar y vender más por menos?", "Gestión de producto y/o servicio. Gestionar mis productos para vender más, ¿se puede?" y "Gestión del tiempo "no da tiempo, socorro"".

En el grupo desfavorecido "**Ex reclusos**", normalmente, los Formadores hacen uso de una serie de métodos docentes que incluyen: la lección magistral y el método del caso. Dichos métodos docentes son usados en todas las unidades de conocimiento, cada uno por separado o realizando una combinación de ambos.

En el grupo desfavorecido "**Inmigrantes**":

- :: Normalmente, los Formadores hacen uso de una serie de métodos docentes que incluyen: la lección magistral y el método del caso. Dichos métodos docentes son

usados en prácticamente todas las unidades de conocimiento, cada uno por separado o realizando una combinación de ambos.

- En la unidad de conocimiento “Principios y funciones de organización y dirección, ¿cómo organizarnos y dirigir?” se utilizan además de la lección magistral y el método del caso, las NTICs. En la unidad “Estrategias para superar las barreras en inmigrantes”, los formadores han hecho uso de la técnica de Brainstorming conjuntamente con la lección magistral.

En el grupo desfavorecido “**Jóvenes**”, normalmente, los Formadores hacen uso de una serie de métodos docentes que incluyen: la lección magistral y el método del caso. Dichos métodos docentes son usados en prácticamente todas las unidades de conocimiento, cada uno por separado o realizando una combinación de ambos. En la unidad de conocimiento “Principios y funciones de organización y dirección, ¿cómo organizarnos y dirigir?” se utilizan además de la lección magistral y el método del caso, las NTICs.

**Cuadro 11. MÉTODOS DOCENTES EMPLEADOS EN LAS UNIDADES DE CONOCIMIENTO.**

Unidades de conocimiento	Métodos docentes empleados en las unidades de conocimiento								
	Minorías Étnicas	Mujeres	Parados de Larga Dur.	Extoxicómanos	Discapacitados	Excluidos	Inmigrantes	Jóvenes	
Concepto de Economía Social. Entra en el mundo de la Economía Social.	N, LM y MC	LM y MC	LM y MC	LM y N	LM y MC	LM y MC	LM y MC	LM y MC	LM y MC
Régimen jurídico de las empresas de Economía Social. ¿Cuáles son mis obligaciones y derechos como socio/a de la empresa?	N, LM y MC	LM	LM	LM y N	LM	LM	LM	LM	LM
Estrategias para superar las barreras en el grupo desfavorecido correspondiente.	LM	LM y MC	LM y M	LM, MC y N	LM	LM y MC	LM y BS	LM y MC	LM y MC
Dirección por objetivos. ¿Cómo fijar objetivos y alcanzarlos?.	N, LM y MC	LM	LM	LM y MC	LM	LM	LM y MC	LM	LM
El plan de empresa. Analiza tu proyecto de empresa.	N, LM y MC	LM y MC	LM	MC y N	LM y MC	MC	MC	MC	MC
Creación de proyectos. Cómo proceder con una idea emprendedora para crear una empresa.	N, LM y MC	LM	LM	LM y MC	LM	MC	MC	LM	LM
Principios y funciones de organización y dirección. ¿Cómo organizarnos y dirigir?.	LM y N	LM, MC y N	LM	LM y MC	LM, MC y N	LM	LM, MC y N	LM, MC y N	LM, MC y N
Técnicas de negociación. ¿Cómo llegar al mejor acuerdo?.	LM	LM	LM	LM y MC	LM	MC	MC	MC	MC
Gestión del tiempo “no da tiempo, socorro”.	N, LM y MC	MC	MC	LM y MC	MC	MC	MC	MC	MC
Estilos de dirección. Liderazgo y comunicación. Cómo mandar y no molestar.	N	LM	LM	LM y N	LM	LM	LM	LM	LM
Técnicas de autoestima. ¿Cómo soy?. ¿Puedo quererme más y valer más?.C	LM y MC	LM	LM, MC y N	LM y MC	LM	MC	LM y MC	M	M
Inteligencia emocional.	LM y N	LM	LM	LM y N	LM	LM	LM	LM	LM



→ Toma de decisiones. Técnicas para no equivocarse.	LM y MC	LM	LM	LM y MC	LM	LM	LM y MC	LM
Técnicas de comunicación. La gestión de la información dentro y fuera de la empresa.	LM	LM	LM	MC y N	LM	LM y MC	LM y MC	LM
Gestión documental. La organización de la documentación en la empresa.	LM	LM	LM	LM y N	LM	MC	MC	MC
Control de gestión de la producción. ¿Puedo fabricar y vender más por menos?	LM y MC	MC	MC	MC y N	MC	MC	MC	MC
Importancia de la calidad total y su medida.	LM y N	LM	LM	LM y MC	LM	LM	LM	LM
¿Cómo comprar mejor?	N, LM y MC	MC	MC	LM y MC	MC	MC	MC	MC
Tácticas comerciales, clientela y segmentos comerciales. Cómo analizar y segmentar las características de mis clientes.	LM	LM y MC	LM	MC y N	LM y MC	LM y MC	LM y MC	LM y MC
Plan operativo de marketing. Necesidad de planificar operativamente en el área de marketing.	N, LM y MC	LM	LM	LM y N	LM	LM	LM	LM
Gestión de producto y/o servicio. Gestionar mis productos para vender más. ¿Se puede?	N, LM y MC	MC	MC	LM, MC y N	MC	MC	MC	MC
La publicidad objetivos y decisiones. Comunicamos con nuestros clientes creando imagen de empresa a largo plazo.	LM	LM	LM	LM, MC y N	LM	LM y MC	LM y MC	LM y MC
Promoción de ventas. Herramientas para estimular la compra de nuestros productos y/o servicios a corto plazo.	LM y MC	LM y MC	LM y MC	LM y N	LM y MC	LM y MC	LM y MC	LM y MC
La fuerza de ventas. Diseño de un equipo de vendedores.	LM y MC	LM y MC	LM y MC	LM y N	LM y MC	LM y MC	LM y MC	LM y MC
Fuentes financieras. Cómo y dónde obtener dinero para la empresa.	N, LM y MC	LM y MC	MC	LM y N	LM y MC	MC	MC	LM
Análisis de balances y ratios. La radiografía de la empresa en números.	N, LM y MC	LM y MC	LM	LM y MC	LM y MC	MC	LM y MC	MC
Gestión de tesorería. ¿Cómo, cuándo y cuánto dinero debo utilizar?.	N, LM y MC	LM y MC	LM	LM y MC	LM y MC	MC	MC	LM
Impuesto de sociedades: régimen fiscal de cooperativas. Cómo se paga a hacienda por los beneficios.	LM	MC	LM	MC, N	MC	MC	LM y MC	MC
IVA. Concepto y cálculo.	N, LM y MC	LM y MC	LM	LM y MC	LM y MC	MC	MC	LM
IRPF. Concepto, cálculo y retenciones.	LM	LM y MC	LM	LM y MC	LM y MC	MC	MC	LM
Tipos de contratos laborales. Cómo contratar adecuadamente.	LM	LM	LM	LM y N	LM	LM	LM	LM
Regímenes de la seguridad social. Tipos de alta en la seguridad social.	N, LM y MC	LM	LM	LM y N	LM	LM	LM	LM
Cotizaciones y liquidaciones. ¿Cuánto y como se paga a la seguridad social?.	LM	LM y MC	LM	LM y MC	LM y MC	LM	LM	LM

LM: Lección Magistral. MC: Método del caso. BS: Brainstorming. N: NTICs

## 2.11. MÉTODOS DE EVALUACIÓN EN LAS UNIDADES DE CONOCIMIENTO.

En este subepígrafe se presentan modelos gráficos (cuadros) y literarios que indican cuáles han sido los métodos de evaluación de la docencia empleados por los Formadores en cada unidad de conocimiento y para cada grupo desfavorecido. Para ello se han seleccionado los datos relativos a los distintos grupos desfavorecidos y se ha calculado la moda de las variables relativas a los métodos de evaluación de la docencia para cada unidad de conocimiento, a partir de dicho proceso se obtienen los valores que quedan reflejados a continuación en el cuadro 12.

El análisis del modelo gráfico que a continuación se ofrece permite concluir que el modelo arquetipo que representa los métodos de evaluación empleados por los Formadores a la hora de evaluar cada unidad de conocimiento en los diferentes grupos desfavorecidos presenta la siguiente relación de características.

En el grupo desfavorecido **“Minorías Étnicas”**, normalmente, los Formadores recurren a las preguntas en clase para evaluar el nivel de conocimientos del grupo.

En el grupo desfavorecido **“Mujeres”**, como norma los Formadores utilizan los exámenes para evaluar el nivel de conocimientos del grupo desfavorecido **“Mujeres”**. Excepto en doce unidades de conocimiento en las que hacen uso de trabajos en grupos combinando a veces dichos trabajos con cuestionarios, entre esas doce unidades se encuentran por ejemplo; **“Tipos de contratos laborales. cómo contratar adecuadamente”**, **“Tácticas comerciales, clientela y segmentos comerciales. Cómo analizar y segmentar las características de mis clientes”**, **“Gestión documental. La organización de la documentación en la empresa”** y **“Estrategias para superar las barreras en las mujeres”**, pertenecientes cada una de ellas a grupos diferentes.

En el grupo desfavorecido **“Parados de Larga Duración”**, generalmente, los Formadores utilizan los exámenes para evaluar el nivel de conocimientos. Excepto en doce unidades de conocimiento en las que hacen uso de trabajos en grupos, entre esas doce unidades se encuentran por ejemplo; **“Tipos de contratos laborales. cómo contratar adecuadamente”**, **“Tácticas comerciales, clientela y segmentos comerciales. Cómo analizar y segmentar las características de mis clientes”**, **“Gestión documental. La organización de la documentación en la empresa”** y **“Estrategias para superar las barreras en parados de larga duración”**, pertenecientes cada una de ellas a grupos diferentes.

En el grupo desfavorecido **“Ex toxicómanos”**, normalmente, los Formadores utilizan los exámenes para evaluar. Excepto en ocho unidades de conocimiento en las que

hacen uso de trabajos en grupos, entre esas ocho unidades se encuentran por ejemplo; "Tipos de contratos laborales. cómo contratar adecuadamente", "Tácticas comerciales, clientela y segmentos comerciales. Cómo analizar y segmentar las características de mis clientes", "Gestión documental. La organización de la documentación en la empresa" pertenecientes cada una de ellas a grupos diferentes. En tres unidades de conocimiento se usan trabajos en grupo junto a cuestionarios como método de evaluación. Dichas unidades son "Fuentes financieras. Cómo y dónde obtener dinero para la empresa", "IRPF: Concepto, cálculo y retenciones" y "Estrategias para superar las barreras en ex toxicómanos", pertenecientes cada una de ellas a grupos diferentes.

En el grupo desfavorecido "**Discapacitados**":

- :: Generalmente, los Formadores utilizan los exámenes para evaluar el nivel de conocimientos del grupo desfavorecido "Discapacitados". Excepto en siete unidades de conocimiento en las que hacen uso de trabajos en grupos, entre esas siete unidades se encuentran por ejemplo; "Tipos de contratos laborales. cómo contratar adecuadamente", "Tácticas comerciales, clientela y segmentos comerciales. Cómo analizar y segmentar las características de mis clientes", y "La fuerza de ventas. Diseño de un equipo de vendedores".
- :: En cinco unidades de conocimiento se usan trabajos en grupo junto a cuestionarios como método de evaluación. Dichas unidades son "Gestión documental. La organización de la documentación en la empresa", "IRPF: Concepto, cálculo y retenciones", "Técnicas de comunicación. la gestión de la información dentro y fuera de la empresa", "Estrategias para superar las barreras en discapacitados" y "La publicidad objetivos y decisiones. Comunicarnos con nuestros clientes creando imagen de empresa a largo plazo".

Para el grupo desfavorecido "**Ex reclusos**":

- :: Los Formadores recurren en la práctica totalidad de las unidades de conocimiento a los trabajos en grupo para evaluar el nivel de conocimientos del grupo desfavorecido "Ex reclusos, excepto en dos de ellas; "Impuesto de sociedades: régimen de fiscal de cooperativas. cómo se paga a hacienda por los beneficios" y "El plan de empresa, analiza tu proyecto de empresa", en las que se ha recurrido a trabajos individuales para efectuar la evaluación.
- :: En cinco unidades de conocimiento; "Fuentes financieras. Cómo y dónde obtener dinero para la empresa", "IVA. Concepto y cálculo", "La publicidad objetivos y decisiones. comunicarnos con nuestros clientes creando imagen de empresa a

largo plazo”, “Gestión documental. La organización de la documentación en la empresa” y “Creación de proyectos. Cómo proceder con una idea emprendedora para crear una empresa”, se utilizan de manera conjunta trabajos en grupo y exámenes.

En el grupo desfavorecido **“Inmigrantes”**:

- Los Formadores recurren en la práctica totalidad de las unidades de conocimiento a los exámenes para evaluar el nivel de conocimientos del grupo desfavorecido “Inmigrantes”, utilizando casi siempre y en el resto de los casos los trabajos en grupo.
- En dos unidades de conocimiento, “La publicidad objetivos y decisiones. Comunicarnos con nuestros clientes creando imagen de empresa a largo plazo” y “Gestión documental. La organización de la documentación en la empresa” se utilizan de manera conjunta trabajos en grupo y exámenes.
- En la unidad de conocimiento, “Estrategias para superar las barreras en inmigrantes” se ha utilizado como método de evaluación el uso conjunto de trabajos en grupo y preguntas en clase.

En el grupo desfavorecido **“Jóvenes”**:

- Los Formadores recurren en la mayoría de las unidades de conocimiento a los exámenes para evaluar el nivel de conocimientos del grupo desfavorecido “Jóvenes”.
- En cuatro unidades de conocimiento que son; “El plan de empresa, analiza tu proyecto de empresa”, “IRPF: Concepto, cálculo y retenciones”, “La publicidad objetivos y decisiones. Comunicarnos con nuestros clientes creando imagen de empresa a largo plazo” e “Impuesto de sociedades: régimen de fiscal de cooperativas. cómo se paga a hacienda por los beneficios” se utiliza como método de evaluación la realización de trabajos individuales.
- En otras once unidades de conocimiento como por ejemplo; “Gestión documental. La organización de la documentación en la empresa” o “La fuerza de ventas. Diseño de un equipo de vendedores” se ha empleado la realización de trabajos en grupo para evaluar los conocimientos del alumnado.
- En la unidad de conocimiento, “Promoción de ventas. herramientas para estimular la compra de nuestros productos y/o servicios a corto plazo” se han realizado preguntas en clase como método de evaluación.

## Cuadro 12. MÉTODOS DE EVALUACIÓN EN LAS UNIDADES DE CONOCIMIENTO.

Unidades de conocimiento	Métodos de evaluación empleados en las unidades de conocimiento							
	Minorías Étnicas	Mujeres	Parados Larga Dur.	Extoxicómanos	Discapacitados	Excluidos	Inmigrantes	Jóvenes
Concepto de Economía Social. Entra en el mundo de la Economía Social.	P	E	E	E	E	TG	E	E
Régimen jurídico de las empresas de Economía Social. ¿Cuáles son mis obligaciones y derechos como socio/a de la empresa?.	P	E	E	E	E	TG	E	E
Estrategias para superar las barreras en el grupo desfavorecido correspondiente.	P	TG	TG	TG y C	TG y C	TG	TG y P	TG
Dirección por objetivos. ¿Cómo fijar objetivos y alcanzarlos?.	P	E	E	E	E	TG	E	E
El plan de empresa. Analiza tu proyecto de empresa.	E	E	E	E	E	TI	E	TI
Creación de proyectos. Cómo proceder con una idea emprendedora para crear una empresa.	P	E	E	E	E	TG y E	E	E
Principios y funciones de organización y dirección. ¿Cómo organizamos y dirigir?.	P	E	E	E	E	TG	E	E
Técnicas de negociación. ¿Cómo llegar al mejor acuerdo?.	E	E	E	E	E	TG	E	TG
Gestión del tiempo “no da tiempo, socorro”.	P	E	E	E	E	TG	E	E
Estilos de dirección. Liderazgo y comunicación. Cómo mandar y no molestar.	P	E	E	E	E	TG	E	E
Técnicas de autoestima. ¿Cómo soy?. ¿Puedo quererme más y valer más?.	P	E	E	E	E	TG	E	TG
Inteligencia emocional.	P	E	E	E	E	TG	E	E
Toma de decisiones. Técnicas para no equivocarse.	P	E	E	E	E	TG	E	E
Técnicas de comunicación. La gestión de la información dentro y fuera de la empresa.	P	TG y C	TG	TG	TG y C	TG	TG	TG
Gestión documental. La organización de la documentación en la empresa.	P	TG y C	TG	TG	TG y C	TG y E	E y TG	TG
Control de gestión de la producción. ¿Puedo fabricar y vender más por menos?.	P	E	E	E	E	TG	E	E
Importancia de la calidad total y su medida.	P	E	E	E	E	TG	E	E
¿Cómo comprar mejor?.	P	E	E	E	E	TG	E	E
Tácticas comerciales, clientela y segmentos comerciales. Cómo analizar y segmentar las características de mis clientes.	P	TG	TG	TG	TG	TG	TG	TG
Plan operativo de marketing. Necesidad de planificar operativamente en el área de marketing.	E	E	E	E	E	TG	E	E
Gestión de producto y/o servicio. Gestionar mis productos para vender más. ¿Se puede?.	P	E	E	E	E	TG	E	E
La publicidad objetivos y decisiones. Comunicamos con nuestros clientes creando imagen de empresa a largo plazo.	P	TG y C	TG	TG	TG y C	TG y E	E y TG	TI
Promoción de ventas. Herramientas para estimular la compra de nuestros productos y/o servicios a corto plazo.	P	TG	TG	TG	TG	TG	TG	P





La fuerza de ventas. Diseño de un equipo de vendedores.	P	TG	TG	TG	TG	TG	TG	TG
Fuentes financieras. Cómo y dónde obtener dinero para la empresa.	P	TG	TG	TG y C	TG	TG y E	TG	TG
Análisis de balances y ratios. La radiografía de la empresa en números.	P	TG	TG	E	TG	TG	TG	TG
Gestión de tesorería. ¿Cómo, cuándo y cuánto dinero debo utilizar?.	P	E	E	E	E	TG	E	E
Impuesto de sociedades: régimen fiscal de cooperativas. Cómo se paga a hacienda por los beneficios.	P	E	E	E	E	TI	E	TI
IVA. Concepto y cálculo.	P	E	E	E	E	TG y E	E	E
IRPF. Concepto, cálculo y retenciones.	P	TG y C	TG	TG Y C	TG y C	TG	TG	TI
Tipos de contratos laborales. Cómo contratar adecuadamente.	P	TG	TG	TG	TG	TG	TG	TG
Regímenes de la seguridad social. Tipos de alta en la seguridad social.	P	E	E	E	E	TG	E	E
Cotizaciones y liquidaciones. ¿Cuánto y como se paga a la seguridad social?.	P TG	TG	TG	TG	TG	TG	TG	TG

P: Preguntas en Clase. E: Examen. TG: Trabajo en Grupo. TI: Trabajo Individual. C: Cuestionarios.

■ ■ 4

# Las Unidades de Conocimiento, el Instructor y el Simulador



## 1. **Introducción.**

La finalidad de este capítulo es ofrecer una síntesis de los contenidos formativos elaborados por las empresas de apoyo externo.

Para ello se analiza la información presentada en las cuarenta unidades de conocimiento, en el Instructor para la creación de Empresas y en el Simulador Empresarial y se diseñan cuarenta y dos tablas (una por cada contenido formativo). Cada tabla incluye las siguientes variables e indicadores de cada unidad de conocimiento, del simulador y del instructor: finalidad, objetivos (expresados en términos de conocimientos, habilidades, actitudes y valores), métodos docentes empleados, estructura y resumen de los contenidos, requisitos previos o vinculación con otras unidades de conocimiento, horas estimadas, métodos de evaluación, nivel de dificultad (valorado por profesores y alumnos de la facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de Sevilla) y aspectos relevantes para la población destinataria.

A continuación se presentan las distintas tablas y para ello se tiene en cuenta, además del grupo integrado por "El Instructor para la creación de Empresas y el Simulador Empresarial", la taxonomía de unidades de conocimiento presentada en el capítulo previo. Tal taxonomía agrupa las unidades de conocimiento en cuatro grupos: "Economía Social y grupos desfavorecidos", "Administración", "Producción y Comercialización" y "Finanzas y Personal".

## 2.\_Unidades de Conocimiento “Economía Social y Grupos Desfavorecidos”.

En este subepígrafe se presenten las unidades de conocimiento relativas a la Economía Social y a los grupos desfavorecidos.

**Tabla 1. CONCEPTO DE ECONOMÍA SOCIAL.**

<b>Introducción a la Economía Social</b>		<b>U. C. 21: CONCEPTO DE ECONOMÍA SOCIAL</b>				
Finalidad		Transmitir la información básica necesaria, conocer el mundo de la Economía Social, los tipos de sociedades que la conforman y los valores y principios que la fundamentan.				
Objetivos	Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar a conocer el concepto de Economía Social.</li> <li>• Mostrar los distintos tipos de empresa de Economía Social.</li> </ul>				
	Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar los principios por los que se rige la Economía Social.</li> </ul>				
	Valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exponer los valores por los que se sustenta y se rige la Economía Social, dándole dimensión y universalidad.</li> </ul>				
M. docentes	Lección magistral	X	Conferencia de expertos		Discusión de artículos	Tutorías
	Clases prácticas		Método del caso	X	Uso NTIC	Realización de trabajos y proyectos
	Juegos de empresa	X	Visitas a empresas		Seminarios	
	Otros					
Estructura de los contenidos		1 Marco introductorio. 2. Concepto, origen y elementos de la Economía Social. 3. Principios y métodos de la Economía Social. 4. Valores de la Economía Social. 5. Tipos de Empresa de Economía Social.				
Resumen de los contenidos		En esta Unidad de Conocimiento se da respuesta al significado de Economía Social a través de su concepto, de los elementos que la componen. Además se comenta su origen y se exponen las Ideas de Owen y Fourier. También se exponen al alumnado esquemas desarrollados para la explicación de los principios y valores que componen a la Economía Social. En último lugar se da a conocer los tipos de empresa de Economía Social existentes, que son: las Sociedades Cooperativas, las Sociedades Laborales y los Autónomos.				
Horas estimadas		8				
Método de evaluación		Prueba de conocimiento mediante test de evaluación				
Nivel de dificultad	Valoración	1 (Muy Fácil)	2 (Fácil)	3 (Nivel medio de facilidad/dificultad)	4 (Difícil)	5 (Muy Difícil)
	Profesores	X				
	Alumnos	X				

Tabla 2.

**RÉGIMEN JURÍDICO DE LAS EMPRESAS DE ECONOMÍA SOCIAL**

Introducción a la Economía Social		U. C. 17: RÉGIMEN JURÍDICO DE LAS EMPRESAS DE ECONOMÍA SOCIAL					
Finalidad		Conseguir que los grupos desfavorecidos adquieran conocimientos acerca del Régimen Jurídico de las Empresas de Economía Social.					
Objetivos	Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar las funciones que desempeñan el Consejo Rector, el Consejo de Administración, el administrador y el alto directivo de una Cooperativa o Sociedad.</li> <li>• Enseñar las responsabilidades civiles o penales a las que puede llevarnos el intervenir en la administración de las Cooperativas y Sociedades.</li> <li>• Dar a conocer los derechos y obligaciones que tienen los socios de Cooperativas y de Sociedades</li> </ul>					
	M. docentes	Lección magistral	X	Conferencia de expertos		Discusión de artículos	Tutorías
		Clases prácticas		Método del caso	X	Uso NTIC	Realización de trabajos y proyectos
		Juegos de empresa	X	Vísitas a empresas		Seminarios	
	Otros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en grupo.</li> </ul>					
Estructura de los contenidos		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Introducción.</li> <li>2. Normas de Actuación.</li> <li>3. Daños causados a la Cooperativa o Sociedad.</li> <li>4. Responsabilidad Civil.</li> <li>5. La responsabilidad penal.</li> <li>6. Intereses protegidos por la ley en relación con los delitos societarios.</li> <li>7. Derechos y Obligaciones de los/as socios/as.</li> </ol>					
Resumen de los contenidos		En esta Unidad de Conocimiento se explican las funciones que desempeñan los distintos miembros que componen la Cooperativa o Sociedad para la posterior vinculación con el Régimen Jurídico de las empresas de Economía Social. En base a esto se presentan las obligaciones y prohibiciones que dichos miembros tienen por la pertenencia a dicho tipo de empresas. También se dan a conocer los tipos de responsabilidades tanto civiles como penales de los administradores por el ejercicio de su función y una serie de medidas preventivas. Además se exponen contenidos acerca de las sanciones a las que pueden estar sometidas las Cooperativas y de los derechos y obligaciones de los socios. Se redacta un pliego de intereses protegidos por la ley, tales como los delitos contra los socios, revelación de datos, delitos contra la propiedad, contra la Administración, falsedad documental, etc.					
Horas estimadas		10					
Método de evaluación		Prueba de conocimiento mediante test de evaluación					
Nivel de dificultad	Valoración	1 (Muy Fácil)	2 (Fácil)	3 (Nivel medio de facilidad/dificultad)	4 (Difícil)	5 (Muy Difícil)	
	Profesores	X					
	Alumnos	X					

**Tabla 3. ESTRATEGIAS PARA SUPERAR LAS BARRERAS EN PARADOS DE LARGA DURACIÓN.**

Grupos Desfavorecidos		U. C. 1: ESTRATEGIAS PARA SUPERAR LAS BARRERAS EN PARADOS DE LARGA DURACIÓN				
Finalidad		Conseguir que las personas desempleadas de larga duración puedan elaborar estrategias que les permitan superar las barreras (internas y externas) que tienen para lograr reincorporarse al mundo laboral mediante la creación de su propio puesto de trabajo (Autoempleo), principalmente mediante fórmulas jurídicas de Economía Social.				
Objetivos	Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar las barreras internas y externas de los parados de larga duración para crear su propia empresa.</li> <li>Dotar al colectivo de elementos para superar las barreras iniciales.</li> </ul>				
	Actitudes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar la motivación y la autoestima como elementos fundamentales para fomentar la cultura emprendedora entre desempleados de larga duración.</li> </ul>				
	Valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fomentar la solidaridad y la cooperación.</li> </ul>				
M. docentes	Lección magistral	X	Conferencia de expertos	Discusión de artículos	Tutorías	
	Clases prácticas	X	Método del caso	Uso NTIC	Realización de trabajos y proyectos	
	Juegos de empresa		Visitas a empresas	Seminarios		
	Otros		<ul style="list-style-type: none"> <li>Actividades destinadas a la reflexión sobre las barreras al emprender.</li> <li>Fomento de la participación.</li> </ul>			
Estructura de los contenidos		1. Introducción al colectivo de parados de larga duración. 2. Barreras a la creación de empresas. 3. Motivación hacia el autoempleo. 4. Normas, prejuicios y estereotipos: Mecanismos de defensa. 5. Estrategias e instrumentos para superación de barreras. 6. Conclusiones finales. 7. Bibliografía.				
Resumen de los contenidos		En esta Unidad de Conocimiento se expone al alumnado una breve introducción para dar a conocer las características del colectivo al que pertenece, así como las barreras que existen a la creación de empresas para dicho colectivo, tales como generales y específicas. Otro de los contenidos radica en la motivación hacia el empleo, a través de lo que esto significa como salida laboral y sus ventajas e inconvenientes. Se resaltan los prejuicios y estereotipos existentes, y cómo influyen en la persona emprendedora. Se enseñan instrumentos para superar las barreras, tales como la información, orientación, formación y asesoramiento. Finalmente se sacan conclusiones y se crea una dinámica de grupos.				
Horas estimadas		20				
Método de evaluación		Prueba de conocimiento mediante test de evaluación				
Nivel de dificultad	Valoración	1 (Muy Fácil)	2 (Fácil)	3 (Nivel medio de facilidad/dificultad)	4 (Difícil)	5 (Muy Difícil)
	Profesores	X				
	Alumnos	X				

Tabla 4.

**ESTRATEGIAS PARA SUPERAR LAS BARRERAS EN LA COMUNIDAD GITANA.**

Grupos Desfavorecidos		U. C. 2: ESTRATEGIAS PARA SUPERAR LAS BARRERAS EN LA COMUNIDAD GITANA				
Finalidad		Conseguir que las personas de la comunidad gitana puedan elaborar estrategias que les permitan superar las barreras (internas y externas) que tienen para lograr reincorporarse al mundo laboral mediante la creación de su propio puesto de trabajo (Autoempleo), principalmente mediante fórmulas jurídicas de Economía Social.				
Objetivos	Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar las barreras internas y externas que tiene la comunidad gitana para crear su propia empresa.</li> <li>Dotar al colectivo de elementos para superar las barreras iniciales.</li> </ul>				
	Actitudes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar la motivación y la autoestima como elementos fundamentales para fomentar la cultura emprendedora entre las personas de la comunidad gitana.</li> </ul>				
	Valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hacer ver como se está imponiendo en la sociedad la igualdad entre diferentes etnias.</li> </ul>				
M. docentes	Lección magistral	X	Conferencia de expertos	Discusión de artículos	Tutorías	
	Clases prácticas	X	Método del caso	Uso NTIC	Realización de trabajos y proyectos	
	Juegos de empresa		Visitas a empresas	Seminarios		
	Otros	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actividades destinadas a la reflexión sobre las barreras al emprender.</li> <li>Fomento de la participación.</li> </ul>				
Estructura de los contenidos		<ol style="list-style-type: none"> <li>Introducción al colectivo de personas de la comunidad gitana.</li> <li>Barreras a la creación de empresas.</li> <li>Motivación hacia el autoempleo.</li> <li>Normas, prejuicios y estereotipos: Mecanismos de defensa.</li> <li>Estrategias e instrumentos para superación de barreras.</li> <li>Conclusiones finales.</li> <li>Dinámica de grupos.</li> </ol>				
Resumen de los contenidos		<p>En esta Unidad de Conocimiento se expone al alumnado una breve introducción para dar a conocer las características del colectivo al que pertenece, así como las barreras que existen a la creación de empresas para dicho colectivo, tales como generales y específicas.</p> <p>Otro de los contenidos radica en la motivación hacia el empleo, a través de lo que esto significa como salida laboral y sus ventajas e inconvenientes.</p> <p>Se resaltan los prejuicios y estereotipos existentes, y cómo influyen en la persona emprendedora.</p> <p>Se enseñan instrumentos para superar las barreras, tales como la información, orientación, formación y asesoramiento.</p> <p>Finalmente se sacan conclusiones y se crea una dinámica de grupos.</p>				
Horas estimadas		20				
Método de evaluación		Prueba de conocimiento mediante test de evaluación				
Nivel de dificultad	Valoración	1 (Muy Fácil)	2 (Fácil)	3 (Nivel medio de facilidad/dificultad)	4 (Difícil)	5 (Muy Difícil)
	Profesores	X				
	Alumnos	X				

Tabla 5.

**ESTRATEGIAS PARA SUPERAR LAS BARRERAS EN MUJERES.**

Grupos Desfavorecidos		U. C. 3: ESTRATEGIAS PARA SUPERAR LAS BARRERAS EN MUJERES				
Finalidad		Conseguir que las mujeres puedan elaborar estrategias que les permitan superar las barreras (internas y externas) que tienen para lograr reincorporarse al mundo laboral mediante la creación de su propio puesto de trabajo (Autoempleo), principalmente mediante fórmulas jurídicas de Economía Social.				
Objetivos	Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar las barreras internas y externas que tiene la comunidad gitana para crear su propia empresa.</li> <li>Dotar al colectivo de elementos para superar las barreras iniciales.</li> </ul>				
	Actitudes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar la motivación y la autoestima como elementos fundamentales para fomentar la cultura emprendedora entre las mujeres.</li> </ul>				
	Valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conseguir que la mujer se sienta en condiciones de igualdad respecto del hombre.</li> </ul>				
M. docentes	Lección magistral	X	Conferencia de expertos	Discusión de artículos	Tutorías	
	Clases prácticas	X	Método del caso	Uso NTIC	Realización de trabajos y proyectos	
	Juegos de empresa		Visitas a empresas	Seminarios		
	Otros		<ul style="list-style-type: none"> <li>Actividades destinadas a la reflexión sobre las barreras al emprender.</li> <li>Fomento de la participación.</li> </ul>			
Estructura de los contenidos		<ol style="list-style-type: none"> <li>Introducción al colectivo de mujeres.</li> <li>Barreras a la creación de empresas.</li> <li>Características de las microempresas dirigidas por mujeres.</li> <li>Estrategias e instrumentos para superación de barreras.</li> <li>Técnicas de dinámica de grupos</li> <li>Bibliografía.</li> </ol>				
Resumen de los contenidos		<p>En esta Unidad de Conocimiento se expone al alumnado una breve introducción para dar a conocer las características del colectivo al que pertenece, así como las barreras que existen a la creación de empresas para dicho colectivo, tales como generales y específicas.</p> <p>Además se exponen ejemplos con características de microempresas creadas por mujeres.</p> <p>Se enseñan instrumentos para superar las barreras, tales como la información, orientación, formación y asesoramiento.</p> <p>Finalmente se sacan conclusiones y se crea una dinámica de grupos.</p>				
Horas estimadas		20				
Método de evaluación		Prueba de conocimiento mediante test de evaluación				
Nivel de dificultad	Valoración	1 (Muy Fácil)	2 (Fácil)	3 (Nivel medio de facilidad/dificultad)	4 (Difícil)	5 (Muy Difícil)
	Profesores	X				
	Alumnos	X				

**Tabla 6. ESTRATEGIAS PARA SUPERAR LAS BARRERAS EN EX TOXICÓMANOS.**

Grupos Desfavorecidos		U. C. 4: ESTRATEGIAS PARA SUPERAR LAS BARRERAS EN EX TOXICÓMANOS.				
Finalidad		Conseguir que las personas ex – toxicómanas puedan elaborar estrategias que les permitan superar las barreras (internas y externas) que tienen para lograr reincorporarse al mundo laboral mediante la creación de su propio puesto de trabajo (Autoempleo), principalmente mediante fórmulas jurídicas de Economía Social.				
Objetivos	Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar las barreras internas y externas que tienen las personas ex – toxicómanas para crear su propia empresa.</li> <li>Dotar al colectivo de elementos para superar las barreras iniciales.</li> </ul>				
	Actitudes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar la motivación y la autoestima como elementos fundamentales para fomentar la cultura emprendedora entre las personas ex - toxicómanas.</li> </ul>				
	Valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fomentar la honestidad y la solidaridad.</li> </ul>				
M. docentes	Lección magistral	X	Conferencia de expertos	Discusión de artículos	Tutorías	
	Clases prácticas	X	Método del caso	Uso NTIC	Realización de trabajos y proyectos	
	Juegos de empresa		Visitas a empresas	Seminarios		
	Otros		<ul style="list-style-type: none"> <li>Actividades destinadas a la reflexión sobre las barreras al emprender.</li> <li>Fomento de la participación.</li> </ul>			
Estructura de los contenidos		<ol style="list-style-type: none"> <li>Introducción al colectivo de personas de ex - toxicómanas.</li> <li>El significado de emprender.</li> <li>Barreras a la creación de empresas.</li> <li>Estrategias e instrumentos para superación de barreras.</li> <li>Habilidades sociales y de la comunicación</li> <li>Negociación y conflicto.</li> </ol>				
Resumen de los contenidos		<p>En esta Unidad de Conocimiento se expone al alumnado el significado de la acción de emprender, explicando como debe ser la persona emprendedora la protagonista del aprendizaje del oficio de emprender, así como las reglas que debe seguir la persona emprendedora, cómo aplicar el pensamiento positivo y explicando el concepto de capacidades escondidas para su posterior desarrollo.</p> <p>Seguidamente se aborda el tema de los posibles obstáculos para la creación de empresas por el colectivo, tales como barreras físicas, psicosociales, sociales y culturales, educativas, ocupacionales, jurídicas, etc. Por ello se enseñan estrategias para superar dichas barreras. Otro tema tratado es el de las habilidades sociales: concepto, destino y forma que adquieren, seguido de los estilos de respuesta y de conducta.</p> <p>Finalmente se da a conocer los conceptos de negociación y conflicto, así como sus etapas y fases.</p>				
Horas estimadas		20				
Método de evaluación		Prueba de conocimiento mediante test de evaluación				
Nivel de dificultad	Valoración	1 (Muy Fácil)	2 (Fácil)	3 (Nivel medio de facilidad/dificultad)	4 (Difícil)	5 (Muy Difícil)
	Profesores	X				
	Alumnos	X				

Tabla 7.

**ESTRATEGIAS PARA SUPERAR LAS BARRERAS PARA EMPRENDER EN INMIGRANTES.**

Grupos Desfavorecidos		U. C. 5: ESTRATEGIAS PARA SUPERAR LAS BARRERAS PARA EMPRENDER EN INMIGRANTES				
Finalidad		Elaborar estrategias de actuación que permitan al grupo de personas inmigrantes superar las barreras (internas y externas) que tienen para lograr incorporarse al mundo laboral, bien a través de la aparición de nuevos empleos autónomos o de la creación de empresas, principalmente mediante fórmulas jurídicas de Economía Social.				
Objetivos	Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar a conocer la alternativa del autoempleo como otra fórmula más de integración en el mercado laboral.</li> <li>• Proveer de las estrategias y conocimiento necesario para superar las barreras que encuentran para emprender.</li> </ul>				
	Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dotar a la población inmigrante de las habilidades de negociación necesarias para hacer frente a posibles conflictos de manera exitosa.</li> </ul>				
	Actitudes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivar a emprender a las personas inmigrantes que están en nuestro país y que en muchas ocasiones no han contemplado esta opción.</li> </ul>				
	Valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mostrarles como influye positivamente la solidaridad en el proceso de integración.</li> </ul>				
M. docentes	Lección magistral	X	Conferencia de expertos		Discusión de artículos	Tutorías
	Clases prácticas		Método del caso	X	Uso NTIC	Realización de trabajos y proyectos
	Juegos de empresa		Visitas a empresas		Seminarios	
	Otros		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo metodológico donde se promueva la autonomía de los asistentes.</li> </ul>			
Estructura de los contenidos		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Introducción.</li> <li>2. Metodología.</li> <li>3. Motivación hacia el autoempleo.</li> <li>4. Obstáculos y barreras a la creación de empresas en el colectivo de personas inmigrantes.</li> <li>5. Estrategias para superar las barreras a la creación de empresas en el colectivo de personas inmigrantes.</li> <li>6. Negociación y conflicto.</li> </ol>				
Resumen de los contenidos		<p>En esta Unidad de Conocimiento se plantean estrategias para la eliminación de posibles barreras a la hora de emprender en el grupo de personas inmigrantes. Comienza el modulo realizando una explicación acerca de la situación actual de la población inmigrante haciendo referencia a la necesidad de que se produzca una integración de dicho grupo en la sociedad y a los beneficios que dicha integración tendría sobre el desarrollo económico en el ámbito geográfico en que se encuentren.</p> <p>Para ello la unidad expone la posibilidad de elegir la opción del autoempleo por parte de los inmigrantes, analizando las ventajas que dicha actividad conlleva por si misma y planteando posibles barreras que afectaran a ese grupo en concreto con las cuales pudieran encontrarse. Tras el planteamiento de la existencia de obstáculos para dicho sector de la población, se ofrecen posibles soluciones a todas y cada una de las barreras antes mencionadas, centrándose en los conceptos de negociación y conflicto como elementos de superación de dichas barreras.</p>				
Horas estimadas		20				
Método de evaluación		Prueba de conocimiento mediante test de evaluación				
Nivel de dificultad	Valoración	1 (Muy Fácil)	2 (Fácil)	3 (Nivel medio de facilidad/dificultad)	4 (Difícil)	5 (Muy Difícil)
	Profesores	X				
	Alumnos	X				

Tabla 8.

**ESTRATEGIAS PARA SUPERAR LAS BARRERAS PARA EMPRENDER EN DISCAPACITADOS.**

Grupos Desfavorecidos		U. C. 6: ESTRATEGIAS PARA SUPERAR LAS BARRERAS PARA EMPRENDER EN DISCAPACITADOS				
Finalidad		Elaborar estrategias de actuación que permitan al grupo de personas con discapacidad superar las barreras (internas y externas) que tienen para lograr incorporarse al mundo laboral, bien a través de la aparición de nuevos empleos autónomos o de la creación de empresas, principalmente mediante fórmulas jurídicas de Economía Social.				
Objetivos	Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar a conocer la alternativa del autoempleo como otra fórmula más de integración en el mercado laboral.</li> <li>• Proveer de las estrategias y conocimiento necesario para superar las barreras que encuentran para emprender.</li> </ul>				
	Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dotar a las personas con discapacidad de las habilidades de negociación necesarias para hacer frente a posibles conflictos de manera exitosa.</li> </ul>				
	Actitudes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivar a emprender a las personas con discapacidad y que en muchas ocasiones no han contemplado esta opción.</li> </ul>				
	Valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar la autoestima.</li> </ul>				
M. docentes	Lección magistral	X	Conferencia de expertos		Discusión de artículos	Tutorías
	Clases prácticas		Método del caso	X	Uso NTIC	Realización de trabajos y proyectos
	Juegos de empresa		Visitas a empresas		Seminarios	
	Otros		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo metodológico donde se promueva la autonomía de los asistentes.</li> </ul>			
Estructura de los contenidos		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Introducción.</li> <li>2. Metodología y motivación hacia el autoempleo.</li> <li>3. Obstáculos y barreras a la creación de empresas en el colectivo de personas con discapacidad.</li> <li>4. Estrategias para superar las barreras a la creación de empresas en el colectivo de personas con discapacidad.</li> <li>5. Negociación y conflicto.</li> </ol>				
Resumen de los contenidos		<p>Se plantean estrategias para la eliminación de posibles barreras a la hora de emprender en el grupo de personas con discapacidad. Comienza el módulo realizando una explicación acerca de la situación actual de la población con discapacidad haciendo referencia a como se ha pasado de las ayudas de carácter asistencial que hace un tiempo se destinaba a este grupo de población, a la aparición de medidas por parte del estado centradas en la creación de una mayor igualdad de oportunidades a la hora de enfrentarse al mercado laboral por parte de las personas con discapacidad. Este planteamiento se suscita en la exclusión social que se produce cuando una determinada persona no consigue acceder al mercado laboral, exclusión que se combina con la pérdida de potencial que sufre la economía. Para ello se pretende la creación de una situación en la que se esté en igualdad de oportunidades para fomentar de esa manera la integración de dicho grupo en el mercado laboral. Teniendo en cuenta éstos preceptos, la unidad expone la posibilidad de elegir la opción del autoempleo por parte de las personas con discapacidad, analizando las ventajas que dicha actividad conlleva y planteando posibles barreras que afectaran a ese grupo en concreto con las que pudieran encontrarse. Se ofrecen posibles soluciones a todas y cada una de las barreras .</p>				
Horas estimadas		20				
Método de evaluación		Prueba de conocimiento mediante test de evaluación				
Nivel de dificultad	Valoración	1 (Muy Fácil)	2 (Fácil)	3 (Nivel medio de facilidad/dificultad)	4 (Difícil)	5 (Muy Difícil)
	Profesores		X			
	Alumnos		X			

Tabla 9.

**ESTRATEGIAS PARA SUPERAR LAS BARRERAS PARA EMPRENDER EN EX RECLUSOS**

Grupos Desfavorecidos		U. C. 7: ESTRATEGIAS PARA SUPERAR LAS BARRERAS PARA EMPRENDER EN EX RECLUSOS				
Finalidad		Elaborar estrategias de actuación que permitan al grupo de personas ex reclusas superar las barreras (internas y externas) que tienen para lograr incorporarse al mundo laboral.				
Objetivos	Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar a conocer la alternativa del autoempleo como otra fórmula más de integración en el mercado laboral.</li> <li>• Proveer de las estrategias necesarias para superar todas estas barreras o condicionantes de forma efectiva.</li> </ul>				
	Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar las habilidades necesarias para responder a las exigencias y demandas de las situaciones sociales de forma efectiva, ya que el aislamiento de la sociedad en el que han estado inmersas les ha hecho perder estas capacidades y hábitos básicos.</li> </ul>				
	Actitudes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajar y dotar a la población ex reclusa de las habilidades sociales básicas para cualquier tipo de interacción, para una buena comunicación y para afrontar de forma efectiva los conflictos y problemas que se puedan presentar en la creación de una empresa.</li> <li>• Tratar todos los condicionantes con que se encuentra la población ex reclusa a la hora de acceder al mercado laboral, y más aún, cuando hablamos de autoempleo.</li> </ul>				
	Valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivar a "emprender" a las personas que han pasado parte de su vida en prisión y hacer de la honestidad un valor central.</li> </ul>				
M. docentes	Lección magistral	X	Conferencia de expertos		Discusión de artículos	Tutorías
	Clases prácticas		Método del caso	X	Uso NTIC	Realización de trabajos y proyectos
	Juegos de empresa		Visitas a empresas		Seminarios	
	Otros		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo metodológico donde se promueva la autonomía de los asistentes.</li> </ul>			
Estructura de los contenidos		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Introducción. Qué significa emprender.</li> <li>2. Obstáculos y barreras para la creación de empresas por parte de las personas ex-reclusas.</li> <li>3. Estrategias para superar las barreras a la creación de empresas por parte de las personas ex-reclusas.</li> <li>4. Habilidades sociales y de la comunicación. Negociación y conflicto.</li> </ol>				
Resumen de los contenidos		<p>Para empezar se hace una disertación acerca de la función social del trabajo y como en ella se presenta al ser humano no sólo como un medio de obtener recursos para subsistir, sino también como un mecanismo básico de integración social. Se considera básica la inclusión de los ex reclusos en el mercado laboral, como parte de ese proceso socializador que les facilite la integración en una sociedad de la que han estado un tiempo separados. Con el objeto de facilitar esa integración la unidad expone la posibilidad de elegir la opción del autoempleo por parte de los ex reclusos, analizando las ventajas que dicha actividad conlleva y planteando posibles barreras que afectaran a ese grupo en concreto con las que se pudieran encontrarse. Tras el planteamiento de la existencia de obstáculos para dicho sector de la población, se ofrecen posibles soluciones a las barreras.</p>				
Horas estimadas		20				
Método de evaluación		Prueba de conocimiento mediante test de evaluación				
Nivel de dificultad	Valoración	1 (Muy Fácil)	2 (Fácil)	3 (Nivel medio de facilidad/dificultad)	4 (Difícil)	5 (Muy Difícil)
	Profesores		X			
	Alumnos		X			

**Tabla 10. CÓMO ENFRENTARSE AL MERCADO LABORAL.**

Grupos Desfavorecidos		U. C. 38: COMO ENFRENTARSE AL MERCADO LABORAL					
Finalidad		<p>Consiguir que el alumno supere el miedo a la hora de enfrentarse al mercado laboral, ya sea por falta de cualificación, por falta de experiencia laboral, o debido a las barreras con las que se encuentran a la hora de realizar una búsqueda de empleo.</p>					
Objetivos	Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que el alumno se conozca a si mismo, sus características personales, intereses, formación, etc.</li> <li>• Conocer el mercado laboral.</li> <li>• Saber decidir los objetivos profesionales.</li> <li>• Mostrar los diferentes tipos de autoempleo que existen y los contratos de trabajo.</li> </ul>					
	Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber con que herramientas cuenta el alumno para venderte.</li> <li>• Saber como elaborar un currículum vitae para cada ocasión, como afrontar una entrevista y las pautas a seguir para hacer una carta de presentación.</li> </ul>					
	Actitudes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciar una búsqueda activa de información: ver qué se necesita y dónde encontrarlo.</li> <li>• Dedicar tiempo a los objetivos que se mencionan.</li> </ul>					
	Valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar la solidaridad y el respeto.</li> </ul>					
M. docentes	Lección magistral	X	Conferencia de expertos		Discusión de artículos	X	Tutorías
	Clases prácticas	X	Método del caso	X	Uso NTIC		Realización de trabajos y proyectos
	Juegos de empresa	X	Visitas a empresas		Seminarios		
	Otros						
Estructura de los contenidos		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Introducción.</li> <li>2. Objetivos.</li> <li>3. Conocerte a ti mismo: auto conocimiento. Conocer y situarte en el mercado laboral. Definir tu proyecto profesional.</li> <li>4. Cómo "crear" tu currículum: técnicas, herramientas y consejos prácticos.</li> <li>5. La carta de presentación. La entrevista. Las pruebas de selección.</li> <li>6. Características de un contrato de trabajo.</li> <li>7. Tipos de empresas: autoempleo.</li> <li>8. Encontrar la información. Circulo personal y redes de contactos. Servicio orienta de la junta Andalucía. Acceso a los sistemas de información de empleo del INEM. Escuela de empresas.</li> </ol>					
Resumen de los contenidos		<p>La Unidad de Conocimiento 38 aborda el tema de la inserción en el mercado laboral. Para buscar empleo es interesante definir los objetivos profesionales propios, decidir lo que se quiere hacer, evaluar las necesidades personales y valorar las dificultades. En base a esto se explica como existen determinados elementos fundamentales a la hora de realizar esa búsqueda de empleo, que son el auto conocimiento, conocer el mercado laboral, saber situarte en dicho mercado y definir tu proyecto profesional. Así con el objeto de proporcionar ayuda en nuestra inserción en el mercado laboral en la unidad se enseña a realizar un currículum vitae, se explica que es una carta de presentación y su función de introducción al currículum, así como los tipos de cartas que existen, finalizando esta parte con recomendaciones a cerca de cómo realizar la entrevista de trabajo y las pruebas selección.</p> <p>Además de tratar el tema de la introducción en el mercado laboral como empleado se ofrece la alternativa del autoempleo, explicando que tipos de empresas existen y donde encontrar información acerca del tema, aspecto este en el que se menciona el Servicio Orienta de la Junta de Andalucía y la creación de la Escuela de Empresas.</p>					
Horas estimadas		20					
Método de evaluación							
Nivel de dificultad	Valoración	1 (Muy Fácil)	2 (Fácil)	3 (Nivel medio de facilidad/dificultad)	4 (Difícil)	5 (Muy Difícil)	
	Profesores	X					
	Alumnos	X					

## 2. Unidades de Conocimiento “Economía Social y Grupos Desfavorecidos”.

En este subepígrafe se presentan las unidades de conocimiento que se han incluido en el grupo “Administración”.

Tabla 11.		DIRECCIÓN POR OBJETIVOS.				
Administración		U. C. 9 : DIRECCIÓN POR OBJETIVOS				
Finalidad	Lograr un dominio y una comprensión suficientes de las bases teórico – metodológicas del Sistema de Dirección por Objetivos, además de dominar las premisas y condiciones para la implantación del Sistema DPO en la empresa. Desarrollar las habilidades necesarias que te permitan diseñar objetivos de diferentes alcances.					
Objetivos	Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>El objetivo de este instrumento formativo consiste en “Aprender, en definitiva, a aplicar la Dirección por Objetivos en una empresa” como método para el aumento de la eficiencia y la eficacia de la gestión.</li> </ul>				
M. docentes	Lección magistral	X	Conferencia de expertos	Discusión de artículos	Tutorías	
	Clases prácticas		Método del caso	Uso NTIC	X Realización de trabajos y proyectos	
	Juegos de empresa	X	Visitas a empresas	Seminarios		
	Otros		<ul style="list-style-type: none"> <li>Test de diagnóstico.</li> <li>Debates en grupo.</li> </ul>			
Estructura de los contenidos	<ol style="list-style-type: none"> <li>Las bases conceptuales y metodológicas de la Dirección por Objetivos.</li> <li>Proceso de implantación de la DPO en las condiciones de una pequeña empresa.</li> </ol>					
Resumen de los contenidos	<p>En esta Unidad de Conocimiento se proporcionan conocimientos sobre la Función Directiva, en concreto, acerca del Concepto de Dirección por Objetivos. A su vez se enumeran los requisitos para tener éxito en la implantación de la Dirección por Objetivos, así como los beneficios que de ella se derivan.</p> <p>Para dicha implantación se distinguen 4 etapas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1ª Preparación del escenario empresarial.</li> <li>2ª Diseño y fijación de objetivos por áreas.</li> <li>3ª Aplicación y control sistemático.</li> <li>4ª Revisión final y realimentación del proceso.</li> </ol> <p>Finalmente se hace referencia a determinados principios de formulación de objetivos y de reglas para su diseño.</p>					
Horas estimadas	10					
Método de evaluación	Prueba de conocimiento mediante test de evaluación					
Nivel de dificultad	Valoración	1 (Muy Fácil)	2 (Fácil)	3 (Nivel medio de facilidad/dificultad)	4 (Difícil)	5 (Muy Difícil)
	Profesores	X				
	Alumnos	X				

**Tabla 12. EL PLAN DE EMPRESA.**

Administración		U. C. 20: EL PLAN DE EMPRESA				
Finalidad	Conseguir que el alumnado disponga de la información básica para poner en pie un proyecto empresarial.					
Objetivos	Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dotar al alumno de la capacidad para analizar una idea de negocio en toda su perspectiva.</li> <li>• Realizar un Plan de Empresa comprobando la viabilidad técnica de distintos factores.</li> </ul>				
M. docentes	Lección magistral	X	Conferencia de expertos		Discusión de artículos	Tutorías
	Clases prácticas	X	Método del caso	X	Uso NTIC	Realización de trabajos y proyectos
	Juegos de empresa	X	Visitas a empresas		Seminarios	
	Otros		• Realización de test.			
Estructura de los contenidos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La Idea del Proyecto Empresarial.</li> <li>2. El Grupo Humano que emprende la iniciativa.</li> <li>3. Los Factores Claves de Éxito de la empresa.</li> <li>4. El Estudio Económico-Financiero.</li> </ol>					
Resumen de los contenidos	<p>En esta Unidad de Conocimiento se da a conocer al alumnado conocimientos para el desarrollo del Plan de Empresa. En un principio se enseña a analizar la idea de negocio que posee el individuo mediante métodos de evaluación, planificación, así como el análisis de la persona promotora y la realización de estudios de mercado. Se imparten conocimientos sobre el grupo humano que desarrolla la idea de negocio, tales como su liderazgo y formación que posea. Por ello, también se exponen los factores claves del éxito empresarial: producto o servicio, precio, distribución y acción comercial. Además de la formación necesaria para identificar la viabilidad económico-financiera de dicho Plan de Empresa.</p>					
Horas estimadas	15					
Método de evaluación	Prueba de conocimiento mediante test de evaluación					
Nivel de dificultad	Valoración	1 (Muy Fácil)	2 (Fácil)	3 (Nivel medio de facilidad/dificultad)	4 (Difícil)	5 (Muy Difícil)
	Profesores	X				
	Alumnos	X				

**Tabla 13. CREACIÓN DE PROYECTOS.**

Administración		U. C. 40: CREACION DE PROYECTOS					
Finalidad		Proporcionar los conocimientos necesarios para que al finalizar el modulo se esté en disposición de diseñar, ejecutar y controlar el Plan de Inversiones de la empresa, tanto en su versión estratégica o de largo plazo, como los planes anuales de inversiones.					
Objetivos	Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer qué significa estrategia en el campo de la inversión.</li> <li>• Verificar que es necesario realizar la estrategia incluso en las pequeñas empresas.</li> <li>• Calcular el nivel de rentabilidad de nuestras inversiones.</li> <li>• Elaborar un plan en el que se analicen los recursos, tiempo, personas, etc., que son necesarios para el desarrollo de un proyecto empresarial.</li> <li>• Elaboración de cuadros de ingresos y costes asociados al proyecto empresarial.</li> </ul>					
	Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomar conciencia de que no toda inversión que a primera vista parece interesante es efectivamente rentable.</li> <li>• Observar que gracias a la planificación de inversiones estaremos en disposición de conocer su incidencia en los resultados empresariales.</li> </ul>					
M. docentes	Lección magistral	X	Conferencia de expertos		Discusión de artículos	X	Tutorías
	Clases prácticas	X	Método del caso	X	Uso NTIC		Realización de trabajos y proyectos
	Juegos de empresa	X	Visitas a empresas		Seminarios		
	Otros						
Estructura de los contenidos		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Introducción.</li> <li>2. Objetivos perseguidos con el modulo.</li> <li>3. Metodología a seguir para la impartición del modulo formativo y herramientas con las que se cuentan.</li> <li>4. Temporalización del modulo formativo.</li> <li>5. Análisis de la tecnología.</li> <li>6. El plan estratégico tecnológico.</li> <li>7. La realización del plan de inversiones en la empresa. Su relación y encaje el plan de gestión.</li> <li>8. Como realizar el análisis de una inversión.</li> <li>9. Los sistemas más usuales de análisis de la inversión.</li> </ol>					
Resumen de los contenidos		<p>Se aborda la creación de proyectos. Comienza explicando como las inversiones de una empresa, incluso de una pequeña empresa, en muchas ocasiones son determinantes para el éxito de la actividad y, por tanto, para la supervivencia futura.</p> <p>Se explica la necesidad del análisis de la tecnología, ya que realizarlo es vital para la supervivencia de la empresa.</p> <p>Se explica como se ejecuta un Plan Estratégico Tecnológico y se ofrece un ejemplo de Plan de Inversiones</p> <p>También se indica como realizar un Análisis de Inversión, los sistemas más usuales de análisis de este tipo que existen y de la misma forma que antes se ofrece un ejemplo de Análisis de Inversión. Para finalizar la unidad proporciona información acerca de Métodos de Selección de Inversiones planteando dos ejemplos de ellos, uno sobre métodos estáticos y otro sobre métodos dinámicos.</p>					
Horas estimadas		10					
Método de evaluación		Prueba de conocimiento mediante test de evaluación					
Nivel de dificultad	Valoración	1 (Muy Fácil)	2 (Fácil)	3 (Nivel medio de facilidad/dificultad)	4 (Difícil)	5 (Muy Difícil)	
	Profesores	X					
	Alumnos	X					

**Tabla 14. PRINCIPIOS Y FUNCIONES DE ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN.**

Administración		U. C. 8: PRINCIPIOS Y FUNCIONES DE ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN.					
Finalidad		Conseguir que los/as participantes aprendan, se ejerciten y se familiaricen con los principios generales que rigen la organización y dirección de la actividad empresarial y las funciones que se ejecutan en la misma.					
Objetivos	Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principios generales que rigen en la organización y dirección de la actividad empresarial.</li> <li>• Recorrido por las funciones generales y básicas de la dirección deteniéndonos en sus aspectos principales, tales como el campo de acción, los principios particulares y los métodos.</li> </ul>					
	Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar habilidades de dirección y organización.</li> </ul>					
M. docentes	Lección magistral	X	Conferencia de expertos		Discusión de artículos	X	Tutorías
	Clases prácticas	X	Método del caso	X	Uso NTIC		Realización de trabajos y proyectos
	Juegos de empresa	X	Visitas a empresas		Seminarios		
	Otros		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación mediante preguntas o situaciones problemáticas.</li> <li>• Procurar que los/as estudiantes lleguen, por sí mismos, a conclusiones que se puedan ir confrontando hasta alcanzar un consenso.</li> <li>• Test para comprobar sus habilidades de dirección.</li> <li>• Autodiagnóstico sobre el grado de tu organización personal.</li> </ul>				
Estructura de los contenidos		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los principios de la dirección.</li> <li>2. Las funciones generales de la dirección.</li> </ol>					
Resumen de los contenidos		<p>En esta unidad de conocimiento se ofrecen conocimientos generales sobre la función de dirección en la empresa y, en particular, en la empresa cooperativa. Además se ofrece información sobre los procesos que integran la función de dirección; concretamente sobre: la planificación, la organización, el mando o regulación y el control.</p> <p>Para cada uno de estos procesos se aclaran al menos los siguientes puntos: concepto, objetivos, principios y etapas que integran cada proceso. Adicionalmente, en el proceso de planificación se detallan los tipos de planes; en el proceso de mando o regulación se ofrecen recomendaciones para delegar autoridad y reglas para el dominio del tiempo y en el proceso de control se enumeran distintas técnicas y recomendaciones para ejecutar con éxito el control.</p>					
Horas estimadas		10					
Método de evaluación		Prueba de conocimiento mediante test de evaluación					
Nivel de dificultad	Valoración	1 (Muy Fácil)	2 (Fácil)	3 (Nivel medio de facilidad/dificultad)	4 (Difícil)	5 (Muy Difícil)	
	Profesores		X				
	Alumnos		X				

**Tabla 15. TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN.**

Administración		U. C. 11: TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN				
Finalidad	Conseguir que los participantes aprendan el concepto de negociación, así como la preparación y ejecución de la misma, de tal forma que puedan influir positivamente en ella para llegar al mejor acuerdo dentro del ámbito empresarial.					
Objetivos	Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>El principal objetivo que asociamos a este Instrumento formativo es el de lograr que los/las Cooperativistas, o los/las jóvenes que tienen una idea empresarial, consigan desarrollar habilidades generales para negociar con éxito.</li> </ul>				
M. docentes	Lección magistral	X	Conferencia de expertos	Discusión de artículos	X	Tutorías
	Clases prácticas		Método del caso	X	Uso NTIC	Realización de trabajos y proyectos
	Juegos de empresa	X	Visitas a empresas	Seminarios		
	Otros		<ul style="list-style-type: none"> <li>Realización de test</li> </ul>			
Estructura de los contenidos	<ol style="list-style-type: none"> <li>Concepto de negociación.</li> <li>Capacidad para influir en una negociación.</li> <li>Preparación y ejecución de la negociación.</li> </ol>					
Resumen de los contenidos	<p>En esta Unidad de Conocimiento se trata que el individuo vea el modo de llegar al mejor acuerdo, así como el motivo y la situación en la que se debe negociar. Para ello se explican distintos tipos de negociaciones y los estilos de influencia que se pueden usar en la negociación.</p> <p>Los participantes podrán encontrar en el contenido modos de gestionar un conflicto en la negociación, además de los tipos de enfrentamiento en un conflicto, que son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>EMPUJAR</li> <li>ATRAER</li> <li>EVITAR</li> </ul> <p>Otros temas tratados son los posibles dilemas que se le presentan al negociador y los errores críticos en la negociación.</p>					
Horas estimadas	10					
Método de evaluación	Prueba de conocimiento mediante test de evaluación					
Nivel de dificultad	Valoración	1 (Muy Fácil)	2 (Fácil)	3 (Nivel medio de facilidad/dificultad)	4 (Difícil)	5 (Muy Difícil)
	Profesores	X				
	Alumnos	X				

**Tabla 16. GESTIÓN DEL TIEMPO.**

Administración		U. C. 16: GESTIÓN DEL TIEMPO				
Finalidad	Permitir a los grupos de personas que se encuentran en riesgo de exclusión superar las barreras (internas y externas) que tienen para lograr reincorporarse al mundo laboral, preferentemente a través del fomento del empleo por cuenta propia y especialmente mediante la creación de empresas integradas en el ámbito de la Economía Social.					
Objetivos	Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer y aprender el uso de las principales herramientas para la organización del tiempo.</li> <li>• Obtener mejores resultados, teniendo una visión global y un mayor control de nuestras actividades.</li> </ul>				
	Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la habilidad para determinar los objetivos individuales y los de la organización.</li> <li>• Utilizar el tiempo de manera más eficaz.</li> <li>• Jerarquizar en cada uno de los temas de urgencia e importancia.</li> </ul>				
M. docentes	Lección magistral	X	Conferencia de expertos	Discusión de artículos	X	Tutorías
	Clases prácticas	X	Método del caso	X	Uso NTIC	Realización de trabajos y proyectos
	Juegos de empresa		Visitas a empresas	Seminarios		
	Otros		• Fomento de la participación.			
Estructura de los contenidos	1. Concepto y justificación del tiempo. 2. Administración del Tiempo. 3. Manejo de los factores que afectan a la utilización del tiempo. ANEXO I: Catálogo de las 75 claves para un uso eficaz del tiempo. ANEXO II: Soportes para organizar el tiempo.					
Resumen de los contenidos	Esta Unidad de Conocimiento comienza dando una definición de tiempo, así como los métodos que el hombre emplea para su definición. Se justifica la existencia del tiempo mediante la comparación entre presente, pasado y futuro. En base a esto se enfoca al tiempo como un recurso, y además se justifica el porqué hay que tenerlo en cuenta y el cómo influyen los aspectos culturales en su utilización. Se enseña a manejar los factores que afectan en la utilización eficaz del tiempo y se hace referencia a los ladrones del tiempo.					
Horas estimadas	10					
Método de evaluación	Prueba de conocimiento mediante test de evaluación					
Nivel de dificultad	Valoración	1 (Muy Fácil)	2 (Fácil)	3 (Nivel medio de facilidad/dificultad)	4 (Difícil)	5 (Muy Difícil)
	Profesores		X			
	Alumnos		X			

Tabla 17.

**ESTILOS DE DIRECCIÓN, LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN.**

Administración		U. C. 18: ESTILOS DE DIRECCIÓN, LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN				
Finalidad		Conseguir que las mujeres puedan elaborar estrategias que les permitan superar las barreras (internas y externas) que tienen para lograr reincorporarse al mundo laboral mediante la creación de su propio puesto de trabajo (Autoempleo), principalmente mediante fórmulas jurídicas de Economía Social.				
Objetivos	Conocimientos	• Comprender qué es lo que motiva a los demás.				
	Habilidades	• Combinar las aptitudes con las habilidades adquiridas para hacer que las demás actúen de buena gana para alcanzar los objetivos propuestos en la organización y desarrollar una cultura que facilite el logro de estos objetivos.				
	Valores	• Descubrir las aspiraciones y necesidades personales más profundas que están en la raíz de la conducta de las personas.				
M. docentes	Lección magistral	X	Conferencia de expertos		Discusión de artículos	Tutorías
	Clases prácticas	X	Método del caso	X	Uso NTIC	Realización de trabajos y proyectos
	Juegos de empresa	X	Visitas a empresas		Seminarios	
	Otros		• Fomento de la participación. • Realización de test.		• Trabajo en grupo.	
Estructura de los contenidos		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Marco introductorio.</li> <li>2. ¿Qué vamos a aprender?</li> <li>3. Desarrollo teórico de cuestiones.</li> <li>4. Bibliografía.</li> </ol>				
Resumen de los contenidos		<p>En esta Unidad de Conocimiento se expone al alumnado una serie de cuestiones estructuradas en tres apartados. El primero de ellos responde a la pregunta de por qué trabajan las personas, incluyendo conceptos básicos de necesidad, motivación, tipos de necesidades, valores, algunos elementos generales sobre las teorías acerca de la motivación y sugerencias para identificar necesidades y desarrollar habilidades en como motivar a los demás. El segundo de los apartados explica cómo una persona puede convertirse en un buen líder, incluyendo los diversos planteamientos acerca de si el líder "nace o se hace", como se adquieren las habilidades para desarrollar un liderazgo eficaz, que factores influyen en la eficiencia del liderazgo y que cualidades debemos evitar por resultar negativas. Y finalmente se aborda el tema de la Forma Personal que imprime el Directivo a su Trabajo, el Estilo de Liderazgo, incluyendo la reflexión sobre los diversos métodos de influencia que ejerce el jefe sobre los subordinados. Se explica el contenido de la denominada rejilla gerencial o el GRID.</p> <p>Para cada cuestión existen ejercicios que te permitirán ir evaluándote en la medida que vayas venciendo los contenidos del tema.</p>				
Horas estimadas		15				
Método de evaluación		Prueba de conocimiento mediante test de evaluación				
Nivel de dificultad	Valoración	1 (Muy Fácil)	2 (Fácil)	3 (Nivel medio de facilidad/dificultad)	4 (Difícil)	5 (Muy Difícil)
	Profesores	X				
	Alumnos	X				

**Tabla 18. TÉCNICAS DE AUTOVALORACIÓN Y AUTOESTIMA.**

Administración		U. C. 19: TÉCNICAS DE AUTOVALORACIÓN Y AUTOESTIMA				
Finalidad		Ejercitar, familiarizar y enseñar las estrategias que favorecen la autoestima y la valoración positiva del individuo, con el fin de superar las barreras externas (prejuicios y estereotipos de la sociedad) e internas (pensamientos y autovaloración negativa) como consecuencia de su pertenencia a determinados colectivos desfavorecidos.				
Objetivos	Conocimientos	• Dar a conocer el concepto y las características de la autoestima.				
	Habilidades	• Exponer estrategias y técnicas para desarrollar una buena autoestima.				
	Actitudes	• Enseñar al individuo a aceptarse.				
M. docentes	Lección magistral	X	Conferencia de expertos		Discusión de artículos	Tutorías
	Clases prácticas	X	Método del caso	X	Uso NTIC	Realización de trabajos y proyectos
	Juegos de empresa	X	Visitas a empresas		Seminarios	
	Otros					
Estructura de los contenidos		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Concepto de autoestima.</li> <li>2. Aprender a aceptarse.</li> <li>3. Características de una autoestima positiva.</li> <li>4. Características de una baja autoestima.</li> <li>5. Estrategias y técnicas para desarrollar una buena autoestima.</li> </ol>				
Resumen de los contenidos		<p>En esta Unidad de Conocimiento se introduce al alumnado en el concepto de autoestima, resaltando su importancia. A su vez, se expone en qué consiste el concepto de sí mismo y cómo éste modela nuestro destino. Para ello se imparten conocimientos para aprender a aceptarse, vivir conscientemente y de un modo auténtico, elegir las imágenes más positivas de la propia persona.</p> <p>Además se dan a conocer las características de la alta y baja autoestima, así como de las personas poseedoras de una u otra.</p> <p>Se imparten estrategias y técnicas de fortalecimiento de la autoestima mediante el desarrollo de modos de pensar de forma positiva.</p>				
Horas estimadas		10				
Método de evaluación		Prueba de conocimiento mediante test de evaluación				
Nivel de dificultad	Valoración	1 (Muy Fácil)	2 (Fácil)	3 (Nivel medio de facilidad/dificultad)	4 (Difícil)	5 (Muy Difícil)
	Profesores	X				
	Alumnos	X				

**Tabla 19. INTELIGENCIA EMOCIONAL.**

Administración		U. C. 36: INTELIGENCIA EMOCIONAL					
Finalidad		Aprender a utilizar nuestras respuestas emocionales para el logro y el desarrollo de objetivos empresariales, profesionales y personales.					
Objetivos	Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regular las emociones para promover el crecimiento emocional e intelectual del individuo.</li> <li>Aplicar lo aprendido al desarrollo de organizaciones y empresas.</li> </ul>					
	Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprender a identificar las distintas habilidades de percibir, juzgar y expresar la emoción con precisión.</li> </ul>					
	Actitudes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acceder o generar sentimientos cuando lo solicitemos para facilitar la comprensión de uno mismo/á o de otra persona.</li> </ul>					
	Valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comprender las emociones que se derivan de los sentimientos.</li> <li>Conocer y aportar a nuestra vida los beneficios de la inteligencia emocional.</li> </ul>					
M. docentes	Lección magistral	X	Conferencia de expertos		Discusión de artículos	X	Tutorías
	Clases prácticas	X	Método del caso	X	Uso NTIC		Realización de trabajos y proyectos
	Juegos de empresa	X	Visitas a empresas		Seminarios		
	Otros		<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar una tormenta de ideas.</li> <li>Establecer un Role - Playing en grupos (simulación por parte de los alumnos de ser empresarios-empleados) .</li> </ul>				
Estructura de los contenidos		<ol style="list-style-type: none"> <li>Introducción.</li> <li>Objetivos que perseguimos con este tema.</li> <li>Metodología para impartir su formación y actividades para los alumnos.</li> <li>Tabla de estimación de tiempos. Materiales de la unidad.</li> <li>La motivación.</li> <li>Inteligencia emocional.</li> <li>Actitudes y aptitudes: la habilidad emocional de apreciar actitudes por encima de aptitudes.</li> <li>La importancia de las habilidades sociales.</li> <li>Habilidades prácticas de la inteligencia emocional. Mapa de competencias emocionales.</li> <li>Cinco dimensiones de ganar/ganar.</li> <li>Cómo la inteligencia emocional puede ayudar a enfrentarnos a nuestras responsabilidades.</li> <li>¿Cómo influyen las emociones en mi trabajo/profesión? El otro lado de la eficiencia.</li> <li>El cuidado de las relaciones interpersonales en el trabajo.</li> <li>Aprendizaje y adaptación: las dos caras del desarrollo organización.</li> </ol>					
Resumen de los contenidos		<p>La Unidad de Conocimiento 36 versa sobre una nueva necesidad que surge en el mundo empresarial y que es la inteligencia emocional. Por dicho motivo esta unidad trata de proporcionar los conocimientos necesarios acerca del concepto inteligencia emocional y para ello en primer lugar se definen motivación e inteligencia emocional, presentándonos a su vez las cuatro fuentes de motivación que existen.</p> <p>A partir del concepto de inteligencia emocional se profundiza en las habilidades en las que se desarrolla la inteligencia emocional, indicando la importancia de las habilidades sociales y practicas. Se muestra también un mapa de competencias emocionales, para continuar analizando la dimensión del concepto ganar y la influencia de las emociones en el resultado de mi trabajo.</p>					
Horas estimadas		10					
Método de evaluación		Prueba de conocimiento mediante test de evaluación.					
Nivel de dificultad	Valoración	1 (Muy Fácil)	2 (Fácil)	3 (Nivel medio de facilidad/dificultad)	4 (Difícil)	5 (Muy Difícil)	
	Profesores	X					
	Alumnos	X					

**Tabla 20. TÉCNICAS PARA LA TOMA DE DECISIONES.**

Administración		U. C. 10: TÉCNICAS PARA LA TOMA DE DECISIONES=					
Finalidad		Analizar cada uno de los pasos generales en el proceso de toma de decisiones. Comprender los principales conceptos, la importancia de la información, el papel y las principales técnicas de trabajo en grupo, a la hora de tomar las decisiones.					
Objetivos	Habilidades	• Conocer las principales habilidades que debe tener la persona que dirige una empresa, para actuar correctamente ante los diversos problemas que se le presentan.					
	M. docentes	Lección magistral	X	Conferencia de expertos	Discusión de artículos	X	Tutorías
		Clases prácticas		Método del caso	X	Uso NTIC	Realización de trabajos y proyectos
		Juegos de empresa	X	Visitas a empresas		Seminarios	
	Otros	• Trabajo en grupo.					
Estructura de los contenidos		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La decisión. Escoger bien lo que hay que hacer.</li> <li>2. El proceso de las Decisiones.</li> <li>3. Habilidades necesarias para decidir.</li> </ol>					
Resumen de los contenidos		<p>En esta Unidad del Conocimiento se expone el Proceso Decisor y su importancia dentro del mundo empresarial. Se nos muestra la importancia de efectuar una buena decisión y nos presenta ésta como sinónimo de escoger bien lo que hay que hacer. Posteriormente hace referencia al fracaso y las posibilidades de error en la toma de decisiones y nos muestra la importancia de la información dentro del Proceso Decisor. También se hace referencia a la toma de decisiones en grupo, así como las ventajas y desventajas que esto conlleva.</p> <p>Los pasos que debemos dar para tomar una buena decisión serán:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación del problema.</li> <li>• Análisis del problema.</li> <li>• Búsqueda de soluciones.</li> <li>• Selección de la mejor variante de decisión.</li> <li>• Planificación y Organización de la solución</li> <li>• Control de la ejecución.</li> </ul> <p>Para finalizar se tiene analiza el concepto de liderazgo como referente en la toma de decisiones para no generar conflictos.</p>					
Horas estimadas		12					
Método de evaluación		Prueba de conocimiento mediante test de evaluación					
Nivel de dificultad	Valoración	1 (Muy Fácil)	2 (Fácil)	3 (Nivel medio de facilidad/dificultad)	4 (Difícil)	5 (Muy Difícil)	
	Profesores	X					
	Alumnos	X					

**Tabla 21. TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN.**

<b>Administración</b>		<b>U. C. 33: TÉCNICAS DE COMUNICACION</b>					
Finalidad		Se pretende mostrar el papel que las empresas deben asumir como comunicadoras y promotoras de sus productos, y como para hacerlo de manera eficaz se contratan los servicios de agencias de publicidad.					
Objetivos	Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer el proceso de comunicación empresarial, su concepto, instrumentos y posibilidades de mejora.</li> <li>• Saber cuales son los canales de comunicación. Distinguir entre comunicación ascendente y descendente. Conocer que es la comunicación horizontal en la empresa y que factores la afectan.</li> <li>• Saber que es la autoridad y los distintos tipos que existen. Estudiar el concepto de estilos de mando, sus distintos tipos y las características de cada uno.</li> <li>• Apreciar las diferencias básicas entre liderazgo transaccional y liderazgo transformador.</li> <li>• Establecer una guía para aquellos directivos que pretendan llevar a cabo buenas acciones de mando. Perfeccionar el ejercicio de mandar.</li> <li>• Desarrollar rasgos, características y comparación de las herramientas del Marketing. Detallar las bases de decisión a la hora de escoger una herramienta de comunicación u otra.</li> </ul>					
	Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar las técnicas de liderazgo.</li> <li>• Crear las bases para desarrollar el trabajo en equipo y la conducción de reuniones.</li> <li>• Realizar reuniones empresariales eficaces.</li> </ul>					
	Actitudes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseguir que el sujeto se formule preguntas y que sea más observador.</li> </ul>					
M. docentes	Lección magistral	X	Conferencia de expertos		Discusión de artículos	X	Tutorías
	Clases prácticas	X	Método del caso	X	Uso NTIC		Realización de trabajos y proyectos
	Juegos de empresa	X	Visitas a empresas		Seminarios		
Estructura de los contenidos		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Introducción.</li> <li>2. Objetivos perseguidos con este módulo.</li> <li>3. La comunicación. la comunicación en la empresa. Cómo interviene la comunicación interpersonal. Comunicación descendente y ascendente. La comunicación horizontal.</li> <li>4. Qué se entiende por autoridad. Contenido y bases.</li> <li>5. Estilo de mando. El liderazgo. Algunas orientaciones para mandar.</li> <li>6. El proceso de perfeccionamiento para el ejercicio del mando.</li> <li>7. Trabajo en equipo. Sus bases y como desarrollarlo.</li> <li>8. Herramientas de la comunicación.</li> <li>9. Presupuesto de comunicación de medios.</li> </ol>					
Resumen de los contenidos		<p>Se define que es la comunicación en la empresa y los tipos de ella que se producen dependiendo de si las relaciones que se crean con ese proceso comunicador son con el entorno o son dentro de la propia empresa. También se muestra la importancia que tiene el proceso comunicador, tanto interno como externo, en el funcionamiento de la empresa. De ahí la necesidad del estudio y perfeccionamiento de dicho proceso.</p> <p>Se tratan también temas relacionados con la autoridad y el modo de ejercer ésta, analizando los conceptos de estilo de mando y liderazgo, para luego ofrecer orientaciones sobre como mandar y hacer referencia al proceso de perfeccionamiento de ese mando.</p> <p>Para finalizar la unidad se ofrecen conocimientos acerca del uso de herramientas de comunicación (Marketing), referidas al comportamiento del consumidor</p>					
Horas estimadas		8					
Método de evaluación		Prueba de conocimiento mediante test de evaluación.					
Nivel de dificultad	Valoración	1 (Muy Fácil)	2 (Fácil)	3 (Nivel medio de facilidad/dificultad)	4 (Difícil)	5 (Muy Difícil)	
	Profesores	X					
	Alumnos	X			X		

**Tabla 22. GESTIÓN DOCUMENTAL.**

<b>Administración</b>		<b>U. C. 39: GESTION DOCUMENTAL</b>				
Finalidad	Dar a conocer todo lo referente a la gestión documental que genera el desarrollo de una actividad mercantil.					
Objetivos	Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer los distintos documentos de control para facilitar la gestión administrativa y contable de la empresa.</li> <li>• Conocer distintas herramientas para ordenar y archivar la documentación de la empresa.</li> </ul>				
	Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conservar la documentación de la empresa y distinguir entre distintos documentos empresariales.</li> <li>• Aprender a diseñar un plan de clasificación y un archivo documental en la empresa.</li> </ul>				
M. docentes	Lección magistral	X	Conferencia de expertos	Discusión de artículos	X	Tutorías
	Clases prácticas	X	Método del caso	Uso NTIC		Realización de trabajos y proyectos
	Juegos de empresa	X	Visitas a empresas	Seminarios		
	Otros					
Estructura de los contenidos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Introducción.</li> <li>2. Objetivos perseguidos con el módulo.</li> <li>3. Soporte documental operaciones con terceros.</li> <li>4. Emisión de factura.</li> <li>5. Soporte documental de control interno.</li> <li>6. Los archivos.</li> <li>7. Gestión de documentos.</li> </ol>					
Resumen de los contenidos	<p>Esta Unidad de Conocimiento desarrolla el tema de la gestión de todo tipo de documentos que se ha de realizar para el correcto funcionamiento de una empresa. En cualquier empresa las diversas tareas administrativas se realizan bajo tres condicionantes principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborar en la gestión de la Empresa.</li> <li>• Por imperativo legal.</li> <li>• Para poder cumplir con las obligaciones fiscales.</li> </ul> <p>Bajo estas premisas la unidad pretende dotar al alumno de los conocimientos necesarios para la gestión documental de la empresa. Se empieza explicando que es la factura, su concepto y requisitos, para luego pasar a enumerar todos los documentos que conforman el soporte documental de la empresa.</p> <p>Luego de realizar las explicaciones acerca de los documentos necesarios para realizar la actividad empresarial, se le aporta información al alumno sobre como debe gestionar dichos documentos, para ello se explica el concepto de archivo y los diferentes sistemas de clasificación de ellos que existen, añadiendo además las características que ha de tener una buena gestión de documentos.</p>					
Horas estimadas	10					
Método de evaluación	Prueba de conocimiento mediante test de evaluación					
Nivel de dificultad	Valoración	1 (Muy Fácil)	2 (Fácil)	3 (Nivel medio de facilidad/dificultad)	4 (Difícil)	5 (Muy Difícil)
	Profesores	X				
	Alumnos	X				

## 4.\_Unidades de Conocimiento “Producción y Comercialización”.

En este subepígrafe se presentan las unidades de conocimiento relativas a los subsistemas empresariales de producción y comercialización.

**Tabla 23. CONTROL Y GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN.**

<b>Producción</b>		<b>U. C. 14: CONTROL Y GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN</b>				
Finalidad	Conseguir que el alumno obtenga la capacidad de organizar racionalmente las operaciones asociadas a la función productiva o a la de la prestación de los servicios propios de la empresa.					
Objetivos	<p>Conocimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dotar al alumnado de conocimientos en el proceso de toma de decisiones en las áreas de proceso, capacidad, inventario y calidad dentro de la empresa.</li> <li>• Capacitar al alumno para la evaluación de la marcha y los resultados que se van logrando a partir de las decisiones tomadas.</li> </ul>					
M. docentes	Lección magistral	X	Conferencia de expertos	Discusión de artículos	X	Tutorías
	Clases prácticas	X	Método del caso	X	Uso NTIC	Realización de trabajos y proyectos
	Juegos de empresa	X	Visitas a empresas	Seminarios		
	Otros					
Estructura de los contenidos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Marco introductorio.</li> <li>2. El control de la producción.</li> <li>3. Resumen del contenido.</li> <li>4. Guía de aplicación.</li> <li>5. Bibliografía recomendada.</li> </ol>					
Resumen de los contenidos	<p>En esta Unidad de Conocimiento el alumno recibirá contenidos acerca de los tipos de producción y clasificación de los servicios. Adquirirá conocimientos para la toma de decisiones de proceso en la organización, así como el estudio de la capacidad productiva y del plan de producción de la empresa.</p> <p>También se impartirán conceptos sobre programación y secuenciación de las operaciones, además del manejo de inventarios en la organización.</p> <p>Todo ello acompañado de la formación en planificación y control de calidad de la empresa.</p>					
Horas estimadas						
Método de evaluación	Prueba de conocimiento mediante test de evaluación					
Nivel de dificultad	Valoración	1 (Muy Fácil)	2 (Fácil)	3 (Nivel medio de facilidad/dificultad)	4 (Difícil)	5 (Muy Difícil)
	Profesores					X
	Alumnos					X

**Tabla 24. LA IMPORTANCIA DE LA CALIDAD TOTAL Y SU MEDIDA.**

<b>Producción</b>		<b>U. C. 22: LA IMPORTANCIA DE LA CALIDAD TOTAL Y SU MEDIDA</b>					
Finalidad		Conseguir que el alumnado asimile la importancia de la Calidad Total y adquiera los conocimientos para su medida, todo esto como sinónimo de hacer las cosas bien y ordenadamente.					
Objetivos	Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar a conocer al alumnado el concepto de Calidad y cómo enlaza con el concepto empresarial.</li> <li>• Enseñar al alumnado por qué es necesario conocer las consecuencias de la no aplicación de un sistema de calidad en el mundo empresarial actual y exponer la realidad de la mejora continua como un objetivo fundamental para ser competitivo.</li> </ul>					
	Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un procedimiento general que permita al alumnado entender el camino hacia la mejora en la empresa.</li> </ul>					
M. docentes	Lección magistral	X	Conferencia de expertos		Discusión de artículos	X	Tutorías
	Clases prácticas	X	Método del caso	X	Uso NTIC		Realización de trabajos y proyectos
	Juegos de empresa		Vísitas a empresas		Seminarios		
	Otros						
Estructura de los contenidos		1. Marco introductorio. 2. Qué vamos a aprender. 3. Definición de Calidad. 4. Filosofía de la gestión de Calidad. 5. El truco: planifica, desarrolla, controla y actúa.					
Resumen de los contenidos		En esta Unidad de Conocimiento se expone al alumnado el concepto de Calidad centrándose en el de Calidad en la empresa, tal que se da a conocer la evolución de la filosofía de la Calidad en las empresas desde su nacimiento y cómo la implantación de estos conceptos repercute en la evolución en dinero. Esto último explicado a través del Diagrama de Crosby. Finalmente, para dar a conocer al alumnado el cómo mejorar la empresa se explica el Ciclo de Deming.					
Horas estimadas		6,75					
Método de evaluación		Prueba de conocimiento mediante test de evaluación					
Nivel de dificultad	Valoración	1 (Muy Fácil)	2 (Fácil)	3 (Nivel medio de facilidad/dificultad)	4 (Difícil)	5 (Muy Difícil)	
	Profesores	X					
	Alumnos	X					

**Tabla 25. CÓMO COMPRAR MEJOR.**

<b>Producción</b>		<b>U. C. 15: CÓMO COMPRAR MEJOR</b>				
Finalidad	Asegurar que las distintas áreas de la empresa reciben en tiempo, forma y con los requerimientos de calidad y especificaciones los insumos necesarios para su correcto funcionamiento, en las mejores condiciones estratégicamente posibles, de precio y aseguramiento de la continuidad.					
Objetivos	Dotar al alumnado de conocimientos para adquirir eficientemente las materias primas y auxiliares, los equipos y la maquinaria, los suministros para la administración y la gestión y, en general, todo lo necesario para que la empresa desarrolle sus operaciones y alcance sus objetivos.					
M. docentes	Lección magistral	X	Conferencia de expertos	Discusión de artículos	X	Tutorías
	Clases prácticas	X	Método del caso	X	Uso NTIC	Realización de trabajos y proyectos
	Juegos de empresa		Visitas a empresas	Seminarios		
	Otros		<ul style="list-style-type: none"> <li>Fomentar la participación.</li> <li>Trabajo en grupo.</li> </ul>			
Estructura de los contenidos	<ol style="list-style-type: none"> <li>Marco introductorio.</li> <li>La importancia de la función de compras.</li> <li>Las primeras etapas del proceso de compra.</li> <li>La investigación de los mercados de aprovisionamiento.</li> <li>Los factores que influyen en una compra eficiente.</li> <li>Glosario de términos</li> </ol>					
Resumen de los contenidos	<p>Se desarrolla la relación que hay establecida en la empresa entre las compras, los costes y las disponibilidades financieras, y cómo esta relación repercute posteriormente en los beneficios Empresariales.</p> <p>Se tratan contenidos que se centran en las primeras etapas del proceso de compra; cómo se identifica la necesidad de la adquisición y la casuística que se presenta con las diferentes clases de productos y servicios a adquirir, y los errores más habituales en la determinación de las necesidades de compra. Otro tema abordado es la investigación de los mercados para comprar. También se tratan los factores que configuran la eficiencia de las compras.</p>					
Horas estimadas	7,5					
Método de evaluación	Prueba de conocimiento mediante test de evaluación					
Nivel de dificultad	Valoración	1 (Muy Fácil)	2 (Fácil)	3 (Nivel medio de facilidad/dificultad)	4 (Difícil)	5 (Muy Difícil)
	Profesores	X				
	Alumnos	X				

Tabla 26.

**TÁCTICAS COMERCIALES, CLIENTELA Y SEGMENTOS DE MERCADO.**

<b>Comercialización</b>		<b>U. C. 32: TÁCTICAS COMERCIALES, CLENTELA Y SEGMENTOS DE MERCADO</b>					
Finalidad		Conseguir que el alumnado obtenga un claro conocimiento del departamento de ventas en toda su extensión.					
Objetivos	Conocimientos	Dar a conocer conceptos como la estructura, organización, selección, formación, perfeccionamiento y control del equipo de ventas, así como la relación que éste guarda con el Marketing.					
	Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dotar al alumnado de conocimientos para el estudio de segmentos, cómo se localiza (pasos, criterios y etapas) y qué características ha de cumplir para ser considerado como tal.</li> <li>• Enseñar cómo se controlan las actividades de ventas así como la manera de motivar a equipo.</li> </ul>					
M. docentes	Lección magistral	X	Conferencia de expertos		Discusión de artículos	X	Tutorías
	Clases prácticas	X	Método del caso	X	Uso NTIC		Realización de trabajos y proyectos
	Juegos de empresa		Visitas a empresas		Seminarios		
	Otros		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar la participación.</li> <li>• Trabajo en grupo.</li> </ul>				
Estructura de los contenidos		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Introducción.</li> <li>2. ¿Cómo crear una organización de ventas eficiente?</li> <li>3. Selección del personal para la organización de ventas.</li> <li>4. Formación y perfeccionamiento del equipo de ventas.</li> <li>5. Control de las actividades de ventas.</li> <li>6. ¿Qué se entiende por motivación?</li> <li>7. La segmentación de mercados.</li> <li>8. Definición e identificación del público objetivo.</li> <li>9. Bibliografía.</li> </ol>					
Resumen de los contenidos		<p>En esta Unidad de Conocimiento se enseña al alumnado todo el ámbito del departamento de ventas de la empresa. En el transcurso del contenido se reconoce la importancia del equipo de ventas y de los factores que influyen en su actividad para la empresa. Además se tratan formas de organización rentable del equipo de ventas, así como desarrollo de técnicas de formación y negociación dirigidas a dicho equipo. A su vez se trata de dar a conocer el modo de implantación de técnicas de control de ventas, estudio de técnicas de motivación. Otro contenido importante es el que se refiere a la segmentación de mercados, mediante su aplicación y análisis de técnicas. Finalmente se enseña a analizar las necesidades de los clientes y a determinar las ventajas competitivas.</p>					
Horas estimadas		8					
Método de evaluación		Prueba de conocimiento mediante test de evaluación					
Nivel de dificultad	Valoración	1 (Muy Fácil)	2 (Fácil)	3 (Nivel medio de facilidad/dificultad)	4 (Difícil)	5 (Muy Difícil)	
	Profesores	X					
	Alumnos	X					

**Tabla 27. PLAN OPERATIVO DE MARKETING.**

<b>Comercialización</b>		<b>U. C. 30: PLAN OPERATIVO DE MARKETING</b>					
Finalidad		Describir el objeto y finalidad de un plan de marketing y la importancia que tiene para la PYME. Ofrecer ideas y recursos para la redacción de un plan de Marketing, así como estimular la redacción de un plan de este tipo, su ejecución, control y resultado.					
Objetivos	Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar paso a paso un plan operativo de marketing con los contenidos fundamentales de los factores que configuran un plan anual.</li> <li>• Escribir, nombrar y describir las características de nuestros productos desde el inicio.</li> <li>• Cuantificar conceptos y valores de canales de comercialización.</li> <li>• Ayudar a la cuantificación de gastos empresariales.</li> </ul>					
	Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar zonas para nuestros productos.</li> <li>• Aportar variables de tipo interno y externo.</li> <li>• Utilización de herramientas estadísticas para la fijación y análisis de precios.</li> </ul>					
M. docentes	Lección magistral	X	Conferencia de expertos		Discusión de artículos	X	Tutorías
	Clases prácticas	X	Método del caso	X	Uso NTIC		Realización de trabajos y proyectos
	Juegos de empresa		Visitas a empresas		Seminarios		
	Otros	Se permite y se recomienda la participación activa del alumnado.					
Estructura de los contenidos		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Introducción.</li> <li>2. Objetivos de este producto formativo.</li> <li>3. Metodología a seguir para la impartición del modulo formativo y herramientas con las que se cuentan.</li> <li>4. Temporalización del modulo formativo.</li> <li>5. Integración en el plan a largo plazo ó estratégico.</li> <li>6. Premisas generales.</li> <li>7. Política de producto.</li> <li>8. Política de precios.</li> <li>9. Cuantificación de las condiciones de comercialización.</li> <li>10. Distribución y programación.</li> <li>11. Política de comunicación.</li> <li>12. La investigación de mercados.</li> <li>13. Presupuesto de gastos de marketing.</li> <li>14. Detalle de los volúmenes de negocio..</li> </ol>					
Resumen de los contenidos		<p>En la Unidad de Conocimiento 30 se trata el Plan Operativo de Marketing. Se nos presenta dicho plan como la herramienta que operativiza año a año el conjunto de medidas que la empresa adopta para la consecución de sus objetivos a corto plazo y en especial los referidos a ventas.</p> <p>Así lo primero que se presenta en la Unidad de Conocimiento es una definición de lo que es Plan Operativo de Marketing y el Marketing de Servicios, para a continuación fijar las premisas generales en la elaboración de un plan de esas características. Posteriormente se hace referencia a los cuatro elementos que se consideran "clave" para un adecuado tratamiento de marketing: el precio, el producto, la distribución y la comunicación. A partir de ese momento se procede a enumerar las distintas actividades a seguir por parte de la empresa (política de productos, política de precios, comercialización, distribución y programación, política de comunicación, presupuestos...) para tener éxito con su Plan Operativo de Marketing.</p>					
Horas estimadas		6					
Método de evaluación		Prueba de conocimiento mediante test de evaluación					
Nivel de dificultad	Valoración	1 (Muy Fácil)	2 (Fácil)	3 (Nivel medio de facilidad/dificultad)	4 (Difícil)	5 (Muy Difícil)	
	Profesores	X					
	Alumnos	X					

**Tabla 28. LA GESTIÓN DE PRODUCTO Y/O SERVICIO.**

<b>Comercialización</b>		<b>U. C. 30: PLAN OPERATIVO DE MARKETING</b>				
Finalidad	El presente módulo está orientado íntegramente al estudio del producto y a su gestión desde el punto de vista del marketing, esto es, de su concepción desde el punto de vista comercial.					
Objetivos	Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que los alumnos lleguen a dominar, dentro de las limitaciones de su formación básica y la extensión de esta obra, los elementos básicos para gestionar rentablemente los productos que ofrezca su empresa en un ambiente comercial competitivo.</li> </ul>				
M. docentes	Lección magistral	X	Conferencia de expertos	Discusión de artículos	X	Tutorías
	Clases prácticas	X	Método del caso	X	Uso NTIC	Realización de trabajos y proyectos
	Juegos de empresa		Visitas a empresas	Seminarios		
	Otros		• Trabajo en grupo			
Estructura de los contenidos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El concepto comercial del producto, dimensiones y atributos.</li> <li>2. La gestión del producto único.</li> <li>3. La cartera de productos.</li> <li>4. Modificación, eliminación y creación de productos.</li> </ol>					
Resumen de los contenidos	<p>En esta Unidad de Conocimiento se trata, en principio, de aclarar al alumno el concepto comercial de producto. Una vez dado este paso, el alumno recibirá conocimientos sobre la gestión del producto, siendo necesaria la introducción de los conceptos de línea y gama.</p> <p>En último lugar se estudian los procesos de creación, modificación y eliminación de productos.</p>					
Horas estimadas	13,5					
Método de evaluación	Prueba de conocimiento mediante test de evaluación					
Nivel de dificultad	Valoración	1 (Muy Fácil)	2 (Fácil)	3 (Nivel medio de facilidad/dificultad)	4 (Difícil)	5 (Muy Difícil)
	Profesores	X				
	Alumnos	X				

**Tabla 29. LA PUBLICIDAD: OBJETIVOS Y DECISIONES.**

Comercialización		U. C. 31: LA PUBLICIDAD: OBJETIVOS Y DECISIONES					
Finalidad		Conseguir que el alumnado tenga la capacidad en el ámbito empresarial de comunicarse con sus clientes creando imagen de empresa a largo plazo gracias a la publicidad.					
Objetivos	Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enseñar a organizar los conocimientos adquiridos sobre comunicación empresarial de modo que puedan desarrollar y aplicar distintas estrategias publicitarias.</li> <li>• Obtener los conocimientos necesarios para llevar a cabo estrategias publicitarias dirigidas a públicos objetivos determinados utilizando los medios más efectivos.</li> <li>• Dar a conocer el funcionamiento de las agencias publicitarias, los distintos servicios que prestan la información que van a solicitar a la PYME, de modo que la relación empresa agencia sea lo más provechosa posible.</li> </ul>					
	M. docentes	Lección magistral	X	Conferencia de expertos	Discusión de artículos	X	Tutorías
		Clases prácticas	X	Método del caso	X	Uso NTIC	Realización de trabajos y proyectos
		Juegos de empresa		Visitas a empresas		Seminarios	
	Otros						
Estructura de los contenidos		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los puntos fundamentales de la publicidad.</li> <li>2. Las agencias e publicidad.</li> <li>3. Fines y objetivos publicitarios.</li> <li>4. Los medios publicitarios.</li> <li>5. Publicidad en Internet.</li> <li>6. ¿Cómo fijar el presupuesto publicitario?</li> <li>7. ¿Qué se entiende por campaña publicitaria?</li> <li>8. La estrategia publicitaria.</li> <li>9. El consumidor y la publicidad.</li> <li>10. Significado de la publicidad.</li> <li>11. La publicidad blanca.</li> <li>12. Algunas cuestiones relacionadas con la publicidad.</li> <li>13. Diez consejos para optimizar su publicidad</li> <li>14. Bibliografía.</li> </ol>					
Resumen de los contenidos		En esta Unidad de Conocimiento se exponen al alumnado las distintas posturas que, ante la publicidad, toman tanto los receptores de la misma como los emisores, así como agentes intermedios. Para ello se darán a conocer tanto su concepto, como distintos puntos fundamentales relacionados con este campo, así como la finalidad que tiene la publicidad para el ámbito empresarial. Además se identificarán estrategias y nuevos medios para la difusión de la publicidad con un alto contenido práctico.					
Horas estimadas		4					
Método de evaluación		Prueba de conocimiento mediante test de evaluación					
Nivel de dificultad	Valoración	1 (Muy Fácil)	2 (Fácil)	3 (Nivel medio de facilidad/dificultad)	4 (Difícil)	5 (Muy Difícil)	
	Profesores		X				
	Alumnos		X				

**Tabla 30. PROMOCIÓN DE VENTAS.**

<b>Comercialización</b>		<b>U. C. 35: PROMOCIÓN DE VENTAS</b>					
Finalidad	Estudiar lo que es la promoción de ventas, las ventajas e inconvenientes que supone para una empresa su realización, así como la manera de controlarla y medir su rentabilidad.						
Objetivos	Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer lo que es la promoción y cómo enlazar ésta con la promoción de ventas.</li> <li>• Conocer las razones por las que la promoción de ventas es cada vez más importante para la empresa y las condiciones que ha de cumplir la promoción de ventas para ser buena.</li> </ul>					
	Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprender a llevar a cabo una política de promoción de ventas.</li> <li>• Aprender a analizar la rentabilidad y controlar el plan de promoción de ventas.</li> <li>• Tener destreza aplicación de instrumentos de promoción comercial e implantación de estrategias promocionales.</li> </ul>					
	Actitudes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber como obtener información sobre los clientes, sobre el producto, sobre la competencia, etc.</li> </ul>					
M. docentes	Lección magistral	X	Conferencia de expertos		Discusión de artículos	X	Tutorías
	Clases prácticas	X	Método del caso	X	Uso NTIC		Realización de trabajos y proyectos
	Juegos de empresa	X	Visitas a empresas		Seminarios		
Estructura de los contenidos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Introducción.</li> <li>2. Objetivos perseguidos con el modulo.</li> <li>3. Qué es la promoción de ventas.</li> <li>4. El mix de la promoción.</li> <li>5. Objetivos de la promoción de ventas.</li> <li>6. Clases de promociones.</li> <li>7. Diferencias y relaciones entre publicidad y promoción.</li> <li>8. Cómo confeccionar un plan de promoción de ventas.</li> <li>9. Instrumentos de la promoción de ventas.</li> <li>10. La rentabilidad de la promoción de ventas.</li> <li>11. Control de la promoción de ventas.</li> <li>12. Bibliografía.</li> </ol>						
Resumen de los contenidos	<p>En la Unidad de Conocimiento 35, conoceremos lo que es la promoción y cómo enlazamos ésta con la promoción de ventas. Veremos también en este capítulo la importancia de plantearnos los objetivos que queremos conseguir llevando a cabo una política de promoción de ventas, esto al igual que las razones por las que la promoción de ventas es cada vez más importante y las condiciones que ha de cumplir dicha promoción para ser buena. Se definirá y estudiará el concepto de promoción de ventas y se enlazara con el mundo de la empresa, para ello se explicarán los requisitos de una promoción, que actividades se pueden ejecutar y las condiciones para efectuar una buena promoción de ventas. A partir de esto se analizará el mix de promoción (Relación con el Marketing), los objetivos de una promoción ventas y las relaciones y diferencias existentes entre publicidad y promoción. Para ello la unidad nos muestra los resultados que logra la publicidad frente a los que logra la promoción, así como confeccionar un plan de promoción de ventas.</p> <p>Por último se hace referencia a la rentabilidad de realizar una promoción ventas y al control que hay que ejercer sobre ella, indicándonos los pasos a seguir y los tipos de controles a efectuar.</p>						
Horas estimadas	8						
Método de evaluación	Prueba de conocimiento mediante test de evaluación						
Nivel de dificultad	Valoración	1 (Muy Fácil)	2 (Fácil)	3 (Nivel medio de facilidad/dificultad)	4 (Difícil)	5 (Muy Difícil)	
	Profesores						X
	Alumnos						X

**Tabla 31. LA FUERZA DE VENTAS.**

<b>Comercialización</b>		<b>U. C. 34: LA FUERZA DE VENTAS</b>					
Finalidad		Tomar conciencia de la importancia de la fuerza de ventas como elemento fundamental para el funcionamiento y crecimiento de la empresa.					
Objetivos	Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprender que la fuerza de ventas esta diseñada para cumplir con los objetivos de la organización.</li> <li>• Tener presente la necesidad de la consecución de eficacia y eficiencia en los objetivos marcados para la fuerza de ventas.</li> </ul>					
	Actitudes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprender que la empresa deberá realizar un esfuerzo en la selección de vendedores y la evaluación.</li> </ul>					
	Valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer los aspectos que caracterizan a la venta, sabiendo lo importante que son las buenas relaciones con los clientes.</li> </ul>					
M. docentes	Lección magistral	X	Conferencia de expertos		Discusión de artículos	X	Tutorías
	Clases prácticas	X	Método del caso	X	Uso NTIC		Realización de trabajos y proyectos
	Juegos de empresa	X	Visitas a empresas		Seminarios		
Estructura de los contenidos		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Introducción.</li> <li>2. Objetivos perseguidos con el modulo.</li> <li>3. Metodología a seguir para la impartición del modulo formativo y herramientas con las que se cuentan.</li> <li>4. Temporalización del modulo formativo.</li> <li>5. Diseño de la fuerza de ventas.</li> <li>6. La dirección de la fuerza de ventas.</li> </ol>					
Resumen de los contenidos		<p>En esta Unidad de Conocimiento se explica la importancia de la fuerza de ventas para la empresa. Así, en primer lugar, se nos ofrecen los conocimientos necesarios para el diseño de la fuerza de ventas, el cual se compondrá de los siguientes apartados: Objetivos de la fuerza de ventas, estrategias de la fuerza de ventas, organización de la fuerza de ventas, tamaño de las fuerzas de ventas y remuneración de la fuerza de ventas. Sobre los dos primeros se nombran los diferentes objetivos y estrategias que los componen, centrándose al llegar al tercer apartado en definir cada una de las diferentes organizaciones de la fuerza de venta que existen. Continúa la explicación con el análisis del tamaño que ha de tener la fuerza de ventas, para luego de esta explicación proporcionar información acerca la remuneración de la fuerza de ventas y las alternativas que existen para llevar a cabo esa remuneración.</p> <p>Una vez establecidos los objetivos, estrategia, estructura, tamaño y retribución de la fuerza de ventas, la empresa tiene que seleccionar, dirigir, motivar y evaluar la actuación de la de la fuerza de ventas. Por ello se nos explican los diferentes procedimientos de selección de candidatos, como se pueden elaborar programas de formación de la fuerza de ventas y cuales son los objetivos de dichos programas, así como cuestiones acerca de la dirección de equipos de ventas, de cómo desde esa posición directiva se incide en la motivación de los vendedores y como al final se realiza un proceso de evaluación de los vendedores. Al final de su contenido la unidad nos indica los principios de la venta personal y los criterios de decisión de ventas que han de seguirse en base a un determinado programa de dirección de relaciones.</p>					
Horas estimadas		8					
Método de evaluación		Prueba de conocimiento mediante test de evaluación					
Nivel de dificultad	Valoración	1 (Muy Fácil)	2 (Fácil)	3 (Nivel medio de facilidad/dificultad)	4 (Difícil)	5 (Muy Difícil)	
	Profesores	X					
	Alumnos	X					

## 5. Unidades de Conocimiento “Finanzas y Personal”.

En este subepígrafe se presentan las unidades de conocimiento relativas al subsistema financiero y al de personal.

**Tabla 32. LAS FUENTES FINANCIERAS.**

Finanzas		U. C. 37: LAS FUENTES FINANCIERAS					
Finalidad		Conocer las fuentes de financiación existentes y su funcionamiento a la hora de crear la empresa o de realizar nuevas inversiones.					
Objetivos	Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perder el miedo a los bancos y conocer los productos que ofrecen.</li> <li>• Conocer los distintos tipos de créditos que ofrecen las entidades bancarias y las comisiones que cobran por ellos.</li> <li>• Ver que requisitos, garantías y documentación exigen los bancos para conceder créditos.</li> <li>• Entender los datos que componen una póliza de crédito.</li> <li>• Saber que otras fuentes financieras existen.</li> </ul>					
	Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber distinguir entre un préstamo y un crédito.</li> </ul>					
M. docentes	Lección magistral	X	Conferencia de expertos		Discusión de artículos	X	Tutorías
	Clases prácticas	X	Método del caso	X	Uso NTIC		Realización de trabajos y proyectos
	Juegos de empresa	X	Visitas a empresas		Seminarios		
Estructura de los contenidos		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Introducción y objetivos.</li> <li>2. Metodología para impartir su formación.</li> <li>3. Tabla de estimación de tiempos. Intermediarios financieros bancarios.</li> <li>4. Motivos por los que una empresa o una persona solicitan dinero a un banco o caja de ahorros.</li> <li>5. Objetivos que debe cumplir la financiación. Intereses.</li> <li>6. Financiación de la empresa. Tipos de productos financieros.</li> <li>7. Crédito y préstamo. Tipos de operaciones crediticias.</li> <li>8. Otras fuentes financieras.</li> <li>9. Otras cuestiones que observan las cajas y bancos para conceder créditos. Lista - guía de actuación para solicitar un crédito.</li> <li>10. Financiación propia.</li> <li>11. Operaciones y servicios bancarios.</li> <li>12. Lista guía de actuación y glosario de términos.</li> <li>13. Instituto de fomento de Andalucía: ayudas.</li> <li>14. Instituto de crédito oficial (ICO): préstamos.</li> </ol>					
Resumen de los contenidos		<p>Comienza la unidad indicando las dos posibles fuentes de financiación existentes: propia o ajena. Se presentan a los diferentes intermediarios para poder realizar financiación de carácter ajeno, que en nuestro caso serán los bancos, las cajas de ahorro y las cooperativas de crédito. Se mencionan los motivos por los que se solicita financiación. Se indica también cual es la evolución del balance de situación de la empresa. Seguidamente se define el concepto de interés.</p> <p>Para finalizar se enumeran los requisitos necesarios exigidos por el banco para realizar una operación de financiación y se plantean otros tipos de operaciones financieras alternativas al crédito y al préstamo.</p>					
Horas estimadas		10					
Método de evaluación		Prueba de conocimiento mediante test de evaluación					
Nivel de dificultad	Valoración	1 (Muy Fácil)	2 (Fácil)	3 (Nivel medio de facilidad/dificultad)	4 (Difícil)	5 (Muy Difícil)	
	Profesores				X		
	Alumnos				X		

**Tabla 33. ANÁLISIS DE BALANCES Y RATIOS.**

<b>Finanzas</b>		<b>U. C. 23: ANÁLISIS DE BALANCES Y RATIOS</b>					
Finalidad		Transmitir la información básica necesaria para que las personas encargadas de la dirección de una empresa puedan utilizar e interpretar su documentación contable de forma correcta de forma que ayude a mejorar el proceso de toma de decisiones y disminuir su riesgo a corto y largo plazo.					
Objetivos	Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar a conocer al alumnado el Balance de Situación como fotografía de la situación de la empresa.</li> <li>• Dotar de conocimientos a los alumnos de tal forma que sepan hallar la Rentabilidad valiéndose de la Cuenta de Explotación de la empresa.</li> </ul>					
	Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enseñar a analizar la Tesorería de la empresa como sistema de control de la gestión de la empresa.</li> </ul>					
M. docentes	Lección magistral	X	Conferencia de expertos		Discusión de artículos	X	Tutorías
	Clases prácticas	X	Método del caso	X	Uso NTIC		Realización de trabajos y proyectos
	Juegos de empresa	X	Visitas a empresas		Seminarios		
Estructura de los contenidos		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Marco introductorio.</li> <li>2. Qué vamos a aprender.</li> <li>3. El Balance de Situación.</li> <li>4. La Tesorería.</li> <li>5. La Rentabilidad.</li> </ol>					
Resumen de los contenidos		<p>En esta Unidad de Conocimiento se expone al alumnado conceptos y explicaciones para la Toma de Decisiones dentro de la empresa. Esto se desarrolla primeramente con la definición del Balance de Situación, con su análisis a partir de los grandes epígrafes y de la lectura del mismo; también se definen y desarrollan diversos ratios de gran utilidad. Seguidamente se trata el tema de la Tesorería a través de la explicación del sistema de Cobros y Pagos incidiendo en los factores que influyen en la definición de éste y a través del cuadro de financiación. Por último se define la Rentabilidad y diversos conceptos anexos a su explicación, tales como el punto muerto y los Ratios Económicos.</p>					
Horas estimadas		6					
Método de evaluación		Prueba de conocimiento mediante test de evaluación					
Nivel de dificultad	Valoración	1 (Muy Fácil)	2 (Fácil)	3 (Nivel medio de facilidad/dificultad)	4 (Difícil)	5 (Muy Difícil)	
	Profesores			X			
	Alumnos			X			

**Tabla 34. LA GESTIÓN DE LA TESORERÍA.**

Finanzas		U. C. 13: LA GESTIÓN DE TESORERÍA					
Finalidad	En esta Unidad de Conocimiento de Gestión de Tesorería se pretende que el alumno elabore y emplee este instrumento para la planificación financiera a corto plazo de la empresa.						
Objetivos	Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entienda la necesidad de planificar la actividad de su empresa,</li> <li>• Hacer entender al alumnado la necesidad de planificar la actividad de su empresa y confeccionar alternativas de planificación.</li> <li>• Enseñar la conveniencia y necesidad de tener siempre proyectado el flujo de caja.</li> </ul>					
	Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dotar al alumnado de conocimientos para preparar el Presupuesto de Tesorería de su empresa utilizando hojas de cálculo.</li> </ul>					
M. docentes	Lección magistral	X	Conferencia de expertos		Discusión de artículos	X	Tutorías
	Clases prácticas	X	Método del caso	X	Uso NTIC		Realización de trabajos y proyectos
	Juegos de empresa	X	Visitas a empresas		Seminarios		
	Otros		• Trabajo en equipo				
Estructura de los contenidos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La Planificación: algo útil y necesario</li> <li>2. El presupuesto de tesorería: Expresión en dinero del plan elaborado</li> <li>3. Acerca de la elaboración y actualización del presupuesto de tesorería</li> <li>4. El presupuesto de tesorería y el crecimiento de la empresa</li> <li>5. Un ejemplo sencillo de la elaboración del presupuesto de tesorería</li> <li>6. Resumen</li> <li>7. Guía para la preparación del Presupuesto de Tesorería</li> </ol>						
Resumen de los contenidos	En esta Unidad de Conocimiento se dará a conocer al alumnado la importancia que tiene para el pequeño empresario el poder preparar y utilizar el Presupuesto de Tesorería. Además, de para el logro de éste, el alumno recibirá contenidos que le dotarán de una soltura en el ámbito empresarial. Estos conocimientos versarán acerca de la programación de la actividad, el qué hacer cuándo falta liquidez en la empresa, el manejo de las existencias y repercusión sobre proveedores y clientes y formas de prever los resultados.						
Horas estimadas	13						
Método de evaluación	Prueba de conocimiento mediante test de evaluación						
Nivel de dificultad	Valoración	1 (Muy Fácil)	2 (Fácil)	3 (Nivel medio de facilidad/dificultad)	4 (Difícil)	5 (Muy Difícil)	
	Profesores	X					
	Alumnos	X					

**Tabla 35. IMPUESTO DE SOCIEDADES: RÉGIMEN FISCAL DE COOPERATIVAS.**

Finanzas		U. C. 25: IMPUESTO DE SOCIEDADES: RÉGIMEN FISCAL DE COOPERATIVAS				
Finalidad		La finalidad de este módulo es la de ser un apoyo para el cumplimiento de las obligaciones fiscales del empresario, en especial de la de cumplir con el impuesto de sociedades referido a cooperativa.				
Objetivos	Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>En esta Unidad de Conocimiento se pretende que el alumno sepa: Qué es el impuesto de sociedades, quién debe pagarlo, cómo y cuando se debe pagar, de dónde se obtienen los datos para el cálculo y como efectuar éste, así como dónde presentar el impuesto.</li> <li>Dar a conocer al alumnado que es, campo de aplicación y justificación del impuesto de Sociedades.</li> </ul>				
	Valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hacer hincapié en la obligación del individuo de contribuir con el erario público.</li> </ul>				
M. docentes	Lección magistral	X	Conferencia de expertos		Discusión de artículos	Tutorías
	Clases prácticas	X	Método del caso	X	Uso NTIC	Realización de trabajos y proyectos
	Juegos de empresa		Visitas a empresas		Seminarios	
	Otros		<ul style="list-style-type: none"> <li>Búsqueda de reiteración y facilidad en la explicación.</li> </ul>			
Estructura de los contenidos		<ol style="list-style-type: none"> <li>Marco introductorio.</li> <li>Concepto de Impuesto.</li> <li>Qué grava el impuesto.</li> <li>Justificación del tratamiento específico de las cooperativas en el Impuesto de Sociedades.</li> <li>Conceptos básicos del Impuesto de Sociedades.</li> <li>Cálculo del Impuesto.</li> </ol>				
Resumen de los contenidos		<p>En esta Unidad de Conocimiento se trata el tema de la fiscalidad y la obligación del individuo de contribuir con el erario público, más concretamente de la obligación de tributar que se deriva del Impuesto de Sociedades. El módulo nos presenta el tratamiento específico de las cooperativas en el Impuesto de Sociedades, para posteriormente indicarnos qué grava el Impuesto, cual es el hecho imponible y quien es el sujeto pasivo del impuesto, que en nuestro caso como será una sociedad mercantil (la cooperativa) y no física. Se nos indicará que entidades gozan de exenciones en este impuesto y de que tipo serán (totales, en el caso de entidades del sector público, o parciales, en el caso de entidades sin ánimo de lucro). Por último se enseñará a determinar la base imponible para realizar así el cálculo del impuesto.</p>				
Horas estimadas		4,5				
Método de evaluación		Prueba de conocimiento mediante test de evaluación				
Nivel de dificultad	Valoración	1 (Muy Fácil)	2 (Fácil)	3 (Nivel medio de facilidad/dificultad)	4 (Difícil)	5 (Muy Difícil)
	Profesores		X			
	Alumnos		X			

**Tabla 36. IVA, CONCEPTO Y CÁLCULO.**

Finanzas		UNIDAD DE CONOCIMIENTO 26: IVA, CONCEPTO Y CÁLCULO				
Finalidad		Con el estudio y explicación de esta Unidad de Conocimiento lo que pretendemos es que el alumnado esté capacitado para determinar el concepto y funcionamiento del Impuesto sobre el Valor Añadido.				
Objetivos	Conocimientos	• Enseñar al alumno a calcular el impuesto y a realizar las declaraciones-liquidaciones del mismo. Así mismo, que aprendan los modelos, plazos y lugares de presentación de las declaraciones- liquidaciones.				
	Actitudes	• Proporcionar una visión positiva del impuesto.				
	Valores	• Hacer ver que el IVA no es un mayor gasto para el empresario, sino un impuesto que lo paga el consumidor final.				
M. docentes	Lección magistral	X	Conferencia de expertos		Discusión de artículos	Tutorías
	Clases prácticas	X	Método del caso	X	Uso NTIC	Realización de trabajos y proyectos
	Juegos de empresa		Visitas a empresas		Seminarios	
	Otros		<ul style="list-style-type: none"> <li>• El profesorado debe plantear el tema de una manera sencilla, aclarando en todo momento los términos técnicos.</li> <li>• Plantear especial hincapié en los temas más controvertidos.</li> </ul>			
Estructura de los contenidos		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Marco Introductorio.</li> <li>2. Concepto de Impuesto.</li> <li>3. Mapa situacional del IVA.</li> <li>4. Qué grava el IVA.</li> <li>5. Conceptos básicos del IVA.</li> <li>6. Cálculo del Impuesto.</li> </ol>				
Resumen de los contenidos		<p>Está Unidad de Conocimiento comienza su explicación haciendo referencia a la obligación que tienen las personas de contribuir con el gasto público y como se realiza dicha contribución a través del IVA. Además de la justificación al pago del IVA como contribución al erario público, se nos argumenta la supresión de las barreras fiscales que se está produciendo en la Unión Europea.</p> <p>En este módulo se explicará el caso de las cooperativas y su tratamiento en el IVA, viéndose como no hay ninguna especialidad en dicho tratamiento, únicamente se aplica el tipo de 7% en las cooperativas agrarias en los servicios prestados por la cooperativa a sussocios.</p> <p>Posteriormente se muestra como el IVA grava el consumo de bienes y servicios, además de los conceptos básicos de éste y se finalizará con la explicación sobre como realizar el cálculo del impuesto.</p>				
Horas estimadas		5				
Método de evaluación		Prueba de conocimiento mediante test de evaluación				
Nivel de dificultad	Valoración	1 (Muy Fácil)	2 (Fácil)	3 (Nivel medio de facilidad/dificultad)	4 (Difícil)	5 (Muy Difícil)
	Profesores	X				
	Alumnos	X				

**Tabla 37. IRPF, CONCEPTO, CÁLCULO Y RETENCIONES.**

Finanzas		U. C. 27: IRPF, CONCEPTO, CÁLCULO Y RETENCIONES				
Finalidad		Dotar al alumno de un conocimiento claro y conciso sobre el Impuesto de la Renta de las Personas Físicas.				
Objetivos	Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer quién tiene que pagar el impuesto, cuándo se debe pagar y dónde hay que presentarlo. Así como saber calcular el impuesto.</li> </ul>				
	Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enseñar a distinguir los diferentes conceptos básicos del impuesto.</li> </ul>				
	Valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intentar dar una visión positiva del impuesto, en base a la justificación que se explique, procurando que les quede claro que es lo que grava el impuesto.</li> </ul>				
M. docentes	Lección magistral	X	Conferencia de expertos		Discusión de artículos	Tutorías
	Clases prácticas	X	Método del caso	X	Uso NTIC	Realización de trabajos y proyectos
	Juegos de empresa		Visitas a empresas		Seminarios	
	Otros					
Estructura de los contenidos		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Marco Introdutorio.</li> <li>2. Concepto de Impuesto.</li> <li>3. Mapa situacional del IRPF.</li> <li>4. Qué grava el impuesto.</li> <li>5. Conceptos básicos del IRPF.</li> <li>6. Cálculo del Impuesto.</li> </ol>				
Resumen de los contenidos		<p>En esta Unidad de Conocimiento se presenta el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas, muestra como el IRPF es un impuesto que grava la manifestación de riqueza de la persona física y se presta especial atención al caso de las cooperativas concretamente a las retenciones de rendimientos del trabajo y mobiliarios. Se explican diferentes cuestiones relativas al ámbito geográfico de aplicación y al concepto de residencia fiscal, pasando posteriormente a la definición de los conceptos básicos del impuesto que son: la base imponible, rendimiento neto de trabajo, de capital mobiliario, imputación de rentas, rendimiento neto de capital inmobiliario, rendimiento de actividades económicas, ganancias y pérdidas patrimoniales y exenciones. En el apartado del rendimiento por actividades económicas se aclaran los diferentes sistemas de estimación que existen y a los que el empresario puede acogerse. Para finalizar se enseña a realizar los cálculos necesarios para la determinación y posterior liquidación del impuesto.</p>				
Horas estimadas		5				
Método de evaluación		Prueba de conocimiento mediante test de evaluación				
Nivel de dificultad	Valoración	1 (Muy Fácil)	2 (Fácil)	3 (Nivel medio de facilidad/dificultad)	4 (Difícil)	5 (Muy Difícil)
	Profesores				X	
	Alumnos				X	

**Tabla 38. TIPOS DE CONTRATOS LABORALES.**

Personal		U. C. 24: TIPOS DE CONTRATOS LABORALES				
Finalidad	<p>En esta Unidad de Conocimiento se pretende que el alumnado aprenda como la contratación depende de las necesidades de la empresa; el concepto, elementos, y características del contrato de trabajo; los distintos tipos de trabajo, conceptos y características, en definitiva que el alumnado llegue a conocer qué tipo de contrato le conviene en cada momento.</p>					
Objetivos	Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer el concepto de contrato de trabajo, sus partes integrantes, contenido, formalización, organismos encargados de tramitación y procedimientos de contratación, así como los diferentes tipos de contratos que existen.</li> <li>• Que el alumnado aprenda que la contratación depende de las necesidades de la empresa.</li> </ul>				
	Valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer los compromisos, legales y tácitos, que se derivan de la firma de un contrato, tanto por parte del empresario como por parte del trabajador.</li> </ul>				
M. docentes	Lección magistral	X	Conferencia de expertos		Discusión de artículos	Tutorías
	Clases prácticas	X	Método del caso	X	Uso NTIC	Realización de trabajos y proyectos
	Juegos de empresa		Visitas a empresas		Seminarios	
	Otros					
Estructura de los contenidos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Introducción al tema.</li> <li>2. Necesidad del personal.</li> <li>3. El contrato de trabajo.</li> <li>4. Aspectos básicos del contrato de trabajo.</li> <li>5. Tipos de contratos.</li> <li>6. Lista-Guía de actuación para la aplicación a las Cooperativas.</li> </ol>					
Resumen de los contenidos	<p>Esta Unidad de Conocimiento comienza con una introducción acerca de las necesidades de incorporación de personal a la empresa y de cómo el contrato de trabajo es un elemento básico para dicha incorporación. Partiendo del concepto de contrato de trabajo, se enseña al alumno a elegir el mejor tipo contrato para sus necesidades. Se hace referencia a las partes, los compromisos, aspectos básicos y al contenido de un contrato de trabajo. Así como a la formalización de un contrato de trabajo y los organismos que en ella intervienen. Posteriormente se muestran los distintos tipos de contratos de trabajo vigentes y los factores a considerar al optar por alguna de las modalidades. Para finalizar se nos ofrece una aplicación de lo explicado centrado en las cooperativas.</p>					
Horas estimadas	7					
Método de evaluación	Prueba de conocimiento mediante test de evaluación					
Nivel de dificultad	Valoración	1 (Muy Fácil)	2 (Fácil)	3 (Nivel medio de facilidad/dificultad)	4 (Difícil)	5 (Muy Difícil)
	Profesores	X				
	Alumnos	X				

**Tabla 39. REGÍMENES DE LA SEGURIDAD SOCIAL.**

Personal		U. C. 28: REGÍMENES DE LA SEGURIDAD SOCIAL				
Finalidad		Aclarar cuál es la finalidad del sistema de la Seguridad Social. Saber que cubre la acción protectora de dicho organismo, cuál es su estructura administrativa y que regímenes lo componen.				
Objetivos	Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar a conocer al alumnado la existencia de una Seguridad Social como mecanismo de ayuda a la ciudadanía. Que sepan cuáles son las situaciones que dan derecho a esta ayuda.</li> <li>• Dar a conocer al alumnado que el requisito primero para estar incluido en la Seguridad Social es la inscripción de la empresa.</li> <li>• Explicar que significa la afiliación y qué implica.</li> <li>• Dar a conocer al alumnado los derechos que acarrea el estar de alta en la Seguridad Social.</li> </ul>				
	Valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plantear el tema haciendo alusión a las situaciones cotidianas que puede generar esa necesidad de ayuda.</li> <li>• Hacer hincapié en la necesidad de la inscripción y en los requisitos de la misma.</li> <li>• Explicar la necesidad de la afiliación y el derecho a la misma.</li> </ul>				
M. docentes	Lección magistral	X	Conferencia de expertos		Discusión de artículos	Tutorías
	Clases prácticas	X	Método del caso	X	Uso NTIC	Realización de trabajos y proyectos
	Juegos de empresa		Visitas a empresas		Seminarios	
	Otros					
Estructura de los contenidos		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Marco Introdutorio.</li> <li>2. La Seguridad Social.</li> <li>3. Inscripción en la Seguridad Social.</li> <li>4. Afiliación a la Seguridad Social.</li> <li>5. Cobertura de la Seguridad Social.</li> </ol>				
Resumen de los contenidos		<p>Esta Unidad de Conocimiento comienza con la exposición de un marco introductorio en el que se nos muestra a la Seguridad Social como aquel mecanismo a través del cual el estado ayuda a la ciudadanía en las situaciones de enfermedad, paro, jubilación, etc. Comienza el módulo explicando las dos diferentes alternativas existentes en la Seguridad Social que son el Régimen Especial y el Régimen General. Así mismo se explican los requisitos necesarios inicialmente para la inscripción de las cooperativas en la Seguridad Social.</p> <p>Posteriormente, se muestra como realizar la inscripción en la Seguridad Social y se hace referencia a las prestaciones que hay que efectuar a la Tesorería General de dicho organismo, diferenciando entre el Régimen General y el Régimen Autónomo. Para finalizar se hace referencia a la obligatoriedad de afiliación a la Seguridad Social y a la cobertura que esta provee a la población.</p>				
Horas estimadas		5,5				
Método de evaluación		Prueba de conocimiento mediante test de evaluación				
Nivel de dificultad	Valoración	1 (Muy Fácil)	2 (Fácil)	3 (Nivel medio de facilidad/dificultad)	4 (Difícil)	5 (Muy Difícil)
	Profesores	X				
	Alumnos	X				

**Tabla 40. COTIZACIONES Y LIQUIDACIONES.**

Personal		U. C. 29: COTIZACIONES Y LIQUIDACIONES				
Finalidad		Facilitar al alumnado el cumplimiento de las obligaciones de la Seguridad Social. Proporcionándole para ello los conocimientos necesarios sobre los conceptos básicos de la cotización, base de cotización, tipo y cuota.				
Objetivos	Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar a conocer al alumnado la cotización a la seguridad social, su significado, como se realiza el pago.</li> <li>• Hacer hincapié en la necesidad de contribuir con el sistema establecido de Seguridad Social.</li> </ul>				
	Valores					
M. docentes	Lección magistral	X	Conferencia de expertos		Discusión de artículos	Tutorías
	Clases prácticas	X	Método del caso	X	Uso NTIC	Realización de trabajos y proyectos
	Juegos de empresa		Visitas a empresas		Seminarios	
	Otros					
Estructura de los contenidos		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Marco Introductorio.</li> <li>2. La Seguridad Social.</li> <li>3. Cotización a la Seguridad Social.</li> <li>4. La cotización.</li> <li>5. El pago o recaudación.</li> </ol>				
Resumen de los contenidos		<p>En esta Unidad de Conocimiento se estudian las cotizaciones y liquidaciones con las que se tiene obligación de cumplir al afiliarse a la Seguridad Social. En la introducción se nos presenta a la Seguridad Social como el mecanismo a través del cual el Estado ayuda a la ciudadanía en las situaciones de enfermedad, paro, jubilación etc. Cotizar es el mecanismo por el que los ciudadanos obligados contribuyen a la realización de esa ayuda suministrada por la Seguridad Social, ayuda que recae sobre toda la población española.</p> <p>En la unidad se explica el Régimen General de la Seguridad Social su concepto y obligaciones, como los trabajadores están obligados a pertenecer a alguno de los regímenes y por que motivos cotizan. También se da cuenta del Régimen Especial de Trabajadores Autónomos, proporcionándose datos acerca de las bases de cotización de ambos.</p> <p>Por último se trata el tema del pago o recaudación y de quien será la obligación de efectuar ese pago. Además se enseña cuales son los impresos oficiales para realizar dicho pago.</p>				
Horas estimadas		6				
Método de evaluación		Prueba de conocimiento mediante test de evaluación				
Nivel de dificultad	Valoración	1 (Muy Fácil)	2 (Fácil)	3 (Nivel medio de facilidad/dificultad)	4 (Difícil)	5 (Muy Difícil)
	Profesores	X				
	Alumnos	X				

## 6. El Instructor para la Creación de Empresas y el Simulador Empresarial.

En este subepígrafe se presentan las tablas que resumen los contenidos del instructor para la creación de empresas y del simulador empresarial.

**Tabla 41. EL INSTRUCTOR PARA LA CREACIÓN DE EMPRESAS.**

INSTRUCTOR PARA LA CREACIÓN DE EMPRESAS						
Finalidad	Conseguir que los beneficiarios conozcan en profundidad los contenidos, manejo y utilidad del "Instructor para la Creación de Empresas".					
Objetivos	Conocimientos	Tener una visión global de una empresa y su funcionamiento en las distintas áreas, a través de los contenidos y ejemplos incluidos en el "Instructor para la Creación de Empresas"				
	M. docentes	Lección magistral	Conferencia de expertos	Discusión de artículos	Tutorías	
		Clases prácticas	Método del caso	X	Uso NTIC	
		Juegos de empresa	Visitas a empresas	Seminarios	Realización de trabajos y proyectos	
	Otros	El método utilizado por el Grupo Echevarria contempla la siguiente secuencia de actividades: 1. Introducción General del Instructor para la Creación de Empresas mediante la visualización de la pantalla principal, con el objetivo de conocer sus contenidos y familiarizarse con su funcionamiento. 2. Descripción y desarrollo de contenidos y del funcionamiento del instructor por parte del profesor, a través de la pantalla del PC. Se utilizan ejemplos y contenidos complementarios para hacer más comprensible, amena y asequible la utilización del Instructor para la creación de Empresas. 3. Seguimiento por los beneficiarios de las explicaciones expuestas por el profesor, a través de las herramientas instaladas en su PC (cada beneficiario ha tenido a su disposición un ordenador).				
Estructura de los contenidos	1. La aventura de emprender: a. Empezando la aventura. b. ¿Cómo hacer realidad la idea? c. ¿Cómo vender el producto? d. ¿Cuántos somos en la empresa? 2. Montando la empresa. 3. Anímate a emprender.					
Resumen de los contenidos	Permite al beneficiario tener un primer contacto con el mundo de la empresa y analizar conceptos y contenidos como: • Trato con clientes. • Estudio y análisis de la competencia. • Recursos (económicos, materiales y humanos). • Como vender el productor (marca, precio, proceso de venta y publicidad). • Asignación del trabajo entre los socios. • Forma jurídica. Documentos y permisos necesarios, así como trámites de constitución.					
Horas estimadas	6					
Método de evaluación	Prueba de conocimiento mediante test de evaluación					
Nivel de dificultad	Valoración	1 (Muy Fácil)	2 (Fácil)	3 (Nivel medio de facilidad/dificultad)	4 (Difícil)	5 (Muy Difícil)
	Profesores	X				
	Alumnos	X				

**Tabla 42. EL SIMULADOR EMPRESARIAL.**

SIMULADOR EMPRESARIAL						
Finalidad		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que los beneficiarios conozcan en profundidad los contenidos, manejo y utilidad del "Simulador Empresarial".</li> <li>• Realizar una aproximación al grado de viabilidad y madurez de los proyectos.</li> </ul>				
Objetivos	Conocimientos	Asimilar aquellos conceptos útiles para la puesta en marcha y gestión del futuro negocio.				
	Habilidades	Adquirir habilidad manejando el Simulador Empresarial.				
M. docentes	Lección magistral	Conferencia de expertos		Discusión de artículos	Tutorías	
	Clases prácticas	Método del caso	X	Uso NTIC	Realización de trabajos y proyectos	
	Juegos de empresa	X	Visititas a empresas	Seminarios		
	Otros	<p>El método utilizado por el Grupo Echevarria contempla la siguiente secuencia de actividades:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Introducción General del Simulador Empresarial, mediante la visualización de la pantalla principal con el objetivo de conocer sus contenidos y familiarizarse con su funcionamiento.</li> <li>2. Descripción y desarrollo de contenidos y funcionamiento de las herramientas por parte del profesor, a través de la pantalla del PC. Se utilizan ejemplos y contenidos complementarios para hacer más comprensible, amena y asequible la utilización del Simulador Empresarial.</li> <li>3. Los videos con testimonios incluidos en el Área de Conocimientos del Simulador Empresarial son seguidos por todos los asistentes a través de los altavoces instalados en el PC del profesor.</li> <li>4. Seguimiento por los beneficiarios de las explicaciones expuestas por el profesor, a través de las herramientas instaladas en su PC (cada beneficiario ha tenido a su disposición un ordenador). Con la introducción en el Simulador Empresarial de los datos relativos a sus proyectos han conseguido una aproximación a la viabilidad de los mismos</li> </ol>				
Estructura de los contenidos		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Introducción.</li> <li>2. Visitas a empresas.</li> <li>3. Simulación:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Plan de viabilidad.</li> <li>b. Puesta en marcha.</li> <li>c. Gestión. Toma de decisiones.</li> <li>d. Otras herramientas del Simulador.</li> </ol> </li> <li>4. Explicación de los botones.</li> </ol>				
Resumen de los contenidos		<ul style="list-style-type: none"> <li>• El tratamiento de la herramienta "Simulador Empresarial" ha permitido poner en práctica los conceptos tratados en el "Instructor para la Creación de Empresas".</li> <li>• Cada beneficiario asistente, a través de la introducción de datos en el Simulador, realiza una primera aproximación a la viabilidad de su proyecto.</li> </ul>				
Requisitos previos o vinculaciones con otras UC		Es necesario que previamente se impartan los contenidos del "Instructor para la Creación de Empresas".				
Horas estimadas		10				
Método de evaluación		Prueba de conocimiento mediante test de evaluación				
Nivel de dificultad	Valoración	1 (Muy Fácil)	2 (Fácil)	3 (Nivel medio de facilidad/dificultad)	4 (Difícil)	5 (Muy Difícil)
	Profesores		X			
	Alumnos		X			



■ ■ 5

# Los Grupos Desfavorecidos y la Transnacionalidad



## **1. Introducción.**

Los objetivos que se pretenden con este capítulo son dos: elaborar un perfil arquetipo de cada grupo desfavorecido y diseñar los modelos de formación y asesoramiento implantados por el socio italiano.

Para alcanzar el primer objetivo (elaborar un perfil arquetipo de cada grupo desfavorecido) se utilizan los informes de los expertos en cada grupo y los datos y la información localizada en Internet y en las bases de datos de la Universidad de Sevilla.

Para lograr el segundo objetivo (diseñar los modelos de formación y asesoramiento implantados por el socio italiano) se utiliza la información sobre "Transnacionalidad" facilitada por los responsables del proyecto en la Fundación Red Andaluza para la Economía Social.

En los próximos epígrafes presentamos los modelos diseñados para cada uno de los dos objetivos perseguidos.

## **2. Los Modelos Arquetipo de los Grupos Desfavorecidos.**

Los modelos arquetipo diseñados sobre los grupos desfavorecidos atienden a un perfil genérico en el que se consideran las siguientes variables: concepto del grupo desfavorecido, población en Andalucía, características demográficas, nivel de formación, personalidad, atributos de la relación con distintos sistemas de suentorno (la sociedad en general, la familia, el mercado laboral, el sistema educativo, el sistema financiero y el mercado inmobiliario) y, por último, las barreras específicas a la hora de emprender. A continuación presentamos, en formato tabla, los modelos diseñados.

Tabla 1.

**PERFIL DEL GRUPO “PARADOS DE LARGA DURACIÓN”**

<b>GRUPO DESFAVORECIDO “PARADOS DE LARGA DURACIÓN”</b>		
CONCEPTO	Parados de Larga Duración son aquellos que: Los que están parados durante más de doce meses consecutivos (Definición de la base de datos SIMA del Instituto de Estadística de Andalucía), independientemente de su sexo pero con una edad inferior a los 65 años o edad no económicamente activa.	
POBLACIÓN (diciembre de 2002)	Total	120.664
	De 12 a 15 meses	20405
	De 15 a 18 meses	15608
	De 18 a 21 meses	10087
	De 21 a 24 meses	9103
	Más de 24 meses	65461
CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS	Edad	Más de 45 años
	Sexo	Mujer
FORMACIÓN	Igual o inferior EGB	
VALORES Y ACTITUDES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La duración del desempleo se asocia normalmente con un deterioro de las cualificaciones y actitudes de los individuos.</li> <li>• Presentan baja autoestima, baja autoconfianza y un menor esfuerzo en la búsqueda de trabajo.</li> <li>• Fuerte desmotivación por la búsqueda de empleo.</li> <li>• No suelen ser eficaces en su búsqueda de empleo.</li> <li>• No suelen enfocar la búsqueda de empleo hacia la creación de su propia empresa.</li> <li>• Consideran que el autoempleo es cosa de jóvenes.</li> <li>• Buscan sobre todo empleos por cuenta ajena.</li> </ul>	
PERSONALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son menos atractivos para un potencial empleador que un trabajador que acabe de quedarse sin empleo.</li> <li>• Han perdido habilidades adquirida en ocupaciones anteriores.</li> <li>• Suelen presentar un desfase de capacitación por avance de nuevas tecnologías sobre todo ahora con el elevado ritmo del avance tecnológico.</li> <li>• Suelen tener conocimientos y experiencia que ya no son tan necesarios en el actual mercado laboral.</li> <li>• Presentan también un desfase en lo que a la cultura laboral se refiere.</li> <li>• Cuanto más tiempo llevan desempleados menos elegibles son y más reducen la intensidad de su búsqueda de empleo.</li> <li>• Suelen enfrentarse a la marginación social, a rupturas familiares y, en ocasiones, a la delincuencia.</li> <li>• En ocasiones, coinciden con aquellas personas que abandonaron los estudios sin llegar a adquirir una formación y/o con residentes en áreas industriales urbanas en declive.</li> </ul>	
GESTION DEL CONFLICTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El proceso de reinserción de los desempleados de larga duración en la vida laboral activa no puede dejarse únicamente a las fuerzas del mercado. Es necesaria la intervención directa a través de iniciativas financiadas con fondos públicos para, por un lado, vencer las dificultades estructurales del empleo y, por otro, preparar mejor para el trabajo a los parados de larga duración.</li> </ul>	
RELACIONES CON...	LA SOCIEDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconfianza.</li> <li>• Pasividad.</li> <li>• Desengaño.</li> </ul>
	LA FAMILIA	
	EL MERCADO LABORAL	
	EL SISTEMA EDUCATIVO	
BARRERAS ESPECÍFICAS	Marginalidad. Exclusión social.	

**Tabla 2. PERFIL DEL GRUPO “DISCAPACITADOS”.**

<b>GRUPO DESFAVORECIDO “DISCAPACITADOS”</b>				
CONCEPTO	La OMS, en el Segundo Informe del Comité de Expertos en Rehabilitación Médica (1968), expresa que el discapacitado es “la persona que presenta una disminución temporal o permanente de su integridad física o mental, de origen congénito o producida por la edad, una enfermedad o un accidente, disminución que dificulta su autonomía y su capacidad para asistir a la escuela o para ocupar un empleo”. Es la misma línea seguida por la OIT, que, en la famosa Recomendación 99 de la XXXVIII Reunión de la Conferencia Internacional de Trabajo (Ginebra, 1955), dice que discapacitado “es toda persona cuyas posibilidades de obtener y conservar un empleo adecuado se hallan realmente reducidas debido a una disminución de su capacidad física o mental”.			
POBLACIÓN EN ANDALUCÍA	Almería		20.521	
	Cádiz		51.737	
	Córdoba		40.985	
	Granada		34.050	
	Huelva		18.516	
	Jaén		25.236	
	Málaga		50.137	
CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS	Edad		45-60 años	
	Sexo		Hombre	
FORMACIÓN	Educación primaria o al menos sabe leer y escribir.			
VALORES Y ACTITUDES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desánimo a la hora de plantearse su incorporación laboral.</li> <li>• Sensación de poca confianza personal.</li> <li>• Escasa confianza en sus posibilidades de inserción profesional.</li> <li>• Poca tolerancia al trabajo.</li> <li>• Tendencia a situar las causas de su situación profesional, de forma marcada, en factores externos a sí mismos.</li> <li>• Reducido valor el trabajo en la escala de valores personales.</li> <li>• Barreras en la disponibilidad temporal y/o profesional.</li> </ul>			
PERSONALIDAD	Pasividad. Riesgo de aislamiento. Baja autoestima. Escasa actividad en la búsqueda de empleo.			
GESTION DEL CONFLICTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El primer paso para la inserción de este grupo en la comunidad es la aceptación recíproca, lo cual significa reconocer el derecho de cada uno a su dignidad y respeto..</li> <li>• Se requiere una gran flexibilidad en las acciones formativas dirigidas a este colectivo.</li> </ul>			
RELACIONES CON...	LA SOCIEDAD	Riesgo de exclusión social. Prejuicios sociales.		
	LA FAMILIA	Sobreprotección familiar.		
	EL MERCADO LABORAL	Puestos ocupados	Falta de motivación hacia el trabajo. 2/3 parados.	
			Hombres: artesanos, trabajadores cualificados de la industria y de la minería.	
			Mujeres: Servicios de restauración, personales, protección y vendedores de los comercios.	
		Contratos firmados	Temporales.	
Actitud empleador	Escasa polivalencia. Difícil reciclaje. Altos costes de adaptación. Bajo nivel de confianza.			
EL SISTEMA FINANCIERO	Autoempleo	Más mujeres que hombres.		
BARRERAS ESPECÍFICAS	Genéricas	Falta de información.		
	Principales discapacidades	Físicas	Problemas espalda o cuello.	
			Problemas en las piernas o en los pies (incluyendo artritis y reumatismo).	
			Problemas de corazón.	
	Psicológicas	Problemas circulatorios o de tensión. Problemas mentales o de tipo nervioso o emocional.		

Tabla 3.

**PERFIL DEL GRUPO "MINORÍAS ÉTNICAS".**

<b>GRUPO DESFAVORECIDO "MINORÍAS ÉTNICAS"</b>	
CONCEPTO	<p>Grupo que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Está definido a partir de un conjunto de rasgos culturales transmitidos a través del aprendizaje, no por la herencia genética.</li> <li>• Tiene la auto percepción de conformar un grupo específico y diferenciado.</li> <li>• Crean fronteras entre la mayoría y la minoría (por ambas partes).</li> <li>• La minoría ocupa una posición de subordinación o marginación social.</li> </ul>
POBLACIÓN EN ANDALUCÍA	286.110 personas.
CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS	<p>Jóvenes (la mitad tienen menos de 16 años).</p> <p>Alto crecimiento demográfico (es el grupo humano más prolífico del mundo; se duplica cada tres lustros).</p> <p>Menor esperanza de vida respecto a la media de la población.</p> <p>Menor esperanza de vida de los hombres.</p> <p>Malformaciones infantiles.</p> <p>Altas tasas de fecundidad en edades prematuras.</p> <p>Envejecimiento prematuro.</p> <p>Tendencia a la depresión y enfermedades mentales.</p> <p>Nutrición inadecuada.</p>
FORMACIÓN	<p>Escasa cualificación y profesionalización.</p> <p>El 70 por 100 de los adultos gitanos carecen de instrucción.</p> <p>El 60 por 100 de los niños en edad escolar no acuden regularmente a clase.</p> <p>Pocos acceden a la oferta de formación profesional normalizada.</p> <p>Gran habilidad y destreza natural para el comercio</p>
VALORES Y ACTITUDES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura propia: supone un conjunto articulado de conocimientos y habilidades.</li> <li>• Fuerte conciencia de grupo, lo que supone una grave dificultad a la hora de realizar itinerarios personalizados. El beneficio se entiende como algo colectivo.</li> <li>• La cooperación económica se estructura en torno a núcleos familiares y relaciones parentales.</li> <li>• Desconfianza: puede que desconfíen de la persona que acaban de conocer, sobre todo si es no pertenece a su etnia.</li> <li>• Contactos personalizados: quieren hablar con las personas con las que contactaron en un primer momento.</li> <li>• Abandono generalizado del sistema educativo hacia los 14 años y creación temprana de estructuras familiares, lo que origina un déficit en la formación de base.</li> <li>• Las mujeres, y en especial las gitanas jóvenes, sufren más la discriminación: las presiones de su entorno cultural, familiar y social les complica aún más el acceso y la inclusión sociolaboral.</li> </ul>
PERSONALIDAD	<p>Conformismo.</p> <p>Pesimista.</p> <p>Baja autoestima.</p> <p>Amplia variedad ocupacional, tanto por el tipo de profesiones, como por la distribución a lo largo de la vida laboral.</p> <p>Se rigen por criterios de libertad horaria y funcional: tienden a desempeñar trabajos autónomos e independientes en relación con la economía dominante.</p> <p>Predominio de actividades marginales a la economía dominante aunque dependientes de la misma (chatarrería, cartonería,...).</p> <p>Escasa definición profesional entre la juventud: las ocupaciones tradicionales se han quedado obsoletas y la crisis económica dificulta su incorporación a nuevas profesiones.</p> <p>Ausencia generalizada de experiencias laborales previas, lo que supone una dificultad al orientar su formación.</p>
GESTION DEL CONFLICTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se requiere flexibilidad e incluso, en ocasiones, abandonar la metodología utilizada para conseguir que la persona confíe en el grupo de profesionales.</li> <li>• En la medida que sea posible, las personas de contacto no deben cambiar ya que si el contacto cambia, puede que no vuelvan.</li> <li>• Ser conscientes de la doble presión que sufren las mujeres gitanas: la externa y la interna de su propio entorno familiar.</li> </ul>





RELACIONES CON...	LA SOCIEDAD	Fuertes prejuicios. Discriminación. Modelo arquetipo: ladrones, violentos, conflictivos, peligrosos, seres antisociales, criminales, vagos. Rechazo social. Segregación y aislamiento.	
	LA FAMILIA	Tamaño medio: 5,4 miembros. Carencia de modelos o ejemplos en las familias para acceder a otro tipo de trabajos que no sean los tradicionales.	
	EL MERCADO LABORAL	Acceso	Enormes obstáculos. Muchas empresas se niegan a contratar e incluso entrevistar a los candidatos gitanos. Causas dificultad acceso al empleo: condiciones de vida, hábitos culturales. Desde edad temprana.
		Tipo de trabajo	Tipo 1 Trabajos en la economía sumergida. • Suelen ser "la venta ambulante", la recogida de residuos sólidos o el trabajo temporero. • Chatarreros. • Temporeros. • Mano de obra no especializada en la industria o en labores agrícolas. Tipo 2 Pequeños comerciantes, administrativos o funcionarios. Este segmento, aunque sea pequeño, tiene un crecimiento progresivo.
		Condiciones de trabajo	Los peores salarios. Trabajar en malas condiciones de seguridad e higiene.
		Contratos	Pocos o ninguno.
	EL SISTEMA EDUCATIVO	La diferencia cultural de los niños gitanos, que podría significar un enriquecimiento para toda la escuela, se convierte en un motivo de conflicto. Los niveles de absentismo son muy elevados. Algunos de los estudios más recientes nos indican cómo superan en muchos casos el 50% y llegan a cifras realmente preocupantes, por ejemplo en la provincia de Jaén donde alcanza el 69%. El abandono escolar afecta de forma especial a la infancia gitana. Se estima que menos del 5% finaliza los estudios de Primaria. Sufren una cierta esquizofrenia cultural entre los valores del entorno gitano y los valores de la escuela.	
	EL MERCADO INMOBILIARIO	La diferencia cultural de los niños gitanos, que podría significar un enriquecimiento para toda la escuela, se convierte en un motivo de conflicto. Los niveles de absentismo son muy elevados. Algunos de los estudios más recientes nos indican cómo superan en muchos casos el 50% y llegan a cifras realmente preocupantes, por ejemplo en la provincia de Jaén donde alcanza el 69%. El abandono escolar afecta de forma especial a la infancia gitana. Se estima que menos del 5% finaliza los estudios de Primaria. Sufren una cierta esquizofrenia cultural entre los valores del entorno gitano y los valores de la escuela.	
	BARRERAS ESPECÍFICAS	Aversión al riesgo. Desmotivación. Falta de información.	

**Tabla 4. PERFIL DEL GRUPO "INMIGRANTES".**

<b>GRUPO DESFAVORECIDO "INMIGRANTES"</b>							
<b>CONCEPTO</b>	<p>Se considera inmigrante a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una persona que llega del exterior con la intención de residir en el país durante cierto período (Países Bajos: 6 meses) y posee un permiso de residencia (Bélgica, Dinamarca para ciudadanos nórdicos -6 meses para ciudadanos nórdicos-, Italia, Luxemburgo y España: 3 meses; Portugal, Finlandia, Suecia: 1 año) o residir como propietaria de su vivienda, inquilina o subarrendataria (Alemania).</li> <li>• Una persona que prevé residir más de doce meses, tras haber residido en el extranjero los doce meses anteriores (Reino Unido) o que ya es residente y ha permanecido en el extranjero un año previamente (Irlanda).</li> </ul>						
<b>POBLACIÓN</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>Total inmigrantes en Andalucía</td> <td style="text-align: right;">178130</td> </tr> <tr> <td>Total inmigrantes Unión Europea en Andalucía (Alemania, Francia, Italia y Portugal)</td> <td style="text-align: right;">72193</td> </tr> <tr> <td>Total inmigrantes de fuera de la Unión Europea en Andalucía (Latinoamérica, Norte de África y Europa del Este)</td> <td style="text-align: right;">105937</td> </tr> </table>	Total inmigrantes en Andalucía	178130	Total inmigrantes Unión Europea en Andalucía (Alemania, Francia, Italia y Portugal)	72193	Total inmigrantes de fuera de la Unión Europea en Andalucía (Latinoamérica, Norte de África y Europa del Este)	105937
Total inmigrantes en Andalucía	178130						
Total inmigrantes Unión Europea en Andalucía (Alemania, Francia, Italia y Portugal)	72193						
Total inmigrantes de fuera de la Unión Europea en Andalucía (Latinoamérica, Norte de África y Europa del Este)	105937						
<b>FINALIDAD</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>Inmigrantes Unión Europea</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clima favorable.</li> <li>• Nivel precios más asequible.</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td>Resto de Inmigrantes</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejores condiciones de vida y de trabajo (condiciones de trabajo y salarios).</li> </ul> </td> </tr> </table>	Inmigrantes Unión Europea	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clima favorable.</li> <li>• Nivel precios más asequible.</li> </ul>	Resto de Inmigrantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejores condiciones de vida y de trabajo (condiciones de trabajo y salarios).</li> </ul>		
Inmigrantes Unión Europea	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clima favorable.</li> <li>• Nivel precios más asequible.</li> </ul>						
Resto de Inmigrantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejores condiciones de vida y de trabajo (condiciones de trabajo y salarios).</li> </ul>						
<b>CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="background-color: #F4A460; text-align: center;"><b>SEXO</b></td> <td> <p>Inmigrantes europeos</p> <p>Inmigrantes africanos</p> <p>Inmigrantes latinoamericanos</p> </td> <td> <p>Porcentaje igual de hombres y mujeres.</p> <p>1 mujer cada 2 hombres.</p> <p>8 hombres cada 10 mujeres.</p> </td> </tr> <tr> <td style="background-color: #F4A460; text-align: center;"><b>EDAD MEDIA</b></td> <td> <p>Inmigrantes europeos</p> <p>Inmigrantes africanos</p> <p>Inmigrantes latinoamericanos</p> </td> <td> <p>44 años.</p> <p>30 años.</p> <p>30 años.</p> </td> </tr> </table>	<b>SEXO</b>	<p>Inmigrantes europeos</p> <p>Inmigrantes africanos</p> <p>Inmigrantes latinoamericanos</p>	<p>Porcentaje igual de hombres y mujeres.</p> <p>1 mujer cada 2 hombres.</p> <p>8 hombres cada 10 mujeres.</p>	<b>EDAD MEDIA</b>	<p>Inmigrantes europeos</p> <p>Inmigrantes africanos</p> <p>Inmigrantes latinoamericanos</p>	<p>44 años.</p> <p>30 años.</p> <p>30 años.</p>
<b>SEXO</b>	<p>Inmigrantes europeos</p> <p>Inmigrantes africanos</p> <p>Inmigrantes latinoamericanos</p>	<p>Porcentaje igual de hombres y mujeres.</p> <p>1 mujer cada 2 hombres.</p> <p>8 hombres cada 10 mujeres.</p>					
<b>EDAD MEDIA</b>	<p>Inmigrantes europeos</p> <p>Inmigrantes africanos</p> <p>Inmigrantes latinoamericanos</p>	<p>44 años.</p> <p>30 años.</p> <p>30 años.</p>					
<b>FORMACIÓN</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>Analfabetos</td> <td>Muy pocos (3,2%).</td> </tr> <tr> <td>Universitarios</td> <td>Alto (14%).</td> </tr> </table>	Analfabetos	Muy pocos (3,2%).	Universitarios	Alto (14%).		
Analfabetos	Muy pocos (3,2%).						
Universitarios	Alto (14%).						
<b>VALORES Y ACTITUDES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No todas las culturas tienen los mismos valores ni la misma forma de orientar la realidad y la conducta.</li> <li>• Las diferencias van más allá del idioma, abarcando todo un sistema de relaciones, pero el idioma crea importantes confusiones y malentendidos.</li> <li>• Diferente concepción del tiempo: mayor presencia del presente que del futuro.</li> <li>• Diferente concepción de lo religioso: en muchos casos se rigen más por creencias religiosas que por la ética.</li> <li>• Para los que proceden de países islámicos, no hay dicotomía entre lo religioso y lo civil.</li> <li>• Para los que proceden de África y Latinoamérica es la dirección de la empresa la que debe dar los órdenes: los modelos participativos les resultan difíciles.</li> <li>• Para las culturas tradicionales, el desarrollo personal fuera del clan al que pertenecen no es posible.</li> <li>• Tienen a relacionarse entre personas de su propio colectivo y algún vecino autóctono.</li> <li>• Son objeto de discriminación por ser inmigrantes (prima la condición de inmigrante sobre la de trabajador) y, en algunos casos, sólo por su nacionalidad.</li> <li>• En el caso de las mujeres las dos vías de discriminación se acentúan por el hecho de ser mujer e inmigrante.</li> </ul>						
<b>PERSONALIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su percepción del trabajo no tiene por qué ser la nuestra en la que no sólo es un medio de subsistencia sino también da sentido de pertenencia al grupo.</li> <li>• Su percepción del tiempo puede estar afectada por un concepto de cuenta atrás hacia el retorno, por lo que muchos pueden no estar implicados en procesos de formación de cara al futuro.</li> <li>• En muchas culturas tradicionales la religión lo impregna todo: no hay separación entre lo civil y lo religioso.</li> <li>• Mayor sentido de la colectividad que los países occidentales que son más individualistas.</li> <li>• La limitación de sus relaciones a personas de su propio colectivo les cierra posibilidades de desarrollar actividades laborales en otros sectores diferentes a los que vienen desarrollando.</li> <li>• Explotan poco su nivel de formación, que suele ser medio y superior, debido a los problemas burocráticos con los que se encuentran para convalidar sus titulaciones.</li> <li>• Se enfrentan a grandes dificultades administrativas lo que les limita sus oportunidades de reinserción.</li> </ul>						





GESTION DEL CONFLICTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay que ser conscientes de que hay distintas maneras de evaluar la realidad.</li> <li>• Los choques culturales se dan más en las "zonas sensibles", cuales son la religión, el sistema socio-familiar y los valores.</li> <li>• El uso del "tú" y del "usted" provoca serios conflictos: los latinoamericanos usan el "usted" y los que proceden de algunos países de África sólo utilizan el "tú" lo que puede parecer una descortesía.</li> <li>• Es necesario ampliarles sus perspectivas laborales y relacionales: las asociaciones de ayuda facilitan la inserción de estos colectivos.</li> <li>• Hay que analizar con cuidado las metodologías de trabajo de sus países de origen ya que, en ocasiones, no coinciden ni las categorías profesionales ni los niveles de estudios ni los contenidos formativos previos.</li> </ul>																																														
RELACIONES CON...	<table border="1"> <tr> <td>LA SOCIEDAD</td> <td colspan="3">Xenofobia en algunas situaciones.</td> </tr> <tr> <td>LA FAMILIA</td> <td colspan="3"></td> </tr> <tr> <td rowspan="10">EL MERCADO LABORAL</td> <td>Tasa de Actividad</td> <td>Inmigrantes Unión Europea</td> <td>60%</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Resto de inmigrantes</td> <td>80%</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Sector de actividad</td> <td>Agricultura</td> <td></td> <td>51,15%</td> </tr> <tr> <td>Industria</td> <td></td> <td>6,68%</td> </tr> <tr> <td>Servicios</td> <td></td> <td>42,27%</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Ocupación prof.</td> <td>Trabajadores no cualificados</td> <td></td> <td>33%</td> </tr> <tr> <td>Directivos de empresas</td> <td></td> <td>21%</td> </tr> <tr> <td colspan="3">(normalmente europeos comunitarios).</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Tasa de paro</td> <td>Inmigrantes Unión Europea</td> <td></td> <td>Similar a la de los españoles.</td> </tr> <tr> <td>Resto de inmigrantes</td> <td></td> <td>Superior a la de los españoles.</td> </tr> <tr> <td>EL SISTEMA EDUCATIVO</td> <td colspan="3"></td> </tr> </table>	LA SOCIEDAD	Xenofobia en algunas situaciones.			LA FAMILIA				EL MERCADO LABORAL	Tasa de Actividad	Inmigrantes Unión Europea	60%		Resto de inmigrantes	80%	Sector de actividad	Agricultura		51,15%	Industria		6,68%	Servicios		42,27%	Ocupación prof.	Trabajadores no cualificados		33%	Directivos de empresas		21%	(normalmente europeos comunitarios).			Tasa de paro	Inmigrantes Unión Europea		Similar a la de los españoles.	Resto de inmigrantes		Superior a la de los españoles.	EL SISTEMA EDUCATIVO			
LA SOCIEDAD	Xenofobia en algunas situaciones.																																														
LA FAMILIA																																															
EL MERCADO LABORAL	Tasa de Actividad	Inmigrantes Unión Europea	60%																																												
		Resto de inmigrantes	80%																																												
	Sector de actividad	Agricultura		51,15%																																											
		Industria		6,68%																																											
		Servicios		42,27%																																											
	Ocupación prof.	Trabajadores no cualificados		33%																																											
		Directivos de empresas		21%																																											
		(normalmente europeos comunitarios).																																													
	Tasa de paro	Inmigrantes Unión Europea		Similar a la de los españoles.																																											
		Resto de inmigrantes		Superior a la de los españoles.																																											
EL SISTEMA EDUCATIVO																																															
BARRERAS ESPECÍFICAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de conocimiento de los recursos disponibles.</li> <li>• No pueden optar, en ocasiones, a los mismos recursos que los españoles.</li> <li>• Dependen de su nivel de preparación.</li> <li>• Estereotipos:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo nivel de integración social.</li> <li>• Aumento del nivel de delincuencia.</li> </ul> </li> </ul>																																														

**Tabla 5. PERFIL DEL GRUPO "JÓVENES".**

<b>GRUPO DESFAVORECIDO "JÓVENES"</b>		
CONCEPTO	Población comprendida entre los 16 y los 24 años de edad, independientemente de su sexo.	
POBLACIÓN	Almería	252,9
	Cádiz	463,1
	Córdoba	322,8
	Granada	347,4
	Huelva	189,5
	Jaén	271,9
	Málaga	579,5
	Sevilla	780,2
CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS	Sexo	La mayoría son hombres
FORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Más elevada en el caso de las mujeres jóvenes.</li> <li>• No se han formado en la austeridad y el esfuerzo.</li> <li>• Son contradictorios entre valores finalistas (pacifismo, tolerancia y libertad) e instrumentales (esfuerzo y falta de responsabilidad).</li> <li>• Los valores que consideran más importantes son: la familia, los amigos, el trabajo, ganar dinero, ocio y tiempo libre, competencia profesional, relaciones sexuales, religión y política.</li> </ul>	
VALORES Y ACTITUDES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentido del dinamismo y de la iniciativa.</li> <li>• Sentido de la competitividad.</li> <li>• Conciencia de género.</li> <li>• Ha disminuido su nivel de autoeficacia y de implicación con el trabajo.</li> <li>• Son menos habituales las conductas innovadoras en el trabajo, lo que podría relacionarse con la pérdida de peso relativo del valor del trabajo, sobre todo en las grandes áreas metropolitanas.</li> <li>• Le dan menos importancia al trabajo, lo que podría estar relacionada con los mayores niveles de estrés laboral.</li> <li>• Ligero deterioro en las actitudes y conductas en el trabajo: más pasividad, menos capacidad innovadora y menor implicación en el trabajo entre otros.</li> <li>• Cada vez le dan más importancia a tener estudios, iniciativa y experiencia para encontrar empleo.</li> <li>• Le dan menos importancia al hecho de tener contactos.</li> <li>• Lo que más valoran en el empleo son los aspectos extrínsecos del trabajo, seguidos de los aspectos intrínsecos y de los sociales, aunque esto depende del nivel de estudios finalizado y de tener o no una amplia experiencia laboral.</li> </ul>	
PERSONALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atribuyen sus logros a la iniciativa personal, los estudios, los contactos y la experiencia. La suerte se menciona con bastante frecuencia.</li> <li>• Prefieren ser funcionarios y trabajar en algo que esté algo por encima de su cualificación (es decir, que suponga un reto).</li> <li>• Prefieren trabajos en la misma localidad en que residen y que sean adecuados a su preparación.</li> <li>• Prefieren un trabajo a tiempo completo y con un horario fijo.</li> <li>• Consideran desequilibrado el rendimiento laboral con las compensaciones que reciben.</li> <li>• Esperan más compensaciones de las que reciben.</li> <li>• Menor percepción del riesgo.</li> <li>• Piden razones y porque aunque aún no han desarrollado estrategias.</li> <li>• Fuerte relación con las nuevas tecnologías que les permiten hacer comparaciones en sus consumos y en sus relaciones.</li> </ul>	
GESTION DEL CONFLICTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay que hacer un análisis de sus niveles de estudios y experiencia porque de ellos parece depender su percepción del mundo laboral.</li> <li>• El "desencanto" laboral que presentan debería combatirse con análisis realistas de la situación para que sus expectativas no se vean frustradas de antemano.</li> <li>• Ayudarles a que analicen por sí mismos su nivel de contribución y sean capaces de desarrollar procesos de autocritica.</li> <li>• Canalizar su dinamismo hacia objetivos claros que les permitan una formulación de estrategias realistas y posibles.</li> </ul>	





RELACIONES CON...	LA SOCIEDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menos sentido de pertenencia que sus predecesores.</li> <li>• Embebidos por la moda y por los medios de comunicación. Son esclavos de la Economía de mercado.</li> <li>• Miedo a comprometerse.</li> </ul>		
	LA FAMILIA	Retrasan la edad de emancipación.		
		Tasa de actividad	48,07	
		Tasa de paro	33,68	
		Tasa de empleo	31,88	
		Acceso	Modo de acceso	Aumento progresivo del uso de las cartas y currícula a empresas y a ETT's. Amigos y familiares.
				Los hombres se incorporan antes que las mujeres.
				Aumento del periodo de inserción laboral.
	EL MERCADO LABORAL	Contratación	Total contratos	875.948 en 2003.
			Tipo de contrato	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrato eventual por circunstancias de la producción.</li> <li>• Contrato de obra y servicio.</li> </ul>
			Sector de actividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios.</li> <li>• Industria.</li> <li>• Construcción.</li> </ul>
		Autoempleo	Escaso (7,31% población jóvenes). Las mujeres crean más empresas que los hombres.	
	EL SISTEMA EDUCATIVO	EL SISTEMA EDUCATIVO		

**Tabla 6. PERFIL DEL GRUPO "MUJERES".**

<b>GRUPO DESFAVORECIDO "MUJERES"</b>																	
<b>CONCEPTO</b> Población femenina económicamente activa entre los 16 y los 64 años de edad .																	
<b>POBLACIÓN</b>	En torno a tres millones y medio. 50% de la población de cada provincia andaluza.																
<b>CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS</b>	El grueso de la población femenina ocupada se sitúa entre los 35 y los 54 años (44,45% población ocupada andaluza).																
<b>FORMACIÓN</b>	Secundarios o medios.																
<b>VALORES Y ACTITUDES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada vez más alejadas de los rasgos clásicos "femeninos".</li> <li>• Sus mayores niveles de formación y conocimientos les hacen enfrentarse activamente a los estereotipos y a los procesos de discriminación.</li> <li>• Muchas de ellas, sobre todo las más jóvenes, están anteponiendo el trabajo a la familia, siendo más independientes que en generaciones anteriores.</li> <li>• Manifiestan actitudes más críticas al orden de género tradicional.</li> <li>• Se adhieren menos a las proposiciones tradicionales que afirman la base natural de las diferencias de conducta entre los sexos, subvaloran sus capacidades y relegan a la mujer a las tareas del hogar.</li> <li>• Expresan en mayor medida que los hombres, actitudes que promueven el cambio en las relaciones de género.</li> <li>• Muestran mayor adhesión a las proposiciones que afirman la igualdad de capacidades y competencias entre los sexos, expresan la necesidad de equiparar las oportunidades para que las mujeres puedan acceder a cargos públicos y directivos y cuestionan el modelo de familia tradicional.</li> <li>• Las mujeres de mayor edad presentan actitudes similares a las de los hombres de su misma edad hacia las aseveraciones de carácter tradicional, afirmando las prescripciones sobre su rol. En las edades intermedia y joven se genera una mayor diferencia entre hombres y mujeres: menor aceptación a las aseveraciones con contenidos tradicionales (en comparación a los varones).</li> </ul>																
<b>PERSONALIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suelen verse afectadas por definiciones estereotípicas de género.</li> <li>• Muchas de ellas han sufrido muy de cerca procesos de discriminación tanto vertical como horizontal.</li> <li>• Demuestran una fuerte capacidad emprendedora.</li> <li>• Buscan cada vez más dirigir su propio tiempo, tanto el laboral como el familiar y el reproductivo.</li> <li>• Buscan capitalizar sus habilidades y su formación.</li> <li>• Buscan salidas realistas a su situación laboral.</li> <li>• Cada vez desarrollan más redes y networking con otros grupos de mujeres.</li> <li>• Algunas todavía se encuentran alejadas de las nuevas tecnologías.</li> </ul>																
<b>GESTION DEL CONFLICTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocer a las que crean empresas su papel de empresarias, más allá que el de meramente autoempleadas.</li> <li>• Orientar a las mujeres en términos de mercado y no sociales.</li> <li>• Ofrecerles alternativas realistas y opciones acordes con la evolución de la economía en general.</li> <li>• Ofrecerles alternativas que no sean las "tradicionales femeninas".</li> <li>• Establecer redes y bases de datos que permitan la captación de información relevante.</li> <li>• Facilitar su integración en el desarrollo económico.</li> <li>• Acercarles a las nuevas tecnologías.</li> </ul>																
<b>RELACIONES CON...</b>	<b>LA SOCIEDAD LA FAMILIA</b>	Falta de visibilidad y de reconocimiento. Reducción de las tasas de fecundidad.															
	<b>EL MERCADO LABORAL</b>	<table border="1"> <tr> <td>Tasa de actividad</td> <td>42,32.</td> </tr> <tr> <td>Tasa de ocupación</td> <td>83,80.</td> </tr> <tr> <td>Tasa de paro</td> <td>16%.</td> </tr> <tr> <td>Aumento del autoempleo</td> <td>Alcance de operaciones muy reducido.</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Bajo nivel tecnológico.</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Escaso acceso al crédito.</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Falta de capacidad gerencial.</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Fuerte tendencia a tener pocos vínculos con la economía moderna.</td> </tr> </table> <p>No ocupan puestos directivos. Discriminación horizontal y vertical. Gran número de contratos a tiempo parcial.</p>	Tasa de actividad	42,32.	Tasa de ocupación	83,80.	Tasa de paro	16%.	Aumento del autoempleo	Alcance de operaciones muy reducido.		Bajo nivel tecnológico.		Escaso acceso al crédito.		Falta de capacidad gerencial.	
Tasa de actividad	42,32.																
Tasa de ocupación	83,80.																
Tasa de paro	16%.																
Aumento del autoempleo	Alcance de operaciones muy reducido.																
	Bajo nivel tecnológico.																
	Escaso acceso al crédito.																
	Falta de capacidad gerencial.																
	Fuerte tendencia a tener pocos vínculos con la economía moderna.																



	EL SISTEMA EDUCATIVO	Carencias formativas	Gestión.
			Nuevas tecnologías.
			Oportunidades comerciales viables.
			Conocimiento de los cambios en la demanda del mercado.
			Acuerdos de colaboración interempresarial.

**Tabla 7. PERFIL DEL GRUPO "EX TOXICÓMANOS".**

GRUPO DESFAVORECIDO "EX TOXICÓMANOS"		
CONCEPTO	Son aquellos que habiendo consumido de forma activa sustancias psicoactivas se encuentran en procesos de rehabilitación y desintoxicación.	
POBLACIÓN DE TOXICÓMANOS EN ANDALUCÍA Estimada en función de los casos admitidos a tratamiento en el año 2001 en Andalucía	Almería	980
	Cádiz	3411
	Córdoba	1694
	Granada	1633
	Huelva	919
	Jaén	1026
	Málaga	1744
	Sevilla	3582
CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS TOXICÓMANOS	Sexo	Hombre
	Edad	20-30 años
TIPOS DE DROGAS CONSUMIDAS	Alcohol, tabaco. Cannabis, cocaína y éxtasis. Heroína (está disminuyendo su consumo). La situación más normal es el poli consumo	
FORMACIÓN	Inferior a Bachiller Elemental en el caso de los hombres. Existe un alto porcentaje de mujeres que poseen estudios superiores.	
VALORES Y ACTITUDES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pueden presentar ambigüedades y ser manipuladores: hay que distinguir verdades y mentiras, aspectos objetivos y subjetivos respecto de su consumo de drogas.</li> <li>• Pueden exagerar: hay que priorizar necesidades y ponerlas en su justo sitio.</li> <li>• Déficits en capacidades relacionales, inteligencia emocional y apoyo social.</li> <li>• Los que salen de tratamientos de desintoxicación suelen presentar bajo nivel de resistencia a la frustración, autoestima deteriorada y pocas habilidades sociales.</li> <li>• Sentido de pertenencia limitado.</li> <li>• En el caso de las mujeres se agudiza la falta de apoyo "familiar" y/o emocional: suelen perder más fácilmente los anclajes sociales.</li> </ul>	
PERSONALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inmadurez, búsqueda del placer.</li> <li>• Curiosidad por experimentar.</li> <li>• Su estilo de vida puede llevarles a las recaídas.</li> <li>• Muchos han perdido el soporte familiar y/o la red social.</li> <li>• Los que no tienen soporte convivencial tienen grandes dificultades para el desarrollo de la reinserción.</li> <li>• Los que cuentan con formación prelaboral y consiguen normalizar su estilo de vida teniendo un proyecto de vida, cuentan con un soporte para el trabajo diario y son menos propensos a las recaídas.</li> <li>• Dificultad de encontrar un contexto cercano favorable sobre todo en el caso de las mujeres ex drogodependientes que han ejercido la prostitución.</li> </ul>	
GESTION DEL CONFLICTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precisan seguimiento de su situación de consumo.</li> <li>• Precisan de apoyo emocional continuado.</li> <li>• Hay que analizar su régimen de vida, dosis de consumo, experiencia laboral previa,...</li> <li>• Hay que comprobar el apoyo familiar y el entorno cercano que posee la persona.</li> <li>• Si son consumidores activos no son aptos para trabajo normalizado, por lo que habrá que derivarlos al servicio correspondiente.</li> <li>• Para los que están en tratamiento, pueden ofrecérseles objetivos laborales básicos.</li> <li>• Hay que distinguir entre diferentes niveles de objetivos: los intermedios, como son capacitación social, mejora del auto concepto, salida de la marginación o normalización de la vida, suponen importantísimos elementos de evaluación.</li> </ul>	
RELACIONES CON...	LA SOCIEDAD	Presión del grupo de amigos para iniciarse. Desconfianza.
	LA FAMILIA	Falta de comunicación. Modelos familiares inadecuados.
	EL MERCADO LABORAL	Un alto porcentaje están empleados.

**Tabla 8. PERFIL DEL GRUPO "EX RECLUSOS".**

<b>GRUPO DESFAVORECIDO "EX RECLUSOS"</b>																	
CONCEPTO	Los que han pasado por una pena privativa de la libertad.																
POBLACIÓN RECLUSOS	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 70%;">Total Andalucía</td> <td style="text-align: right;">12.151</td> </tr> <tr> <td>Total preventivos</td> <td style="text-align: right;">2.666</td> </tr> <tr> <td>Total penados</td> <td style="text-align: right;">9.485</td> </tr> </table>	Total Andalucía	12.151	Total preventivos	2.666	Total penados	9.485										
Total Andalucía	12.151																
Total preventivos	2.666																
Total penados	9.485																
CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS TOXICÓMANOS	<p>Predominantemente masculina.</p> <p>Envejecimiento paulatino.</p> <p>Población extranjera en aumento.</p>																
FORMACIÓN	Bajo nivel de estudios.																
VALORES Y ACTITUDES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptados a un medio totalmente anormalizado, para este colectivo adquieren gran relevancia cuestiones que en la calle resultan insignificantes.</li> <li>• Muchos de ellos se asocian con el consumo crónico de sustancias psicoactivas; hábito adquirido, en muchos casos, en la cárcel como forma de evasión.</li> <li>• Pérdida de la noción de la responsabilidad, ya que no controlan su propia vida.</li> <li>• Sufren graves alteraciones de la afectividad provocada por su situación de desamparo.</li> <li>• Padecen graves alteraciones en la sexualidad.</li> <li>• Se encuentra en un estado permanente de ansiedad y de ausencia total de expectativas de futuro.</li> <li>• En el caso de las mujeres, es uno de los colectivos más profundamente excluidos y discriminados de nuestra sociedad ya que, no sólo han violado las normas legales, sino también las sociales de su "condición femenina".</li> <li>• Si además de mujeres, son gitanas, en su gran mayoría son pobres, que han sufrido procesos de exclusión laboral y discriminación por razón de etnia, género..., que carecen de educación y cuyas opciones vitales son, a menudo, tremendamente limitadas.</li> <li>• En el caso de los jóvenes, en general, tienen una menor percepción del riesgo mostrando un consumo de sustancias psicoactivas más frecuente, intenso y precoz que en la población general, con los mayores riesgos sociales y psicológicos que conlleva.</li> </ul>																
PERSONALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentan bajo nivel de estudios y ausencia de hábitos laborales que les permitan aceptar la relación laboral, mantener los hábitos propios del trabajador y seguir las reglas esenciales que rigen el mundo de las relaciones laborales.</li> <li>• En algunos casos son portadores de enfermedades infecciosas.</li> <li>• Tienen asimilado el lenguaje propio carcelario.</li> <li>• Autoafirmados en comportamientos agresivos o de sumisión.</li> <li>• Introducidos en relaciones personales jerarquizadas.</li> <li>• Han perdido durante un tiempo todo tipo de vinculación con el exterior.</li> <li>• Han sufrido una importante presión ambiental.</li> <li>• Falta de especialización laboral: Sufren un profundo desconocimiento de sus capacidades e incluso de sus motivaciones e intereses. En ocasiones, han trabajado en muchos empleos distintos, en lo que "les va saliendo",... no se plantean un futuro profesional estable y en la mayoría de los casos no confían ni en aptitudes y actitudes.</li> <li>• Su experiencia laboral, generalmente, se ha desarrollado en empleos marginales, en muchas ocasiones sin contrato laboral y en los que no se les exige un alto grado de cualificación.</li> </ul>																
GESTION DEL CONFLICTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requieren de apoyo social por su trayectoria de exclusión social y familiar.</li> <li>• Requieren de orientación laboral básica: desde las más mínimas reglas del juego, hasta procesos de formación, pasando por un planteamiento de objetivos laborales que les permitan salir de su situación de exclusión laboral y discriminación.</li> </ul>																
RELACIONES CON...	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;">LA SOCIEDAD</td> <td>Exclusión social.</td> </tr> <tr> <td>LA FAMILIA</td> <td>Exclusión familiar.</td> </tr> <tr> <td>EL MERCADO LABORAL</td> <td>Exclusión laboral.</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Falta de orientación laboral.</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Falta de especialización laboral.</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Su experiencia laboral, generalmente, se ha desarrollado en empleos marginales, en muchas ocasiones sin contrato laboral.</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Acusada incapacidad para aceptar la relación laboral y para mantener los hábitos propios del trabajador.</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Desconocimiento de las reglas esenciales que rigen el mundo de las relaciones laborales.</td> </tr> </table>	LA SOCIEDAD	Exclusión social.	LA FAMILIA	Exclusión familiar.	EL MERCADO LABORAL	Exclusión laboral.		Falta de orientación laboral.		Falta de especialización laboral.		Su experiencia laboral, generalmente, se ha desarrollado en empleos marginales, en muchas ocasiones sin contrato laboral.		Acusada incapacidad para aceptar la relación laboral y para mantener los hábitos propios del trabajador.		Desconocimiento de las reglas esenciales que rigen el mundo de las relaciones laborales.
LA SOCIEDAD	Exclusión social.																
LA FAMILIA	Exclusión familiar.																
EL MERCADO LABORAL	Exclusión laboral.																
	Falta de orientación laboral.																
	Falta de especialización laboral.																
	Su experiencia laboral, generalmente, se ha desarrollado en empleos marginales, en muchas ocasiones sin contrato laboral.																
	Acusada incapacidad para aceptar la relación laboral y para mantener los hábitos propios del trabajador.																
	Desconocimiento de las reglas esenciales que rigen el mundo de las relaciones laborales.																





#### BARRERAS ESPECÍFICAS

- Consumo crónico de sustancias psicoactivas y de alcohol.
- Presencia de enfermedades infecciosas (tuberculosis, hepatitis C y VIH).
- Problemas en la visión, en el oído, en el gusto, en el olfato, sufren agarrotamiento muscular.
- Alteraciones en la imagen personal, llegando un momento en el que la persona no reconoce como suyo su propio cuerpo.

### 3. **La Transnacionalidad.**

En este epígrafe se presentan los modelos de formación y asesoramiento implantados por el socio italiano.

#### 3.1. **EL MODELO DE FORMACIÓN.**

El modelo de formación implantado por el socio italiano pone de manifiesto que:

- ⚡ Los factores que han sido percibidos como los más estratégicos para el desarrollo futuro de la empresa social son principalmente los relativos a la mejora de las capacidades empresariales y a la potenciación de la profesionalidad y de la motivación de los socios/plantilla (84,2%).
- ⚡ La mayor parte de las empresas no considera adecuados los propios factores en vista de futuros procesos de innovación. En particular, por lo que se refiere a:
  - Los nuevos mercados y la propia base social (70,6%);
  - Los instrumentos financieros (64,7%);
  - La preparación de directivos socios, empleados (58,8%);
  - La cultura de la organización (52,9%).
- ⚡ El análisis de las necesidades de las necesidades formativas indica que las empresas aspiran a:
  - Mejorar los procedimientos de suministro del servicio y de las relaciones con el extranjero;
  - Estructurar e incrementar el trabajo de equipo;
  - Estimular la participación interna y la gestión de los recursos humanos;

- Implementar un sistema de formación interno;
- Potenciar los procedimientos de marketing.

Los resultados obtenidos de la implantación de este modelo de formación son los siguientes:

- El 82% de las empresas ha realizado cursos de formación en los últimos tres años.
- Se registra una fuerte atención hacia contenidos formativos inherentes a:
  - Calidad y seguridad (77,8%).
  - Comunicación/relaciones internas-externas (33,3%).
  - Informática y nuevas tecnologías (27,8%).

### **3.2.\_EL MODELO DE ASESORAMIENTO.**

El modelo de asesoramiento diseñado por el socio italiano presta un especial interés en los siguientes temas:

- La preparación de instrumentos de participación democrática y de transparencia en la gestión.
- La gestión de los recursos humanos y la potenciación de las actividades formativas.
- La adopción de procedimientos para mejorar la calidad y la certificación.
- La ideación de políticas de marketing ad hoc.
- El recurso a formas alternativas y diferentes de financiación.

Los resultados obtenidos de la implantación del modelo de asesoramiento son los siguientes:

- El 95,5% de las empresas utiliza el asesoramiento.
- El 50% de las empresas declara tener intención de recurrir en el futuro al asesoramiento. En particular, por lo que se refiere a:
  - Calidad y certificación, comercialización y marketing (45,5%).
  - Investigaciones de mercado y estudios de factibilidad. (36,4%).

■ ■ 6

# El Asesoramiento Prestado por las Empresas de Apoyo Externo



## 1. Introducción.

La finalidad de este capítulo es diseñar modelos cognitivos arquetipo que sintetizen los aspectos esenciales de la experiencia de asesoramiento que han tenido las empresas de apoyo externo en el marco de PIONEROS 106. Se considera que estos modelos serán de gran utilidad para diseñar la estrategia de asesoramiento que se propondrá en este Diseño de Estrategias de Formación y Asesoramiento.

Para elaborar los modelos deseados se sigue el siguiente **itinerario**:

- :: Se diseña el "CUESTIONARIO ENVIADO A LAS EMPRESAS DE APOYO EXTERNO SOBRE ASESORAMIENTO" (ver Anexo), que se modifica con las opiniones y sugerencias de los responsables del Diseño de Estrategias de Formación y Asesoramiento en la Fundación Red Andaluza para la Economía Social. El cuestionario, además de datos generales sobre la empresa de apoyo externo, el grupo desfavorecido y el asesor (nombre, edad, sexo y formación), incluye variables relativas al asesoramiento (frecuencia, iniciativa, características asesorados, número de horas mensuales dedicadas al asesoramiento, problemas, dificultad, método, soluciones, nivel de satisfacción)
- :: Una vez corregidas las deficiencias del cuestionario, se concierta una cita con representantes de todas las empresas de apoyo externo y se aclaran las dudas sobre el cuestionario.
- :: Posteriormente, se envía el cuestionario por correo electrónico y se consiguen los datos de los asesores.
- :: Una vez realizada la codificación y tabulación de los datos, se procede al tratamiento de los mismos con el paquete estadístico SPSS/PC. Dado que el objetivo es diseñar modelos cognitivos arquetipo, el análisis estadístico que se realiza se basa, con carácter general, en la moda y en la frecuencia de cada variable.

En los próximos epígrafes se presentan, en lenguaje gráfico y literal, dos grandes grupos de modelos cognitivos arquetipo que hacen referencia a las variables que se presentan en el cuestionario y que concretamente son: frecuencia del asesoramiento, iniciativa del asesoramiento, características de los promotores, tiempo dedicado al asesoramiento, número de veces que se demanda asesoramiento para cada unidad de conocimiento, nivel de dificultad del proceso de asesoramiento, método de asesoramiento, soluciones ofertadas, soluciones a los problemas del proceso de asesoramiento y nivel de satisfacción con las soluciones de asesoramiento.

## 2.\_La Frecuencia del Asesoramiento.

En este apartado se presentan modelos arquetipo cognitivos que representan la frecuencia del asesoramiento solicitado por cada grupo desfavorecido. Para ello, se seleccionan las variables “frecuencia del asesoramiento” y “grupo desfavorecido” y se diseña una tabla de frecuencias, que se presenta en los modelos gráficos y literarios siguientes.

Del modelo gráfico presentado en la tabla siguiente es posible extraer las siguientes conclusiones: el patrón de comportamiento más frecuente en todos los grupos desfavorecidos es solicitar asesoramiento una vez a la semana; excepto en el caso “ex reclusos” que se demanda con una periodicidad quincenal.

Tabla 1.		LA FRECUENCIA DEL ASESORAMIENTO POR GRUPO DESFAVORECIDO.						
Frecuencia	Parados de Larga Duración	Ex-Toxicómanos	Mujeres	Jóvenes	Ex-Reclusos	Minorías Étnicas	Discapacitados	Inmigrante
Una a tres veces por semana			1	1	1			
Una vez por semana	4	2	1	2		5	2	3
Quincenalmente		1			2			1
Dos o tres veces al mes							1	

## 3.\_La Iniciativa del Asesoramiento.

En este apartado se presentan modelos arquetipo cognitivos que indican quién asume la responsabilidad de iniciar el proceso de asesoramiento. Para ello, se seleccionan las variables “iniciativa del asesoramiento” y “grupo desfavorecido” y se diseña una tabla de frecuencias que se presenta en los modelos gráficos y literarios siguientes.

Del modelo gráfico presentado en la tabla siguiente es posible concluir que, normalmente, la responsabilidad de iniciar el proceso de asesoramiento recae en el asesor y en una persona del grupo desfavorecido; excepto en los grupos desfavorecidos “minorías étnicas” y “ex reclusos”, donde la responsabilidad recae únicamente en el asesor.

Tabla 2.

**LA INICIATIVA DEL ASESORAMIENTO POR GRUPO DESFAVORECIDO.**

Persona	Parados de Larga Duración	Ex-Toxicómanos	Mujeres	Jóvenes	Ex-Reclusos	Minorías Étnicas	Discapacitados	Inmigrante
Asesor	1	1	2	1	3	4	2	1
Persona grupo desfavorecido		1		1		1	1	
Asesor y una persona del grupo desfavorecido	3	1	2	3	1	1	2	2

**4. Características de los Promotores.**

En este apartado se presentan modelos arquetipo cognitivos que representan la formación y la edad de cada grupo desfavorecido. Para ello, se seleccionan las variables “formación del promotor” y “grupo desfavorecido” por una parte y “edad del promotor” y “grupo desfavorecido” por otra, y se diseñan dos tablas de frecuencias que se presentan en los modelos gráficos y literarios siguientes.

El modelo gráfico de la tabla siguiente representa la formación del promotor y permite extraer la siguiente conclusión: el patrón de formación es similar para todos los grupos desfavorecidos y equivalente a EGB ó FP.

Tabla 3.

**LA FORMACIÓN DEL PROMOTOR POR GRUPO DESFAVORECIDO.**

Formación	Parados de Larga Duración	Ex-Toxicómanos	Mujeres	Jóvenes	Ex-Reclusos	Minorías Étnicas	Discapacitados	Inmigrante
EGB	3	2	3	3	2	6	4	3
FP	1	1		2	1		1	1
Diplomatura	1		1					2

El modelo gráfico que se presenta en la tabla siguiente representa la edad del promotor y un análisis detallado del mismo permite extraer las siguientes conclusiones: la edad media de los promotores oscila entre 30 y 40 años; excepto en los grupos desfavorecidos “parados de larga duración”, que oscila entre 40 y 50 años, y en “mujeres” y “jóvenes”, que es inferior a treinta años.

Tabla 4.

**LA EDAD DEL PROMOTOR POR GRUPO DESFAVORECIDO.**

Edad	Parados de Larga Duración	Ex-Toxicómanos	Mujeres	Jóvenes	Ex-Reclusos	Minorías Étnicas	Discapacitados	Inmigrante
Menor de 30		2	2	3		2	1	
30-40	1	2	1	2	3	3	3	3
40-50	3							1
Más de 50			1			1		

### 5. El Tiempo Dedicado al Asesoramiento.

En este apartado se presentan modelos arquetipo cognitivos que representan el tiempo dedicado al asesoramiento para cada grupo desfavorecido. Para ello, se seleccionan las variables “horas mensuales dedicadas al asesoramiento” y “grupo desfavorecido” y se diseña la tabla de frecuencias, que se presenta en los modelos gráficos y literarios siguientes.

Tabla 5.

**TIEMPO DEDICADO AL ASESORAMIENTO POR GRUPO DESFAVORECIDO.**

Número de horas	Parados de Larga Duración	Ex-Toxicómanos	Mujeres	Jóvenes	Ex-Reclusos	Minorías Étnicas	Discapacitados	Inmigrante
Menos de 10	1		1	1	1	3	1	1
10-20	3	2	2	2	0	3	2	3
20-30								1
30-35	1			1	1		1	
No medidle			1	1			1	

El análisis de dicha tabla permite deducir que, normalmente, el número de horas mensuales que dedica cada asesor al proceso de asesoramiento oscila entre 10 y 20 horas para todos los grupos desfavorecidos.

## 6. El Número de Veces que se Demanda Asesoramiento de cada Unidad de Conocimiento.

En este apartado se presentan modelos arquetipo cognitivos que representan el número de veces que se demanda asesoramiento de cada unidad de conocimiento para cada grupo desfavorecido. Para ello, se seleccionan las variables “veces que se solicita asesoramiento” para cada grupo de unidades de conocimiento y “grupo desfavorecido” y se diseña la tabla siguiente donde se incluye el valor más frecuente (la moda) del número de veces que se demanda asesoramiento.

Tabla 6.

### NÚMERO DE VECES QUE SE DEMANDA ASESORAMIENTO POR UNIDAD DE CONOCIMIENTO Y GRUPO DESFAVORECIDO.

Grupo de unidades de conocimiento	Parados de Larga Duración	Ex-Toxicómanos	Mujeres	Jóvenes	Ex-Reclusos	Minorías Étnicas	Discapacitados	Inmigrante
ECONOMÍA SOCIAL Y GRUPOS DESFAVORECIDOS	5	15-30	5	Más de 20	10-20	0	Más de 10	Más de 10
ADMINISTRACIÓN	Más de 13	Más de 70	Más de 20	Más de 10	Más de 40	9	7	Más de 30
PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN	0	Más de 40	5	4	Más de 10	8	0	Más de 15
FINANZAS Y PERSONAL	1	Más de 40	8	Más de 10	Más de 50	Más de 10	Más de 10	Más de 10

El análisis de dicha tabla permite concluir las ideas que se presentan a continuación.

:: Tras analizar el número de veces que se ha solicitado asesoramiento para cada grupo de unidades de conocimiento se indica que:

- En el grupo de unidades de conocimiento **Economía Social y grupos desfavorecidos**, se solicita asesoramiento con mucha frecuencia para las unidades “Concepto de economía social. Entra en el mundo de la Economía Social” y “Régimen jurídico de las empresas de Economía Social. ¿Cuáles son mis obligaciones y derechos como socio/a de la empresa?”; por el contrario casi no se solicita asesoramiento en las unidades de conocimiento específicas de cada grupo desfavorecido.
- En el grupo de unidades de conocimiento de **Administración** se solicita con frecuencia asesoramiento en todas las unidades de conocimiento, siendo la unidad “El plan de empresas, analiza tu proyecto de empresa” la que demanda asesoramiento con más frecuencia.

- En el grupo de unidades de conocimiento de **Producción y Comercialización** se demanda asesoramiento con una frecuencia media, siendo la unidad “Plan operativo de marketing. Necesidad de planificar operativamente en el área de marketing” la que demanda, con mayor frecuencia, asesoramiento.
  - El grupo de unidades de conocimiento de **Finanzas y Personal** es el que demanda asesoramiento con mayor frecuencia, siendo las unidades: “IVA. concepto y cálculo”, “IRPF: concepto, cálculo y retenciones”, “Gestión de tesorería. ¿Cómo, cuándo y cuanto dinero debo utilizar?” y “Fuentes financieras. Cómo y dónde obtener dinero para la empresa” las que requieren con más frecuencia asesoramiento.
- El análisis de la frecuencia del asesoramiento para cada colectivo permite extraer las siguientes conclusiones:
- Los grupos desfavorecidos que demandan más asesoramiento son: los ex toxicómanos, los ex reclusos y los inmigrantes.
  - Los grupos que demandan menos asesoramiento son: los parados de larga duración, las minorías étnicas y las mujeres.
- El análisis de la frecuencia de asesoramiento para cada colectivo y unidad de conocimiento apunta las siguientes conclusiones:
- El grupo “**parados de larga duración**” solo demanda asesoramiento en tres unidades de conocimiento (“El plan de empresa, analiza tu proyecto de empresa”, “Creación de proyectos. Cómo proceder con una idea emprendedora para crear una empresa” y “Régimen jurídico de las empresas de Economía Social. ¿Cuáles son mis obligaciones y derechos como socio/a de la empresa?”), con una frecuencia que oscila entre uno y más de diez veces.
  - El grupo “**ex toxicómanos**” demanda asesoramiento con una frecuencia superior a dos veces en todas las unidades de conocimiento.
  - El grupo “**mujeres**” demanda asesoramiento en seis unidades de conocimiento, aunque con una frecuencia superior a tres; excepto en la unidad “IVA, Concepto y cálculo”, que es uno.
  - El grupo “**jóvenes**” demanda asesoramiento en diez unidades de conocimiento, aunque con una frecuencia altísima, ya que, en la mayoría de los casos, ésta es superior a 10.
  - El grupo “**ex reclusos**” presenta un patrón de comportamiento similar al de “ex toxicómanos”, aunque la frecuencia de asesoramiento es inferior en algunos casos.

- El grupo **“minorías étnicas”** demanda asesoramiento en trece unidades de conocimiento, con una frecuencia que oscila entre una y tres veces, excepto en la unidad “Fuentes financieras. Cómo y dónde obtener dinero para la empresa”, en la que solicita asesoramiento más de diez veces.
- El grupo **“discapacitados”** requiere asesoramiento en siete unidades de conocimiento, con una frecuencia que oscila entre uno y diez; sólo la unidad “Régimen jurídico de las empresas de Economía Social. ¿Cuáles son mis obligaciones y derechos como socio/a de la empresa?” solicita asesoramiento más de diez veces.
- El grupo **“inmigrantes”** solicita asesoramiento en catorce unidades de conocimiento, con una frecuencia que oscila entre uno y diez; excepto en las unidades “Régimen jurídico de las empresas de Economía Social. ¿Cuáles son mis obligaciones y derechos como socio/a de la empresa?” y “Fuentes financieras. Cómo y dónde obtener dinero para la empresa”, que demanda asesoramiento más de diez veces.

## 7. El Nivel de Dificultad del Proceso de Asesoramiento.

En este apartado se presentan modelos arquetipo cognitivos que representan el nivel de dificultad asociado a los siguientes elementos del proceso de asesoramiento: comprensión del problema, identificación del problema y comunicación de la solución. Para ello, se seleccionan las variables “dificultad” y “grupo desfavorecido” y se diseña la tabla de valores más frecuentes, que se presenta en los modelos gráficos y literarios siguientes.

Tabla 7.		NIVEL DE DIFICULTAD DEL PROCESO DE ASESORAMIENTO POR GRUPO DESFAVORECIDO.							
		Parados de Larga Duración	Ex-Toxicómanos	Mujeres	Jóvenes	Ex-Reclusos	Minorías Étnicas	Discapacitados	Inmigrante
Dificultad de Comprensión del Problema	Bastante Baja	Bastante Baja	Bastante Baja	Bastante Baja	Extremadamente Baja	Moderada Baja	Bastante Baja	Extremadamente Baja	
Dificultad en la Identificación	Bastante Baja	Bastante Baja	Extrem. Baja	Moderada	Extrem. Baja	Extrem. Baja	Bastante Baja	Extrem. Baja	
Dificultad en la Comunicación	Bastante Baja	Bastante Baja	Bastante Baja	Bastante Baja	Extrem. Baja	Extrem. Baja	Bastante Baja	Bastante Baja	

El análisis de dicha tabla permite deducir las ideas que se presentan a continuación:

- El nivel de dificultad de comprensión del problema oscila entre los valores “moderada” y “extremadamente baja”, siendo el valor más frecuente “bastante baja”.
- El nivel de dificultad en la identificación del problema oscila entre los valores “moderado” y “extremadamente alto”, siendo este último, el valor más frecuente.
- El nivel de dificultad en la comunicación oscila entre los valores “bastante baja” y “extremadamente baja”, siendo el primero el valor más frecuente.
- Del análisis de cada grupo desfavorecido se extraen las siguientes conclusiones:
  - El grupo “parados de larga duración” plantea un nivel de dificultad “bastante baja” para todos los elementos del proceso de asesoramiento.
  - El grupo “ex toxicómanos” presenta los mismos valores que el anterior.
  - El grupo “mujeres” presenta los mismos niveles de dificultad que en los casos referidos, excepto en la “Dificultad en la Identificación del Problema”, que presenta un nivel “extremadamente baja”.
  - El grupo “jóvenes” se diferencia del anterior en que presenta un nivel de dificultad “moderada” en la “Dificultad en la Identificación del Problema”.
  - El grupo “ex reclusos” presenta valores “extremadamente bajos” en todos los elementos del proceso de asesoramiento.
  - El grupo “minorías étnicas” se diferencia del anterior en la presencia del valor “moderada” en la “Dificultad de Comprensión del Problema”.
  - El grupo “discapacitados” presenta el nivel “bastante baja” en todos los elementos del proceso de asesoramiento.
  - Por último, el grupo “inmigrantes”, ofrece valores “extremadamente bajos” en todos los elementos del proceso de asesoramiento, excepto en la “Dificultad en la Comunicación” que muestra un nivel “bastante bajo”.

## 8. El Método de Asesoramiento.

En este apartado se presentan modelos arquetipo cognitivos que representan el método empleado para el asesoramiento (presencial, telefónico, electrónico, postal, fax o mensajería) de cada grupo desfavorecido. Para ello, se seleccionan las variables “método” y “grupo desfavorecido” y se diseña la tabla de valores más frecuentes, que se presenta en los modelos gráficos y literarios siguientes.

**Tabla 8. MÉTODO DE ASESORAMIENTO POR GRUPO DESFAVORECIDO.**

Método	Parados de Larga Duración	Ex-Toxicómanos	Mujeres	Jóvenes	Ex-Reclusos	Minorías Étnicas	Discapacitados	Inmigrante
Presencial	Más de 10 veces	Más de 10 veces	Más de 10 veces	Más de 10 veces	Más de 10 veces	Más de 10 veces	Más de 10 veces	Más de 10 veces
Electrónico	5-10	5-10	Más de 10 veces	Más de 10 veces	Más de 10 veces	2	5-10	5-10
Telefónico	Más de 10 veces	Más de 10 veces	Más de 10 veces	Más de 10 veces	Más de 10 veces	Más de 10 veces	Más de 10 veces	Más de 10 veces
Postal	5-10	5	2	5-10	5	5	1	5-10
Fax	5-10		5	5-10	2	2	5-10	5
Mensajería	Más de 10 veces	3			4	5-10		2

El análisis de dicha tabla permite deducir las ideas que se presentan a continuación:

- :: Los métodos de asesoramiento más utilizados son el presencial y el telefónico. En ambos casos se utilizan más de diez de veces. Los menos utilizados son el fax y la mensajería.
- :: El grupo “parados de larga duración” utiliza con mucha frecuencia todos los métodos de asesoramiento.
- :: El grupo “ex toxicómanos” recurre con un alto nivel de frecuencia (más de 10 veces) a los métodos presencial y telefónico y no utiliza el fax.
- :: El grupo “mujeres” hace uso de los métodos presencial, electrónico y telefónico con un alto nivel de frecuencia (más de 10 veces) y no utiliza la mensajería.
- :: El grupo “jóvenes” presenta un comportamiento similar al grupo “mujeres”, aunque recurre con más frecuencia al fax y al método postal.

- El grupo “ex reclusos” utiliza todos los métodos de asesoramiento, y hace un uso más frecuente de los métodos presencial, electrónico y telefónico.
- El grupo “minorías étnicas” también recurre a todos los métodos de asesoramiento y con especial intensidad a los métodos presencial y telefónico.
- El grupo “discapacitados” presenta un comportamiento similar al anterior, pero no hace uso de la mensajería.
- Por último, el grupo “inmigrantes” se comporta de forma similar al grupo “jóvenes”.

## **9. Las Soluciones del Asesoramiento.**

En este apartado se presentan modelos arquetipo cognitivos que representan las soluciones que se han obtenido del asesoramiento prestado para cada unidad de conocimiento y grupo desfavorecido. Para ello, se seleccionan las variables “soluciones del asesoramiento” y “grupo desfavorecido” y se diseña la tabla de valores más frecuentes, que se presenta en los modelos gráficos y literarios siguientes. Sin embargo, antes de presentar dichos conceptos, se considera conveniente aclarar que las soluciones ofertadas se han agrupado en cinco valores: “tomar como referencia casos similares” (contiene ejemplos sobre situaciones similares relativas al grupo desfavorecido, a las unidades de conocimiento y a otros ejemplos), “involucrar a gente del entorno” (incluye a la implicación del asesor, de la familia del promotor y de otros agentes del entorno), “fomentar la autoestima” (abarca las acciones con las que se pretende mejorar el nivel de autoestima del promotor); “reforzar conceptos” (contiene la explicación y análisis de conceptos ya explicados en el proceso formativo, la aplicación práctica de dichos conceptos, una justificación del porqué del estudio de dicha unidad de conocimiento y resúmenes) y, “fomentar la implicación personal” (incluye el conjunto de acciones encaminadas a que el promotor adopte una conducta proactiva).

Tabla 9.

**SOLUCIONES DEL ASESORAMIENTO POR UNIDAD DE CONOCIMIENTO Y GRUPO DESFAVORECIDO.**

Unidad de conocimiento	Parados de Larga Duración	Ex-Toxicómanos	Mujeres	Jóvenes	Ex-Reclusos	Minorías Étnicas	Discapacitados	Inmigrante
ECONOMÍA SOCIAL Y GRUPOS DESFAVORECIDOS	Reforzar conceptos	Reforzar conceptos	Reforzar conceptos		Reforzar conceptos	Reforzar conceptos	Reforzar conceptos	Reforzar conceptos
				Involucrar a gente del entorno	Involucrar a gente del entorno	Involucrar a gente del entorno		Involucrar a gente del entorno
	Fomentar implica. personal			Fomentar implica. personal				
	Tomar como referencia casos similares							
ADMINISTRACIÓN	Reforzar conceptos	Reforzar conceptos	Reforzar conceptos	Reforzar conceptos	Reforzar conceptos	Reforzar conceptos	Reforzar conceptos	Reforzar conceptos
		Involucrar a gente del entorno					Involucrar a gente del entorno	Involucrar a gente del entorno
	Fomentar implica. personal				Fomentar implica. personal	Fomentar implica. personal	Reforzar conceptos	Fomentar implica. personal
			Fomentar autoestima		Fomentar autoestima	Fomentar autoestima		Fomentar autoestima
PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN	Reforzar conceptos		Reforzar conceptos	Reforzar conceptos	Reforzar conceptos	Reforzar conceptos	Reforzar conceptos	Reforzar conceptos
		Fomentar implica. personal			Fomentar implica. personal			
								Fomentar la autoestima
FINANZAS Y PERSONAL	Reforzar conceptos	Reforzar conceptos	Reforzar conceptos	Reforzar conceptos	Reforzar conceptos	Reforzar conceptos	Reforzar conceptos	Reforzar conceptos
		Fomentar implica. personal			Fomentar implica. personal			
						Involucrar a gente del entorno	Involucrar a gente del entorno	
	Tomar como referencia casos similares							
OTROS	Actas y estatutos	Reforzar conceptos					Reforzar conceptos	
	Problemas socios			Involucrar a gente del entorno	Reforzar conceptos			Involucrar a gente del entorno

El análisis de dicha tabla permite concluir las ideas que se presentan a continuación.

■ El análisis de las soluciones ofertadas para cada grupo de unidades de conocimiento indica que:

- En el grupo de unidades de conocimiento relativas a la **Economía Social y a los grupos desfavorecidos** se han ofertado pocas soluciones en las unidades de conocimiento relativas a las estrategias para superar las barreras de cada grupo desfavorecido. Las unidades de conocimiento en las que se ofrecen más soluciones son “Concepto de Economía Social. Entra en el mundo de la Economía Social” y “Régimen jurídico de las empresas de economía social ¿Cuáles son mis obligaciones y derechos como socio/a de la empresa?”, donde se ofrecen normalmente soluciones que pretenden reforzar conceptos.
- En los restantes grupos de unidades de conocimiento (**administración, producción, comercialización, finanzas y personal**) se ofrecen, prioritariamente, soluciones de reforzamiento de conceptos.
- Adicionalmente se han incluido en la tabla **otras soluciones** ofertadas por los asesores a diferentes problemas planteados. Se incluyen bajo las etiquetas “Actas y estatutos” y “Problemas con los socios”, para las que se han ofertado dos soluciones “involucrar a gente del entorno” y “reforzar conceptos”.

■ El análisis de las soluciones ofertadas para cada colectivo y unidad de conocimiento permite extraer las siguientes conclusiones:

- Al grupo de “**parados de larga duración**” se le ofrece la solución “reforzar conceptos” en todas las unidades de conocimiento, excepto en la unidad “Cotizaciones y liquidaciones. ¿Cuánto y como se paga a la seguridad social?” que se le ofrece la solución “tomar como referencia casos similares”.
- Al grupo de “**ex toxicómanos**” se le ofrecen, con carácter general, las soluciones “reforzar conceptos” y “fomentar la implicación personal”; excepto en las unidades de conocimiento “Régimen jurídico de las empresas de Economía Social ¿Cuáles son mis obligaciones y derechos como socio/a de la empresa?”, “El plan de empresa, analiza tu proyecto de empresa” y “Técnicas de autoestima. ¿Cómo soy? ¿Puedo quererme más y valer más?” en las que se ofrecido “casos similares” para la primera unidad e “implicación del entorno” en los dos últimos casos.
- Al grupo de “**mujeres**” se le ofrece la solución “reforzar conceptos” en todas las unidades de conocimiento, excepto en la unidad “Técnicas de comunica-

ción. La gestión de la información dentro y fuera de la empresa” que se le ofrece la solución “fomentar la autoestima”.

- Al grupo de **“jóvenes”** se le ofrece la solución “reforzar conceptos” en todas las unidades de conocimiento.
- Al grupo **“ex reclusos”** se le ofrecen todas las soluciones, excepto “tomar como referencia casos similares”.
- Al grupo **“minorías étnicas”** se le ofrece, principalmente, la solución “reforzar conceptos”, excepto en las unidades de conocimiento “Gestión documental. La organización de la documentación en la empresa”, “Estrategias para superar las barreras en la comunidad gitana” y “Gestión de tesorería. ¿Cómo, cuándo y cuanto dinero debo utilizar?” para las que se ofrecen las soluciones: “fomentar la implicación personal” para la primera unidad mencionada e “involucrar a gente del entorno” en el caso de las dos últimas. La unidad “Técnicas de comunicación. La gestión de la información dentro y fuera de la empresa” también tiene una solución alternativa al refuerzo de conceptos; en este caso se ofrece como solución “fomentar la autoestima”.
- Al grupo **“discapacitados”** se le ofrecen las soluciones “involucrar a gente del entorno” y “reforzar conceptos”.
- Al grupo **“inmigrantes”** se le ofrecen todas las soluciones.

## 10. Las Soluciones a los Problemas que se Derivan del Proceso de Asesoramiento.

En este apartado se presentan modelos arquetipo cognitivos que representan las soluciones más comunes que se plantean a los problemas que se derivan del proceso de asesoramiento. Para ello, se seleccionan las variables “soluciones proceso asesoramiento” y “grupo desfavorecido” y se diseña la tabla de valores más frecuentes, que se presenta en los modelos gráficos y literarios siguientes. Sin embargo, antes de presentar dichos conceptos, se considera conveniente aclarar que las soluciones ofertadas se han agrupado en seis valores: identificación con el problema, asegurar comprensión, replantear, dialogo, ejemplos reales y dividir el problema.

Elementos	SOLUCIONES A LOS PROBLEMAS PLANTEADOS EN EL PROCESO DE ASESORAMIENTO POR GRUPO DESFAVORECIDO.							
	Parados de Larga Duración	Ex-Toxicómanos	Mujeres	Jóvenes	Ex-Reclusos	Minorías Étnicas	Discapacitados	Inmigrante
Comprensión del Problema	Replantear	Asegurar comprensión	Dialogo	Dialogo	Replantear	Dividir problema	Ejemplos reales	Replantear
Identificación del problema	Ejemplos reales	Ejemplos reales	Ejemplos reales	Ejemplos reales	Ejemplos reales	Ejemplos reales	Ejemplos reales	Ejemplos reales
Comunicación	Dividir problema	Dividir problema	Dialogo	Dividir problema	Ejemplos reales	Dividir problema	Ejemplos reales	Dividir problema

El análisis de dicha tabla permite deducir las ideas que se presentan a continuación:

- Con carácter general, los problemas que se plantean en el proceso de asesoramiento se solucionan con “ejemplos reales”.
- Los problemas que se originan en la **Comprensión del Problema** se solucionan con más frecuencia “replanteándolos”.
- Los problemas de **Identificación del Problema** se solucionan, en todos los casos, con “ejemplos reales”.
- Los problemas de **Comunicación** se solucionan, en la mayoría de los casos, “dividiéndolos”.
- Del análisis de cada grupo desfavorecido se extraen las siguientes conclusiones:

- Las soluciones que se ofrecen al grupo **“parados de larga duración”** son diferentes según cuál sea el elemento del proceso considerado.
- Las soluciones que se presentan al grupo **“ex toxicómanos”** son similares al caso anterior; sólo difieren en el caso de la Comprensión del Problema.
- El **“diálogo”** es la solución que se ofrece con más frecuencia al grupo “mujeres”.
- Al grupo **“jóvenes”** se le ofertan tres soluciones diferentes para cada problema del proceso de asesoramiento.
- Los **“ejemplos reales”** son la solución que se ofrece con más frecuencia al grupo “ex reclusos”.
- En el grupo **“minorías étnicas”**, la “división del problema” es la solución que se oferta con más frecuencia.
- En el grupo **“discapacitados”**, todos los problemas del proceso de asesoramiento se solucionan presentando “ejemplos reales”.
- Por último, el grupo **“inmigrantes”** consigue soluciones diferentes a los problemas que se plantean en el proceso de asesoramiento, según cuál sea el elemento del proceso considerado.

## 11.\_El Nivel de Satisfacción de los Promotores con la Solución.

En este apartado se presentan modelos arquetipo cognitivos que representan el nivel de satisfacción de los promotores con la solución ofertada. Para ello se consideran las variables del cuestionario relativas a “nivel de satisfacción con la solución ofertada” y “grupo desfavorecido” y se diseña la tabla de valores más frecuentes, que se presenta en los modelos gráficos y literarios siguientes

Tabla 11. NIVEL DE SATISFACCIÓN CON LA SOLUCIÓN OFERTADA POR UNIDAD DE CONOCIMIENTO Y GRUPO DESFAVORECIDO.								
Grupo de unidades de conocimiento	Parados de Larga Duración	Ex-Toxicómanos	Mujeres	Jóvenes	Ex-Reclusos	Minorías Étnicas	Discapacitados	Inmigrante
ECONOMÍA SOCIAL Y GRUPOS DESFAVORECIDOS	EX. SA.	EX. SA.	EX. SA.	EX. SA.			EX. SA.	EX. SA.
		B. SA.			B. SA.			B. SA.
ADMINISTRACIÓN	EX. SA.	EX. SA.	EX. SA.	EX. SA.	EX. SA.		EX. SA.	EX. SA.
	B. SA.	B. SA.			B. SA.	B. SA.		B. SA.
	SA.	SA.	SA.	SA.	SA.	SA.	SA.	SA.
		ME.		ME.	ME.			
PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN		EX. SA.	EX. SA.	EX. SA.	EX. SA.	EX. SA.	EX. SA.	
	B. SA.	B. SA.		B. SA.	B. SA.	B. SA.		B. SA.
FINANZAS Y PERSONAL	EX. SA.		EX. SA.	EX. SA.		EX. SA.	EX. SA.	
	B. SA.	B. SA.	B. SA.	B. SA.	B. SA.		B. SA.	B. SA.
		SA.	SA.		SA.	SA.		SA.
								ME.

EX. SA.: Extremadamente satisfactorio, B. SA.: Bastante satisfactorio; SA.: Satisfactorio; ME.: Medio; IN.: Insatisfactorio.

Realizar el análisis de la tabla permite concluir las ideas que se presentan a continuación.

- ▣ El análisis del nivel de satisfacción con las soluciones ofertadas para cada grupo de unidades de conocimiento indica que, según los asesores: los promotores pre-

sentan un nivel de agrado con las soluciones ofertadas para cada grupo de unidades de conocimiento superior al valor "satisfactorio"; excepto en las unidades "Promoción de ventas. Herramientas para estimular la compra de nuestros productos y/o servicios a corto plazo", "Técnicas de comunicación. La gestión de la información dentro y fuera de la empresa", "Toma de decisiones. Técnicas para no equivocarse", "Inteligencia emocional" y "Técnicas de negociación, ¿Cómo llegar al mejor acuerdo?", que presentan niveles "intermedios" o "insatisfactorios".

- El análisis del nivel de satisfacción con las soluciones ofertadas para cada colectivo y unidad de conocimiento permite concluir que, según los asesores: el nivel de satisfacción de los promotores de los diferentes grupos desfavorecidos presenta un grado de complacencia con las soluciones ofertadas superior a "satisfactorio"; excepto en los grupos desfavorecidos "ex toxicómanos" (que en las unidades de conocimiento "Técnicas de negociación ¿Cómo llegar al mejor acuerdo" y "Toma de decisiones. Técnicas para no equivocarse", presenta un nivel "intermedio" de satisfacción), "jóvenes" (que en las unidades de conocimiento "Toma de decisiones. Técnicas para no equivocarse" y "Técnicas de comunicación. La gestión de la información dentro y fuera de la empresa" presenta un nivel "intermedio"), "ex reclusos" (que en las unidades de conocimiento "Técnicas de negociación ¿Cómo llegar al mejor acuerdo" y "Toma de decisiones. Técnicas para no equivocarse", presenta un nivel "intermedio" de satisfacción) y "minorías étnicas" (que en las unidades de conocimiento "Inteligencia emocional" y "Promoción de ventas. Herramientas para estimular la compra de nuestros productos y/o servicios a corto plazo" obtiene el valor "insatisfactorio").



■ ■ 7

Las Estrategias de  
Formación y  
Asesoramiento para  
PIONEROS 106



## 1. **Introducción.**

La estrategia de intervención del proyecto PIONEROS 106 incluye la siguiente secuencia de etapas y objetivos para cada etapa:

### 1. Etapa preliminar.

- Desarrollo de la necesidad de cambio en los Responsables Técnicos (RT).
- Establecimiento de relación entre los RT y los destinatarios.

### 2. Etapa inicial

- Diagnóstico de los problemas concretos de cada grupo sobre los que se va a incidir.
- Examinar los caminos y metas alternativas. Elaborar el plan estratégico de intervención.

### 3. Etapa intermedia.

- Transformar las intenciones en Acciones.

### 4. Etapa final.

- Establecer valores, creencias y actitudes transmitidas y difundir entre otros grupos.
- Transformar a determinados grupos que forman parte del sistema en nuevos agentes del cambio.
- Evaluar el diseño, la implementación, los resultados y el impacto del proceso de intervención.

El desarrollo de este Diseño de Estrategias de Formación y Asesoramiento pretende alcanzar los objetivos incluidos en la etapa inicial y para ello se ha realizado, en los capítulos precedentes, un diagnóstico tanto los grupos desfavorecidos como de los modelos de formación y asesoramiento que han implantado las empresas de apoyo externo y que han sido complementados por la experiencia docente de los profesores de la Universidad de Sevilla que realizan el manual. En base a este diagnóstico, presentamos a continuación el plan estratégico de intervención que incluye las estrategias de formación y asesoramiento.

La estrategia es la senda que permite a un sistema, que parte de un estado actual, acceder a un estado deseado. Una vez que se conocen los estados actual y desea-

do del sistema, la estrategia da respuesta a las siguientes preguntas: ¿Qué hacer? ¿Cuándo hacer?, ¿Cómo hacer?, ¿Dónde hacer?....

En PIONEROS 106, se pretende que los grupos desfavorecidos (los sistemas) transformen su situación de desempleo (estado actual) en una situación permanente de emprendedores de Economía Social (estado deseado). Para ello se diseñan distintas estrategias y las dos, que son objeto del Diseño de Estrategias de Formación y Asesoramiento y que ya han sido referidas con antelación, son la estrategia de formación y la estrategia de asesoramiento.

## **2.\_Estrategia de Formación.**

El diseño de la estrategia de formación parte de una situación actual de los grupos desfavorecidos con un bajo nivel de formación (la mayoría sólo cuentan con estudios primarios) y pretende incrementar su nivel de formación sobre gestión de empresas de Economía Social.

La consideración de esta situación actual de baja formación, así como los modelos arquetipo de cada grupo desfavorecido (incluye variables e indicadores sobre: la personalidad, las características demográficas, los estilos de gestión del conflicto, las relaciones con el sistema educativo y con el mercado laboral y los problemas específicos), el modelo formativo diseñado por las empresas de apoyo externo y las características de los Responsables Técnicos que tienen que impartir la formación invitan a presentar una estrategia de formación que da respuesta a las siguientes preguntas: ¿A quién enseñar? ¿Qué enseñar? ¿Cómo enseñar? ¿Cómo evaluar?

### **2.1.\_¿A QUIÉN ENSEÑAR?**

Aunque en los capítulos precedentes se han presentado modelos arquetipo que representan los atributos más frecuentes de los distintos grupos desfavorecidos, es indudable que esos atributos, asociados a amplios núcleos poblacionales, no coincidirán exactamente con los atributos de la muestra de grupos desfavorecidos con que interactúan los Responsables Técnicos. Por ello, antes de iniciar el proceso formativo se considera conveniente que el Responsable Técnico realice un diagnóstico del nivel de conocimientos y habilidades, de las funciones que desempeña en la empresa y de las preferencias docentes del promotor o de los asistentes al curso de formación para ello proponemos la herramienta de diagnóstico que se presenta en el anexo de este capítulo.

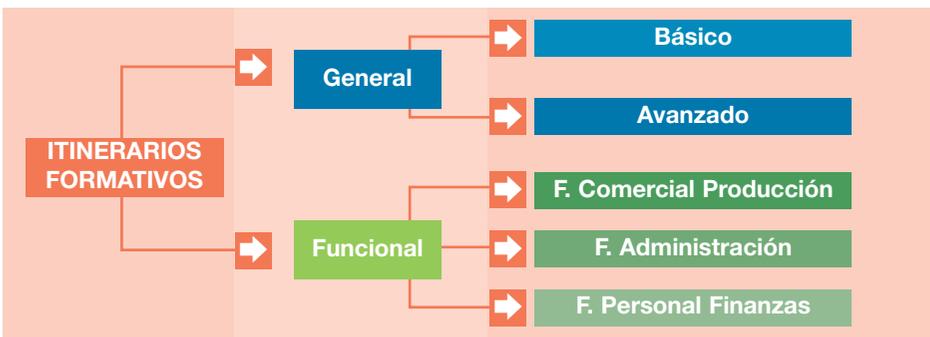
Una vez codificados y tabulados los datos obtenidos con esta herramienta de diagnóstico, se calcularán, con una hoja de cálculo, los valores más frecuentes de cada indicador para cada grupo desfavorecido. En virtud de estos indicadores y del tiempo disponible, el Responsable Técnico deberá seleccionar los itinerarios formativos más adecuados para el grupo desfavorecido. A continuación se presentan en el epígrafe ¿Qué enseñar? los itinerarios formativos posibles que deberá considerar el Responsable Técnico.

## 2.2. ¿QUÉ ENSEÑAR?

Las propuestas de itinerarios formativos que se presentan a continuación están basadas en el nivel de especialización que se demande. Así se ofrecen dos itinerarios no especializados o generalistas y tres itinerarios formativos especializados.

A la hora de impartir la formación, y con independencia del itinerario formativo seleccionado, el Responsable Técnico deberá seleccionar, entre las unidades de conocimiento cuyo nombre comienza con la frase “Estrategias para superar las barreras para emprender...” (Figuran en la columna nº Un con los números 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 y 38), e impartir sólo aquellas que se correspondan con los grupos desfavorecidos que asistan al curso. Eso significa que pueden darse dos situaciones extremas: en una situación, el RT selecciona e imparte sólo una de las unidades de conocimiento mencionadas, pues sólo acuden al curso de formación representantes de un grupo desfavorecido; en la situación contraria, el RT imparte las ocho unidades de conocimiento, pues los asistentes al curso representan de todos los grupos desfavorecidos. Entre estos dos extremos pueden producirse distintas situaciones que implican impartir 2, 3, 4, 5, 6 ó 7 de las unidades de conocimiento relativas a los grupos desfavorecidos.

Gráfico 1. **LOS ITINERARIOS FORMATIVOS.**



Los itinerarios formativos no especializados o generalistas que se presentan a continuación incluyen todas las unidades de conocimiento (tabla 1) y una selección de las unidades de conocimiento que se consideran clave (tabla 2).

**Tabla 1. ITINERARIO FORMATIVO AVANZADO.**

Nº Ud.	Unidad de conocimiento	Sugerencias impartición		Clasificación del tema	
		Orden	Tiempo	Clasificación primaria	Clasificación secundaria
	El simulador	1	6		
	El instructor	2	6		
21	Concepto de Economía Social. Entra en el mundo de la Economía Social	3	6	Introd. a la Econ.Social	Introducción
17	Régimen jurídico de las empresas de Economía Social.	4	5	Introd. a la Econ.Social	Régimen jurídico
2	Estrategias para superar las barreras en la comunidad gitana	5	3	Grupo desfavorecido	Comunidad gitana
6	Estrategias para superar las barreras para emprender en discapacitados	6	3	Grupo desfavorecido	Discapacitado
7	Estrategias para superar las barreras para emprender en ex reclusos	7	3	Grupo desfavorecido	Ex reclusos
4	Estrategias para superar las barreras en ex toxicómanos	8	3	Grupo desfavorecido	Ex toxicómanos
5	Estrategias para superar las barreras en inmigrantes	9	3	Grupo desfavorecido	Inmigrantes
3	Estrategias para superar las barreras en mujeres	10	3	Grupo desfavorecido	Mujeres
1	Estrategias para superar las barreras en parados de larga duración	11	3	Grupo desfavorecido	Parados larga duración
38	Estrategias para vencer las barreras de emprender en el grupo de jóvenes. Cómo enfrentarse al mercado laboral	12	3	Grupo desfavorecido	Jóvenes
9	Dirección por objetivos, ¿cómo fijar objetivos y alcanzarlos?	13	7	Administración	Planificación
20	El plan de empresa, analiza tu proyecto de empresa	14	4	Administración	Planificación
40	Creación de proyectos. cómo proceder con una idea emprendedora para crear una empresa	15	4	Administración	Planificación
8	Principios y funciones de organización y dirección, ¿como organizamos y dirigir?	16	3	Administración	Organización
11	Técnicas de negociación, ¿cómo llegar al mejor acuerdo?	17	3	Administración	Dirección
16	Gestión del tiempo "no da tiempo, socorro"	18	3	Administración	Dirección
18	Estilos de dirección. Liderazgo y comunicación. cómo mandar y no molestar	19	4	Administración	Dirección
19	Técnicas de autoestima.	20	2	Administración	Dirección
36	Inteligencia emocional	21	3	Administración	Dirección
10	Toma de decisiones. Técnicas para no equivocarse	22	3	Administración	Toma de decisiones
33	Técnicas de comunicación. la gestión de la información dentro y fuera de la empresa	23	4	Administración	Sistemas de información



39	Gestión documental. la organización de la documentación en la empresa	24	3	Administración	Sistemas de información
14	Control y gestión de la producción.	25	3	Producción	Producto
22	Importancia de la calidad total y su medida	26	3	Producción	Calidad
15	¿Cómo comprar mejor?	27	3	Producción	Compras
32	Tácticas comerciales, clientela y segmentos comerciales. Cómo analizar y segmentar las características de mis clientes.	28	5	Comercialización	Planificación estratégica
30	Plan operativo de marketing. Necesidad de planificar operativamente en el área de marketing.	29	4	Comercialización	Planificación operativa
12	Gestión de producto y/o servicio. Gestionar mis productos para vender más, ¿se puede?	30	5	Comercialización	Producto
31	La publicidad objetivos y decisiones. comunicarnos con nuestros clientes creando imagen de empresa a largo plazo	31	3	Comercialización	Comunicación
35	Promoción de ventas. herramientas para estimular la compra de nuestros productos y/o servicios a corto plazo	32	2	Comercialización	Comunicación
34	La fuerza de ventas. Diseño de un equipo de vendedores	33	4	Comercialización	Fuerza de ventas
37	Fuentes financieras. Cómo y dónde obtener dinero para la empresa	34	3	Finanzas	Financiación
23	Análisis de balances y ratios.	35	4	Finanzas	Contabilidad
13	Gestión de tesorería.	36	4	Finanzas	Tesorería
25	Impuesto de sociedades: régimen de fiscal de cooperativas. cómo se paga a hacienda por los beneficios	37	4	Finanzas	Fiscal
26	IVA. Concepto y cálculo	38	4	Finanzas	Fiscal
27	IRPF: Concepto, cálculo y retenciones	39	4	Finanzas	Fiscal
24	Tipos de contratos laborales. cómo contratar adecuadamente	40	4	Personal	Contratación
28	Regímenes de la seguridad social. Tipos de alta en la seg. social	41	4	Personal	Contratación
29	Cotizaciones y liquidaciones.	42	4	Personal	Contratación

**Tabla 2. ITINERARIO FORMATIVO BÁSICO.**

Nº Ud.	Unidad de conocimiento	Sugerencias impartición		Clasificación del tema	
		Orden	Tiempo	Clasificación primaria	Clasificación secundaria
	El simulador	1	6		
	El instructor	2	6		
21	Concepto de Economía Social. Entra en el mundo de la Economía Social	3	6	Introducción a la Economía Social	Introducción
17	Régimen jurídico de las empresas de Economía Social.	4	5	Introducción a la Economía Social	Régimen jurídico
2	Estrategias para superar las barreras en la comunidad gitana	5	3	Grupo desfavorecido	Comunidad gitana
6	Estrategias para superar las barreras para emprender en discapacitados	6	3	Grupo desfavorecido	Discapacitado
7	Estrategias para superar las barreras para emprender en ex reclusos	7	3	Grupo desfavorecido	Ex reclusos
4	Estrategias para superar las barreras en ex toxicómanos	8	3	Grupo desfavorecido	Ex toxicómanos
5	Estrategias para superar las barreras en inmigrantes	9	3	Grupo desfavorecido	Inmigrantes
3	Estrategias para superar las barreras en mujeres	10	3	Grupo desfavorecido	Mujeres
1	Estrategias para superar las barreras en parados de larga duración	11	3	Grupo desfavorecido	Parados larga duración
38	Estrategias para vencer las barreras de emprender en el grupo de jóvenes. Cómo enfrentarse al mercado laboral	12	3	Grupo desfavorecido	Jóvenes
9	Dirección por objetivos, ¿cómo fijar objetivos y alcanzarlos?	13	7	Administración	Planificación
20	El plan de empresa, analiza tu proyecto de empresa	14	4	Administración	Planificación
8	Principios y funciones de organización y dirección, ¿cómo organizarnos y dirigir?	15	3	Administración	Organización
18	Estilos de dirección. Liderazgo y comunicación. cómo mandar y no molestar	16	4	Administración	
19	Técnicas de autoestima.	17	2	Administración	
10	Toma de decisiones. Técnicas para no equivocarse	18	3	Administración	Toma de decisiones
33	Técnicas de comunicación. la gestión de la información dentro y fuera de la empresa	19	4	Administración	Sistemas de información
14	Control y gestión de la producción.	20	3	Producción	Producto
32	Tácticas comerciales, clientela y segmentos comerciales. Cómo analizar y segmentar las características de mis clientes.	21	5	Comercialización	Planificación estratégica
12	Gestión de producto y/o servicio. Gestionar mis productos para vender más, ¿se puede?	22	5	Comercialización	Producto
37	Fuentes financieras. Cómo y dónde obtener dinero para la empresa	23	3	Finanzas	Financiación
13	Gestión de tesorería.	24	4	Finanzas	Tesorería
25	Impuesto de sociedades: régimen de fiscal de cooperativas. cómo se paga a hacienda por los beneficios	25	4	Finanzas	Fiscal
26	IVA. Concepto y cálculo	26	4	Finanzas	Fiscal
27	IRPF: Concepto, cálculo y retenciones	27	4	Finanzas	Fiscal



24	Tipos de contratos laborales. cómo contratar adecuadamente	28	4	Personal	Contratación
28	Regímenes de la seguridad social. Tipos de alta en la seg. social	29	4	Personal	Contratación
29	Cotizaciones y liquidaciones.	30	4	Personal	Contratación

Además, se contempla la posibilidad de seleccionar los itinerarios formativos especializados que toman como referente principal la agrupación funcional de las unidades de conocimiento (“administración”, “comercialización y finanzas” y “finanzas y personal”) y que se detallan a continuación.

Tabla 3.

**ITINERARIO FORMATIVO SOBRE LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN.**

Nº Ud.	Unidad de conocimiento	Sugerencias impartición		Clasificación del tema	
		Orden	Tiempo	Clasificación primaria	Clasificación secundaria
	El simulador	1	6		
	El instructor	2	6		
21	Concepto de Economía Social. Entra en el mundo de la Economía Social	3	6	Introducción a la Economía Social	Introducción
17	Régimen jurídico de las empresas de Economía Social.	4	5	Introducción a la Economía Social	Régimen jurídico
2	Estrategias para superar las barreras en la comunidad gitana	5	3	Grupo desfavorecido	Comunidad gitana
6	Estrategias para superar las barreras para emprender en discapacitados	6	3	Grupo desfavorecido	Discapacitado
7	Estrategias para superar las barreras para emprender en ex reclusos	7	3	Grupo desfavorecido	Ex reclusos
4	Estrategias para superar las barreras en ex toxicómanos	8	3	Grupo desfavorecido	Ex toxicómanos
5	Estrategias para superar las barreras en inmigrantes	9	3	Grupo desfavorecido	Inmigrantes
3	Estrategias para superar las barreras en mujeres	10	3	Grupo desfavorecido	Mujeres
1	Estrategias para superar las barreras en parados de larga duración	11	3	Grupo desfavorecido	Parados larga duración
38	Estrategias para vencer las barreras de emprender en el grupo de jóvenes. Cómo enfrentarse al mercado laboral	12	3	Grupo desfavorecido	Jóvenes
9	Dirección por objetivos, ¿cómo fijar objetivos y alcanzarlos?	13	7	Administración	Planificación
20	El plan de empresa, analiza tu proyecto de empresa	14	4	Administración	Planificación
40	Creación de proyectos. cómo proceder con una idea emprendedora para crear una empresa	15	4	Administración	Planificación
8	Principios y funciones de organización y dirección, ¿cómo organizarnos y dirigir?	16	3	Administración	Organización
11	Técnicas de negociación, ¿cómo llegar al mejor acuerdo?	17	3	Administración	Dirección
16	Gestión del tiempo "no da tiempo, socorro"	18	3	Administración	Dirección

➔	18	Estilos de dirección. Liderazgo y comunicación. cómo mandar y no molestar	19 19	4 4	Administración Administración	Dirección Dirección
	19	Técnicas de autoestima.	20	2	Administración	Dirección
	36	Inteligencia emocional	21	3	Administración	Dirección
	10	Toma de decisiones. Técnicas para no equivocarse	22	3	Administración	Toma de decisiones
	33	Técnicas de comunicación. la gestión de la información dentro y fuera de la empresa	22	4	Administración	Sistemas de información
	39	Gestión documental. la organización de la documentación en la empresa	23	3	Administración	Sistemas de información

Tabla 4.

### ITINERARIO FORMATIVO SOBRE LAS FUNCIONES DE COMERCIALIZACIÓN Y PRODUCCIÓN

Nº Ud.	Unidad de conocimiento	Sugerencias impartición		Clasificación del tema	
		Orden	Tiempo	Clasificación primaria	Clasificación secundaria
	El simulador	1	6		
	El instructor	2	6		
21	Concepto de Economía Social. Entra en el mundo de la Economía Social	3	6	Introducción a la Economía Social	Introducción
17	Régimen jurídico de las empresas de Economía Social.	4	5	Introducción a la Economía Social	Régimen jurídico
2	Estrategias para superar las barreras en la comunidad gitana	5	3	Grupo desfavorecido	Comunidad gitana
6	Estrategias para superar las barreras para emprender en discapacitados	6	3	Grupo desfavorecido	Discapacitado
7	Estrategias para superar las barreras para emprender en ex reclusos	7	3	Grupo desfavorecido	Ex reclusos
4	Estrategias para superar las barreras en ex toxicómanos	8	3	Grupo desfavorecido	Ex toxicómanos
5	Estrategias para superar las barreras en inmigrantes	9	3	Grupo desfavorecido	Inmigrantes
3	Estrategias para superar las barreras en mujeres	10	3	Grupo desfavorecido	Mujeres
1	Estrategias para superar las barreras en parados de larga duración	11	3	Grupo desfavorecido	Parados larga duración
38	Estrategias para vencer las barreras de emprender en el grupo de jóvenes. Cómo enfrentarse al mercado laboral	12	3	Grupo desfavorecido	Jóvenes
14	Control y gestión de la producción.	14	3	Producción	Producto
22	Importancia de la calidad total y su medida	15	3	Producción	Calidad
15	¿Cómo comprar mejor?	16	3	Producción	Compras
32	Tácticas comerciales, clientela y segmentos comerciales. Cómo analizar y segmentar las características de mis clientes.	17	5	Comercialización	Planificación estratégica
30	Plan operativo de marketing. Necesidad de planificar operativamente en el área de marketing.	18	4	Comercialización	Planificación operativa
12	Gestión de producto y/o servicio. Gestionar mis productos para vender más, ¿se puede?	19	5	Comercialización	Producto

31	La publicidad objetivos y decisiones. comunicarnos con nuestros clientes creando imagen de empresa a largo plazo	20	3	Comercialización Comunicación
35	Promoción de ventas. herramientas para estimular la compra de nuestros productos y/o servicios a corto plazo	21	2	Comercialización Comunicación
34	La fuerza de ventas. Diseño de un equipo de vendedores	22	4	Comercialización Fuerza de ventas

**Tabla 5. ITENARIO FORMATIVO SOBRE LAS FUNCIONES DE PERSONAL Y FINANZAS.**

Nº Ud.	Unidad de conocimiento	Sugerencias impartición		Clasificación del tema	
		Orden	Tiempo	Clasificación primaria	Clasificación secundaria
	El simulador	1	6		
	El instructor	2	6		
2	Concepto de Economía Social. Entra en el mundo de la Economía Social	3	6	Introducción a la Economía Social	Introducción
17	Régimen jurídico de las empresas de Economía Social.	4	5	Introducción a la Economía Social	Régimen jurídico
2	Estrategias para superar las barreras en la comunidad gitana	5	3	Grupo desfavorecido	Comunidad gitana
6	Estrategias para superar las barreras para emprender en discapacitados	6	3	Grupo desfavorecido	Discapacitado
7	Estrategias para superar las barreras para emprender en ex reclusos	7	3	Grupo desfavorecido	Ex reclusos
4	Estrategias para superar las barreras en ex toxicómanos	8	3	Grupo desfavorecido	Ex toxicómanos
5	Estrategias para superar las barreras en inmigrantes	9	3	Grupo desfavorecido	Inmigrantes
3	Estrategias para superar las barreras en mujeres	10	3	Grupo desfavorecido	Mujeres
1	Estrategias para superar las barreras en parados de larga duración	11	3	Grupo desfavorecido	Parados larga duración
38	Estrategias para vencer las barreras de emprender en el grupo de jóvenes. Cómo enfrentarse al mercado laboral	12	3	Grupo desfavorecido	Jóvenes
37	Fuentes financieras. Cómo y dónde obtener dinero para la empresa	13	3	Finanzas	Financiación
23	Análisis de balances y ratios.	14	4	Finanzas	Contabilidad
13	Gestión de tesorería.	15	4	Finanzas	Tesorería
25	Impuesto de sociedades: régimen de fiscal de cooperativas. cómo se paga a hacienda por los beneficios	16	4	Finanzas	Fiscal
26	IVA. Concepto y cálculo	17	4	Finanzas	Fiscal
27	IRPF: Concepto, cálculo y retenciones	18	4	Finanzas	Fiscal
24	Tipos de contratos laborales. cómo contratar adecuadamente	19	4	Personal	Contratación
28	Regímenes de la seguridad social. Tipos de alta en la seg. social	20	4	Personal	Contratación
29	Cotizaciones y liquidaciones.	21	4	Personal	Contratación

El nivel de atractivo y dificultad de cada unidad de conocimiento para cada grupo desfavorecido puede consultarse en el modelo formativo empleado por las empresas de apoyo externo presentado en el capítulo 3.

## **2.3.\_¿CÓMO ENSEÑAR?**

Los métodos docentes que se utilizarán son: la lección magistral, el método del caso, las visitas a empresas y el empleo de las NTIC. A continuación se presentan algunas de las características de los modelos normativos que representan a cada uno de los métodos empleados.

### **2.3.1.\_La Lección Magistral.**

La lección magistral puede concebirse como un proceso en el que se identifican las siguientes etapas: previa o de preparación, concurrente o de presentación y retroalimentación o respuesta a las preguntas que formulen los alumnos. A continuación, y tomando como referente principal el trabajo de Hindel (1989) y las etapas descritas previamente se presentan algunas ideas que pueden ser de utilidad para impartir con éxito una lección magistral.

#### **2.3.1.1.Etapa de preparación.**

En esta etapa hay que prestar un interés especial a tres elementos del proceso de enseñanza-aprendizaje: el material, los alumnos y el profesor.

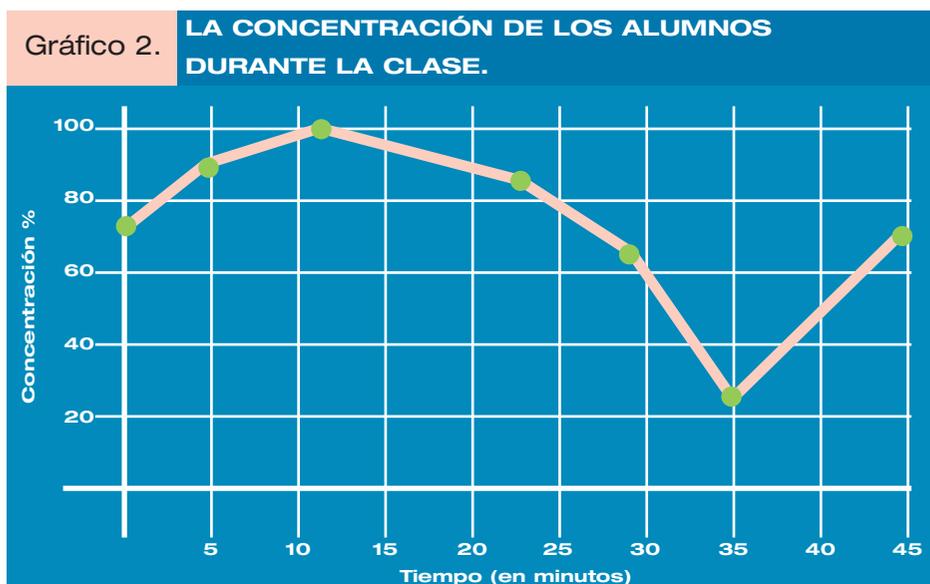
La preparación del material exige prestar un interés preferente a dos elementos: el sistema finalista (la finalidad y los objetivos) y la estructura del material.

Antes de iniciar la lección magistral conviene explicitar, de forma concisa y clara, la finalidad y los objetivos que se pretenden con la misma. Esos objetivos pueden expresarse en términos de conocimientos, habilidades, actitudes y valores.

Una vez explicitada la finalidad y los objetivos se debe plantear el discurso en torno a tres o cuatro ideas principales, que pueden estructurarse de las siguientes maneras: planteando puntos por separado, destacando un punto principal al que le siguen otros o presentando puntos interconectados. Hindel (1989) afirma que cada hora de una lección magistral demanda, aproximadamente, diez horas de preparación.

Los alumnos que participan en la lección magistral presentan características (conocimientos, habilidades, actitudes, valores, personalidades, polarizaciones neurológicas, situaciones familiares, situaciones laborales, etc.), normalmente dispares, que

conviene conocer antes de iniciar la etapa de presentación. Sin embargo, y con carácter general, se sabe que un alumno adulto puede mantener la atención durante un período de 45 minutos y que el nivel de atención oscila durante ese lapso de tiempo tal como muestran los modelos gráfico y literario siguientes. El alumno presta más atención justo después del inicio y alcanza el máximo de concentración después de unos 10 minutos; la atención se reduce al máximo al cabo de 30 ó 35 minutos y casi al final aumenta de nuevo.



El resultado obtenido al finalizar los 45 minutos indica que, normalmente, los alumnos sólo asimilan una tercera parte del material presentado y un máximo de siete conceptos.

Por otra parte, el correcto desarrollo de la lección magistral demanda conocer la polarización neurológica de los alumnos. En este sentido y como afirma el profesor Ortigueira: "Las personas tendemos a polarizarnos en el uso de nuestro sistema neurológico; es decir, al igual que hay diestros, zurdos y ambidiestros, también hay personas visuales, auditivas, cenestésicas y otros tipos combinados. [...] Uno de los descubrimientos más significativos de la Programación Neurolingüística (PNL), es que existen diversos indicadores a través de los cuales es posible identificar el sistema de representación que caracteriza a cada persona" (Ortigueira, 1993)".

El profesor Ortigueira ofrece una información muy valiosa a este respecto. Tras realizar un amplio estudio a nivel nacional sobre las características sensoriales de los estudiantes de Ciencias Económicas y Empresariales llegó a los siguientes resultados: el 67,4% de los estudiantes tienen una polarización visual; el 14,5% la tienen auditiva; el 11,8% tienen una polarización cenestésica; el resto presentan distintos tipos de combinaciones de las anteriores.

Tomando en consideración tales resultados, es conveniente acompañar la lección magistral de elementos gráficos que atraigan la atención de los visuales, que representan la mayoría de la clase. "Se impone el apoyo de la "idea" en lenguaje gráfico e icónico, en la forma y en el color, en estímulos prioritariamente visuales: mapas, esquemas, tablas, diagramas, redes, fotografías, videos, filmes, etc." (Ortigueira, 1993).

No obstante se debe ser cuidadoso y no perder a los auditivos y cenestésicos. Por ello, es aconsejable diseñar los "esquemas sin gran carga de contenidos conceptuales y simbólicos. Los auditivos se pierden ante los gráficos complejos. También es aconsejable utilizar tres dimensiones en lugar de dos. Las tres dimensiones "sugieren" mejor a los cenestésicos" (Ortigueira, 1993).

El profesor deberá prepararse antes de impartir la lección magistral y ello no sólo exige conocer perfectamente el material objeto de la lección magistral, además, es necesario que el profesor:

- Visualice la lección magistral en positivo y que imagine a los alumnos entusiasmados con el discurso, tomando apuntes, prestando atención a las anécdotas, planteando preguntas interesantes y constructivas, e identificándose con el profesor.
- Duerma bien la noche anterior.
- Respire lenta y profundamente para asimilar mejor el oxígeno que llega al cerebro. Esto permitirá que el profesor piense y hable con más claridad y a reducirá el nerviosismo.

### **2.3.1.2. Etapa de presentación.**

La etapa de presentación puede ser concebida, a su vez, como un subproceso en el que se identifican las siguientes fases: inicio, desarrollo y finalización.

Al inicio de la presentación de la lección magistral el profesor debe iniciar su discurso con lentitud, aclarar cuál es la finalidad y los objetivos de la presentación e indicar cuál será la duración del discurso y cómo se distribuirá el tiempo. Además debe-

ría hacer entrega a los alumnos de los manuales y de las transparencias que se proyecten en el aula.

Durante el desarrollo de la presentación de la lección magistral el profesor mostrará una actitud positiva, energía y entusiasmo y empleará el tono de la voz, el ritmo y el lenguaje verbal y corporal adecuado para que el público capte las ideas que integran el discurso.

El lenguaje verbal que emplea el profesor reunirá las siguientes características: será preciso; incluirá frases sencillas y directas; hará uso de los pronombres "ustedes, nosotros" y de verbos activos como "hagan, usen,..."; deberá incluir adjetivos inteligentes, frases preparadas y ensayadas que eviten los tartamudeos del docente, incluirá ejemplos y analogías que aclaren los temas y faciliten la retención y las pausas en el discurso se planificarán con antelación.

El lenguaje corporal implica casi las dos terceras partes del éxito o fracaso de la comunicación entre personas; es no verbal y se transmite a través de la postura, los gestos de las manos y las expresiones faciales. En este sentido, conviene recordar que el profesor deberá adoptar una postura que transmita sinceridad y franqueza y, en consecuencia, no es conveniente cruzar los brazos, meter las manos en los bolsillos, darle la espalda al público, apoyarse sobre una pierna o cruzar las piernas. También es conveniente que el profesor muestre una expresión facial relajada y no pierda el contacto visual con todos los alumnos; aunque resulta tentador aumentar la frecuencia del contacto visual con los alumnos que parecen más atentos e interesados conviene no olvidarse de los alumnos neutrales u hostiles.

En la etapa de finalización la presentación está a punto de concluir y el profesor deberá informar a los alumnos que la lección magistral está finalizando y que, a continuación se realizará un resumen de la misma. El resumen debe reunir las siguientes características: se centrará en los puntos esenciales, será breve, enfatizará las palabras clave, y destacará lo que los alumnos deben saber, lo que deberían saber y lo que sería conveniente que supieran. En la presentación del resumen, el profesor evitará los tonos dogmáticos (sólo presentará hechos concisos, no opiniones personales), hará una pausa al final de cada idea del resumen y recurrirá a la aliteración.

### **2.3.1.3. Etapa de respuesta a las preguntas.**

A veces no se consigue el resultado deseado con la lección magistral porque los profesores no se enfrentan de manera correcta a las preguntas que plantean los

alumnos al finalizar la etapa de presentación. Para el correcto desarrollo de esta etapa el profesor debe:

- Mantener la calma y no tener en cuenta el tono o la intención del que pregunta.
- Reflexionar antes de dar la respuesta
- Responder a las preguntas con un lenguaje verbal claro y conciso y con respeto y cortesía.
- Conocer que existen preguntas típicas que se repiten con frecuencia: la pregunta resumen (se trata de un esfuerzo para resumir), la pregunta directa (es una petición directa de información), la pregunta yo y lo mío (recurre a la experiencia personal para plantear un punto, la pregunta cartesiana (emplea la lógica para derrotar al orador), la pregunta agresiva (es un ataque malicioso), la pregunta de las buenas relaciones (darse tono al nombrar a gente importante y subrayar, de este modo, su posición de poder),
- Prepararse para las preguntas difíciles y, en caso que no conozca la respuesta debe ser sincero con el público e indicar que no conoce la respuesta, pero que investigará y ofrecerá la respuesta en otro momento. Si a pesar de todo la pregunta persistente, remitirá la pregunta al resto de alumnos

A la luz del modelo formativo de las empresas de apoyo externo en PIONEROS 106 los problemas que se presentan hacen referencia a tres grandes temas: comprensión de conceptos, relaciones y actitudes personales. Estas preguntas se solucionarán con casos prácticos y ejemplos, aclarando conceptos y aconsejando un cambio actitud.

Una vez concluida esta última etapa, el profesor procurará abandonar el aula sin dar sensación de prisa.

### **2.3.2. El Método del Caso.**

Este método es originario de la Escuela de Leyes de Harvard, siendo empleado ya en el año 1880. No obstante, su aplicación a la enseñanza de Administración y Dirección de Empresas no ocurrió hasta unos años más tarde (1991), en la propia Universidad de Harvard (en la Harvard Business School) (Copeland, 1954). Desde aquellos años, su difusión ha sido amplia, y en la actualidad es considerado como uno de los métodos tradicionales en la enseñanza de Administración y Dirección de Empresas (Reynolds, 1990).

El método del caso consiste en la discusión de una situación real, en la cuál se presentan problemas o escenarios relacionados con la gestión empresarial, parecidos a los que los alumnos podrán encontrarse durante su vida profesional, de tal manera que estos, después de haber examinado la información que se les haya facilitado, deben llevar a cabo un diagnóstico de la situación, además de alcanzar unas conclusiones determinadas y arbitrar las posibles soluciones al caso.

En opinión de García Echevarría (1974), este método de enseñanza puede considerarse como una técnica pedagógica que oscila entre los métodos clásicos de enseñanza y la formación práctica propiamente dicha. El empleo de este método requiere que el alumno haya adquirido previamente unos conocimientos teóricos, y la labor del docente debe consistir en arbitrar y conducir la discusión que sobre el caso se plantee.

Los objetivos que se persiguen con la aplicación de este método son, en palabras de Amat (1994, p.97): "Formar y perfeccionar a los alumnos en lo que se refiere a capacidad de identificación de problemas, de análisis y de síntesis de situaciones, y de búsqueda de posibles alternativas. También se pretende fomentar las habilidades de toma de decisiones, de relacionar la teoría con la práctica, de comunicación y de trabajo en grupo.

Para un correcto desarrollo de este método se deben seguir las etapas que refleja el gráfico siguiente.



Fuente: García y Castellanos, 1994.

### 2.3.3. **Las Visitas a Empresas.**

Las visitas a empresas constituyen un método de enseñanza que complementa el aprendizaje del alumno, ya que lo sitúa en contacto directo con la realidad empresarial.

Con objeto de que las visitas resulten eficaces y no supongan simplemente una forma lúdica de perder el tiempo, estas tienen que llevarse a efecto conforme a las directrices que se presentan seguidamente:

- Antes de la visita. La visita tiene que ser planificada al detalle, precisando lo que con ella se desea conseguir. Debe elegirse una empresa que permita la satisfacción de esos objetivos, además de buscarse información secundaria sobre la empresa y su entorno. De esta manera, la incertidumbre que se asocia a una visita consigue verse reducida notablemente.
- Durante la visita. Es conveniente que el grupo de alumnos no sea demasiado numeroso. Por otro lado, los guías de la empresa han de ser personas con una adecuada formación en cada uno de los aspectos y temas que vayan a ser mostrados a los estudiantes, para que estos puedan hacerse una imagen mental lo más cercana posible al sistema visitado.
- Después de la visita. Tanto el docente como sus alumnos tienen que exponer en clase un resumen de la realidad empresarial que se ha analizado, para comprobar si con la visita ha satisfecho se han alcanzado los objetivos que se perseguían.

Sin duda este modelo resultará mucho más eficaz si los elementos personales implicados en el mismo (estudiantes, profesor y empresa) participan de forma activa en cada una de sus fases.

### 2.3.4. **Empleo de Las NTIC.**

En los últimos tiempos, poco a poco y de forma ocasional, se han ido incorporando a la enseñanza universitaria una serie de medios de comunicación en los que se emplean las nuevas tecnologías.

A nuestro entender, las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, como pueden ser, entre otros, internet, los recursos multi-media o el correo electrónico, constituyen unos útiles instrumentos de apoyo a los demás métodos de enseñanza utilizados.

En palabras de De Pablos (1992), el empleo de las nuevas tecnologías representa la pieza más importante para promover un aprendizaje de más calidad,

aunque requiere la creación de condiciones adecuadas y su integración en el contexto de la enseñanza, siendo fundamental la propia formación previa del profesorado.

A este respecto, desde nuestro punto de vista, y en relación con los itinerarios formativos presentados con antelación, las nuevas tecnologías pueden aplicarse siguiendo las directrices que se relacionan a continuación:

- En primer lugar, pueden utilizarse las técnicas multimedia, mediante la combinación de videos, CD-ROM, Internet, etc., con el fin de ilustrar los aspectos teóricos y prácticos de la disciplina. Se trata de técnicas especialmente adecuadas para contextualizar los contenidos de los temas y para aportar ejemplos reales, y a su vez, pueden ser un canal muy adecuado para la aplicación del método del caso. En este sentido, el interés de estos recursos descansa en dos aspectos esenciales: primero, sirve para romper la monotonía metodológica de la lección magistral; y segundo, facilita a los estudiantes el que se involucren en la clase a través de una mayor orientación visual y auditiva. No obstante, debemos ser realistas en el sentido de manifestar la imposibilidad de emplear de manera sistemática y repetida este tipo de medios, por la carencia de los recursos y de las condiciones necesarias para ello.
- En segundo lugar, resulta aconsejable el que se estimule a los alumnos para que consulten páginas en internet, en las cuales puedan encontrar información relacionada con los temas analizados en clase. Así, por ejemplo, es posible encontrar datos de empresas a través de los cuales los estudiantes podrán familiarizarse con diferentes aspectos de las mismas, tales como su estructura, sus rentabilidades, su proceso de fabricación, sus variables de marketing, etc. Ello constituye un mecanismo parecido al de las lecturas recomendadas, pero a través de un nuevo canal que resulta especialmente atractivo para el alumno.
- En tercer y último lugar, puede darse a los alumnos la posibilidad de que utilicen una dirección de correo electrónico de sus profesores, especialmente dedicado a consultas, con el propósito de complementar las tutorías personales. Los estudiantes que accedan a este tipo de canales podrán, de esta forma, hacer consultas concretas acerca de determinados conceptos teóricos o ejercicios prácticos, sin tener que desplazarse físicamente o adaptarse al horario prefijado por el profesor.

Antes de finalizar este epígrafe, se hace una breve referencia a la gestión del conflicto y en este sentido Robbins (1996) apunta que los asesores deben poseer

la habilidad de gestionar y el conflicto y para ello deben: conocer su estilo preferido de gestión del conflicto, seleccionar cuidadosamente los conflictos que desea gestionar, evaluar a los participantes en el conflicto y la fuente del conflicto, conocer las distintas estrategias o estilos para solucionar el conflicto y seleccionar la más adecuada.

## 2.4.\_¿CÓMO EVALUAR?

El modelo normativo que, según Ausubel (1993), debe presidir la evaluación debe cumplir los siguientes criterios: fiabilidad (que se produzcan puntuaciones consistentes consigo mismas), validez (que mida lo que se pretende medir), representatividad (que la muestra recogida en la prueba sobre el contenido de la disciplina sea suficientemente representativa del universo de la asignatura), discriminabilidad (que permita poder diferenciar a los alumnos en función de la competencia que se está midiendo) y factibilidad (que la prueba suministre información importante y resulte sencilla su realización, calificación e interpretación).

En el caso concreto que nos ocupa se propone una evaluación no formal, en la que se valore el nivel de aprendizaje sobre un número reducido hitos para cada una de las sesiones impartidas; para ello se formularán, al principio y al final de cada sesión, una serie de preguntas que se formularán y contestarán verbalmente. Los hitos que se presentarán a los alumnos se presentan en el anexo a este capítulo.

## 3.\_Estrategia de Asesoramiento.

El diseño de la estrategia de asesoramiento tiene como finalidad solucionar las dudas de los alumnos, una vez que ha concluido el proceso formativo y conseguir, de este modo, que los grupos desfavorecidos se posicionen en una situación permanente de emprendedores de Economía Social (estado deseado).

Para conseguir esta finalidad se han tenido en cuenta los modelos arquetipo de cada grupo desfavorecido (incluye variables e indicadores sobre: la personalidad, las características demográficas, los estilos de gestión del conflicto, las relaciones con el sistema educativo y con el mercado laboral y los problemas específicos), el modelo de asesoramiento diseñado a partir de la información facilitada por las empresas de apoyo externo y las características de los Responsables Técnicos que tienen que impartir.

La estrategia de asesoramiento incluye, por tanto, las respuestas a las siguientes preguntas: ¿Cuándo asesorar?, ¿Cómo asesorar? ¿Cuales son las soluciones a los problemas de asesoramiento que se plantean?

### 3.1. ¿CUÁNDO ASESORAR?

El modelo de asesoramiento presentado en los capítulos anteriores demuestra que los Responsables Técnicos deben esperar que los grupos desfavorecidos soliciten asesoramiento con una frecuencia semanal. Este asesoramiento semanal demandará entre 0 y 20 horas.

### 3.2. ¿CÓMO ASESORAR?

El proceso de asesoramiento presenta, a nuestro juicio, una gran semejanza con el método "tutoría". Las ventajas que proporciona este método, como demuestra la tabla siguiente, son indudables, pues es el único método que permite alcanzar objetivos docentes expresados en términos de conocimientos, actitudes, habilidades y valores.

Métodos	Objetivos			
	Conocimientos	Habilidades	Actitudes	Valores
Lección magistral	X		X	X
Tutoría	X	X	X	X
Supervisión de investigación		X		
Grupos de discusión	X		X	X
Enseñanza en laboratorio		X		
Prácticas		X		
Aprendizaje autónomo	X			
Seminario	X		X	X

Fuente: De la Cruz, 1996.

Los modelos positivos presentados en los capítulos precedentes demuestran que los grupos desfavorecidos de Pioneros 106 demandarán asesoramiento vía electrónica, presencial y telefónica. Aunque somos conscientes que los tres métodos presentan características claramente diferenciadas, se presenta un modelo normativo genérico que se adaptará a cada uno de los tipos de asesoramiento que se demandará y que orientará al asesor sobre las habilidades que debe poseer para prestar un asesoramiento con eficiencia y eficacia.

A juicio de Robbins (1996), el proceso de asesoramiento exige que el asesor posea las siguientes habilidades:

- Escuchar activamente. El desarrollo de esta habilidad demanda, entre otros los siguientes comportamientos: establecer un contacto visual con el interlocutor, asentir con la cabeza y mostrar una expresión facial adecuada, mostrar interés, hacer preguntas, parafrasear (volver a repetir con sus propias palabras lo que ha escuchado), no interrumpir al interlocutor, no hablar de más y hacer transiciones suaves entre los papeles de orador y escucha.
- Retroalimentación. El desarrollo de esta habilidad demanda, entre otros, los siguientes comportamientos: hacer énfasis en comportamientos específicos, mantener una retroalimentación impersonal (la retroalimentación debe ser descriptiva, no evaluativo), mantener la retroalimentación orientada a las metas, dar un tiempo oportuno para ofrecer la retroalimentación (no siempre se ofrecerá una respuesta inmediata), asegurarse de que le entiendan.

### **3.3. ¿CUALES SON LAS SOLUCIONES A LOS PROBLEMAS DE ASESORAMIENTO QUE SE PLANTEAN?**

Tras analizar los problemas que se han planteado en cada unidad de conocimiento, se presentan, en el anexo a este capítulo todas las soluciones que se han ofertado en el marco de Pioneros 106 para cada unidad de conocimiento.

El análisis de las soluciones ofertadas por unidad de conocimiento permite extraer las siguientes conclusiones:

- En total se han ofertado 261 soluciones para todas las unidades de conocimiento.
- El número de soluciones ofertadas se distribuye de forma heterogénea por unidades de conocimiento
- El mayor número de soluciones se concentra en las unidades de conocimiento siguientes: "Gestión de Tesorería ¿Cómo, cuándo y cuánto dinero debo utilizar?", "Régimen jurídico de las empresas de Economía Social ¿Cuáles son mis obligaciones y derechos cómo socio/a en la empresa", "El plan de empresa. Analiza tu proyecto de empresa", "Fuentes financieras. Cómo y dónde obtener dinero para la empresa" y "Creación de proyectos. Cómo proceder ante una idea emprendedora".
- No se presenta ningún problema de asesoramiento y, por tanto, no se ofrece ninguna solución en las unidades de conocimiento siguientes: "Estrategias para superar las barreras en parados larga duración", "Estrategias para superar las barre-

ras para emprender en discapacitados”, “Inteligencia emocional” y “Estrategias para superar las barreras de emprender en el grupo de jóvenes. cómo enfrentarse al mercado laboral”.

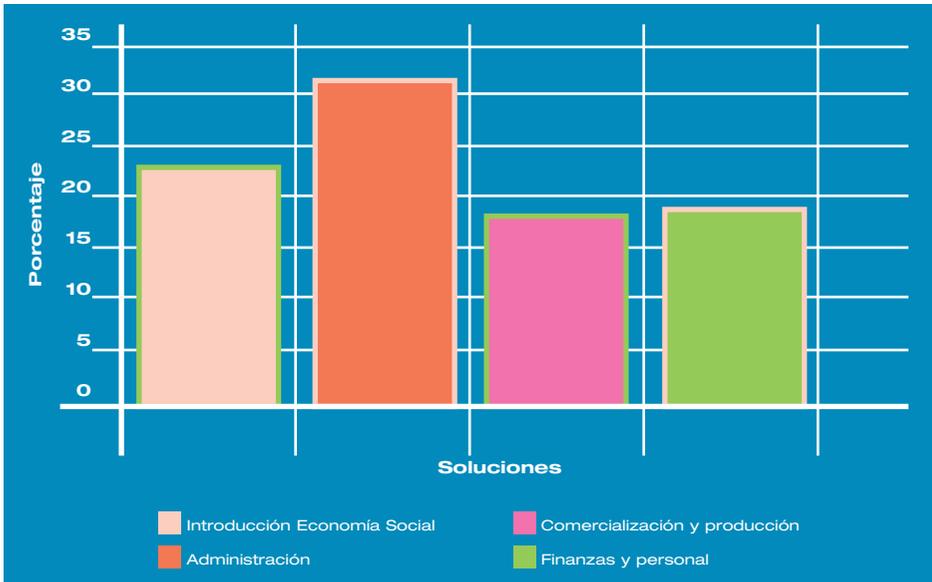
- El promedio de soluciones para cada unidad de conocimiento es de 6.

El análisis del número de soluciones ofertadas por grupos de unidades de conocimiento permite concluir las siguientes ideas:

- Las soluciones ofertadas para el grupo de unidades de conocimiento “Introducción a la Economía Social y Grupo desfavorecido” representan el 22% del total de soluciones.
- Las soluciones ofertadas para el grupo de unidades de conocimiento “Administración” representan el 31% del total de soluciones.
- Las soluciones ofertadas para el grupo de unidades de conocimiento “Comercialización y producción” representan el 18% del total de soluciones.
- Las soluciones ofertadas para el grupo de unidades de conocimiento “Finanzas y personal” representan el 29% del total de soluciones.

Gráfico 3.

**PORCENTAJE DE SOLUCIONES PARA CADA GRUPO DE UNIDADES DE CONOCIMIENTO.**



Un análisis detallado de las soluciones ofertadas invita a agrupar las soluciones ofertadas en cuatro grandes grupos: ejemplos similares, implicar al entorno del asesorado, reforzar conceptos e incentivar la aplicación práctica de los conceptos. Las conclusiones que se extraen del análisis de estos datos indican que el número de soluciones ofertadas para cada uno de los grupos de respuestas atiende a la siguiente distribución: ejemplos similares (27), implicar al entorno (55), reforzar conceptos (129), incentivar la aplicación práctica (50).

Las implicaciones prácticas de estos resultados sobre la estrategia de asesoramiento son las siguientes:

- Las unidades de conocimiento que reclaman un mayor conocimiento de los asesores, puesto que son las que ofrecen una mayor cantidad de soluciones son: "Gestión de Tesorería ¿Cómo, cuándo y cuánto dinero debo utilizar?", "Régimen jurídico de las empresas de Economía Social ¿Cuáles son mis obligaciones y derechos cómo socio/a en la empresa", "El plan de empresa. Analiza tu proyecto de empresa", "Fuentes financieras. Cómo y dónde obtener dinero para la empresa" y "Creación de proyectos. Cómo proceder ante una idea emprendedora".
- Los grupos de unidades de conocimiento que requieren un mayor nivel de conocimiento del asesor, dado que son los que ofrecen una mayor cantidad de soluciones son: "Administración" y "Finanzas y personal".
- Las soluciones que normalmente debe ofrecer el asesor en cada unidad de conocimiento son "Reforzar conceptos" e "Incentivar la aplicación práctica de los conceptos".
- Además, el asesor debe ofertar, con frecuencia, soluciones que implican a distintos agentes del entorno local y a su familia; esto implica que el Responsable Técnico debe asumir la responsabilidad de actuar como mediador entre el grupo desfavorecido que demanda asesoramiento y el ámbito familiar e institucional del grupo desfavorecido. Esto exigirá al asesor una interacción frecuente con los miembros del grupo desfavorecido y con los agentes que integren su ámbito familiar, con el objeto de conocer los problemas y necesidades que les afecten e intentar buscar soluciones en el entorno institucional local o nacional.

# Bibliografía



- ÁLVAREZ ROJO, V. (1994): "Orientación Educativa y Acción Orientadora. Relaciones entre la teoría y la práctica", E.O.S., Sevilla.
- AMAT, O. (1997): "Formación de Formadores", Pirámide, Madrid.
- BARRERO GONZÁLEZ, N. y ÁLVAREZ ROJO, V. (2001): "Manual para el diseño de programas de orientación y formación en las empresas: enfoque sistémico y estrategias metacognitivas", Kronos, Sevilla.
- BIRKENBIHL, M. (1990): "Formación de Formadores: train the trainer", Paraninfo, Madrid.
- CAMACHO HERRERA, J. M. (1996): "Los procesos educativos en la Formación Ocupacional de las Personas Adultas", en BERMEJO, B.; DOMÍNGUEZ, G.; MORALES, J. A. (1996): "Formación Profesional Ocupacional: perspectivas de un futuro inmediato", GID, Sevilla.
- COLLINS, B. (2001): "Las cinco grandes dimensiones de la personalidad". ABC Nuevo Trabajo (Edición Andalucía), 4 de marzo de 2001, nº 329, pp.17.
- COM (Comisión de las Comunidades Europeas), (1995): "Libro Blanco sobre la educación y la formación. Enseñar y aprender: hacia la sociedad cognitiva".
- CRUZ CASTRO, L. (2002): Ideas, instituciones y ciclo económico: las políticas de formación en España, Unidad de Políticas Comparadas (CSIC), Documento de Trabajo 00-06. <http://www.iesam.csic.es/doctrab1/dt-0006.htm>.
- DEL POZO DELGADO, P. (1997): "Formación de Formadores", Pirámide, Madrid.
- DÍEZ DE CASTRO, E. y FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, J. C. (1992): "Distribución comercial", Mc-Graw Hill.
- DOMINGUEZ MACHUCA, J. A. y OTROS (1995): "Dirección de operaciones: aspectos estratégicos de la producción y los servicios" Mc-Graw Hill, Madrid.
- DOMINGUEZ MACHUCA, J. A. y OTROS (1996): "Dirección de operaciones: aspectos tácticos y operativos de la producción y los servicios" Mc-Graw Hill, Madrid.
- DUPONT, G.; REIS, F. (1991): "La Formación de Formadores: problemática y evolución", C. Europea, Luxemburgo.
- ESPASANDÍN BUSTELO, F. (2001): "Proyecto docente", Universidad de Sevilla, Sevilla.

- FERNANDEZ FERNANDEZ, J.C. (1996): "Proyecto docente", Universidad de Sevilla, Sevilla.
- FERRÁNDEZ, A. (1989): "Modelos formales y no formales en la educación de adultos", Editorial Humanitas, Barcelona.
- GANAZA, J. D. (2001): "Los conglomerados de estilos de gestión del conflicto: Una nueva aproximación para entender la conducta conflictiva", Tesis doctoral no publicada, Universidad de Sevilla, Sevilla.
- GARCÍA CRUZ, R. (1996): "Proyecto docente", Universidad de Sevilla, Sevilla.
- GARCÍA CRUZ, R. (1999): "Proyecto docente", Universidad de Sevilla, Sevilla.
- GARCÍA, F. J. (2000): "Desarrollo integral de competencias pedagógicas para formadores", Capital Humano, Vol. 13, pp. 137-152.
- GOLEMAN, D. (1996): "La Inteligencia Emocional", Vergara, Buenos Aires.
- GÓMEZ-MEJÍA, L. R., BALKING, D. B. y CARDY, R. L. (2001): "Dirección y gestión de Recursos Humanos", Ed. Prentice-Hall, Madrid.
- HAMEL, G. (2001): "Un nuevo reto: Cambiar las reglas del juego. Fórmulas de estrategia empresarial", Ediciones Deusto S.A., Barcelona.
- [http://atzimba.crefal.edu.mx/bibdigital/acervo/RIEDA/a2001\\_1/campero.pdf](http://atzimba.crefal.edu.mx/bibdigital/acervo/RIEDA/a2001_1/campero.pdf)
- <http://www.ing.unlp.edu.ar/dvt/ff-conclusiones%20primer%20taller%20nacional.pdf>
- JOVER, D. (1990): "La Formación Ocupacional para la inserción, la Educación Permanente y el Desarrollo Local", Editorial Popular-MEC, Madrid.
- KAST, F. E. y ROSENZWEIG, J. E. (1988): "Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias", McGraw-Hill, México D.F.
- KAUFMAN, R. A. (1990): "Planificación de sistemas educativos", Trillas, México.
- LAMA, F. J. (1997) (Coord.): "Seminario: Formación Continua de Formadores", Sevilla, 24 y 25 Septiembre 1997. Consejería de Trabajo e Industria. Junta de Andalucía.
- LAMA, F.J. (1996): "La ordenación de la Formación de Formadores en Sevilla", en BERMEJO, B.; DOMÍNGUEZ, G.; MORALES, J.A. (1996): "Formación Profesional Ocupacional: perspectivas de un futuro inmediato", GID, Sevilla.

- MARTÍN ARMARIO, E. (1993): "Marketing", Ariel Economía, Barcelona.
- MARTÍN BERRIDO, M Y DENGRA MARTÍNEZ, M<sup>a</sup> A. (1999): "Guía para diseñar y elaborar una programación de formación continua", Publicoan, Sevilla.
- MCKENZIE, R. A. (1969): "The management process in 3-D", Harvard Business Review, vol. 47.
- MUNDUATE, L.; GANAZA, J.; PEIRÓ, J. M., Y EUWEMA, M. C. (1999). "Patterns of styles in conflict management and effectiveness", International Journal of Conflict Management, 10 (1), 5-23.
- NOVAK, J. D. (1998): "Conocimiento y Aprendizaje. Los mapas conceptuales como herramientas facilitadoras para escuelas y empresas", Alianza Editorial Madrid.
- ORTIGUEIRA BOUZADA, M. (1985): "Sistemas y Subsistemas", Apuntes de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Sevilla.
- ORTIGUEIRA BOUZADA, M. (1985): "Teoría General de Sistemas. Apuntes de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Sevilla".
- ORTIGUEIRA BOUZADA, M. (1987): "Administraciones Públicas: Teoría Básica de las Auditorías de Gestión", Publicaciones del CUR, Granada.
- ORTIGUEIRA BOUZADA, M. (1987): "La ciencia, el tiempo, los recursos y el poder: un nuevo enfoque para la formación en materia de gestión organizacional", Revista de Economía y Empresa, vol. 7, n. 17/18, pp. 23-60.
- ORTIGUEIRA BOUZADA, M. (1994b): "La Modernización de la Administración: Política Humanizadora a través de la Mejora del Sistema de Comunicación", Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación para la Educación en memoria del Prof.. José Manuel López Arenas, Alfar, Sevilla.
- ORTIGUEIRA BOUZADA, M.; ORTIGUEIRA SÁNCHEZ, M. (2001): "Liderazgo organizacional: instrumentos para dominar y controlar situaciones y problemas difíciles", Edición Digital Atres, Sevilla.
- ORTIGUEIRA SANCHEZ, M. (2000): "Teoría de sistemas y Marketing: un ensayo", Edición Digital Atres, Sevilla.
- PINEDA, P. (2000): "La formación en la empresa y su evaluación", Bordón, nº 52, 3, pp. 421-439.

- PORTER, M. E. (1982): "Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia", CECSA, México.
- PORTER, M. E. (1985): "La ventaja competitiva", CECSA, México.
- RAHIM, M.A. (1983): "Rahim Organizational Conflict Inventory II: Forms A, B y C", Palo Alto, CA, Consulting Psychology Press.
- RANDO GONZÁLEZ, R. (1999): "El Formador Ocupacional y las Nuevas Tecnologías: marco legal y perfil profesional, en Nuevas Tecnologías en la Formación Flexible y a distancia", Vicerrectorado Relaciones Institucionales y Extensión Cultural Universidad de Sevilla, Sevilla.
- ROBBINS, S. P. y COULTER, M. (1996): "Administración", Prentice Hall, México.
- SUÁREZ SUÁREZ, A. S. (1996): "Curso de Economía de la Empresa", Ed. Pirámide, Madrid.
- TORRANCE, E. P. (1962) Citado por ARIETE, S. (1993): "La creatividad", Fondo de Cultura Económica, México.
- VALLS, A. (1999): "Inteligencia emocional en la empresa", Gestión 2000, Barcelona.

Anexo



## 1. **Introducción.**

En este anexo se incluye los siguientes apartados:

- ❑ Los cuestionarios empleados para el diseño del manual y una propuesta de cuestionario para el diagnóstico del nivel formativo de los grupos desfavorecidos y sus preferencias docentes.
- ❑ Los distintos hitos que deberán alcanzar los promotores para superar con éxito las distintas unidades de conocimiento.
- ❑ Las soluciones ofertadas por los formadores de las empresas de apoyo externo a aquellos promotores que demandaron asesoramiento. Entendemos que esta experiencia de asesoramiento es de gran utilidad al Responsable Técnico en la medida en que incluye, sino todas, un gran número de soluciones de asesoramiento para cada unidad de conocimiento. Se incluyen, además de las soluciones ofertadas para cada unidad de conocimiento, una clasificación de cada solución en cinco grupos de soluciones: "ejemplos similares", "implicar al entorno", "autoestima", "reforzar conceptos" e "incentivar la aplicación práctica".

## 2.\_Cuestionarios.

### **Cuestionario Enviado a Responsables Técnicos**

#### **Notas a considerar para rellenar los cuestionarios:**

- ∴ Este cuestionario debe ser cumplimentado por los Responsables Técnicos.
- ∴ Las respuestas a las preguntas abiertas se contestarán directamente
- ∴ Las respuestas a las preguntas cerradas se señalan con color rojo.

#### **DATOS GENERALES.**

1. GRUPO DESFAVORECIDO:
2. CONSULTORA:
3. PERSONA (RESPONSABLE TÉCNICO) QUE CONTESTA AL CUESTIONARIO:

Nombre:

Edad:

Sexo:

Formación académica:

Experiencia Laboral:

- i. ¿Posee experiencia laboral previa al inicio de su actividad como responsable técnico?
- ii. Número de años.
- iii. Puestos ocupados más destacados.

#### **CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES DEL RESPONSABLE TÉCNICO.**

Le preguntamos ahora con relación a su grado de conocimiento sobre determinados aspectos. Por favor, valore en qué grado posee dichos conocimientos. Recuerde que 1 significa muy bajo nivel de conocimiento y en el extremo contrario 5 significa muy alto nivel de conocimiento. Le recordamos que no existen preguntas correctas o incorrectas.

Las costumbres, gustos y necesidades de los consumidores.	1	2	3	4	5
La política local, autonómica, estatal y europea.	1	2	3	4	5
El medio ambiente y los recursos naturales de su comunidad autónoma.	1	2	3	4	5
La tecnología	1	2	3	4	5
La economía (PIB, inflación, tipo de interés, etc.)	1	2	3	4	5
La contabilidad y la estadística.	1	2	3	4	5
La informática.	1	2	3	4	5
La dirección y el liderazgo de personas	1	2	3	4	5
Los procedimientos y normas legales.	1	2	3	4	5
La motivación de individuos y grupos.	1	2	3	4	5
La estrategia de la empresa.	1	2	3	4	5
La toma de decisiones en la empresa	1	2	3	4	5
a comunicación en la empresa.	1	2	3	4	5
Las normas de la profesión.	1	2	3	4	5
La organización de empresas.	1	2	3	4	5
La administración del personal (reclutamiento, selección, formación y negociación del convenio colectivo)	1	2	3	4	5
El diseño de presupuestos	1	2	3	4	5
El origen y destino de los recursos financieros (dinero)	1	2	3	4	5

Por favor, valore en qué grado posee las habilidades, recuerde que 1 significa muy bajo, 2 bajo, 3 medio, 4 alto y 5 significa muy alto grado de la habilidad.

Análizo e interpreto con excelencia las fuerzas y tendencias políticas, económicas y sociales	1	2	3	4	5
Tengo en cuenta mis conocimientos políticos económicos y sociales cuando tomo decisiones en mi empresa	1	2	3	4	5
Valoro correctamente la influencia política, social y económica y sus consecuencias sobre mi empresa.	1	2	3	4	5
Mis decisiones son lógicas.	1	2	3	4	5
Manejo correctamente el ordenador	1	2	3	4	5
Soy un buen comunicador	1	2	3	4	5
Soy un líder nato y motivo con facilidad a mi personal	1	2	3	4	5
Tengo excelentes relaciones con los empleados, clientes, proveedores, sindicatos....	1	2	3	4	5
Aplico la calidad en mi empresa.	1	2	3	4	5
Identifico fácilmente las personas de valía.	1	2	3	4	5
Imito el comportamiento de las empresas punteras.	1	2	3	4	5
Fijo objetivos realistas y específicos.	1	2	3	4	5
Asigno y superviso con eficiencia las tareas a mis empleados	1	2	3	4	5
Soy un buen negociador	1	2	3	4	5
Tomo buenas decisiones y soy un buen organizador	1	2	3	4	5

## ESTILO DE GESTIÓN DEL CONFLICTO DEL RESPONSABLE TÉCNICO.

Usted puede tener incompatibilidades, desavenencias o diferencias con alguna de las personas ajenas a su empresa con las que mantiene relaciones de negocio. Evalúe cada una de las proposiciones siguientes colocando una cruz en el número correspondiente para indicar "cómo maneja usted el conflicto con otras personas". A la hora de evaluar tales proposiciones intente tener en mente las situaciones conflictivas más frecuentes.

- 1=Fuertemente en desacuerdo**  
**2=En desacuerdo**  
**3=Indeciso**  
**4=De acuerdo,**  
**5=Fuertemente de acuerdo**

1. Intento analizar el problema con la otra persona para encontrar una solución aceptable para ambos.	1	2	3	4	5
2. Generalmente intento satisfacer las necesidades de la otra persona.	1	2	3	4	5
3. Trato de evitar que me pongan en un aprieto e intento no implicar a nadie en el problema que tengo con otra persona.	1	2	3	4	5
4. Intento integrar mis ideas con las de la otra persona para alcanzar una decisión conjuntamente.	1	2	3	4	5
5. Trato de trabajar con la otra persona para encontrar soluciones a los problemas que satisfagan nuestras expectativas.	1	2	3	4	5
6. Generalmente intento evitar el discutir abiertamente con la otra persona acerca de nuestros puntos de vista divergentes.	1	2	3	4	5
7. Trato de encontrar un camino intermedio para resolver un punto muerto.	1	2	3	4	5
8. Uso mi influencia para lograr que mis ideas sean aceptadas.	1	2	3	4	5
9. Uso mi autoridad para lograr que la decisión se incline a mi favor.	1	2	3	4	5
10. Generalmente me acomodo a los deseos de la otra persona.	1	2	3	4	5
11. Cedo a los deseos de la otra persona.	1	2	3	4	5
12. Intercambio información veraz con la otra persona para solucionar el problema juntos.	1	2	3	4	5
13. Generalmente hago concesiones a la otra persona.	1	2	3	4	5
14. Generalmente propongo un camino intermedio para romper con los puntos muertos.	1	2	3	4	5
15. Negocio con la otra persona hasta alcanzar una solución de compromiso.	1	2	3	4	5
16. Intento no mostrar desacuerdos con la otra persona.	1	2	3	4	5
17. Evito tropiezos con la otra persona.	1	2	3	4	5
18. Uso mis conocimientos y experiencia para que se tomen decisiones que me favorezcan.	1	2	3	4	5
19. A menudo apruebo las sugerencias de la otra persona.	1	2	3	4	5
20. Hago uso del "tira y afloja" para alcanzar una solución de compromiso.	1	2	3	4	5
21. Generalmente me muestro firme para imponer mi punto de vista sobre el problema.	1	2	3	4	5

22. Trato de sacar a la luz todos nuestros intereses para que el problema pueda ser resuelto de la mejor forma posible.	1	2	3	4	5
23. Colaboro con la otra persona para llegar a soluciones aceptables para ambos.	1	2	3	4	5
24. Intento satisfacer las expectativas de la otra persona.	1	2	3	4	5
25. En ocasiones uso mi poder para ganar en una situación de competencia.	1	2	3	4	5
26. Intento mantener oculto mi desacuerdo con la otra persona para evitar problemas.	1	2	3	4	5
27. Intento evitar situaciones enojosas y desagradables con la otra persona.	1	2	3	4	5
28. Intento trabajar con la otra persona para lograr una adecuada comprensión del problema.	1	2	3	4	5

## PREFERENCIAS.

1. Método docente preferido por el formador.

- a. Clase magistral.
- b. Visitas a empresas.
- c. Casos prácticos.
- d. NTICs.
- e. Otros.

2. Método de evaluación preferido por el formador.

- a. Examen.
- b. Trabajo en grupo.
- c. Trabajo individual.
- d. Otros.

3. Nivel de participación deseado en clase.

1 (Muy bajo)      2 (Bajo)      3 (Intermedio)      4 (Alto)      5 (Muy alto)

## **Cuestionario Enviado a los Formadores de las Empresas de Apoyo Externo**

### **Notas a considerar para rellenar los cuestionarios:**

- ∴ Este cuestionario debe ser cumplimentado por las personas que han impartido la formación.
- ∴ Las respuestas a las preguntas abiertas se contestarán directamente
- ∴ Las respuestas a las preguntas cerradas se señalan con color rojo.

### **DATOS GENERALES**

1. GRUPO DESFAVORECIDO:

2. CONSULTORA:

3. PERSONA (FORMADOR) QUE CONTESTA AL CUESTIONARIO:

Nombre:

Edad:

Sexo:

Formación académica:

Experiencia Laboral:

- i. ¿Posee experiencia laboral previa al inicio de su actividad como responsable técnico?
- ii. Número de años.
- iii. Puestos ocupados más destacados.

### **CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES DEL FORMADOR**

Le preguntamos ahora con relación a su grado de conocimiento sobre determinados aspectos. Por favor, valore en qué grado posee dichos conocimientos. Recuerde que 1 significa muy bajo nivel de conocimiento y en el extremo contrario 5 significa muy alto nivel de conocimiento. Le recordamos que no existen preguntas correctas o incorrectas.

Las costumbres, gustos y necesidades de los consumidores.	1	2	3	4	5
La política local, autonómica, estatal y europea.	1	2	3	4	5
El medio ambiente y los recursos naturales de su comunidad autónoma.	1	2	3	4	5
La tecnología	1	2	3	4	5
La economía (PIB, inflación, tipo de interés, etc.)	1	2	3	4	5
La contabilidad y la estadística.	1	2	3	4	5
La informática.	1	2	3	4	5
La dirección y el liderazgo de personas	1	2	3	4	5
Los procedimientos y normas legales.	1	2	3	4	5
La motivación de individuos y grupos.	1	2	3	4	5
La estrategia de la empresa.	1	2	3	4	5
La toma de decisiones en la empresa	1	2	3	4	5
La comunicación en la empresa.	1	2	3	4	5
Las normas de la profesión.	1	2	3	4	5
La organización de empresas.	1	2	3	4	5
La administración del personal (reclutamiento, selección, formación y negociación del convenio colectivo)	1	2	3	4	5
El diseño de presupuestos	1	2	3	4	5
El origen y destino de los recursos financieros (dinero)	1	2	3	4	5

Por favor, valore en qué grado posee las habilidades, recuerde que 1 significa muy bajo, 2 bajo, 3 medio, 4 alto y 5 significa muy alto grado de la habilidad.

Análizo e interpreto con excelencia las fuerzas y tendencias políticas, económicas y sociales	1	2	3	4	5
Tengo en cuenta mis conocimientos políticos económicos y sociales cuando tomo decisiones en mi empresa	1	2	3	4	5
Valoro correctamente la influencia política, social y económica y sus consecuencias sobre mi empresa	1	2	3	4	5
Mis decisiones son lógicas.	1	2	3	4	5
Manejo correctamente el ordenador	1	2	3	4	5
Soy un buen comunicador	1	2	3	4	5
Soy un líder nato y motivo con facilidad a mi personal	1	2	3	4	5
Tengo excelentes relaciones con los empleados, clientes, proveedores, sindicatos....	1	2	3	4	5
Aplico la calidad en mi empresa.	1	2	3	4	5
Identifico fácilmente las personas de valía.	1	2	3	4	5
Imito el comportamiento de las empresas punteras.	1	2	3	4	5
Fijo objetivos realistas y específicos.	1	2	3	4	5
Asigno y superviso con eficiencia las tareas a mis empleados	1	2	3	4	5
Soy un buen negociador	1	2	3	4	5
Tomo buenas decisiones y soy un buen organizador	1	2	3	4	5

## ESTILO DE GESTIÓN DEL CONFLICTO DEL FORMADOR

Usted puede tener incompatibilidades, desavenencias o diferencias con alguna de las personas ajenas a su empresa con las que mantiene relaciones de negocio. Evalúe cada una de las proposiciones siguientes colocando una cruz en el número correspondiente para indicar "cómo maneja usted el conflicto con otras personas". A la hora de evaluar tales proposiciones intente tener en mente las situaciones conflictivas más frecuentes.

**1=Fuertemente en desacuerdo**

**2=En desacuerdo**

**3=Indeciso**

**4=De acuerdo,**

**5=Fuertemente de acuerdo**

1. Intento analizar el problema con la otra persona para encontrar una solución aceptable para ambos.	1	2	3	4	5
2. Generalmente intento satisfacer las necesidades de la otra persona.	1	2	3	4	5
3. Trato de evitar que me pongan en un aprieto e intento no implicar a nadie en el problema que tengo con otra persona.	1	2	3	4	5
4. Intento integrar mis ideas con las de la otra persona para alcanzar una decisión conjuntamente.	1	2	3	4	5
5. Trato de trabajar con la otra persona para encontrar soluciones a los problemas que satisfagan nuestras expectativas.	1	2	3	4	5
6. Generalmente intento evitar el discutir abiertamente con la otra persona acerca de nuestros puntos de vista divergentes.	1	2	3	4	5
7. Trato de encontrar un camino intermedio para resolver un punto muerto.	1	2	3	4	5
8. Uso mi influencia para lograr que mis ideas sean aceptadas.	1	2	3	4	5
9. Uso mi autoridad para lograr que la decisión se incline a mi favor.	1	2	3	4	5
10. Generalmente me acomodo a los deseos de la otra persona.	1	2	3	4	5
11. Cedo a los deseos de la otra persona.	1	2	3	4	5
12. Intercambio información veraz con la otra persona para solucionar el problema juntos.	1	2	3	4	5
13. Generalmente hago concesiones a la otra persona.	1	2	3	4	5
14. Generalmente propongo un camino intermedio para romper con los puntos muertos.	1	2	3	4	5
15. Negocio con la otra persona hasta alcanzar una solución de compromiso.	1	2	3	4	5
16. Intento no mostrar desacuerdos con la otra persona.	1	2	3	4	5
17. Evito tropiezos con la otra persona.	1	2	3	4	5
18. Uso mis conocimientos y experiencia para que se tomen decisiones que me favorezcan.	1	2	3	4	5
19. A menudo apruebo las sugerencias de la otra persona.	1	2	3	4	5
20. Hago uso del "tira y afloja" para alcanzar una solución de compromiso.	1	2	3	4	5
21. Generalmente me muestro firme para imponer mi punto de vista sobre el problema.	1	2	3	4	5

22. Trato de sacar a la luz todos nuestros intereses para que el problema pueda ser resuelto de la mejor forma posible.	1	2	3	4	5
23. Colaboro con la otra persona para llegar a soluciones aceptables para ambos.	1	2	3	4	5
24. Intento satisfacer las expectativas de la otra persona.	1	2	3	4	5
25. En ocasiones uso mi poder para ganar en una situación de competencia.	1	2	3	4	5
26. Intento mantener oculto mi desacuerdo con la otra persona para evitar problemas.	1	2	3	4	5
27. Intento evitar situaciones enojosas y desagradables con la otra persona.	1	2	3	4	5
28. Intento trabajar con la otra persona para lograr una adecuada comprensión del problema.	1	2	3	4	5

## **Cuestionario Enviado a las Empresas de Apoyo Externo sobre la Formación Impartida en el Marco de PIONEROS 106**

### **Notas a considerar para rellenar los cuestionarios:**

- :: Este cuestionario debe ser cumplimentado por las personas que han impartido la formación.
- :: Las respuestas a las preguntas abiertas se contestarán directamente
- :: Las respuestas a las preguntas cerradas se señalan con color rojo.
- :: Cada formador deberá elaborar un cuestionario para cada colectivo con el que haya interactuado. Así, si un formador ha impartido formación a tres colectivos deberá rellenar tres cuestionarios, si solo ha impartido formación dos colectivos deberá rellenar dos cuestionarios.

### **DATOS GENERALES.**

1. GRUPO DESFAVORECIDO:

2. CONSULTORA:

3. PERSONA (FORMADOR) QUE CONTESTA AL CUESTIONARIO:

Nombre:

Edad:

Sexo:

Formación académica:

## ¿QUÉ ENSEÑARON?

4. Indique el orden de impartición, el tiempo invertido y el nivel de dificultad percibido para cada unidad de conocimiento

Unidades de conocimiento	Orden Tiempo invertido	Grado de dificultad para el colectivo				
		1. muy baja	2. baja	3. moderada	4. alta	5. muy alta
Estrategias para superar las barreras en parados larga duración						
Estrategias para superar las barreras en la comunidad gitana						
Estrategias para superar las barreras en mujeres						
Estrategias para superar las barreras en ex-toxicómanos						
Estrategias para superar las barreras en inmigrantes						
Estrategias para superar las barreras para emprender en discapacitados						
Estrategias para superar las barreras para emprender en ex-reclusos						
Principios y Funciones de Organización y Dirección ¿Cómo organizarnos y dirigir?						
Dirección por objetivos ¿Cómo fijar objetivos y alcanzarlos?						
Toma de decisiones. Técnicas para no equivocarse.						
Técnicas de negociación. ¿Cómo llegar al mejor acuerdo?						
Gestión de producto y/o servicio. Gestionar mis productos para vender más ¿Se puede?						
Gestión de Tesorería. ¿Cómo, cuándo y cuanto dinero debo utilizar?						
Control y Gestión de la Producción. ¿Puedo fabricar y vender más con menos?						
Cómo comprar mejor.						
Gestión del tiempo. "No da tiempo, socorro!"						
Régimen jurídico de las empresas de economía social. ¿Cuáles son mis obligaciones y derechos como socio/a en la empresa?						
Estilos de dirección, liderazgo y comunicación. Cómo mandar y no molestar.						
Técnicas de autoestima. ¿Cómo soy? ¿Puedo quererme más y valer más?						
El Plan de empresa. Analiza tu proyecto de empresa.						
Concepto de Economía Social. Entra en el mundo de la Economía Social.						

La importancia de la calidad total y su medida.
Análisis de balances y ratios. La radiografía de la empresa en números.
Tipos de contratos laborales. Cómo contratar adecuadamente.
Impuesto de Sociedades: Régimen fiscal de cooperativas. Cómo se paga a hacienda por los beneficios.
IVA: concepto y cálculo.
IRPF: Concepto, cálculo y retenciones.
Regímenes de la Seguridad social. Tipos de alta en la Seguridad social.
Cotizaciones y liquidaciones. ¿Cuánto y cómo se paga a la seguridad social?
Plan operativo de Marketing. Necesidad de planificar operativamente en el área de marketing.
La publicidad objetivos y decisiones. Comunicarnos con nuestros clientes creando imagen de empresa a largo plazo.
Tácticas comerciales, clientela y segmentos comerciales. Cómo analizar y segmentar las características de mis clientes.
Técnicas de comunicación. La gestión de la información dentro y fuera de la empresa.
La fuerza de ventas. Diseño de un equipo de vendedores.
Promoción de ventas. Herramientas para estimular la compra de nuestros productos y/o servicios a corto plazo.
Inteligencia Emocional.
Fuentes financieras. Cómo y dónde obtener dinero para la empresa.
Estrategias para superar las barreras de emprender en el grupo de jóvenes. Cómo enfrentarse al mercado laboral.
Gestión documental. La organización de la documentación en la empresa.
Creación de proyectos. Cómo proceder con una idea emprendedora para crear una empresa.

5. Valore el nivel de atractivo de las unidades de conocimiento para cada colectivo.

Unidades de conocimiento	Nivel de atractivo para cada grupo desfavorecido				
	1. muy baja	2. baja	3. moderada	4. alta	5. muy alta
Estrategias para superar las barreras en parados larga duración					
Estrategias para superar las barreras en la comunidad gitana					
Estrategias para superar las barreras en mujeres					
Estrategias para superar las barreras en ex - toxicómanos					
Estrategias para superar las barreras en inmigrantes					
Estrategias para superar las barreras para emprender en discapacitados					
Estrategias para superar las barreras para emprender en ex - reclusos					
Principios y Funciones de Organización y Dirección ¿Cómo organizarnos y dirigir?					
Dirección por objetivos ¿Cómo fijar objetivos y alcanzarlos?					
Toma de decisiones. Técnicas para no equivocarse.					
Técnicas de negociación. ¿Cómo llegar al mejor acuerdo?					
Gestión de producto y/o servicio. Gestionar mis productos para vender más ¿Se puede?					
Gestión de Tesorería. ¿Cómo, cuándo y cuanto dinero debo utilizar?					
Control y Gestión de la Producción. ¿Puedo fabricar y vender más con menos?					
Cómo comprar mejor.					
Gestión del tiempo. "No da tiempo, socorro!"					
Régimen jurídico de las empresas de economía social. ¿Cuáles son mis obligaciones y derechos como socio/a en la empresa?					
Estilos de dirección, liderazgo y comunicación. Cómo mandar y no molestar.					
Técnicas de autoestima. ¿Cómo soy? ¿Puedo quererme más y valer más?					
El Plan de empresa. Analiza tu proyecto de empresa.					
Concepto de Economía Social. Entra en el mundo de la Economía Social.					
La importancia de la calidad total y su medida.					
Análisis de balances y ratios. La radiografía de la empresa en números.					
Típos de contratos laborales. Cómo contratar adecuadamente.					

Impuesto de Sociedades: Régimen fiscal de cooperativas. Cómo se paga a hacienda por los beneficios.	
IVA: concepto y cálculo.	
IRPF: Concepto, cálculo y retenciones.	
Regímenes de la Seguridad social. Tipos de alta en la Seguridad social.	
Cotizaciones y liquidaciones. ¿Cuánto y cómo se paga a la seguridad social?	
Plan operativo de Marketing. Necesidad de planificar operativamente en el área de marketing.	
La publicidad objetivos y decisiones. Comunicamos con nuestros clientes creando imagen de empresa a largo plazo.	
Tácticas comerciales, clientela y segmentos comerciales. Cómo analizar y segmentar las características de mis clientes.	
Técnicas de comunicación. La gestión de la información dentro y fuera de la empresa.	
La fuerza de ventas. Diseño de un equipo de vendedores.	
Promoción de ventas. Herramientas para estimular la compra de nuestros productos y/o servicios a corto plazo.	
Inteligencia Emocional.	
Fuentes financieras. Cómo y dónde obtener dinero para la empresa.	
Estrategias para superar las barreras de emprender en el grupo de jóvenes. Cómo enfrentarse al mercado laboral.	
Gestión documental. La organización de la documentación en la empresa.	
Creación de proyectos. Cómo proceder con una idea emprendedora para crear una empresa.	

6. Indique en qué medida se han impartido las distintas unidades de conocimiento, los problemas que han surgido en cada unidad de conocimiento (temporales, relacionales, conceptuales,...) y las soluciones que se han dado a los problemas.

Unidades de conocimiento	Nivel de impartición		Problemas	Soluciones
	Resumen	Contenido íntegro		
Estrategias para superar las barreras en parados larga duración				
Estrategias para superar las barreras en la comunidad gitana				
Estrategias para superar las barreras en mujeres				
Estrategias para superar las barreras en ex - toxicómanos				
Estrategias para superar las barreras en inmigrantes				
Estrategias para superar las barreras para emprender en discapacitados				
Estrategias para superar las barreras para emprender en ex - reclusos				
Principios y Funciones de Organización y Dirección ¿Cómo organizarnos y dirigir?				
Dirección por objetivos ¿Cómo fijar objetivos y alcanzarlos?				
Toma de decisiones. Técnicas para no equivocarse.				
Técnicas de negociación. ¿Cómo llegar al mejor acuerdo?				
Gestión de producto y/o servicio. Gestionar mis productos para vender más ¿Se puede?				
Gestión de Tesorería. ¿Cómo, cuándo y cuanto dinero debo utilizar?				
Control y Gestión de la Producción. ¿Puedo fabricar y vender más con menos?				
Cómo comprar mejor.				
Gestión del tiempo. "No da tiempo, socorro!"				
Régimen jurídico de las empresas de economía social. ¿Cuáles son mis obligaciones y derechos como socio/a en la empresa?				
Estilos de dirección, liderazgo y comunicación. Cómo mandar y no molestar.				
Técnicas de autoestima. ¿Cómo soy? ¿Puedo quererme más y valer más?				
El Plan de empresa. Analiza tu proyecto de empresa.				
Concepto de Economía Social. Entra en el mundo de la Economía Social.				
La importancia de la calidad total y su medida.				

Análisis de balances y ratios. La radiografía de la empresa en números.
Tipos de contratos laborales. Cómo contratar adecuadamente.
Impuesto de Sociedades: Régimen fiscal de cooperativas. Cómo se paga a hacienda por los beneficios.
IVA: concepto y cálculo.
IRPF: Concepto, cálculo y retenciones.
Regímenes de la Seguridad social. Tipos de alta en la Seguridad social.
Cotizaciones y liquidaciones. ¿Cuánto y cómo se paga a la seguridad social?
Plan operativo de Marketing. Necesidad de planificar operativamente en el área de marketing.
La publicidad objetivos y decisiones. Comunicarnos con nuestros clientes creando imagen de empresa a largo plazo.
Tácticas comerciales, clientela y segmentos comerciales. Cómo analizar y segmentar las características de mis clientes.
Técnicas de comunicación. La gestión de la información dentro y fuera de la empresa.
La fuerza de ventas. Diseño de un equipo de vendedores.
Promoción de ventas. Herramientas para estimular la compra de nuestros productos y/o servicios a corto plazo.
Inteligencia Emocional.
Fuentes financieras. Cómo y dónde obtener dinero para la empresa.
Estrategias para superar las barreras de emprender en el grupo de jóvenes. Cómo enfrentarse al mercado laboral.
Gestión documental. La organización de la documentación en la empresa.
Creación de proyectos. Cómo proceder con una idea emprendedora para crear una empresa.

## ¿CÓMO ENSEÑARON?

### 7. Materiales docentes entregados.

Unidades de conocimiento	Transparencias en papel	Transparencias formato electrónico	Otros	Ninguno
Estrategias para superar las barreras en parados larga duración				
Estrategias para superar las barreras en la comunidad gitana				
Estrategias para superar las barreras en mujeres				
Estrategias para superar las barreras en ex - toxicómanos				
Estrategias para superar las barreras en inmigrantes				
Estrategias para superar las barreras para emprender en discapacitados				
Estrategias para superar las barreras para emprender en ex - reclusos				
Principios y Funciones de Organización y Dirección ¿Cómo organizarnos y dirigir?				
Dirección por objetivos ¿Cómo fijar objetivos y alcanzarlos?				
Toma de decisiones. Técnicas para no equivocarse.				
Técnicas de negociación. ¿Cómo llegar al mejor acuerdo?				
Gestión de producto y/o servicio. Gestionar mis productos para vender más ¿Se puede?				
Gestión de Tesorería. ¿Cómo, cuándo y cuanto dinero debo utilizar?				
Control y Gestión de la Producción. ¿Puedo fabricar y vender más con menos?				
Cómo comprar mejor.				
Gestión del tiempo. "No da tiempo, socorro!"				
Régimen jurídico de las empresas de economía social. ¿Cuáles son mis obligaciones y derechos como socio/a en la empresa?				
Estilos de dirección, liderazgo y comunicación. Cómo mandar y no molestar.				
Técnicas de autoestima. ¿Cómo soy? ¿Puedo quererme más y valer más?				
El Plan de empresa. Analiza tu proyecto de empresa.				
Concepto de Economía Social. Entra en el mundo de la Economía Social.				
La importancia de la calidad total y su medida.				

Análisis de balances y ratios. La radiografía de la empresa en números.	
Tipos de contratos laborales. Cómo contratar adecuadamente.	
Impuesto de Sociedades: Régimen fiscal de cooperativas. Cómo se paga a hacienda por los beneficios.	
IVA: concepto y cálculo.	
IRPF: Concepto, cálculo y retenciones.	
Regímenes de la Seguridad social. Tipos de alta en la Seguridad social.	
Cotizaciones y liquidaciones. ¿Cuánto y cómo se paga a la seguridad social?	
Plan operativo de Marketing. Necesidad de planificar operativamente en el área de marketing.	
La publicidad objetivos y decisiones. Comunicarnos con nuestros clientes creando imagen de empresa a largo plazo.	
Tácticas comerciales, clientela y segmentos comerciales. Cómo analizar y segmentar las características de mis clientes.	
Técnicas de comunicación. La gestión de la información dentro y fuera de la empresa.	
La fuerza de ventas. Diseño de un equipo de vendedores.	
Promoción de ventas. Herramientas para estimular la compra de nuestros productos y/o servicios a corto plazo.	
Inteligencia Emocional.	
Fuentes financieras. Cómo y dónde obtener dinero para la empresa.	
Estrategias para superar las barreras de emprender en el grupo de jóvenes. Cómo enfrentarse al mercado laboral.	
Gestión documental. La organización de la documentación en la empresa.	
Creación de proyectos. Cómo proceder con una idea emprendedora para crear una empresa.	

## 8. Recursos docentes empleados.

Unidades de conocimiento	Pizarra	Ordenador	Papelógrafo	Transparencias	Otros
Estrategias para superar las barreras en parados larga duración					
Estrategias para superar las barreras en la comunidad gitana					
Estrategias para superar las barreras en mujeres					
Estrategias para superar las barreras en ex - toxicómanos					
Estrategias para superar las barreras en inmigrantes					
Estrategias para superar las barreras para emprender en discapacitados					
Estrategias para superar las barreras para emprender en ex - reclusos					
Principios y Funciones de Organización y Dirección ¿Cómo organizarnos y dirigir?					
Dirección por objetivos ¿Cómo fijar objetivos y alcanzarlos?					
Toma de decisiones. Técnicas para no equivocarse.					
Técnicas de negociación. ¿Cómo llegar al mejor acuerdo?					
Gestión de producto y/o servicio. Gestionar mis productos para vender más ¿Se puede?					
Gestión de Tesorería. ¿Cómo, cuándo y cuanto dinero debo utilizar?					
Control y Gestión de la Producción. ¿Puedo fabricar y vender más con menos?					
Cómo comprar mejor.					
Gestión del tiempo. "No da tiempo, socorro!"					
Régimen jurídico de las empresas de economía social. ¿Cuáles son mis obligaciones y derechos como socio/a en la empresa?					
Estilos de dirección, liderazgo y comunicación. Cómo mandar y no molestar.					
Técnicas de autoestima. ¿Cómo soy? ¿Puedo quererme más y valer más?					
El Plan de empresa. Analiza tu proyecto de empresa.					
Concepto de Economía Social. Entra en el mundo de la Economía Social.					
La importancia de la calidad total y su medida.					
Análisis de balances y ratios. La radiografía de la empresa en números.					
Tipos de contratos laborales. Cómo contratar adecuadamente.					
Impuesto de Sociedades: Régimen fiscal de cooperativas. Cómo se paga a hacienda por los beneficios.					

IVA: concepto y cálculo.
IRPF: Concepto, cálculo y retenciones.
Regímenes de la Seguridad social. Tipos de alta en la Seguridad social.
Cotizaciones y liquidaciones. ¿Cuánto y cómo se paga a la seguridad social?
Plan operativo de Marketing. Necesidad de planificar operativamente en el área de marketing.
La publicidad objetivos y decisiones. Comunicarnos con nuestros clientes creando imagen de empresa a largo plazo.
Tácticas comerciales, clientela y segmentos comerciales. Cómo analizar y segmentar las características de mis clientes.
Técnicas de comunicación. La gestión de la información dentro y fuera de la empresa.
La fuerza de ventas. Diseño de un equipo de vendedores.
Promoción de ventas. Herramientas para estimular la compra de nuestros productos y/o servicios a corto plazo.
Inteligencia Emocional.
Fuentes financieras. Cómo y dónde obtener dinero para la empresa.
Estrategias para superar las barreras de emprender en el grupo de jóvenes. Cómo enfrentarse al mercado laboral.
Gestión documental. La organización de la documentación en la empresa.
Creación de proyectos. Cómo proceder con una idea emprendedora para crear una empresa.

## 9. Métodos docentes empleados.

Unidades de conocimiento	Lección magistral	Método del caso	Empleo NTIC	Otros
Estrategias para superar las barreras en parados larga duración				
Estrategias para superar las barreras en la comunidad gitana				
Estrategias para superar las barreras en mujeres				
Estrategias para superar las barreras en ex - toxicómanos				

Estrategias para superar las barreras en inmigrantes	
Estrategias para superar las barreras para emprender en discapacitados	
Estrategias para superar las barreras para emprender en ex - reclusos	
Principios y Funciones de Organización y Dirección ¿Cómo organizarnos y dirigir?	
Dirección por objetivos ¿Cómo fijar objetivos y alcanzarlos?	
Toma de decisiones. Técnicas para no equivocarse.	
Técnicas de negociación. ¿Cómo llegar al mejor acuerdo?	
Gestión de producto y/o servicio. Gestionar mis productos para vender más ¿Se puede?	
Gestión de Tesorería. ¿Cómo, cuándo y cuanto dinero debo utilizar?	
Control y Gestión de la Producción. ¿Puedo fabricar y vender más con menos?	
Cómo comprar mejor.	
Gestión del tiempo. "No da tiempo, socorro!"	
Régimen jurídico de las empresas de economía social. ¿Cuáles son mis obligaciones y derechos como socio/a en la empresa?	
Estilos de dirección, liderazgo y comunicación. Cómo mandar y no molestar.	
Técnicas de autoestima. ¿Cómo soy? ¿Puedo quererme más y valer más?	
El Plan de empresa. Analiza tu proyecto de empresa.	
Concepto de Economía Social. Entra en el mundo de la Economía Social.	
La importancia de la calidad total y su medida.	
Análisis de balances y ratios. La radiografía de la empresa en números.	
Tipos de contratos laborales. Cómo contratar adecuadamente.	
Impuesto de Sociedades: Régimen fiscal de cooperativas. Cómo se paga a hacienda por los beneficios.	
IVA: concepto y cálculo.	
IRPF: Concepto, cálculo y retenciones.	
Regímenes de la Seguridad social. Tipos de alta en la Seguridad social.	
Cotizaciones y liquidaciones. ¿Cuánto y cómo se paga a la seguridad social?	
Plan operativo de Marketing. Necesidad de planificar operativamente en el área de marketing.	

La publicidad objetivos y decisiones. Comunicarnos con nuestros clientes creando imagen de empresa a largo plazo.
Tácticas comerciales, clientela y segmentos comerciales. Cómo analizar y segmentar las características de mis clientes.
Técnicas de comunicación. La gestión de la información dentro y fuera de la empresa.
La fuerza de ventas. Diseño de un equipo de vendedores.
Promoción de ventas. Herramientas para estimular la compra de nuestros productos y/o servicios a corto plazo.
Inteligencia Emocional.
Fuentes financieras. Cómo y dónde obtener dinero para la empresa.
Estrategias para superar las barreras de emprender en el grupo de jóvenes. Cómo enfrentarse al mercado laboral.
Gestión documental. La organización de la documentación en la empresa.
Creación de proyectos. Cómo proceder con una idea emprendedora para crear una empresa.

## 10. Métodos de evaluación empleados con cada grupo.

Unidades de conocimiento	Examen	Trabajo individual	Trabajo en grupo	Otros
Estrategias para superar las barreras en parados larga duración				
Estrategias para superar las barreras en la comunidad gitana				
Estrategias para superar las barreras en mujeres				
Estrategias para superar las barreras en ex - toxicómanos				
Estrategias para superar las barreras en inmigrantes				
Estrategias para superar las barreras para emprender en discapacitados				
Estrategias para superar las barreras para emprender en ex - reclusos				
Principios y Funciones de Organización y Dirección ¿Cómo organizarnos y dirigir?				
Dirección por objetivos ¿Cómo fijar objetivos y alcanzarlos?				

Toma de decisiones. Técnicas para no equivocarse.	
Técnicas de negociación. ¿Cómo llegar al mejor acuerdo?	
Gestión de producto y/o servicio. Gestionar mis productos para vender más ¿Se puede?	
Gestión de Tesorería. ¿Cómo, cuándo y cuanto dinero debo utilizar?	
Control y Gestión de la Producción. ¿Puedo fabricar y vender más con menos?	
Cómo comprar mejor.	
Gestión del tiempo. "No da tiempo, socorro!"	
Régimen jurídico de las empresas de economía social. ¿Cuáles son mis obligaciones y derechos como socio/a en la empresa?	
Estilos de dirección, liderazgo y comunicación. Cómo mandar y no molestar.	
Técnicas de autoestima. ¿Cómo soy? ¿Puedo quererme más y valer más?	
El Plan de empresa. Analiza tu proyecto de empresa.	
Concepto de Economía Social. Entra en el mundo de la Economía Social.	
La importancia de la calidad total y su medida.	
Análisis de balances y ratios. La radiografía de la empresa en números.	
Tipos de contratos laborales. Cómo contratar adecuadamente.	
Impuesto de Sociedades: Régimen fiscal de cooperativas. Cómo se paga a hacienda por los beneficios.	
IVA: concepto y cálculo.	
IRPF: Concepto, cálculo y retenciones.	
Regímenes de la Seguridad social. Tipos de alta en la Seguridad social.	
Cotizaciones y liquidaciones. ¿Cuánto y cómo se paga a la seguridad social?	
Plan operativo de Marketing. Necesidad de planificar operativamente en el área de marketing.	
La publicidad objetivos y decisiones. Comunicarnos con nuestros clientes creando imagen de empresa a largo plazo.	
Tácticas comerciales, clientela y segmentos comerciales. Cómo analizar y segmentar las características de mis clientes.	
Técnicas de comunicación. La gestión de la información dentro y fuera de la empresa.	
La fuerza de ventas. Diseño de un equipo de vendedores.	
Promoción de ventas. Herramientas para estimular la compra de nuestros productos y/o servicios a corto plazo.	
Inteligencia Emocional.	

Fuentes financieras. Cómo y dónde obtener dinero para la empresa.	
Estrategias para superar las barreras de emprender en el grupo de jóvenes. Cómo enfrentarse al mercado laboral.	
Gestión documental. La organización de la documentación en la empresa.	
Creación de proyectos. Cómo proceder con una idea emprendedora para crear una empresa.	

11. Indique el número de horas que ha invertido y el número de horas ideal para cada unidad formativa.

Unidades de conocimiento	Calificación media del colectivo	
	Numero de horas empleadas	Número ideal de horas
Estrategias para superar las barreras en parados larga duración		
Estrategias para superar las barreras en la comunidad gitana		
Estrategias para superar las barreras en mujeres		
Estrategias para superar las barreras en ex - toxicómanos		
Estrategias para superar las barreras en inmigrantes		
Estrategias para superar las barreras para emprender en discapacitados		
Estrategias para superar las barreras para emprender en ex - reclusos		
Principios y Funciones de Organización y Dirección ¿Cómo organizarnos y dirigir?		
Dirección por objetivos ¿Cómo fijar objetivos y alcanzarlos?		
Toma de decisiones. Técnicas para no equivocarse.		
Técnicas de negociación. ¿Cómo llegar al mejor acuerdo?		
Gestión de producto y/o servicio. Gestionar mis productos para vender más ¿Se puede?		
Gestión de Tesorería. ¿Cómo, cuándo y cuanto dinero debo utilizar?		
Control y Gestión de la Producción. ¿Puedo fabricar y vender más con menos?		
Cómo comprar mejor.		
Gestión del tiempo. "No da tiempo, socorro!"		
Régimen jurídico de las empresas de economía social. ¿Cuáles son mis obligaciones y derechos como socio/a en la empresa?		
Estilos de dirección, liderazgo y comunicación. Cómo mandar y no molestar.		

Técnicas de autoestima. ¿Cómo soy? ¿Puedo quererme más y valer más?	
El Plan de empresa. Analiza tu proyecto de empresa.	
Concepto de Economía Social. Entra en el mundo de la Economía Social.	
La importancia de la calidad total y su medida.	
Análisis de balances y ratios. La radiografía de la empresa en números.	
Tipos de contratos laborales. Cómo contratar adecuadamente.	
Impuesto de Sociedades: Régimen fiscal de cooperativas. Cómo se paga a hacienda por los beneficios.	
IVA: concepto y cálculo.	
IRPF: concepto, cálculo y retenciones.	
Regímenes de la Seguridad social. Tipos de alta en la Seguridad social.	
Cotizaciones y liquidaciones. ¿Cuánto y cómo se paga a la seguridad social?	
Plan operativo de Marketing. Necesidad de planificar operativamente en el área de marketing.	
La publicidad objetivos y decisiones. Comunicarnos con nuestros clientes creando imagen de empresa a largo plazo.	
Tácticas comerciales, clientela y segmentos comerciales. Cómo analizar y segmentar las características de mis clientes.	
Técnicas de comunicación. La gestión de la información dentro y fuera de la empresa.	
La fuerza de ventas. Diseño de un equipo de vendedores.	
Promoción de ventas. Herramientas para estimular la compra de nuestros productos y/o servicios a corto plazo.	
Inteligencia Emocional.	
Fuentes financieras. Cómo y dónde obtener dinero para la empresa.	
Estrategias para superar las barreras de emprender en el grupo de jóvenes. Cómo enfrentarse al mercado laboral.	
Gestión documental. La organización de la documentación en la empresa.	
Creación de proyectos. Cómo proceder con una idea emprendedora para crear una empresa.	
Valoración global del grupo desfavorecido	

12. Cuál es su percepción global del colectivo para los ítems siguientes.

Ítems	Valoración				
	1 Suspenso	2 Aprobado	3 Notable	4 Sobresaliente	Matricula de Honor
Asistencia a clase					
Participación en clase					
Deseo de aprender					
Nivel de atención					
Capacidad de aprendizaje					
Capacidad analítica					
Uso de NTICs					
Otros					

### ¿CÓMO EVALUARON?

13. ¿Qué resultados han obtenido los grupos desfavorecidos en cada unidad de conocimiento?

Unidades de conocimiento	Calificación media del colectivo			
	Suspenso	Aprobado	Notable	Sobresaliente
Estrategias para superar las barreras en parados larga duración				
Estrategias para superar las barreras en la comunidad gitana				
Estrategias para superar las barreras en mujeres				
Estrategias para superar las barreras en ex - toxicómanos				
Estrategias para superar las barreras en inmigrantes				
Estrategias para superar las barreras para emprender en discapacitados				
Estrategias para superar las barreras para emprender en ex - reclusos				
Principios y Funciones de Organización y Dirección ¿Cómo organizarnos y dirigir?				
Dirección por objetivos ¿Cómo fijar objetivos y alcanzarlos?				
Toma de decisiones. Técnicas para no equivocarse.				
Técnicas de negociación. ¿Cómo llegar al mejor acuerdo?				
Gestión de producto y/o servicio. Gestionar mis productos para vender más ¿Se puede?				

Gestión de Tesorería. ¿Cómo, cuándo y cuanto dinero debo utilizar?
Control y Gestión de la Producción. ¿Puedo fabricar y vender más con menos?
Cómo comprar mejor.
Gestión del tiempo. "No da tiempo, socorro!"
Régimen jurídico de las empresas de economía social. ¿Cuáles son mis obligaciones y derechos como socio/a en la empresa?
Estilos de dirección, liderazgo y comunicación. Cómo mandar y no molestar.
Técnicas de autoestima. ¿Cómo soy? ¿Puedo quererme más y valer más?
El Plan de empresa. Analiza tu proyecto de empresa.
Concepto de Economía Social. Entra en el mundo de la Economía Social.
La importancia de la calidad total y su medida.
Análisis de balances y ratios. La radiografía de la empresa en números.
Tipos de contratos laborales. Cómo contratar adecuadamente.
Impuesto de Sociedades: Régimen fiscal de cooperativas. Cómo se paga a hacienda por los beneficios.
IVA: concepto y cálculo.
IRPF: Concepto, cálculo y retenciones.
Regímenes de la Seguridad social. Tipos de alta en la Seguridad social.
Cotizaciones y liquidaciones. ¿Cuánto y cómo se paga a la seguridad social?
Plan operativo de Marketing. Necesidad de planificar operativamente en el área de marketing.
La publicidad objetivos y decisiones. Comunicarnos con nuestros clientes creando imagen de empresa a largo plazo.
Tácticas comerciales, clientela y segmentos comerciales. Cómo analizar y segmentar las características de mis clientes.
Técnicas de comunicación. La gestión de la información dentro y fuera de la empresa.
La fuerza de ventas. Diseño de un equipo de vendedores.
Promoción de ventas. Herramientas para estimular la compra de nuestros productos y/o servicios a corto plazo.
Inteligencia Emocional.
Fuentes financieras. Cómo y dónde obtener dinero para la empresa.
Estrategias para superar las barreras de emprender en el grupo de jóvenes. Cómo enfrentarse al mercado laboral.

Gestión documental. La organización de la documentación en la empresa.	
Creación de proyectos. Cómo proceder con una idea emprendedora para crear una empresa.	
Valoración global del grupo desfavorecido	

14. ¿Cómo valoró el colectivo desfavorecido las siguientes características del formador?

Características del formador	Valoración del grupo desfavorecido				
	1 Muy satisfactoria	2 Satisfactoria	3 Moderada	4 Insatisfactoria	5 Muy insatisfactoria
Utilidad para conseguir la finalidad de PIONEROS 106.					
Puntual.					
Claro.					
Ordenado.					
Buen comunicador.					
Preciso en las respuestas.					
Motivador.					
Nivel de adaptación a las necesidades formativas y relacionales del grupo desfavorecido.					
Otras.					
Valoración global del profesor					

15. ¿Cómo valoró el colectivo desfavorecido las siguientes características del material entregado?

Características del material entregado	Valoración del grupo desfavorecido				
	1 Muy satisfactoria	2 Satisfactoria	3 Moderada	4 Insatisfactoria	5 Muy insatisfactoria
Utilidad para conseguir la finalidad de PIONEROS 106					
Orden.					
Claridad.					
Presentación atractiva.					
Otras.					
Valoración global del material					

16. ¿Cómo valoró el colectivo desfavorecido las siguientes características de los métodos docentes empleados?

Características de los métodos docentes	Valoración del grupo desfavorecido				
	1 Muy satisfactoria	2 Satisfactoria	3 Moderada	4 Insatisfactoria	5 Muy insatisfactoria
Utilidad para conseguir la finalidad de PIONEROS 106.					
Adecuación al colectivo.					
Variedad.					
Otras.					
Valoración global de los métodos docentes empleados.					

17. ¿Cómo valoró el colectivo desfavorecido otras características de la docencia?

Características de los métodos docentes	Valoración del grupo desfavorecido				
	1 Muy satisfactoria	2 Satisfactoria	3 Moderada	4 Insatisfactoria	5 Muy insatisfactoria
El horario de las clases.					
El lugar donde se impartían las clases.					
Los métodos de evaluación empleados.					
Otras.					

## **Cuestionario Enviado a las Empresas de Apoyo Externo Sobre Asesoramiento**

### **Notas a considerar para rellenar los cuestionarios:**

- ∴ Este cuestionario debe ser cumplimentado por las personas que han impartido el asesoramiento.
- ∴ Las respuestas a las preguntas abiertas se contestarán directamente.
- ∴ Las respuestas a las preguntas cerradas se señalan con color rojo.
- ∴ Cada formador deberá elaborar un cuestionario para cada colectivo con el que haya interactuado. Así, si un formador ha impartido formación a tres colectivos deberá rellenar tres cuestionarios, si solo ha impartido formación dos colectivos deberá rellenar dos cuestionarios.

### **DATOS GENERALES**

1. GRUPO DESFAVORECIDO:
2. CONSULTORA:
3. PERSONA (FORMADOR) QUE CONTESTA AL CUESTIONARIO:

Nombre:

Edad:

Sexo:

Formación académica:

### **¿CÓMO ASESORARON?**

4. ¿Con qué frecuencia se demanda asesoramiento?
5. ¿Quién asume la iniciativa del asesoramiento?
  - a. El asesor.
  - b. Una persona del colectivo.
  - c. Otra persona (indicar quién)

6. ¿Qué características tienen las personas que demandan asesoramiento?

a. Nivel de formación:

b. Edad:

7. Número de horas mensuales dedicadas al asesoramiento:

### PROBLEMAS DE ASESORAMIENTO PLANTEADOS

8. Indicar el número de veces que los beneficiarios han reclamando asesoramiento sobre los siguientes temas.

Unidades de conocimiento	Número de veces que se ha solicitado asesoramiento							
	0	1	2	3	4	5	5-10	Más de 10
Estrategias para superar las barreras en parados larga duración								
Estrategias para superar las barreras en la comunidad gitana								
Estrategias para superar las barreras en mujeres								
Estrategias para superar las barreras en ex - toxicómanos								
Estrategias para superar las barreras en inmigrantes								
Estrategias para superar las barreras para emprender en discapacitados								
Estrategias para superar las barreras para emprender en ex - reclusos								
Principios y Funciones de Organización y Dirección ¿Cómo organizamos y dirigir?								
Dirección por objetivos ¿Cómo fijar objetivos y alcanzarlos?								
Toma de decisiones. Técnicas para no equivocarse.								
Técnicas de negociación. ¿Cómo llegar al mejor acuerdo?								
Gestión de producto y/o servicio. Gestionar mis productos para vender más ¿Se puede?								
Gestión de Tesorería. ¿Cómo, cuándo y cuanto dinero debo utilizar?								
Control y Gestión de la Producción. ¿Puedo fabricar y vender más con menos?								
Cómo comprar mejor.								
Gestión del tiempo. "No da tiempo, socorro!"								
Régimen jurídico de las empresas de economía social. ¿Cuáles son mis obligaciones y derechos como socio/a en la empresa?								
Estilos de dirección, liderazgo y comunicación. Cómo mandar y no molestar.								

Técnicas de autoestima. ¿Cómo soy? ¿Puedo quererme más y valer más?

El Plan de empresa. Analiza tu proyecto de empresa.

Concepto de Economía Social. Entra en el mundo de la Economía Social.

La importancia de la calidad total y su medida.

Análisis de balances y ratios. La radiografía de la empresa en números.

Tipos de contratos laborales. Cómo contratar adecuadamente.

Impuesto de Sociedades: Régimen fiscal de cooperativas. Cómo se paga a hacienda por los beneficios.

IVA: concepto y cálculo.

IRPF: concepto, cálculo y retenciones.

Regímenes de la Seguridad social. Tipos de alta en la Seguridad social.

Cotizaciones y liquidaciones. ¿Cuánto y cómo se paga a la seguridad social?

Plan operativo de Marketing. Necesidad de planificar operativamente en el área de marketing.

La publicidad objetivos y decisiones. Comunicarnos con nuestros clientes creando imagen de empresa a largo plazo.

Tácticas comerciales, clientela y segmentos comerciales. Cómo analizar y segmentar las características de mis clientes.

Técnicas de comunicación. La gestión de la información dentro y fuera de la empresa.

La fuerza de ventas. Diseño de un equipo de vendedores.

Promoción de ventas. Herramientas para estimular la compra de nuestros productos y/o servicios a corto plazo.

Inteligencia Emocional.

Fuentes financieras. Cómo y dónde obtener dinero para la empresa.

Estrategias para superar las barreras de emprender en el grupo de jóvenes. Cómo enfrentarse al mercado laboral.

Gestión documental. La organización de la documentación en la empresa.

Creación de proyectos. Cómo proceder con una idea emprendedora para crear una empresa.

Otros.

9. Valorar desde 1 (extremadamente alta) a 7 (extremadamente baja) el nivel de dificultad asociado a los siguientes elementos del proceso de asesoramiento.

Elementos	Grado de dificultad.						
	1	2	3	4	5	6	7
Comprensión del problema que plantea el beneficiario.							
Identificación de la solución más satisfactoria.							
Comunicación exitosa de la solución al beneficiario.							
Otros.							

**MÉTODO DE ASESORAMIENTO EMPLEADO.**

10. Indicar el número de veces que ha recurrido a cada uno de los siguientes métodos de asesoramiento.

Unidades de conocimiento	Número de veces que se ha solicitado asesoramiento							
	0	1	2	3	4	5	5-10	Más de 10
Asesoramiento presencial.								
Asesoramiento electrónica.								
Asesoramiento telefónico.								
Asesoramiento postal.								
Asesoramiento vía fax.								
Otros.								

## SOLUCIONES.

11. Señale las dos soluciones más comunes a cada problema planteado en las unidades de conocimiento.

Unidades de conocimiento	Soluciones ofertadas
Estrategias para superar las barreras en parados larga duración	
Estrategias para superar las barreras en la comunidad gitana	
Estrategias para superar las barreras en mujeres	
Estrategias para superar las barreras en ex - toxicómanos	
Estrategias para superar las barreras en inmigrantes	
Estrategias para superar las barreras para emprender en discapacitados	
Estrategias para superar las barreras para emprender en ex - reclusos	
Principios y Funciones de Organización y Dirección ¿Cómo organizarnos y dirigir?	
Dirección por objetivos ¿Cómo fijar objetivos y alcanzarlos?	
Toma de decisiones. Técnicas para no equivocarse.	
Técnicas de negociación. ¿Cómo llegar al mejor acuerdo?	
Gestión de producto y/o servicio. Gestionar mis productos para vender más ¿Se puede?	
Gestión de Tesorería. ¿Cómo, cuándo y cuanto dinero debo utilizar?	
Control y Gestión de la Producción. ¿Puedo fabricar y vender más con menos?	
Cómo comprar mejor.	
Gestión del tiempo. "No da tiempo, socorro!"	
Régimen jurídico de las empresas de economía social. ¿Cuáles son mis obligaciones y derechos como socio/a en la empresa?	
Estilos de dirección, liderazgo y comunicación. Cómo mandar y no molestar.	
Técnicas de autoestima. ¿Cómo soy? ¿Puedo quererme más y valer más?	
El Plan de empresa. Analiza tu proyecto de empresa.	
Concepto de Economía Social. Entra en el mundo de la Economía Social.	
La importancia de la calidad total y su medida.	
Análisis de balances y ratios. La radiografía de la empresa en números.	
Tipos de contratos laborales. Cómo contratar adecuadamente.	
Impuesto de Sociedades: Régimen fiscal de cooperativas. Cómo se paga a hacienda por los beneficios.	
IVA: concepto y cálculo.	
IRPF: concepto, cálculo y retenciones.	
Regímenes de la Seguridad social. Tipos de alta en la Seguridad social.	
Cotizaciones y liquidaciones. ¿Cuánto y cómo se paga a la seguridad social?	

Plan operativo de Marketing. Necesidad de planificar operativamente en el área de marketing.
La publicidad objetivos y decisiones. Comunicarnos con nuestros clientes creando imagen de empresa a largo plazo.
Tácticas comerciales, clientela y segmentos comerciales. Cómo analizar y segmentar las características de mis clientes. Técnicas de comunicación. La gestión de la información dentro y fuera de la empresa.
La fuerza de ventas. Diseño de un equipo de vendedores.
Promoción de ventas. Herramientas para estimular la compra de nuestros productos y/o servicios a corto plazo.
Inteligencia Emocional.
Fuentes financieras. Cómo y dónde obtener dinero para la empresa.
Estrategias para superar las barreras de emprender en el grupo de jóvenes. Cómo enfrentarse al mercado laboral.
Gestión documental. La organización de la documentación en la empresa.
Creación de proyectos. Cómo proceder con una idea emprendedora para crear una empresa.
Otros.

12. Señale las dos soluciones más comunes a cada problema planteado en el proceso de comunicación del asesoramiento.

Elementos	Solución
Comprensión del problema que plantea el beneficiario.	
Identificación de la solución más satisfactorio	
Comunicación exitosa de la solución al beneficiario.	
Otros.	

## RESULTADOS.

13. Valore, entre el intervalo 1 (muy insatisfecho) y 7 (muy satisfecho), el nivel de satisfacción de los beneficiarios con la solución ofertada.

Unidades de conocimiento	Nivel de satisfacción con la solución						
	1	2	3	4	5	6	7
Estrategias para superar las barreras en parados larga duración							
Estrategias para superar las barreras en la comunidad gitana							
Estrategias para superar las barreras en mujeres							
Estrategias para superar las barreras en ex - toxicómanos							
Estrategias para superar las barreras en inmigrantes							
Estrategias para superar las barreras para emprender en discapacitados							
Estrategias para superar las barreras para emprender en ex - reclusos							
Principios y Funciones de Organización y Dirección ¿Cómo organizamos y dirigir?							
Dirección por objetivos ¿Cómo fijar objetivos y alcanzarlos?							
Toma de decisiones. Técnicas para no equivocarse.							
Técnicas de negociación. ¿Cómo llegar al mejor acuerdo?							
Gestión de producto y/o servicio. Gestionar mis productos para vender más ¿Se puede?							
Gestión de Tesorería. ¿Cómo, cuándo y cuanto dinero debo utilizar?							
Control y Gestión de la Producción. ¿Puedo fabricar y vender más con menos?							
Cómo comprar mejor.							
Gestión del tiempo. "No da tiempo, socorro!"							
Régimen jurídico de las empresas de economía social. ¿Cuáles son mis obligaciones y derechos como socio/a en la empresa?							
Estilos de dirección, liderazgo y comunicación. Cómo mandar y no molestar.							
Técnicas de autoestima. ¿Cómo soy? ¿Puedo quererme más y valer más?							
El Plan de empresa. Analiza tu proyecto de empresa.							
Concepto de Economía Social. Entra en el mundo de la Economía Social.							
La importancia de la calidad total y su medida.							
Análisis de balances y ratios. La radiografía de la empresa en números.							
Tipos de contratos laborales. Cómo contratar adecuadamente.							
Impuesto de Sociedades: Régimen fiscal de cooperativas. Cómo se paga a hacienda por los beneficios.							

IVA: concepto y cálculo.
IRPF: concepto, cálculo y retenciones.
Regímenes de la Seguridad social. Tipos de alta en la Seguridad social.
Cotizaciones y liquidaciones. ¿Cuánto y cómo se paga a la seguridad social?
Plan operativo de Marketing. Necesidad de planificar operativamente en el área de marketing.
La publicidad objetivos y decisiones. Comunicarnos con nuestros clientes creando imagen de empresa a largo plazo.
Tácticas comerciales, clientela y segmentos comerciales. Cómo analizar y segmentar las características de mis clientes.
Técnicas de comunicación. La gestión de la información dentro y fuera de la empresa.
La fuerza de ventas. Diseño de un equipo de vendedores.
Promoción de ventas. Herramientas para estimular la compra de nuestros productos y/o servicios a corto plazo.
Inteligencia Emocional.
Fuentes financieras. Cómo y dónde obtener dinero para la empresa.
Estrategias para superar las barreras de emprender en el grupo de jóvenes. Cómo enfrentarse al mercado laboral.
Gestión documental. La organización de la documentación en la empresa.
Creación de proyectos. Cómo proceder con una idea emprendedora para crear una empresa.
Otros.

## Propuesta de Cuestionario para el Diagnóstico de los Grupos Desfavorecidos.

### DATOS GENERALES

1. Grupo desfavorecido:
2. Edad:
3. Sexo:
4. Formación académica:
5. Experiencia Laboral:
  - \* ¿Posee experiencia laboral previa al inicio de su actividad como responsable técnico?
  - \* Número de años.
  - \* Puestos ocupados más destacados.
6. Función que desempeña en la empresa:

### CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES.

Le preguntamos ahora con relación a su grado de conocimiento sobre determinados aspectos. Por favor, valore en qué grado posee dichos conocimientos. Recuerde que **1 significa muy bajo nivel de conocimiento** y en el extremo contrario **5 significa muy alto nivel de conocimiento**. Le recordamos que no existen preguntas correctas o incorrectas.

Las costumbres, gustos y necesidades de los consumidores.	1	2	3	4	5
La política local, autonómica, estatal y europea.	1	2	3	4	5
El medio ambiente y los recursos naturales de su comunidad autónoma.	1	2	3	4	5
La tecnología	1	2	3	4	5
La economía (PIB, inflación, tipo de interés, etc.)	1	2	3	4	5
La contabilidad y la estadística.	1	2	3	4	5
La informática.	1	2	3	4	5
La dirección y el liderazgo de personas	1	2	3	4	5
Los procedimientos y normas legales.	1	2	3	4	5
La motivación de individuos y grupos.	1	2	3	4	5

La estrategia de la empresa.	1	2	3	4	5
La toma de decisiones en la empresa	1	2	3	4	5
La comunicación en la empresa.	1	2	3	4	5
Las normas de la profesión.	1	2	3	4	5
La organización de empresas.	1	2	3	4	5
La administración del personal (reclutamiento, selección, formación y negociación del convenio colectivo)	1	2	3	4	5
El diseño de presupuestos	1	2	3	4	5
El origen y destino de los recursos financieros (dinero)	1	2	3	4	5

Por favor, valore en qué grado posee las habilidades, recuerde que 1 significa muy bajo, 2 bajo, 3 medio, 4 alto y 5 significa muy alto grado de la habilidad.

Anализo e interpreto con excelencia las fuerzas y tendencias políticas, económicas y sociales	1	2	3	4	5
Tengo en cuenta mis conocimientos políticos económicos y sociales cuando tomo decisiones en mi empresa	1	2	3	4	5
Valoro correctamente la influencia política, social y económica y sus consecuencias sobre mi empresa.	1	2	3	4	5
Mis decisiones son lógicas.	1	2	3	4	5
Manejo correctamente el ordenador	1	2	3	4	5
Soy un buen comunicador	1	2	3	4	5
Soy un líder nato y motivo con facilidad a mi personal	1	2	3	4	5
Tengo excelentes relaciones con los empleados, clientes, proveedores, sindicatos....	1	2	3	4	5
Aplico la calidad en mi empresa.	1	2	3	4	5
Identifico fácilmente las personas de valía.	1	2	3	4	5
Imito el comportamiento de las empresas punteras.	1	2	3	4	5
Fijo objetivos realistas y específicos.	1	2	3	4	5
Asigno y superviso con eficiencia las tareas a mis empleados	1	2	3	4	5
Soy un buen negociador	1	2	3	4	5
Tomo buenas decisiones y soy un buen organizador	1	2	3	4	5

## **PREFERENCIAS DOCENTES**

4. Método docente preferido por el formador.

- f. Clase magistral.
- g. Visitas a empresas.
- h. Casos prácticos.
- i. NTICs.
- j. Otros.

5. Método de evaluación preferido por el formador.

- e. Examen.
- f. Trabajo en grupo.
- g. Trabajo individual.
- h. Otros.

6. Nivel de participación deseado en clase.

1 (Muy bajo)      2 (Bajo)      3 (Intermedio)      4 (Alto)      5 (Muy alto)

### 3. La Evaluación de los Conocimientos Adquiridos por los Promotores. Propuesta de Hitos para cada Unidad de Conocimiento.

<b>HITOS DEL GRUPO DE UNIDADES DE CONOCIMIENTO RELATIVAS A LA INTRODUCCIÓN</b>	
<b>Tabla 1.</b>	
UNIDAD DE CONOCIMIENTO	HITOS
Instructor para la creación de empresas	<p>Aportar a los beneficiarios el conocimiento necesario de los contenidos, el manejo y la utilidad del "Instructor para la Creación de Empresas".</p> <p>Proporcionar una visión global de una empresa y su funcionamiento en las distintas áreas, ello se realiza mediante los contenidos y ejemplos incluidos en el "Instructor para la Creación de Empresas".</p>
Simulador empresarial	<p>Aportar a los alumnos un conocimiento en profundidad de los contenidos, el manejo y la utilidad del "Simulador Empresarial".</p> <p>Realizar una aproximación al grado de viabilidad y madurez de los proyectos, asimilando aquellos conceptos que se presenten útiles para la puesta en marcha y gestión del futuro negocio.</p> <p>Adquirir habilidad en el manejo del Simulador Empresarial.</p>

<b>HITOS DEL GRUPO DE UNIDADES DE CONOCIMIENTO "INTRODUCCIÓN A LA ECONOMÍA SOCIAL Y GRUPOS DESFAVORECIDOS"</b>		
<b>Tabla 2.</b>		
GRUPO	UNIDAD DE CONOCIMIENTO	HITOS
INTRODUCCIÓN A LA ECONOMÍA SOCIAL	Concepto de Economía Social	<p>Definir y enseñar el concepto de Economía Social.</p> <p>Presentar los distintos tipos de empresa de Economía Social que existen.</p> <p>Identificar los principios en los que se fundamenta la Economía Social, analizando los valores en los que se sustenta y por los que se rige la Economía Social, proporcionándole dimensión y universalidad.</p>
	Régimen jurídico de las empresas de economía social	<p>Proporcionar conocimientos acerca del Régimen Jurídico de las Empresas de Economía Social.</p> <p>Enseñar al alumno las funciones que desempeñan el Consejo Rector, el Consejo de Administración, el administrador y el alto directivo de una empresa de Economía Social.</p> <p>Mostrar las responsabilidades civiles o penales a las que puede llevar el intervenir en la administración de las empresas de Economía Social.</p> <p>Dar a conocer los derechos y obligaciones que afectan a los socios de empresas de Economía Social.</p>
GRUPOS DESFAVORECIDOS	Estrategias para superar las barreras en la comunidad gitana	<p>Conseguir que los miembros del grupo desfavorecido identifiquen las barreras internas y externas que se les puedan presentar a la hora de crear su propia empresa.</p> <p>Proporcionar al colectivo los elementos necesarios para superar las barreras que inicialmente les vayan apareciendo.</p>

	Incrementar la motivación y la autoestima de los miembros del colectivo que representa la comunidad gitana, ya que ambos son elementos fundamentales para fomentar la cultura emprendedora entre ellos.
Estrategias para superar las barreras para emprender en discapacitados	<p>Mostrar a los miembros del grupo desfavorecido la alternativa del autoempleo como fórmula de integración en el mercado laboral.</p> <p>Enseñarle las diferentes estrategias y proporcionarles el conocimiento necesario para superar las barreras con las que se encuentran a la hora de emprender.</p> <p>Dotar a las personas discapacitadas de las habilidades de negociación necesarias para afrontar con éxito los posibles conflictos que se les presenten.</p> <p>Incentivar a emprender a las personas con discapacidad ya que en muchas ocasiones no se han planteado esta opción.</p>
Estrategias para superar las barreras para emprender ex reclusos	<p>Mostrar a los miembros del grupo desfavorecido la alternativa del autoempleo como fórmula de integración en el mercado laboral.</p> <p>Enseñarle las diferentes estrategias y proporcionarles el conocimiento necesario para superar las barreras con las que se encuentran a la hora de emprender.</p> <p>Desarrollar las habilidades necesarias para responder a las exigencias y demandas de las situaciones sociales de forma efectiva, consiguiendo así la integración en una sociedad de la que han estado aislados.</p> <p>Proporcionar a la población ex reclusa las habilidades sociales básicas y necesarias para cualquier tipo de interacción, para una buena comunicación y para afrontar de forma satisfactoria los conflictos y problemas que se puedan presentar en la creación de una empresa.</p> <p>Contemplar todos los condicionantes que pudieran surgir a la población ex reclusa a la hora de acceder al mercado laboral y en concreto autoempleo.</p> <p>Incentivar a emprender a las personas que han pasado parte de su vida en prisión.</p>
Estrategias para superar las barreras en ex toxicómanos.	<p>Conseguir que los miembros del grupo desfavorecido identifiquen las barreras internas y externas que se les puedan presentar a la hora de crear su propia empresa.</p> <p>Proporcionar al colectivo los elementos necesarios para superar las barreras que inicialmente les vayan apareciendo.</p> <p>Incrementar la motivación y la autoestima de los miembros del grupo desfavorecido que representan los ex toxicómanos, ya que ambos son elementos fundamentales para fomentar la cultura emprendedora entre ellos.</p>
Estrategias para superar las barreras para emprender en inmigrantes	<p>Mostrar a los miembros del grupo desfavorecido la alternativa del autoempleo como fórmula de integración en el mercado laboral.</p> <p>Enseñarle las diferentes estrategias y proporcionarles el conocimiento necesario para superar las barreras con las que se encuentran a la hora de emprender.</p> <p>Dotar a la población inmigrante de las habilidades de negociación necesarias para afrontar con éxito los posibles conflictos que se les presenten.</p>

	<p>Incentivar a emprender a las personas inmigrantes que se encuentran en nuestra región y que en muchas ocasiones no se han planteado esta opción.</p>
<p>Estrategias para superar las barreras en mujeres</p>	<p>Conseguir que los miembros del grupo desfavorecido identifiquen las barreras internas y externas que se les puedan presentar a la hora de crear su propia empresa.</p> <hr/> <p>Proporcionar al colectivo los elementos necesarios para superar las barreras que inicialmente les vayan apareciendo.</p> <hr/> <p>Incrementar la motivación y la autoestima de las mujeres, ya que ambos son elementos fundamentales para fomentar la cultura emprendedora entre ellos.</p>
<p>Estrategias para superar las barreras en parados de larga duración</p>	<p>Conseguir que los miembros del grupo desfavorecido identifiquen las barreras internas y externas que se les puedan presentar a la hora de crear su propia empresa.</p> <hr/> <p>Proporcionar al colectivo los elementos necesarios para superar las barreras que inicialmente les vayan apareciendo.</p> <hr/> <p>Incrementar la motivación y la autoestima de los miembros del grupo desfavorecido parados de larga duración, ya que ambos son elementos fundamentales para fomentar la cultura emprendedora entre ellos.</p>
<p>Como enfrentarse al mercado laboral</p>	<p>Conseguir que el alumno realice una valoración de sí mismo, de sus características personales, habilidades que posee, intereses, y formación, para así realizar una mejor inserción en el mercado laboral.</p> <hr/> <p>Poseer un conocimiento básico del mercado laboral.</p> <hr/> <p>Mostrar las diferentes formas de autoempleo que existen y los distintos contratos de trabajo.</p> <hr/> <p>Proporcionarle el conocimiento necesario para elaborar un currículum vitae para cada ocasión, como afrontar una entrevista de trabajo y las pautas necesarias a seguir para hacer una carta de presentación.</p> <hr/> <p>Comenzar una búsqueda activa de información, analizando qué se necesita y dónde se puede encontrar. Dedicándole el tiempo necesario</p>

Tabla 3.

**HITOS DEL GRUPO DE UNIDADES DE CONOCIMIENTO "ADMINISTRACIÓN"**

UNIDAD DE CONOCIMIENTO	HITOS
Dirección por objetivos	Conseguir un dominio y una comprensión suficientes de las bases teórico – metodológicas del Sistema de Dirección por Objetivos.
	Conocer las necesidades y condicionantes para realizar la implantación del Sistema DPO en la empresa.
	Desarrollar las habilidades necesarias para poder realizar el diseño de objetivos de diferentes magnitudes.
	Mostrar la DPO como un método para el aumento de la eficiencia y la eficacia de la gestión.
El plan de empresa	Proporcionar al alumnado de la información necesaria para poner en marcha un proyecto empresarial.
	Dotar al alumno de los conocimientos necesarios para analizar una idea de negocio desde todas sus vertientes.
	Realizar de manera práctica un Plan de Empresa comprobando la viabilidad técnica de diferentes factores.
Creación de proyectos	Dotar al alumno de los conocimientos necesarios para que al finalizar la impartición de la Unidad de Conocimiento esté en disposición de diseñar, ejecutar y controlar el Plan de Inversiones de la empresa, tanto desde su versión estratégica o de largo plazo, como en el corto plazo diseñando los planes anuales de inversiones.
	Conocer qué significa estrategia en el campo de la inversión.
	Comprobar la necesidad de utilizar la estrategia incluso en las pequeñas empresas.
	Analizar el nivel de rentabilidad de nuestras inversiones.
	Elaborar de manera práctica un plan en el que se analicen los recursos, tiempo, personas, y demás factores necesarios para el desarrollo de un proyecto empresarial.
	Elaborar un cuadro de ingresos y costes asociados al proyecto empresarial.
	Entender como no toda inversión que en un principio pueda parecer interesante es rentable a la larga.
	Observar como gracias a la planificación de las inversiones estaremos en disposición de conocer su repercusión en los resultados empresariales.
Principios y funciones de organización y dirección	Conseguir que los alumnos aprendan y se ejerciten, familiarizándose con los principios generales que rigen la organización y dirección de la actividad de una empresa, así como las funciones que se ejecutan en ella.
	Explicar las funciones generales y básicas de la dirección, analizando con más detenimiento sus aspectos principales, tales como el campo de acción, los principios particulares y los métodos.
	Evaluar las habilidades de dirección y organización que poseen los alumnos.
Técnicas de negociación	Enseñar a los miembros de los diferentes grupos desfavorecidos el concepto de negociación, así como a preparar y ejecutar la misma, de tal forma que puedan influir positivamente en ella para conseguir el mejor acuerdo dentro del ámbito empresarial.
	Lograr que los alumnos al tener una idea empresarial, consigan desarrollar habilidades generales para negociar con éxito.

Gestión del tiempo	Conocer y aprender el uso de las principales herramientas que existen para la organización del tiempo.
	Mostrar al alumno como se consiguen mejores resultados, teniendo una visión global y un mayor control de nuestras actividades.
	Proporcionar los conocimientos necesarios para determinar con mayor concreción los objetivos, tanto individuales como a nivel de la organización.
	Realizar una asignación del tiempo más eficaz, para ello jerarquizar cada uno de los temas respecto de su urgencia e importancia.
Estilos de dirección, liderazgo y comunicación	Enseñar los diferentes estilos de dirección, liderazgo y comunicación, así como su uso en empresas de Economía Social.
	Mostrar la importancia del factor humano en el logro de los objetivos de la organización, y el papel que cada miembro debe jugar en esto.
	Entender las motivaciones de los demás.
	Combinar las aptitudes de liderazgo propias con las habilidades adquiridas para conseguir que los demás se impliquen a la hora de alcanzar los objetivos propuestos en la organización y desarrollar una cultura que facilite el logro de estos objetivos.
	Comprender las aspiraciones y necesidades personales más profundas que están en la raíz de la conducta de las personas.
Técnicas de autovaloración y autoestima	Enseñar las estrategias que favorecen la autoestima y la valoración positiva del individuo, ejercitándose y familiarizándose con ellas a fin de superar las barreras externas (prejuicios y estereotipos de la sociedad) e internas (pensamientos y autovaloración negativa) que se le presentan derivadas de su pertenencia a determinados grupos desfavorecidos.
	Mostrar el concepto y las características de la autoestima.
	Presentar estrategias y técnicas para desarrollar una buena autoestima, consiguiendo así la aceptación por parte del individuo.
Inteligencia emocional	Enseñar como regular las emociones para promover el crecimiento emocional e intelectual del alumno.
	Realizar una aplicación práctica de lo aprendido en el desarrollo empresas.
	Aprender a identificar las distintas habilidades de percibir, juzgar y expresar la emoción con precisión.
	Adquirir la capacidad de acceder o generar sentimientos cuando sea necesario para facilitar la comprensión de uno mismo/a o de otra persona.
	Entender las emociones derivadas de los sentimientos.
	Conocer y aportar a nuestra vida los beneficios de la inteligencia emocional.
Técnicas para la toma de decisiones	Analizar las etapas generales dentro del proceso de toma de decisiones.
	Comprender los conceptos básicos, la importancia de la información y el papel que desempeñan las principales técnicas de trabajo en grupo, a la hora de tomar las decisiones.
	Conocer las principales habilidades que debe tener la persona que dirige una empresa, para poder actuar con corrección ante los diferentes problemas que se le presentan.
Técnicas de comunicación	Enseñar al alumno el proceso de comunicación empresarial, su concepto, instrumentos y posibilidades de mejora.

[	Mostrarle los canales de comunicación, para así distinguir entre comunicación ascendente y descendente.
	Conocer que es la comunicación horizontal en la empresa y que factores la afectan.
	Saber que es la autoridad y los distintos tipos que existen, para ello se estudia el concepto de estilos de mando, sus distintos tipos y las características de cada uno. Además, se perfecciona el ejercicio de mandar y se establece una guía para aquellos directivos que pretendan llevar a cabo buenas acciones de mando. Realizar reuniones empresariales eficaces.
	Distinguir entre liderazgo transaccional y liderazgo transformador y aplicar las técnicas de liderazgo.
	Desarrollar rasgos, características y comparación de las herramientas del Marketing.
	Analizar las bases de decisión cuando se deba escoger una herramienta de comunicación u otra.
	Crear con los miembros de los distintos grupos desfavorecidos las bases para desarrollar el trabajo en equipo y la conducción de reuniones.
Gestión documental	<p>Enseñar al alumno todo lo referente al proceso de gestión documental que genera el desarrollo de una actividad empresarial.</p> <p>Conocer y distinguir los distintos documentos de control que se utilizan para facilitar la gestión administrativa y contable de la empresa, así como las distintas herramientas que se usan para ordenar y archivar la documentación de la empresa.</p> <p>Reconocer la necesidad de conservar la documentación de la empresa.</p> <p>De manera práctica, aprender a diseñar un plan de clasificación y un archivo documental en la empresa.</p>

Tabla 4.

### HITOS DEL GRUPO DE UNIDADES DE CONOCIMIENTO "PRODUCCIÓN"

UNIDAD DE CONOCIMIENTO	HITOS
Control y gestión de la producción	<p>Dotar al alumno de la capacidad necesaria para organizar racionalmente las diferentes operaciones asociadas a la función productiva o a la de la prestación de los servicios propios de la empresa.</p> <p>Proporcionar al alumnado los conocimientos básicos de la secuencia de toma de decisiones en las áreas de proceso, capacidad, inventario y calidad dentro de la empresa.</p> <p>Capacitar al alumno para poder realizar un estudio de la marcha de la empresa y con ello analizar los resultados que se van logrando a partir de las decisiones tomadas.</p>
La importancia de la calidad total y su medida	<p>Enseñar al alumno la importancia de la Calidad Total en la empresa, así como dotarle de los conocimientos necesarios para su medida.</p> <p>Definir el concepto de Calidad y cómo éste se encuentra enlazado con el concepto empresarial.</p> <p>Mostrar al alumnado como se torna necesario conocer las consecuencias de la no aplicación de un sistema de calidad en el mundo empresarial actual, exponiéndole la realidad de la mejora continua como un objetivo fundamental para ser competitivo.</p> <p>Establecer un procedimiento general que permita entender la secuencia lógica hacia la mejora en la empresa.</p>

Cómo comprar mejor	<p>Hacer tomar conciencia a los miembros de los distintos grupos desfavorecidos como las distintas áreas de la empresa deben recibir en tiempo, forma y con los requerimientos de calidad y especificaciones los factores de producción necesarios para su correcto funcionamiento, en las mejores condiciones estratégicas, de precio y garantía de continuidad.</p>
	<p>Proveer al alumno de los conocimientos necesarios para adquirir de manera eficiente las materias primas y auxiliares, los equipos y la maquinaria, los suministros para la administración y la gestión y, en general, todo aquello que sea necesario para que la empresa desarrolle sus operaciones y alcance sus objetivos.</p>

Tabla 5.

**HITOS DEL GRUPO DE UNIDADES DE CONOCIMIENTO "COMERCIALIZACIÓN"**

UNIDAD DE CONOCIMIENTO	HITOS
Tácticas comerciales, clientela y segmentos de mercado	<p>Mostrar el funcionamiento del departamento de ventas en toda su extensión, dando a conocer conceptos como la estructura, organización, selección, formación, perfeccionamiento y control del equipo de ventas, así como la relación entre éste y el de Marketing.</p> <p>Proveer al alumnado de los conocimientos necesarios para el estudio de segmentos de mercado, cómo localizarlos (pasos, criterios y etapas) y qué características ha de cumplir para ser considerado como tal.</p> <p>Enseñar cómo controlar las actividades de ventas y cual es la mejor manera de motivar al equipo de trabajo.</p>
Plan operativo de marketing	<p>Definir cual es el objeto y la finalidad de un plan de marketing y la importancia que cobra éste en el caso de las PyMES. Para ello se ofrecen las ideas y los recursos necesarios para la redacción de un plan de Marketing, así como la redacción de un plan de este tipo, su ejecución, control y resultado de manera práctica.</p> <p>Enseñar al alumno a evaluar, enumerar y describir las características de nuestros productos desde el inicio, para posteriormente diseñar zonas para nuestros productos.</p> <p>Analizar el valor de los diferentes canales de comercialización, lo cual nos ayudará a la cuantificación de gastos empresariales.</p> <p>Mostrar al alumno variables de tipo interno y externo y la utilización de herramientas estadísticas para la fijación y análisis de precios.</p>
La gestión de producto y/o servicio	<p>Dotar al alumno de los conocimientos necesarios para el estudio del producto y su gestión desde el punto de vista del marketing, esto es, concebir el producto desde el punto de vista comercial.</p> <p>Enseñar a los alumnos a dominar, teniendo en cuenta las limitaciones de su formación, los elementos básicos para gestionar de forma rentable los productos que ofrezca su empresa en un ambiente comercial competitivo.</p>
La publicidad: objetivos y decisiones	<p>Dotar al alumnado de la capacidad, dentro del ámbito empresarial, de comunicarse con sus clientes creando imagen de empresa a largo plazo y haciendo uso para ello de la publicidad.</p> <p>Hacer uso de los conocimientos adquiridos sobre comunicación empresarial de forma que a partir de ellos puedan desarrollarse y aplicarse distintas estrategias publicitarias.</p> <p>Ofrecer a los miembros de los grupos desfavorecidos los conocimientos necesarios para llevar a cabo estrategias publicitarias enfocadas a públicos objetivos concreto utilizando además para ello los medios más efectivos.</p>

	Mostrar el funcionamiento de las agencias publicitarias, los diferentes servicios que prestan y su relación con la información que van a solicitar a la PYME, de modo que la relación entre empresa y agencia sea lo más provechosa posible.
Promoción de ventas	<p>Enseñar al alumno que es la promoción y cómo enlazar ésta con la promoción de ventas.</p> <p>Mostrar las razones por las que la promoción de ventas tiene cada vez más importancia para la empresa y que condiciones ha de cumplir la promoción de ventas para ser de calidad.</p> <p>Aprender a llevar a cabo una política de promoción de ventas, analizando la rentabilidad de dicha promoción y controlando el plan diseñado para realizarla.</p> <p>Proporcionar al alumno destreza en la aplicación de instrumentos de promoción comercial e implantación de estrategias promocionales. Como puede ser el obtener información sobre los clientes, sobre el producto, sobre la competencia, etc.</p>
La fuerza de ventas	<p>Concienciar a los miembros de los grupos desfavorecidos de la importancia de la fuerza de ventas como elemento fundamental para el funcionamiento y crecimiento de la empresa.</p> <p>Demostrar como la fuerza de ventas está diseñada para cumplir con los objetivos de la organización.</p> <p>Partir de la premisa de la necesidad de la consecución de eficacia y eficiencia en los objetivos marcados para la fuerza de ventas.</p> <p>Enseñar que la empresa ha de realizar un esfuerzo importante en la selección de vendedores y la evaluación de éstos.</p> <p>Mostrar los aspectos característicos de la venta, teniendo claro lo importante que son las buenas relaciones con los clientes.</p>

Tabla 6.

**HITOS DEL GRUPO DE UNIDADES DE CONOCIMIENTO "FINANZAS"**

UNIDAD DE CONOCIMIENTO	HITOS
Las fuentes financieras	<p>Mostrar a los miembros de los grupos desfavorecidos las diferentes fuentes de financiación existentes y su funcionamiento a la hora de crear la empresa o de realizar nuevas inversiones.</p> <p>Conseguir que se pierda el miedo a los bancos. Para ello hacer que los alumnos conozcan los productos que ofrecen, los distintos tipos de créditos que proporcionan y las comisiones que cobran por ellos.</p> <p>Enseñar al alumno que requisitos, garantías y documentación exigen los bancos para conceder créditos, así como a enumerar los elementos que componen una póliza de crédito y a distinguir entre un préstamo y un crédito.</p> <p>Hacer saber que además de las mencionadas, existen otras fuentes de financiación.</p>
Análisis de balances y ratios	<p>Transmitir la información básica necesaria al alumno para que en el caso de que se autoempleara o lo emplearan como encargado de la dirección de una empresa, pueda utilizar e interpretar su documentación contable correctamente, de forma que ayude a mejorar el proceso de toma de decisiones y a disminuir su riesgo a corto y largo plazo.</p> <p>Mostrar al alumnado el Balance de Situación como fotografía de la situación de la empresa.</p>

	<p>Proveer al alumno de conocimientos necesarios para que sepan hallar la Rentabilidad valiéndose de la Cuenta de Explotación de la empresa.</p>
	<p>Enseñar a analizar la Tesorería de la empresa como sistema de control de la gestión de la empresa.</p>
La gestión de tesorería	<p>Enseñar al alumno a elaborar y emplear este instrumento para la planificación financiera a corto plazo de la empresa. Para ello dotarle de los conocimientos necesarios para preparar el Presupuesto de Tesorería de su empresa utilizando hojas de cálculo.</p>
	<p>Hacerlo entender la necesidad de planificar la actividad de su empresa y la confección de alternativas de planificación.</p>
	<p>Mostrar la conveniencia y necesidad de tener siempre proyectado el flujo de caja.</p>
Impuesto de sociedades: régimen fiscal de cooperativas	<p>Crear un apoyo para que el alumno, en el caso de convertirse en empresario cumpla con las obligaciones fiscales a las que está sujeto, en especial de la de tributar por el impuesto de sociedades referido a cooperativa.</p>
	<p>Definir qué es el impuesto de sociedades, quién debe pagarlo, cómo y cuando se debe pagar, de dónde se obtienen los datos para el cálculo y como efectuar éste, así como dónde presentar el impuesto.</p>
	<p>Demostrar al alumnado su campo de aplicación y la justificación del impuesto de Sociedades.</p>
	<p>Insistir en la obligación de las personas de contribuir con el erario público.</p>
IVA, concepto y cálculo	<p>Capacitar a los miembros de los grupos desfavorecidos para la determinación del concepto y funcionamiento del Impuesto sobre el Valor Añadido.</p>
	<p>Enseñar al alumno el calculo del impuesto y la realización de las declaraciones-liquidaciones de éste. Así mismo, indicarle los modelos, plazos y lugares de presentación de las declaraciones- liquidaciones.</p>
	<p>Demostrarles que el IVA no es un gasto para el empresario, sino un impuesto que lo recae sobre el consumidor final, proporcionándole una visión positiva del impuesto.</p>
IRPF, concepto, cálculo y retenciones	<p>Proporcionar al alumnado un conocimiento claro y conciso sobre el Impuesto de la Renta de las Personas Físicas y sus conceptos básicos.</p>
	<p>Enseñarles quién tiene que pagar el impuesto, cuándo se debe pagar y dónde hay que presentarlo, así como el calculo de éste.</p>
	<p>Mostrar una visión positiva del impuesto.</p>

Tabla 7.

**HITOS DEL GRUPO DE UNIDADES DE CONOCIMIENTO "PERSONAL "**

UNIDAD DE CONOCIMIENTO	HITOS
Tipos de contratos laborales	<p>Enseñar como la contratación depende de las necesidades de la empresa.</p> <hr/> <p>Definir el concepto de contrato de trabajo, sus partes integrantes, contenido, formalización, organismos encargados de tramitación y procedimientos de contratación, así como los diferentes tipos de contratos que existen.</p> <hr/> <p>Conseguir que el alumnado aprenda a distinguir entre los diferentes contratos que existen y que seleccione el que mejor se adapte a sus necesidades.</p> <hr/> <p>Mostrar los compromisos, legales y tácitos, derivados de la firma de un contrato, tanto por parte del empresario como por parte del trabajador.</p>
Regímenes de la seguridad social	<p>Dar a conocer la existencia de un organismo como es la Seguridad Social que actúa como mecanismo de ayuda a la ciudadanía. Indicar cuáles son las situaciones que dan derecho a esta ayuda y plantear el tema mencionando las diferentes situaciones cotidianas que puede generar esa necesidad de ayuda.</p> <hr/> <p>Mostrar al alumnado que el primer requisito para estar incluido en la Seguridad Social es la inscripción de la empresa. A partir de esa situación explicar que significa y que implica la afiliación. Haciendo hincapié en la necesidad de la inscripción y en los requisitos de la misma.</p> <hr/> <p>Enumerar al alumnado los derechos que acarrea el estar de alta en la Seguridad Social.</p>
Cotizaciones y liquidaciones	<p>Proporcionar al alumno los conocimientos necesarios sobre los conceptos básicos de la cotización, base de cotización, tipo y cuota, para de esta forma, facilitarle el cumplimiento de las obligaciones de la Seguridad Social.</p> <hr/> <p>Definir que es la cotización a la seguridad social, su significado y como se realiza el pago.</p> <hr/> <p>Insistir en la necesidad de contribuir con el sistema establecido de Seguridad Social.</p>

## 4. Las Soluciones Ofertadas por los Formadores de las Empresas de Apoyo Externo.

UNIDADES DE CONOCIMIENTO	SOLUCIONES OFERTADAS	Ejemplos similares						Reforzar conceptos	Incentivar aplicación práctica
		Implicar entorno			Autoestima				
		GD	UC	OTR	FOR	FAM	OTR		
CONCEPTO DE ECONOMÍA SOCIAL. ENTRA EN EL MUNDO DE LA ECONOMÍA SOCIAL	Rodearlo de todo lo que ofrece la economía social							Explicar conceptos básicos	
	Invitarles a mantener contactos con otra empresas de economía social.		X						
	¿Qué es la E. Social? ¿Tiene sentido y futuro? Un sistema de organización donde los trabajadores dirigen y se comprometen con sus decisiones. El que le demos las personas que trabajamos y creemos en esta forma de organización empresarial.							Justificar estudio	
	Implicación personal.							X	
	Simplificación. Esquemmatización.							Resumir	
	Saber por qué se crea el concepto de economía social.							Justificar estudio	
	Características de la economía social.							Explicar carácter. básicas	
	Grandes principios de la economía social. Su razón de ser							Justificar estudio	
	Establecer las características más importantes de la economía social. Ventajas y desventajas de la economía social.							Analizar conceptos básicos	
Clarificar los grandes principios de la economía social. Su diferencia con la mercantil							Comparación de conceptos		

UNIDADES DE CONOCIMIENTO	SOLUCIONES OFERTADAS	Ejemplos similares			Implicar entorno		Autoestima	Reforzar conceptos	Incentivar aplicación práctica
		GD	UC	OTR	FOR	FAM			
RÉGIMEN JURÍDICO DE LAS EMPRESAS DE ECONOMÍA SOCIAL. ¿CUALES SON MIS OBLIGACIONES Y DERECHOS COMO SOCIO/A EN LA EMPRESA?	Una de los factores más importantes a tener en cuenta es la cohesión del grupo promotor.	X							
	A la hora de elegir la forma jurídica se valoran factores tales como la condición de socio como laboral/trabajador o capitalista y las necesidades de contratación por cuenta ajena entre otros							Explicar conceptos básicos	
	Que conozcan su derechos y responsabilidad.								X
	Posicionarlos en el peor de los casos y establecer planes "b".							Explicar aplicación práctica	
	¿Responden todos los socios de la empresa de las deudas de esta? ¿Con qué? Todos los que estén comprometidos con su dirección o administración. Dependiendo de los compromisos adquiridos y de la gestión desarrollada, pero al menos con sus aportaciones.							Explicar conceptos básicos	
	Asesoramiento específico				X				
	Implicación personal.								X
	Simplificación. Esquemmatización.							Resumir	
	Manifiestar papel activo de los socios. Cooperativa/S.L.L. Estatutos de cooperativas. Elaboración conjunta.						X		
	Requisitos a cumplir por los socios para S.L.L. Diferentes ayudas y subvenciones. Repartición del capital social. Etc.							Explicar conceptos básicos	
Por que una cooperativa y no sociedad laboral. O bien una mercantil. Ventajas e inconvenientes							Justificar estudio		

UNIDADES DE CONOCIMIENTO	SOLUCIONES OFERTADAS	Ejemplos similares			Implicar entorno		Autoestima	Reforzar conceptos	Incentivar aplicación práctica
		GD	UC	OTR	FOR	FAM			
	Facilitar la documentación necesaria para la constitución de una sociedad limitada laboral, reparto de capital social, elaboración de estatutos, solicitud del nombre para la empresa.								X
	Poner encima de la mesa la responsabilidad social, mercantil, civil y penal.							Explicar conceptos básicos	
	Forma jurídica mas adecuada. S.L.L. Porque hay socios capitalistas							Explicar conceptos básicos	
	Preparar la documentación necesaria para solicitar la renovación del nombre.								X
	Comparativa entre administrador único, solidarios o mancomunados							Analizar conceptos básicos	
	Definir el objeto social, y la distribución de capital social							Explicar conceptos básicos	
	Rellenar el modelo junto con los promotores								X
	Indicar a los promotores dónde deben solicitar el CIF provisional y acompañarles en dicha tarea								X
	Repasar con los promotores objeto social, domicilio social, régimen de la seguridad por el que se regirán, distribución del capital social tipo de socios y previsión de inicio de la actividad								X
	Contar con un socio capitalista en un país extranjero, concretamente, en Camerún, paraliza el proceso de constitución de la empresa							Explicar conceptos básicos	
	Se aconseja buscar un socio capitalista soltero, casado con separación de bienes o separados legalmente								X

UNIDADES DE CONOCIMIENTO	SOLUCIONES OFERTADAS	Ejemplos similares			Implicar entorno		Autoestima	Reforzar conceptos	Incentivar aplicación práctica
		GD	UC	OTR	FOR	FAM			
	Localizar notario, aportar toda la documentación necesaria y solicitar cita para la firma de las escrituras								X
	Rellenar el modelo junto con los promotores				X				
	Indicar a los promotores dónde deben solicitar el CIF provisional y acompañarles en dicha tarea				X				
	Analizar ventajas e inconvenientes de cada forma jurídica							Analizar conceptos básicos	
	Comparativa entre administrador único, solidarios o mancomunados.							Analizar conceptos básicos	
	Definir el objeto social, y la distribución de capital social.							Explicar conceptos básicos	
	Aportar toda la documentación necesaria.								X
	Inscribir las escrituras en el registro mercantil.								X
	Procedimiento para solicitar el pago único.							Explicar aplicación práctica	
	Ejecución de dicho procedimiento.								X
ESTRATEGIAS PARA SUPERAR LAS BARRERAS EN LA COMUNIDAD GITANA	Que modelo siguen X para solucionar un problema parecido en su asociación o vida cotidiana.								
	Acompañamiento cuando sea posible .				X				
	Involucrar familiares que les apoyan.					X			
	Presentar casos prácticos demostrativos Resolver el problema concreto junto promotor				X				
ESTRATEGIAS PARA SUPERAR LAS BARRERAS PARA EMPRENDER EN DISCAPACITADOS									

UNIDADES DE CONOCIMIENTO	SOLUCIONES OFERTADAS	Ejemplos similares			Implicar entorno		Autoestima	Reforzar conceptos	Incentivar aplicación práctica
		GD	UC	OTR	FOR	FAM			
ESTRATEGIAS PARA SUPERAR LAS BARRERAS PARA EMPRENDER EN EX - RECLUSOS	Que modelo siguen X para solucionar un problema parecido en su asociación o vida cotidiana.								
	Acompañamiento cuando sea posible .				X				
	Involucrar familiares que les apoyan.					X			
	Esquematación del problema y sus soluciones							Resumir	
ESTRATEGIAS PARA SUPERAR LAS BARRERAS EN EX-TOXICÓMANOS	Que modelo siguen X para solucionar un problema parecido en su asociación o vida cotidiana.								
	Acompañamiento cuando sea posible.				X				
	Involucrar familiares que les apoyen.					X			
ESTRATEGIAS PARA SUPERAR LAS BARRERAS EN INMIGRANTES	Que modelo siguen X para solucionar un problema parecido en su asociación o vida cotidiana.								
	Acompañamiento cuando sea posible.				X				
	Involucrar familiares que les apoyan.								
	Integración. Adaptabilidad. Conocimiento del entorno. Competitividad.							Explicar conceptos básicos	
ESTRATEGIAS PARA SUPERAR LAS BARRERAS EN MUJERES	Apoyarle a pensar y actuar como empresaria, mantener seguridad y control de la situación de las decisiones de la empresa.				X				
ESTRATEGIAS PARA SUPERAR LAS BARRERAS EN PARADOS LARGA DURACIÓN									
ESTRATEGIAS PARA SUPERAR LAS BARRERAS DE EMPRENDER EN EL GRUPO DE JÓVENES. CÓMO ENFRENTARSE AL MERCADO LABORAL.									

Tabla 2.

**SOLUCIONES PARA EL GRUPO DE UNIDADES DE CONOCIMIENTO "ADMINISTRACIÓN"**

UNIDADES DE CONOCIMIENTO	SOLUCIONES OFERTADAS	Ejemplos similares			Implicar entorno		Autoestima	Reforzar conceptos	Incentivar aplicación práctica		
		GD	UC	OTR	FOR	FAM				OTR	
DIRECCIÓN POR OBJETIVOS ¿CÓMO FIJAR OBJETIVOS Y ALCANZARLOS?	Se han definido por escrito objetivos a corto y largo plazo. En cada sesión se repasan los objetivos pasados y se proponen otros.							Explicar conceptos básicos			
	Una microempresa, ¿necesita y puede fijar objetivos? No sólo puede, sino que debe. No hay casi ninguna gran empresa que no haya empezado siendo pequeña, además, para elegir un camino, debemos saber hacia dónde vamos.								Explicar conceptos básicos		
	Implicación personal.									X	
	Simplificación. Esquematización.							Resumir			
	Plantearle grandes objetivos a medio y largo. Presentarles un presupuesto anual con grandes partidas.			X							
EL PLAN DE EMPRESA. ANALIZA TU PROYECTO DE EMPRESA.	Crear un buen escaparate de tu idea de negocio.									X	
	¿Para que sirve un plan de empresa? ¿Cómo se obtienen los datos necesarios? Para definir y ajustar nuestro proyecto de empresa, asegurando al menos sobre el papel la posibilidad de su desarrollo exitoso. De la realidad, de nuestra experiencia...	Justificar estudio							Justificar estudio		
	Rastreo de la situación.									X	
	Detección y análisis de empresas que forman parte de la competencia.									X	
	Para determinar la inversión pensar en todo lo que necesito el día antes de abrir mi negocio								Explicar aplicación práctica		

UNIDADES DE CONOCIMIENTO	SOLUCIONES OFERTADAS	Ejemplos similares			Implicar entorno		Autoestima	Reforzar conceptos	Incentivar aplicación práctica
		GD	UC	OTR	FOR	FAM			
	Determinar los gastos en función de los ingresos previstos y siempre siguiendo un principio de prudencia							Explicar aplicación práctica	
	Realizar el plan de empresa distribuyendo responsabilidades entre nosotros los consultores y los promotores. Ayudarles a ser prudentes con sus decisiones, pero entusiastas en alcanzar los objetivos.				X				
	Asesoramiento específico.				X				
	Implicación personal.								X
	Simplificación. Esquemmatización.							Resumir	
	Ayuda a la elaboración del plan de empresa.				X				
	Se ha analizado concienzudamente su proyecto empresarial con ellos				X				
	Codo con codo se ha estudiado y redactado su plan de empresa				X				
	La planificación en cada una de ellas							Explicar conceptos básicos	
	Elaboración de su plan de empresa.				X				
	Elaborar plan de empresa.								
	Hacerle entrega al responsable técnico de la escuela en cuestión de toda la documentación necesaria para solicitar tanto la prescripción como la adscripción a Escuela de Empresas.						X		

UNIDADES DE CONOCIMIENTO	SOLUCIONES OFERTADAS	Ejemplos similares			Implicar entorno		Autoestima	Reforzar conceptos	Incentivar aplicación práctica
		GD	UC	OTR	FOR	FAM			
	Rastreo sobre los locales existentes, solicitud de presupuesto, fuentes de financiación, ventajas e inconvenientes.								X
	Se averigua la disponibilidad de naves por parte de escuela de empresas o del ayuntamiento.								X
	Búsqueda de franquicias por requisitos económicos, de población y tipo de actividad.								X
	Se establece una visita con una empresa de jardinería para ver cómo funciona una empresa de características similares a la mía.						X		
CREACIÓN DE PROYECTOS. CÓMO PROCEDER CON UNA IDEA EMPRENDEDORA PARA CREAR UNA EMPRESA.	Estudiar las posibilidades que tiene el proyecto en el municipio y seleccionar aquellas líneas de negocio que mejor se adapten a las necesidades específicas de la localidad en cuestión.								X
	Se le expone, de una forma global, los pasos a seguir para la constitución de la forma jurídica y la puesta en marcha de la empresa							Explicar aplicación práctica	
	Procesos de generación de ideas.							Explicar aplicación práctica	
	Fomentar el estar abiertos a ideas innovadoras y observar a las empresas líderes del sector.								X
	¿Cuánto invertimos?.- Lo que podamos y nos asegure rentabilidad, viabilidad y solvencia empresarial. ¿Dónde invertimos? En aquello que sea necesario. Y rentable, procurando asegurar la viabilidad de nuestro negocio.								Explicar conceptos básicos

UNIDADES DE CONOCIMIENTO	SOLUCIONES OFERTADAS	Ejemplos similares			Implicar entorno		Autoestima	Reforzar conceptos	Incentivar aplicación práctica
		GD	UC	OTR	FOR	FAM			
	Asesoramiento específico.				X				
	Participación activa dentro de la mentalidad del promotor en la puesta en marcha de su idea, valoración y análisis de viabilidad.				X				
	Ser participe de conocer mi empresa muy a fondo.							X	
	Participación preactiva en el desarrollo del proyecto. Idea de negocio y viabilidad y estudio de la misma.							X	
	Simplificar lo máximo posible los trámites de constitución. Puesta en marcha y validación y alta del proyecto.						Resumir		
	Registro de marca. Poner en marcha el procedimiento necesario, al objeto de registrar la marca.							X	
	Caso practico de su proyecto.		X						
PRINCIPIOS Y FUNCIONES DE ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN ¿CÓMO ORGANIZARNOS Y DIRIGIR?	Definir los atributos de cada socio y las áreas de responsabilidad de la empresa						Explicar conceptos básicos		
	Desarrollar una asamblea en el que actuamos como moderadores.				X				
	Apoyamos y asesoramos las decisiones tomadas.				X				
	Respetar y dar su lugar a las decisiones del patriarca (aunque no sea parte legar de la empresa) Respetar los niveles de organización de la familia (hermanos mayores, mujeres, cuñados)					X			

UNIDADES DE CONOCIMIENTO	SOLUCIONES OFERTADAS	Ejemplos similares			Implicar entorno		Autoestima	Reforzar conceptos	Incentivar aplicación práctica
		GD	UC	OTR	FOR	FAM			
	¿Para que es necesaria la planificación? Para que las cosas salgan como esperamos y para conocer y corregir posibles desviaciones. ¿Debe ser el jefe el organizador? No imprescindiblemente, pero si debe responsabilizarse de las decisiones adoptadas.							Explicar conceptos básicos	
	Implicación personal.								X
	Simplificación. Esquematización.							Resumir	
	Organización social de la empresa de economía social. Organización por parcelas de responsabilidad.							Explicar aplicación práctica	
TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN. ¿CÓMO LLEGAR AL MEJOR ACUERDO?	Preparar las posibles situaciones en las que se vayan a presentar oportunidades de negociar. Establecer límites hasta donde podemos llegar en una negociación.							Analizar conceptos básicos	
	¿Cuál es el mejor acuerdo que podemos adoptar? Aquel en que ganan ambas partes y permite seguir intercambiando. ¿Si una negociación se prolonga durante mucho tiempo, que hacemos? Estudiar las causas u consecuencias de la situación para ver si es mejor cambiar de estrategia, seguir o abandonar.							Explicar aplicación de conceptos	
	Implicación personal.								X
	Simplificación. Esquematización.							Resumir	
	Manifestación democrática y actitud activa de los socios. Tener claro lo que quiero conseguir.						X		
	Comportamiento durante una negociación. Técnicas más utilizadas y con más resultados durante la negociación.							Explicar conceptos básicos	

UNIDADES DE CONOCIMIENTO	SOLUCIONES OFERTADAS	Ejemplos similares			Implicar entorno		Autoestima	Reforzar conceptos	Incentivar aplicación práctica
		GD	UC	OTR	FOR	FAM			
GESTIÓN DEL TIEMPO. "NO DA TIEMPO, SOCORRO!"	La importancia de ser un buen negociador.							Justificar estudio	
	Planificar sin agobiar Crear rutinas							Explicar conceptos básicos	
	Mentalizar de la necesidad de aprovechar el tiempo como valor de alto coste								X
	Planificar el día, la semana, el mes y presupuestariamente el año							Explicar aplicación práctica	
	Es uno de sus grandes retos. Entender que el tiempo quizás sea el valor mas importante								
ESTILOS DE DIRECCIÓN, LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN. CÓMO MANDAR Y NO MOLESTAR. [	Entonces, ¿no hay que dar voces? Algunas veces no queda más remedio, pero si podemos es mejor evitarlo. Hay que perder el tiempo en explicar todo a todo el mundo. No es perder el tiempo. Hay que explicar a cada persona lo que debe saber.							Justificar estudio	
	Implicación personal.								X
	Simplificación. Esquemmatización.							Resumir	
TÉCNICAS DE AUTOESTIMA. ¿CÓMO SOY? ¿PUEDO QUERERME MÁS Y VALER MÁS?	Muchas charlas sobre lo que hace su asociación Enfocar su empresa a un fin social para ayudar a personas en peores situaciones que ellos								X
	Experiencias de éxito de empresas fomentadas por inmigrantes. Mostrarles y presentar otras empresas con sensibilidades sociales.			X					
	¿Es posible influir es los demás? Lo hacemos continuamente.							Explicar conceptos básicos	
	Participación de psicólogos de los centros , junto a los asesores.						X		

UNIDADES DE CONOCIMIENTO	SOLUCIONES OFERTADAS	Ejemplos similares			Implicar entorno		Autoestima	Reforzar conceptos	Incentivar aplicación práctica
		GD	UC	OTR	FOR	FAM			
	Adquirir un protagonismo activo y compartido.								X
	Su autoestima increíblemente es alta. Ellos viven de otra forma. El día a día.								
	La importancia de la autoestima.							Justificar estudio	
INTELIGENCIA EMOCIONAL.									
TOMA DE DECISIONES. TÉCNICAS PARA NO EQUIVOCARSE.	Y si nos equivocamos, ¿qué pasa? Si lo sabemos, tratamos de corregir, si no asumimos las consecuencias y ganamos experiencia. ¿Hay que tomar decisiones? Sí, si no las tomarán por nosotros y posiblemente nuestro negocio no funcionará.							Explicar conceptos básicos	
	Implicación personal.								X
	Simplificación. Esquematización.							Resumen	
	Hacer las valoraciones entre todos los socios. Poseer un conocimiento amplio de mi empresa.			X					
	Analizar todas las alternativas, sus ventajas e inconvenientes y los costes de oportunidad							Analizar conceptos básicos	
TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN. LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN DENTRO Y FUERA DE LA EMPRESA.	Fomentar el dialogo abierto entre los socios (clientes internos) Fomentar un ambiente adecuado para que se expongan todos los temas ante de que se conviertan en conflictos insuperables. Respetar canales y niveles de comunicación de la familia (dentro de la empresa)						X		
	Hablar todos en el mismo "idioma". Plantear los problemas y soluciones en grupo.							Explicar aplicación práctica	

UNIDADES DE CONOCIMIENTO	SOLUCIONES OFERTADAS	Ejemplos similares			Implicar entorno			Autoestima	Reforzar conceptos	Incentivar aplicación práctica
		GD	UC	OTR	FOR	FAM	OTR			
	Se establece una reunión con el técnico como mediador para plantear la problemática surgida en el día a día del grupo promotor.							X		
	Se analizan los inconvenientes de dicha situación, buscando entre todos la mejor solución								Analizar conceptos básicos	
GESTIÓN DOCUMENTAL. LA ORGANIZACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN EN LA EMPRESA.	Ayudarles a pensar como empresario. Nombrar a uno de los socios para que mantengan el orden y organización de la documentación que se vaya generando.									X
	Recomendarles una gestoría para que les lleve estos asuntos. Motivarlos a mantener una relación estrecha con su gestor									X
	Asesoramiento específico.						X			
	Implicación personal.									X
	Simplificación. Esquematización.								Resumir	
	Organizar mi documentación para llevar mi empresa día a día.									X
	Exigibilidad de la llevanza de libros y registros contables, sociales y fiscales.								Justificar estudio	
	Esquematizar las obligaciones de libros y registros que ellos tienen que llevar.								Resumir	
	Casos prácticos.		X							

Tabla 3.

**SOLUCIONES PARA EL GRUPO DE UNIDADES DE CONOCIMIENTO "PRODUCCIÓN"**

UNIDADES DE CONOCIMIENTO	SOLUCIONES OFERTADAS	Ejemplos similares		Implicar entorno		Autoestima	Reforzar conceptos	Incentivar aplicación práctica
		GD	UC	OTR	FOR			
CONTROL Y GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN. ¿PUEDO FABRICAR Y VENDER MÁS CON MENOS?	Implicación personal.							X
	Simplificación. Esquematización.						Resumir	
	Llevando un buen control de costes y análisis de desviaciones de presupuestos.						Explicar aplicación práctica	
	Se le proporciona modelos de presupuestos			x				
	Se establece una entrevista con una experta en el sector, la cual les habla de la tendencia del mercado y les orienta sobre los precios por servicios y tiempos.						X	
LA IMPORTANCIA DE LA CALIDAD TOTAL Y SU MEDIDA.	Qué es y para que sirve la calidad? La satisfacción de las expectativas de nuestros clientes. Para hacer las cosas cada vez mejor, hacemos un hueco en el mercado y asegurar nuestro futuro.						Justificar estudio	
	Imprescindible para poder contratar sus servicios y productos con grandes empresas						Justificar estudio	
CÓMO COMPRAR MEJOR.	Solicitar como mínimo 3 presupuestos Utilizar Internet para encontrar mejores oportunidades de compra						Explicar conceptos básicos	
	¿Es necesaria la gestión de las compras? Si, es imprescindible. ¿Lo más barato es siempre lo mejor? No necesariamente, depende de nuestra clientela y nuestras posibilidades.						Justificar estudio	

UNIDADES DE CONOCIMIENTO	SOLUCIONES OFERTADAS	Ejemplos similares			Implicar entorno			Autoestima	Reforzar conceptos	Incentivar aplicación práctica
		GD	UC	OTR	FOR	FAM	OTR			
	Implicación personal.									X
	Simplificación. Esquematzación.								Resumir	
	Cómo se negocia proveedores. Márgenes de beneficio.								Explicar aplicación práctica	
	Rastreo vía Internet de los proveedores existentes.									X
	Establecimiento de visitas.							X		
	Ellos entienden su forma de comercializar									

Tabla 4.

**SOLUCIONES PARA EL GRUPO DE UNIDADES DE CONOCIMIENTO "COMERCIALIZACIÓN"**

UNIDADES DE CONOCIMIENTO	SOLUCIONES OFERTADAS	Ejemplos similares			Implicar entorno			Autoestima	Reforzar conceptos	Incentivar aplicación práctica
		GD	UC	OTR	FOR	FAM	OTR			
TÁCTICAS COMERCIALES, CLIENTELA Y SEGMENTOS COMERCIALES. CÓMO ANALIZAR Y SEGMENTAR LAS CARACTERÍSTICAS DE MIS CLIENTES.	Se identifican los clientes potenciales en función del producto o servicio a ofrecer y del ámbito geográfico de actuación.								Explicar conceptos básicos	
	Se identifica y analiza a las empresas que forman parte de nuestra competencia.								Explicar conceptos básicos	
	Descripción del mercado al que van a dirigirse. En función de la actividad de la empresa establecer las técnicas comerciales más efectivas.								Explicar conceptos básicos	
	Analizar las posibles líneas de negocio								Explicar aplicación práctica	
	Seleccionar las líneas más idóneas en función del segmento al que nos dirigimos y de las características específicas del grupo promotor								Analizar conceptos básicos	

UNIDADES DE CONOCIMIENTO	SOLUCIONES OFERTADAS	Ejemplos similares			Implicar entorno			Autoestima	Reforzar conceptos	Incentivar aplicación práctica
		GD	UC	OTR	FOR	FAM	OTR			
	Se contacta con la Cámara de Comercio, proporcionándonos toda la información necesaria							X		
	Se detectan tanto el procedimiento como las tasas a pagar por los promotores durante el proceso de exportación								Explicar aplicación práctica	
PLAN OPERATIVO DE MARKETING. NECESIDAD DE PLANIFICAR OPERATIVAMENTE EN EL ÁREA DE MARKETING.	Desarrollar el plan de marketing basándonos en acciones que no requieran grandes inversiones económicas. Compartir información de programas en los que pueden participar en que fomente el marketing de la empresa, tipo participación en ferias, asociacionismo									X
	¿Para que se necesita un plan de marketing? Para saber cómo presentamos al mercado nuestro producto y tener la seguridad de que nuestras acciones en este campo se ajustan a los objetivos que perseguimos. ¿Para qué planificamos? Para no improvisar.								Justificar estudio	
	Implicación personal.									X
	Simplificación. Esquemmatización.								Resumir	
	Marketing como venta de mi/s producto/s, servicio/s.								Explicar conceptos básicos	
	Propuesta de gestión bajo el entorno de las cuatro P. Clarificación de cada una. Idoneidad en su uso.								Explicar aplicación práctica	
	Ayuda a la elaboración del plan de marketing.							X		
	Medios de publicidad.								Explicar aplicación práctica	

UNIDADES DE CONOCIMIENTO	SOLUCIONES OFERTADAS	Ejemplos similares			Implicar entorno		Autoestima	Reforzar conceptos	Incentivar aplicación práctica
		GD	UC	OTR	FOR	FAM			
GESTIÓN DE PRODUCTO Y/O SERVICIO. GESTIONAR MIS PRODUCTOS PARA VENDER MÁS ¿SE PUEDE?	Cuánto mas productos vendamos es mejor, ¿verdad? No, debemos vender lo que sepamos, tenga salida comercial y nos deje margen para cubrir nuestros costes. ¿Qué debemos vender? Lo que quieran comprar nuestros clientes.							Explicar conceptos básicos	
	Implicación personal.							X	
	Simplificación. Esquemmatización.							Resumir	
	Tienen mejor visión del mercado exterior. No lo ven lejano, pero no saben como relacionarse con el desde España								
	Diferenciarse para vender mas, conseguir ahorro de costes para ganar mas							Explicar aplicación de conceptos	
LA PUBLICIDAD OBJETIVOS Y DECISIONES. COMUNICARNOS CON NUESTROS CLIENTES CREANDO IMAGEN DE EMPRESA A LARGO PLAZO.	Elaboración del plan de marketing Medios de publicidad.							Explicar aplicación práctica	
	Apertura, desde las instalaciones de SKILL, de una cuenta de correo electrónico					X			
	Se le informa de los trámites a seguir para solicitar un apartado de correos.							Explicar aplicación práctica	
	Diseñar una campaña publicitaria propia.		X						
	Distintas formas de comunicación comercial. Explicación de los distintos canales, medios y soportes.							Analizar conceptos básicos	
	Sus apellidos y el conocimiento profundo del mercado hacen viable comercialmente los proyectos.								

UNIDADES DE CONOCIMIENTO	SOLUCIONES OFERTADAS	Ejemplos similares			Implicar entorno		Autoestima	Reforzar conceptos	Incentivar aplicación práctica
		GD	UC	OTR	FOR	FAM			
PROMOCIÓN DE VENTAS. HERRAMIENTAS PARA ESTIMULAR LA COMPRA DE NUESTROS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS A CORTO PLAZO.	Hacer una relación de proveedores, clientes anteriores y entidades de su entorno y contactarles para exponerles sus planes empresariales								X
	Promocionar su actividad por medio del mismo colectivo y asociaciones. Aprovechar su ventaja competitiva entre otros inmigrantes.								X
	Asesoramiento específico.				X				
	Información de los pasos a llevar a cabo para reservar un dominio Web.							Explicar aplicación práctica	
	Ejecución de dicho procedimiento.								X
LA FUERZA DE VENTAS. DISEÑO DE UN EQUIPO DE VENDEDORES.	Características que han de tener los vendedores Diferentes técnicas de venta.							Explicar conceptos básicos	

Tabla 5.

**SOLUCIONES PARA EL GRUPO DE UNIDADES DE CONOCIMIENTO "FINANZAS"**

UNIDADES DE CONOCIMIENTO	SOLUCIONES OFERTADAS	Ejemplos similares			Implicar entorno		Autoestima	Reforzar conceptos	Incentivar aplicación práctica	
		GD	UC	OTR	FOR	FAM				OTR
FUENTES FINANCIERAS. CÓMO Y DÓNDE OBTENER DINERO PARA LA EMPRESA.	Ayudarles a solicitar las subvenciones Ayudarles a no depender totalmente financieramente de factores externos de los que ellos no puedan tener control No motivarles a solicitar las subvenciones al menos que estén seguros que van necesitarla y que van a cumplir los compromisos.								X	
	¿Qué nos dan los bancos? - Ni la hora, nos prestan lo que necesitamos y si les damos garantías de devolución. Las subvenciones ¿llegan? Si se cumplen los requisitos para solicitarlas, si. Se deben pedir las necesarias y no fiar la viabilidad de nuestro negocio a su cobro.								Explicar conceptos básicos	
	Asesoramiento específico.									X
	Factor clave en la puesta en marcha de sus proyectos. Productos, costes, utilidades y garantías.								Justificar estudio	
	Ofrecer distintas alternativas: ICO, sur aval,...								Analizar conceptos básicos	
	Explicación de dónde acudir para obtener financiación ajena.								Explicar aplicación práctica	
	Elemento crucial para los promotores. Formación abundante sobre productos financieros, utilidades, costes, garantías								Justificar estudio	
	Explicación de las distintas fuentes de financiación ajena.								Analizar conceptos básicos	
Relación de posibles fuentes de financiación empresarial. Reuniones con organismos locales.									X	

UNIDADES DE CONOCIMIENTO	SOLUCIONES OFERTADAS	Ejemplos similares			Implicar entorno		Autoestima	Reforzar conceptos	Incentivar aplicación práctica
		GD	UC	OTR	FOR	FAM			
	<p>Importantisimo para ellos. Profundamente preocupados con los recursos financieros para ejecutar los planes de inversión</p> <p>Casos prácticos</p> <p>Aportar toda la documentación necesaria.</p> <p>Presentar la subvención.</p>		X		X			Justificar estudio	X
ANÁLISIS DE BALANCES Y RATIOS. LA RADIOGRAFÍA DE LA EMPRESA EN NÚMEROS.	<p>¿Qué es el balance? ¿Para que sirve el balance? Y la cuenta de explotación? La representación en números de la situación patrimonial de la empresa, sus bienes y derechos y sus obligaciones. Para saber que hacemos y si ganamos o no dinero</p> <p>La inversión en función de mi financiación propia, no contar sólo con las subvenciones.</p> <p>Se ha analizado concienzudamente su proyecto económico y financiero con ellos</p> <p>Ejemplos prácticos</p>				X			Justificar estudio	
								Explicar conceptos básicos	
GESTIÓN DE TESORERÍA. ¿CÓMO, CUÁNDO Y CUÁNTO DINERO DEBO UTILIZAR?	<p>Ayudarles a ser realista. Ayudarles a planificar todo los entornos financieros que les rodean, inclusive el familiar.</p> <p>¿De dónde sacamos dinero? ¿Cuánto, cuando y cómo? De dónde tengamos, nos den o nos dejen. Cuando lo necesitemos, sólo lo imprescindible y siempre que estemos seguros de que lo vamos a devolver. ¿Cómo? De forma legal. Bancos, proveedores, conocidos, clientes, subvenciones y ayudas...</p> <p>Elaborarlo a corto y largo plazo.</p>				X			Explicar conceptos básicos	
								Explicar aplicación práctica	

UNIDADES DE CONOCIMIENTO	SOLUCIONES OFERTADAS	Ejemplos similares			Implicar entorno		Autoestima	Reforzar conceptos	Incentivar aplicación práctica
		GD	UC	OTR	FOR	FAM			
[	Implicación personal.								X
	Simplificación. Esquematización.							Resumir	
	Imprescindible en sus proyectos. Construcción del plan de tesorería a corto, medio y largo							Justificar estudio	
	Ofrecer distintas alternativas: ICO, sur aval, calificación i+, otros proyectos equal,...							Analizar conceptos básicos	
	Explicación básica de gestión de cobros y pagos.							Explicar conceptos básicos	
	Mucha importancia. De donde, cuanto y como se obtienen los recursos para invertir							Explicar conceptos básicos	
	Hacerles su propio plan de tesorería, sus necesidades a corto medio y largo plazo					X			
Diferencia entre costes fijos y variables ¿en que se diferencia un gasto de una inversión							Explicar conceptos básicos		
IMPUESTO DE SOCIEDADES: RÉGIMEN FISCAL DE COOPERATIVAS. CÓMO SE PAGA A HACIENDA POR LOS BENEFICIOS.	Ejemplos reales autónomos y régimen general		X						
	Motivarles a cumplir estos compromisos mostrando los beneficios globales. Mostrarles "en euros" sus obligaciones mínimas								X
	¿Hay que pagar? Si, es recomendable ¿Por qué? Por que hacienda somos todos y es nuestra obligación y nuestro orgullo colaborar a financiar los gastos de nuestro país.							Justificar estudio	
	Ofrecer modelos reales. Presentar con qué se van a encontrar.			X					
	Elaboración del impuesto en modelos reales			X					

UNIDADES DE CONOCIMIENTO	SOLUCIONES OFERTADAS	Ejemplos similares			Implicar entorno		Autoestima	Reforzar conceptos	Incentivar aplicación práctica
		GD	UC	OTR	FOR	FAM			
IVA: CONCEPTO Y CÁLCULO.	A una empresa de servicios le corresponde el 16% de IVA							Explicar conceptos básicos	
	¿Hay que pagar IVA?. Si, es necesario para todas las transacciones sujetas. ¿Tipos? 4/7/16							Justificar estudio	
	Asesoramiento específico				X				
	Implicación personal.							X	
	Simplificación. Esquemización.							Resumir	
	Ofrecer modelos reales. Presentar con qué se van a encontrar.		X						
	Modalidad de pago del IVA a la Hda. Pbca.							Explicar conceptos básicos	
	Hacerles ver que el IVA es un recurso de tesorería que se agota cada tres meses							Justificar estudio	
	Ejemplos prácticos		X						
Ofrecer modelos reales. Presentar con qué se van a encontrar.		X							
IRPF: CONCEPTO, CÁLCULO Y RETENCIONES.	El impuesto que a ellos mas les va a afectar según lo que cobren de su sociedad.							Explicar conceptos básicos	
	Ejemplos prácticos.		X						
	Elaboración del impuesto en modelos reales.		X						
	Formas de satisfacer los pagos por IRPF.							Analizar conceptos básicos	

Tabla 6.

**SOLUCIONES PARA EL GRUPO DE UNIDADES DE CONOCIMIENTO "PERSONAL"**

UNIDADES DE CONOCIMIENTO	SOLUCIONES OFERTADAS	Ejemplos similares			Implicar entorno		Autoestima	Reforzar conceptos	Incentivar aplicación práctica
		GD	UC	OTR	FOR	FAM			
TIPOS DE CONTRATOS LABORALES. CÓMO CONTRATAR ADECUADAMENTE.	Presentar las opciones posibles. Conocer sus intereses y asesorarle sobre la mejor opción				X				
	Hay qué contratar siempre? ¿Por qué? Si es obligatorio. Es la forma de asegurar a los trabajadores sus derechos y exigirles que cumplan con sus obligaciones.							Explicar aplicación práctica	
	Implicación personal.							X	
	Simplificación. Esquematización.							Resumir	
	Ofrecer modelos reales de contratos.		X						
	Un contrato para cada momento y un momento para cada contrato							Explicar aplicación práctica	
	Tipos de contratos existentes y conveniencia según los casos.							Explicar aplicación práctica	
	Determinación de los tipos de contratos que han de darse dentro de una empresa de economía social. Limitación del tiempo en que un trabajador puede estar con carácter indefinido dentro de una sociedad limitada laboral.							Explicar aplicación práctica	
Las ventajas e inconvenientes de cada tipo de contrato más usual. Uno para cada momento							Analizar conceptos básicos		
REGÍMENES DE LA SEGURIDAD SOCIAL. TIPOS DE ALTA EN LA SEGURIDAD SOCIAL.	Acompañarles a obtener la información directamente del organismo.				X				
	Explicar los pos y contras. Recomendar el mejor régimen para la empresa.							Analizar conceptos básicos	

UNIDADES DE CONOCIMIENTO	SOLUCIONES OFERTADAS	Ejemplos similares			Implicar entorno		Autoestima	Reforzar conceptos	Incentivar aplicación práctica
		GD	UC	OTR	FOR	FAM			
	¿Es mejor el régimen general o el de autónomos? ¿Que cuesta y que coberturas se tienen?.								
	Asesoramiento específico					X			
	Implicación personal.								X
	Simplificación. Esquematación.							Resumir	
	Autónomo/ régimen general. Comparaciones.							Analizar conceptos básicos	
	Explicación de los distintos regímenes de cotización a la Seg. Social.							Explicar conceptos básicos	
	Discernir entre los distintos regímenes: general y autónomos							Analizar conceptos básicos	
	En función de las características del socio establecer cual es el régimen de la seguridad social más conveniente.							Analizar conceptos básicos	
	Clarificar los pros y contras de cada régimen: general o autónomos							Analizar conceptos básicos	
	Elección de régimen general para una empresa y autónomos para otra							Explicar aplicación práctica	
	Aportar toda la documentación necesaria								X
	Rellenar el formulario oficial e inscribir las escrituras en el registro laboral								X
COTIZACIONES Y LIQUIDACIONES. ¿CUÁNTO Y CÓMO SE PAGA A LA SEGURIDAD SOCIAL?	Elaboración de casos en modelos reales		X						
	Asesoramiento específico					X			
	Implicación personal.								X
	Simplificación. Esquematación.							Resumir	
	Autónomo/ régimen general. Comparaciones.							Analizar conceptos básicos	

UNIDADES DE CONOCIMIENTO	SOLUCIONES OFERTADAS	Ejemplos similares			Implicar entorno		Autoestima	Reforzar conceptos	Incentivar aplicación práctica
		GD	UC	OTR	FOR	FAM			
	Esquema básico de costes sociales. Empresa y trabajador.							Explicar conceptos básicos	
	Esquematizar los costes de seguridad social. Los que son de la sociedad y los que son de los trabajadores aunque sean socios							Resumir	
	Ejemplos prácticos		X						
	Elaboración de casos en modelos reales		X						











# Accede a Pioneros 106 y crea tu propia empresa



[www.juntadeandalucia.es/innovacioncienciayempresa](http://www.juntadeandalucia.es/innovacioncienciayempresa)



UNION EUROPEA  
FONDO SOCIAL EUROPEO



JUNTA DE ANDALUCÍA



Confederación de Entidades para la  
Economía Social de Andalucía