

Es tiempo de vuelta. Ya está aquí

# INESEM

*plus///*



entrevista con..  
**DIDAC LEE**

“ Uno puede imponer que se haga algo por su rango o puede conseguir que la gente haga algo por convicción.

Yo apuesto por lo segundo ”



**INESEM**  
BUSINESS SCHOOL

# #19

JULIO/ AGOSTO/  
SEPTIEMBRE



**INESEM**  
*plus///*



[www.inesem.es](http://www.inesem.es)

# contenidos



**INESEM**plus

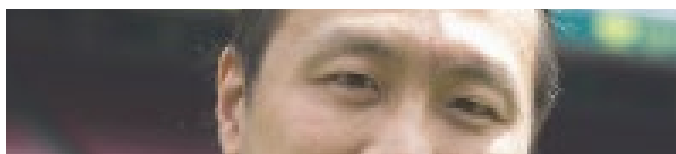
NÚMERO 19

JUL/AGO/SEP 2014

**7 Editorial.** *Aprendiendo haciendo*

**8 Observatorio** de Tendencias

**10 Entrevista con...** DIDAC LEE



**14 El Liderazgo.** De lo abstracto a lo concreto. *ARTÍCULO*

**16 Permeabilidad Organizacional** como fuente de innovación *ARTÍCULO*



**18 La asesoría fiscal** como oportunidad de trabajo. *ARTÍCULO patrocinado por INEAF*

**21 Gamification:** Business turned into a game *ARTÍCULO patrocinado por INEAF*

**24 El arte de la guerra y el mundo de la empresa.** *ARTÍCULO*



**28 La importancia de la educación.** *ARTÍCULO*

## 32 Nuevas tendencias en la gestión de clima laboral. *ARTÍCULO*



## 34 Lecturas recomendadas. *ARTÍCULO*

## 36 Homeopatía. Un pulso a la medicina convencional *ARTÍCULO*



## 39 Psicopatología de la vida cotidiana. **Lapsus Linguae.** *ARTÍCULO*

editorial

**Responsable Editorial:**

Rafael García Parrado  
rafael.garcia@inesem.es

**Correo-e redacción**

redaccion@inesem.es

marketing

**Responsable de publicidad**

María José Martínez  
mariajose.martinez@inesem.es

**Desarrollo de Negocio**

Carmen Molina  
carmen.molina@inesem.es

diseño y producción

**Responsable creatividad:**

Ana V Vera  
ana.vera@inesem.es

**Diseño y Maquetación:**

Ana V Vera

**Impresión**

Javier Sierra

*De las Fotografías*

© Sus Autores

redacción

**Redacción**

Carmen Molina Castillo, Víctor Fernández Requena, María Victoria Ropero López, María Cruz Domínguez, Francisco Navarro Matarín, Jaime Ávila, Natalia Álvarez, Rafael García, Jesús Martín Barranco.

**Edita:** INESEM EDITORIAL

Calle Abeto, edificio CEG Fase II OF.25  
Atarfe, Granada

**Síguenos en:**



"Todos los contenidos de la presente publicación, ya sean noticias, artículos, recomendaciones o comentarios, sólo representan opiniones de sus autores y no representan la opinión o postura de Instituto Europeo de Estudios Empresariales, SA (en adelante, INESEM) como empresa responsable de la publicación respecto de ninguno de estos contenidos. Así mismo, INESEM no se responsabiliza de la veracidad de los contenidos o uso que el lector pueda darle. INESEM no puede controlar el empleo que el lector da a la información y por tanto, no será responsable de ningún tipo de daño o perjuicio consecuencia de la aplicación práctica de esta información."

El objetivo de INESEM con esta publicación es el de contribuir al conocimiento abierto. La presente publicación queda sujeta a licencia CREATIVE COMMONS Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional



“

*Metodología práctica, “learning to doing”,  
aprendizaje basado en proyectos y  
experimentación son solo algunos de los as-  
pectos esenciales que deben de contener las  
nuevas fórmulas educativas*

”

# Editorial.

## Aprendiendo haciendo

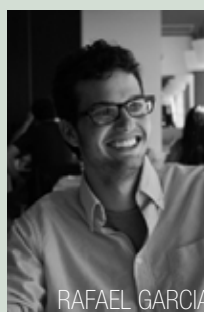
En este país parece ser que es difícil llegar a un consenso, sin embargo si hablamos acerca del sistema educativo la gran mayoría coincide en nombrar los numerosos fallos que le rodean.

Independientemente de los cambios legislativos que le rodean debido a los vaivenes políticos constantes, existe una ausencia total de modernización en el mismo ante los cambios del modelo productivo que se están produciendo en el mercado laboral.

La no exposición del sistema educativo a las nuevas formas de trabajar, fuertemente influenciadas por el uso de las tecnologías de la información y que además impulsan un alto grado de autonomía está dañando la calidad de la enseñanza. Y es que a tenor de todo ello será necesario habilitar nuevos espacios, incluyendo los virtuales donde la formación se conectará con los nuevos escenarios profesionales, permitiendo el desarrollo de competencias que mejoren su empleabilidad.

Metodología práctica, "learning to doing", aprendizaje basado en proyectos y experimentación son solo algunos de los aspectos esenciales que deben de contener las nuevas fórmulas educativas, dejando a un lado clases magistrales o exámenes basados en memorización.

En definitiva no podemos hablar de innovación educativa mientras que los pilares que sustentan al método formativo actual no varíen dejando paso a un nuevo modelo en el que *el alumno sea el protagonista*.



RAFAEL GARCIA EDITOR

## Video conferencias y cloud computing



La globalización y la internacionalización de las empresas hace que cada vez se aborden nuevos mercados, así las empresas se ven obligadas a crear delegaciones en diferentes países. Una de las soluciones, para esta nueva tendencia de deslocalización de los centros empresariales, son las videoconferencias en la nube.

Las videoconferencias se sitúan como una potente herramienta de colaboración. Las ventajas son muchas ya que se reducen costes y se evita la necesidad de viajar. Además, se puede destacar un aumento en la productividad. ¿Cuándo no hemos sentido que una llamada era insuficiente?

Muchas empresas se están especializando en la creación de componentes para videoconferencias, ya que las necesidades respecto de estos servicios pueden variar dependiendo del grupo corporativo que se valga de ellos. Así, se garantiza una comunicación de alto valor donde se tienen en cuenta todos los condicionantes técnicos.



### IDIOMAS, ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS **Redes sociales e idiomas**

De un tiempo a esta parte nos rodean ideas de redes sociales para empresas y grupos corporativos. Ahora se da un paso más allá, junto con las facilidades que nos ofrecen las redes sociales corporativas se aúna el estudio de idiomas.

Uno de los ejemplos más claros viene de la mano de Lingualia, una herra-

mienta para aprender idiomas que ha creado una especialización para empresas. Se trata de una red social que utiliza la inteligencia artificial para adaptar el contenido a las necesidades únicas de cada usuario y de ahí, su especialización para las empresas.

Las ventajas que se ofrece a la empresa van desde la posibilidad de segui-

miento del avance de sus empleados y la motivación de estos, ya que aprenden en equipo.

Por supuesto no olvidemos la mejora en la competitividad de la empresa ya que sus trabajadores son aún más cualificados.

IDIOMAS, ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

## Reciclaje profesional, los targets laborales

El reciclaje profesional ya no es una opción, es una obligación del mercado. Muchos trabajadores han tenido que reorientar su carrera a través de la formación. El mercado está en constante cambio y la actualización de los conocimientos puede resultar insuficiente, haciéndose necesario un cambio aún más profundo.

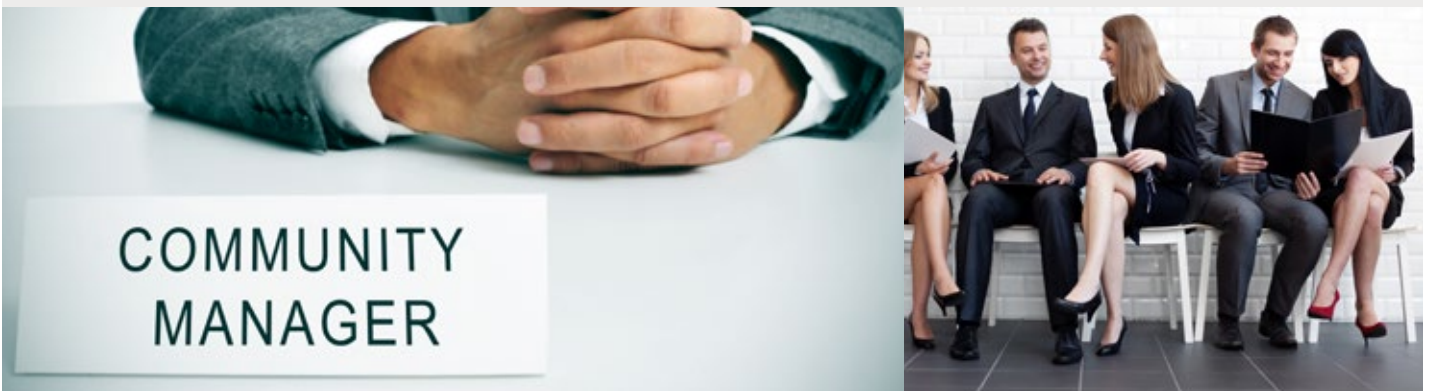
Podemos decir que los sectores donde existen más oportunidades se encuentran en el desarrollo de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación, más concretamente en:

- **Entorno digital e Internet.** El marketing online, la gestión de las redes sociales o la analítica web son claves para la rentabilidad de los negocios en nuestros días.

- **Tecnología.** Expertos en cada uno de los ámbitos de la tecnología son demandados día a día. Además se hace necesaria la coordinación por parte de ingenieros de proyectos, ya que estos tendrán conocimiento tanto de la parte técnica, como la capacidad de visión del proyecto en su conjunto.

- **Energía y medio ambiente.** Las energías renovables no dejan de escalar puestos como uno de los sectores más demandados, además los intereses en esta parcela van más allá de nuestras fronteras.

- **Atención socio sanitaria.** Esta atención se concretiza en el cuidado de enfermos dependientes. En este sector además también se requiere una cualificación específica, un certificado profesional para poder acceder a puestos de trabajo de este ámbito.



SEGURIDAD, PRL

## Sistemas de retención infantil para vehículos

La Fundación Pons ha elaborado una serie de consejos básicos para usar correctamente los sistemas de retención infantil, puesto que la seguridad de la silla no se garantiza si esta no se elige, instala y utiliza correctamente.

Estos consejos pasan por extremos tan lógicos como la consulta del manual de usuario del vehículo. Pero

también nos recuerda pautas muy útiles y de las cuales en ocasiones no somos conscientes, como por ejemplo, la necesidad de desactivar el airbag

del copiloto cuando se utilice el sistema de retención en sentido contrario a la marcha, o también ser conscientes de que si la cabeza del niño sobresale por encima del respaldo se habrá de cambiar el la silla de retención.

Resaltar que el estudio llevado a cabo por la Fundación Pons ha tomado como referencia el modelo sueco ya que este es el país con el índice más bajo de mortalidad infantil en accidentes de tráfico.



nuevas  
tendencias



Entrevista con...

## DIDAC LEE

Emprendedor, Fundador&CEO de Inspirit y  
Directivo del FC Barcelona  
(Nuevas Tecnologías)

*Dídac se define como un emprendedor en serie y lo es por vocación y profesión. Considera que su principal trabajo consiste en superar adversidades, afrontar riesgos y gestionar "marrones".*

*Tiene una experiencia de 19 años creando startups y durante este tiempo ha fundado 15 empresas, 9 de las cuales siguen en funcionamiento.*



Es CEO de Inspirit, un grupo que está compuesto por empresas de base tecnológica de claro perfil de innovador y que operan en diferentes sectores (Marketing Online, Seguridad Informática, Ingeniería de Software, E-commerce): Zyncro, Spamina, Fhios, OpenShopen, Hotelenum, Alpify y el Centro de Desarrollo Intercomgi en Buenos Aires, que cuenta con más de 80 Ingenieros. El grupo cuenta a día de hoy cuenta con más de 300 trabajadores, el 80% de los cuales son ingenieros, y están ubicados en Barcelona, Madrid, Buenos Aires, Brasil, Japón, México, Francia, Italia, China y Silicon Valley.

## RECONOCIMIENTOS

La labor de Dídac ha sido reconocida a nivel nacional e internacional. Uno de los más destacados ha sido el reconocimiento del Founder Institute, la mayor asociación del mundo de empresas tecnológicas, como mejor mentor de start ups europeo. En 2005 fue elegido Mejor emprendedor tecnológico por la Universidad de Cambridge. Ha sido elegido por IESE como uno de los 20 empresarios menores de 40 años más influyentes y recientemente ha sido elegido entre los TOP100 influenciadores digitales europeos, por la Revista Winred.

Cogemos aire, un par de respiraciones y estamos preparados... Os presentamos a Dídac Lee, uno de los emprendedores y empresarios más influyentes de nuestra época, que aboga por el factor humano, vive el día a día, sabe gestionar su tiempo y decir que NO cuando es necesario.

Antes de ponernos en contacto con Dídac hicimos una búsqueda exhaustiva sobre él, nos enfundamos un gorrito de lana a cuadros, agarramos lupa y lejos de pasar calor, disfrutamos con lo que encontramos.

V.R. - **En la página de Inspirit haces hincapié en los valores que defiendes y promueves en tu trabajo: Actitud positiva, aprender de los errores, innovación y comunidad. Cuatro pilares que sustentan un gran lema: “Trabajamos para promover el aprendizaje continuo, la autorrealización y el compromiso de nuestras personas”.**

**La entrevista que te presento también se fundamenta en estos pilares, para intentar seguir con la armonía y línea de trabajo que llevas a cabo.**

**Persona positiva donde las haya, no crees en la suerte, sino en la buena suerte. En otras entrevistas he podido ver cómo aprendes de tus errores o fracasos, le das la “vuelta a la tortilla” y sacas lo mejor de cada ocasión. ¿Podríamos decir que cada uno es dueño de su destino? En el sentido de que todo lo que nos ocurre debe ser visto desde la propia perspectiva, siendo uno mismo el que de forma y sentido a los éxitos o fracasos conseguidos.**

D.L.- Sí, creo que sí. Si bien en muchas ocasiones nos encontramos ante situaciones que están fuera de nuestro control y antes las que poco podemos hacer, la verdad es que somos muchísimo más dueños de nuestro destino de lo que nos imaginamos, y casi siempre, está en nuestra mano hacer algo más. Claro que cualquier sacrificio es más difícil que echar la culpa a la suerte o al destino.

V.R. - **La innovación es algo que está en nuestro día a día, siempre hacemos cambios, por muy pequeños que sean, en nuestra rutina, y éstos son los que pueden llegar a marcar un gran día.**

**Eres de los que piensa que todo está en la actitud y la disposición**

**que tengamos hacia las cosas. En términos “innovadores”, ¿qué consejos darías a aquellas personas que no se deciden a dar el paso, que tienen miedo de afrontar el gran cambio que supone la innovación y el emprendimiento y a cambiar estas pequeñas (o grandes) cosas que nos hacen evolucionar?**

D.L.- Para mí la actitud frente a la vida lo es casi todo. Una buena actitud ayuda a conseguir personas que complementen nuestras carencias y aptitudes, y nos permite progresar. No creo que yo sea nadie para dar consejos. En muchas ocasiones nos bloqueamos frente a una decisión por miedo o por incerteza. En pocas ocasiones de la vida tendremos una plena certeza, y emprendiendo, muchísimo menos, al final, emprender va de gestionar personas e incertezas. Solo gestionando situaciones incómodas podemos evolucionar.

V.R. - **Podemos decir que uno de**

*“ En pocas ocasiones de la vida tendremos una plena certeza, y emprendiendo, muchísimo menos, al final, emprender va de gestionar personas e incertezas. Solo gestionando situaciones incómodas podemos evolucionar.”*

**los problemas que se encuentran los emprendedores es que no llegan a comunicar bien del todo su producto, aunque sea un buen producto (y esto es una pena...) Tener un buen producto y no saber venderlo, ¿Puede ser una traba para un buen emprendimiento? ¿Cómo podemos comunicar de forma eficiente nuestro producto?**

C.H- *Depende del caso. Pero normalmente el emprendedor que es brillante creando un producto suele tener déficit vendiéndolo. O se rodea de alguien que lo venda bien o tiene que aprender a hacerlo, que tampoco es tan difícil. ¿Cómo se puede hacer? yo sigo el método PCM (prueba con mama). Si eres capaz de explicar algo que entienda tu madre, lo entenderá también tu cliente.*

V.R. - **Cuando hablas de NOSOTROS como palabra fundamental en la empresa se me vienen a la cabeza ideas como comunidad de conocimiento, aprendizaje colectivo... ¿Lleváis a cabo algún proyecto interno en la empresa que de forma a esta idea de trabajo compartido?**

C.H- Sin duda. Creo que más que un proyecto, es una actitud y voluntad de querer compartir con el equipo. A veces un simple mail o involucrar a algún miembro de tu equipo en una reunión que quizás no le tocaba pero que le puede aportar, puede ser un acto muy poderoso de comunicación interna.

V.R. - **Entrando en la gestión del talento de vuestros recursos humanos dentro de Inspirit, me gustaría saber qué tipo de selección lleváis a cabo con vuestro personal, si crees en la gestión por competencias y si es el caso ¿qué competencias crees imprescindibles para que una persona pase a ser uno de tus compañeros en el equipo de trabajo?**

C.H- Yo creo que es fundamental que cumpla con los valores de la empresa. ¡Eso es suficiente!

V.R. - **Y al hilo de los grandes de Silicon Valley (contra los que luchas, según tu blog), ¿ves necesario el employer branding para captar talento?**

C.H- Cada vez hay más competencia para atraer talento porque las empresas se han dado cuenta que es rentable tratar bien a la gente y tener políticas orientadas a las persona. Por lo que cualquier iniciativa es buena y necesaria para atraer talento.

V.R. - **Una de las principales características del CEO es mantener el equilibrio interno en la empresa, teniendo una visión de equipo y siendo un buen líder que maneje los posibles conflictos internos que puedan aparecer, de forma que se pongan en práctica las habilidades y conocimientos necesarios para supervisar la empresa de la mejor forma posible. Como CEO de Inspirit entendemos, y nos consta, que el liderazgo es una de las características que te definen, pero... ¿en qué medida están relacionados innovación y liderazgo?**

C.H- En mi opinión un innovador poco puede hacer frente a un gran equipo innovador, y para generar grandes equipos innovadores se requiere de muchísimo liderazgo.

V.R. - **En relación al liderazgo, tengo entendido que tienes un estilo bastante peculiar, "liderazgo por enamoramiento" ¿Puedes ilustrarnos acerca de él?**

C.H- Uno puede imponer que se haga algo por su rango o puede conseguir que la gente haga algo por convicción. Yo apuesto por lo segundo, es más largo, más lento, se necesita más paciencia, pero es más sostenible y cuando uno tiene

a un equipo de gente convencida por algo, los resultados vienen como consecuencia.

V.R. - **¿Qué es el "enamoramiento del producto"?**

C.H- Los creadores de productos tenemos una cierta tendencia a ser poco objetivos con nuestras creaciones, ¿qué padre diría que su hijo es feo? por eso, perdemos la objetividad muchas veces y tomamos más decisiones a la ligera o sin base. Ya habréis oído eso de que el "amor es ciego", no? :-)

V.R. - **Y ya para terminar, entrando en el tema de la gestión y dirección de las empresas. En las distintas entrevistas, descripciones, halagos y demás publicaciones sobre ti que he encontrado dejas claro que la dirección de empresas no es lo tuyo y haces hincapié en la "correcta asociación", todo un arte según tus palabras, eso de encontrar los socios adecuados para poder estar tranquilo sin tener que involucrarte en la gestión empresarial. ¿Podrías darnos algunos consejos para llevar a cabo una buena búsqueda de estos socios? Seguro que más de uno de nuestros lectores te agradecería unas palabras al respecto.**

C.H- La teoría que todos sabemos es que hay que buscar a gente complementaria y compatible a nosotros, pero lo que no tenemos tanta consciencia, es que para encontrar a estas personas hay que dedicar muchísimo tiempo. Muchas entrevistas, muchas reuniones, quizás salir fuera de tu entorno, quizás la persona esté en otra ciudad o país...

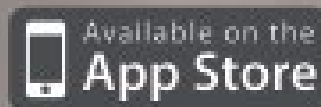
V.R. - **Muchas gracias Dídac por tus palabras y consejos, estoy segura que nuestros lectores también te lo agradecerán.**

# no te pierdas nada.

Descarga los mejores artículos, entrevistas a expertos y tendencias de empresa.



## Descárgate la APP de INESEM



INESEM plus es una publicación con un formato novedoso cuyo objetivo es mantener al día de los cambios que se producen en nuestro sistema y afectar a la actividad laboral de los profesionales en activo, independientemente de su rango de conocimiento. Entrevistas a reconocidos personajes del mundo del emprendimiento, curiosidades, lo último en tendencias de consumo y tecnología, artículos de opinión y de interés general así como una recopilación de cambios asociados en la legislación con algunos de los contenidos que se recoge en cada número. Creada para complementar la formación de los alumnos de la reconocida escuela de negocios, la revista ha ido evolucionando hasta llegar a convertirse en una publicación de prestigio que tiene más de 4.800 suscriptores y va en aumento. Descárgate nuestra aplicación y mantente informado al instante.



# EL LIDERAZGO

## DE LO ABSURDO A LO CONCRETO

*La cultura del liderazgo no es una temática que se haya inventado en estos días, pero sí podemos hablar de ¿moda? **Be your own leader**, nos puede sonar a spot publicitario, pero ciertamente se nos bombardea a diario para que seamos nuestros propios líderes. No vamos a describir qué es un líder o qué caracteriza a una persona para ser un líder, existen muchas publicaciones al respecto. Nos cuestionaremos de dónde nos viene esta corriente de liderazgo y por qué se fomenta cada día más.*

### Concretización

Los líderes han existido siempre, desde el cavernícola que se sitúa como "jefe del clan", hasta los comandantes que arengaban a sus soldados. Siempre ha habido, hay y habrá líderes, el ser líder hoy puede llevar a pensar en esa persona que coordina y gestiona un grupo de personas, o incluso simplemente nuestros políticos, pero los líderes podemos verlos más de cerca aún, ese compañero que sabe cómo y el qué hacer ante cada tarea de su trabajo, o simplemente uno mismo al planificarse el día.

La tendencia actual es concretar lo que siempre ha existido, esa idea que nos rondaba de palabras grandilocuentes en relación al liderazgo, ahora aterriza y quiere plasmarse en cada uno de nosotros. Por eso nos cuestionamos si es simplemente una moda, o es algo que viene para quedarse.

Antes de que las crisis nos alcanzase los grupos empresariales fomentaban su vertiente ecológica, buscaban vender su imagen de responsabilidad social, algo que como vemos hoy día se ha abandonado **¿ocurrirá lo mismo con este fomento del liderazgo?**

### Adaptación al cambio:

El devenir empresarial cambia, las necesidades de los grupos corporativos se van modificando conforme se plantean los proyectos, los directivos exigen más autonomía por parte de sus trabajadores y es ahí donde aparece el liderazgo. Creer en el liderazgo no solo como la capacidad de dirigir un grupo, sino también como capacidad de autogestionarse a uno mismo, es clave.

La búsqueda del éxito de nuestros proyectos pasa por exigir una búsqueda de la mejor versión de uno mismo. Esta es una de las concepciones del liderazgo, el autoconocimiento para poder darnos a los demás, para saber dónde están nuestros límites. Fomentar las experiencias y creer en los métodos de prueba y error para la consecución de nuestros proyectos, puede ser una de las mejores mane

ras a la hora de conseguir que nuestros trabajadores sean los líderes que esperamos.

Las empresas cuando sus proyectos tienen expectativas muy altas respecto de estos y por tanto de sus trabajadores, no pretenden que todos sean líderes, sino que llegado el momento puedan ser líderes situacionales ¿A qué nos referimos con líderes situacionales? Serían aquellos





líderes que surgen en momentos puntuales, no tienen por qué surgir en momentos de crisis, sino que de manera natural surge para dotar de cohesión al grupo y alcanzar la consecución de los objetivos.

## *La vertiente social del liderazgo:* Individualismo vs Colectivismo

La Cultura tiene su repercusión en el liderazgo, el concep-



to y la figura de líder difiere en función del ámbito cultural donde se desarrolle, cada Sociedad o grupo social tiene su propio modelo. Podemos pensar en sociedades, en colectividades grandes y por tanto en su cultura. Pero los grupos corporativos también son colectividades marcadas por sus circunstancias, por su método de trabajo y por supuesto, por las personas que los componen.

Expertos sociólogos determinan que el individualismo es típico de aquellos grupos en los que los lazos entre las personas son débiles. En este sentido, se presume que los miembros de estos grupos marcados por el individualismo, se ocuparán solamente de sí mismos y de su círculo más inmediato. La dimensión opuesta, se encontraría en los grupos sociales con un carácter marcado de colectivismo, en estos grupos prima la cohesión entre todos sus miembros.

**¿Dónde queda el líder en cada uno de estos grupos?** El punto de partida del líder para adaptarse a cada colectividad será la perspectiva que adopte respecto de la tarea, parece lógico por tanto afirmar que el líder no podría centrarse exclusivamente en la tarea en un grupo colectivista, puesto que al hacerlo restaría importancia a las personas y se rompería el equilibrio entre tarea y relaciones. Sin embargo, centrarse en la tarea en grupos individualistas podría resultar un acierto, sobre todo si se premiasen los logros personales con incentivos o recompensas.

## La mejor versión de ti mismo

Si tuviésemos que determinar en qué se plasma el liderazgo podríamos sin duda afirmar que se concreta en la mejor versión de uno mismo. La apuesta de las empresas son los objetivos, pero las expectativas de los trabajadores ya no solo persiguen la simple remuneración, las tendencias empresariales pretenden hacer crecer a la persona y el liderazgo es una de las vertientes a potenciar.

Los trabajadores han de adaptarse al cambio empresarial pero las empresas han de adaptarse también, en este sentido a las inquietudes de sus empleados. El liderazgo entonces se posiciona con un papel fundamental, ya que las dos caras del mundo empresarial se ven favorecidas, tanto el trabajador como los grupos corporativos.

En mi opinión, la concretización del liderazgo en nuestros días puede parecer una moda, pero se ha de ir un paso más allá, los valores empresariales van cambiando, las aspiraciones se amplían, por lo que incorporar el desarrollo de la persona como parte de nuestros objetivos hará que consigamos que todo el potencial sea desarrollado y que las personas no solo trabajen sino que disfruten con lo que hacen, hará que con los éxitos no solo se alcancen cifras sino también satisfacciones personales. No olvidemos que detrás de la persona jurídica siempre hay personas físicas.





# Permeabilidad Organizacional

Como fuente de innovación

*“Configurar dicho proceso de captación exige que las empresas optimicen sus vías de comunicación para propiciar un feedback con los diversos agentes consiguiendo el rediseño continuo de los flujos de innovación continua.”*

Se habla mucho del nuevo paradigma de los Recursos Humanos y la necesidad que tienen los mismos de innovar. El cambio que se exige a la función de RRHH debe permitir que las empresas no se conviertan en entes complejos y se implanten nuevas formas de hacer las cosas.

No nos podemos olvidar que el alineamiento de las personas con la estrategia organizacional puede suponer el mayor reto de la misma de cara a su desarrollo y supervivencia.

Habitualmente se referencian los modelos de innovación abierta al hacer alusión a las relaciones de la empresa con el exterior según la estrategia marcada.

De tal forma que una organización abierta hacia las inquietudes del mercado o clientes, debido a su conocimiento puede pivotar en búsqueda de la mejor alternativa de cara a su competitividad. Por lo que debemos de entender el beneficio que supone dicha permeabilidad hacia el exterior, permitiendo incorporar las innovaciones surgidas en dicha relación.

Pero es precisamente aquí donde encuentro el error, ya que muchas empresas contemplan y consideran la inno-

vación desde un modelo endógeno que sólo contemple estas relaciones como institucionales, lo que convertirá a la adquisición de innovación en algo caro y lento, disminuyendo el potencial competitivo de las organizaciones. Es decir, manteniendo las estructuras organizativas del pasado segregando las relaciones a trámites burocráticos.

Por este motivo la innovación abierta debe de tener un carácter participativo donde terceros participen en los procesos permitiéndoles incorporar aquellos resultados de interés. Generando la necesidad de estimular la inteligencia colectiva y en definitiva promover mucho más la figura del intraemprendedor organizacional que pueda por sí sólo favorecer la creación de valor.

Por todo esto el reto de la función de RRHH es elevado, viéndose como facilitadores que deben de gestionar la horizontalidad organizacional, la gestión del cambio hacia nuevos modelos, favorecer el aprendizaje continuo, permitiendo la autonomía en el trabajo de las personas que sin ninguna duda son la mayor ventaja competitiva de una organización.

Referenciando de nuevo la necesidad de incorporar la innovación a la cotidianidad empresarial, son varias las acciones o vías que permiten integrarlas o atraerlas dentro de las dinámicas de trabajo:

- **Sistemas de incentivos o financiación externa**
- **Concursos o premios**
- **Observación del entorno, sistemas de vigilancia competitiva**
- **Incorporación mediante la compra**

Éstos son sólo algunos ejemplos, destacando de nuevo el papel de las nuevas tecnologías de la información que nos permitirán abaratar costes y acelerar la innovación mediante la construcción colectiva.

Pero configurar dicho proceso de captación exige que las empresas optimicen sus vías de comunicación para propiciar un feedback con los diversos agentes consiguiendo el rediseño continuo de los flujos de innovación continua.



# LA ASESORÍA FISCAL

## *Como oportunidad de trabajo*

Artículo patrocinado  
por INEAF BUSINESS SCHOOL



**INEAF**  
BUSINESS SCHOOL

En los tiempos en que vivimos, con una crisis generalizada marcada por una tasa de paro alarmante y la probable gestación de una burbuja emprendedora como respuesta, no podemos obviar que la creación de empresas se está espoleando desde todos los frentes; nos encontramos con un sector en el que parece estar todo inventado, en el que diferenciarse del resto de competidores es todo un desafío, o al menos eso parece. Estamos hablando del asesoramiento legal, aunque nos centraremos más en el asesoramiento fiscal.

El **artículo 6** del Código Civil pone de manifiesto, como precedente de cualquier código, norma, ley, reglamento, u otra forma legislativa, que el desconocimiento de la ley no exime de su obligado cumplimiento, por lo que para no transgredir la normativa deberemos conocerla en profundidad. Pues bien, solamente el Código Civil contempla unos 2.000 artículos. Si nos centramos en la materia fiscal que es la que nos concierne encontramos la **Ley del Impuesto sobre la Renta de las personas Físicas, la Ley del Impuesto sobre Sociedades, la Ley del Impuesto sobre el Valor añadido, la Ley General Tributaria**, etc.

En definitiva, una serie de textos refundidos en cada una de las diferentes secciones como **impuestos** pueda llegar a legislar nuestro sistema tributario. Teniendo en cuenta la multitud de **reales decretos ley**, que surgen semanalmente -no exageramos- modificando textos, derogando leyes y aprobando nos planteamos la siguiente cuestión:



### ¿Quién conoce la ley?

En mi opinión, no la conoce, en algunos casos, ni siquiera el legislador, pero aquellas personas que tienen obligaciones formales con la ley por motivos fiscales, es decir los **contribuyentes**, necesitan actuar en función de lo que establece, y es ahí donde el **Asesor Fiscal** realiza su aparición.

Debemos partir de la idea de que nosotros, los asesores, sabemos cómo funciona la ley, y tenemos las herramientas que nos permite saber qué es lo que hay que hacer, qué procedimientos seguir y qué alternativas tenemos.

El Gobierno, para solucionar los problemas económicos del país, está realizando una **política fiscal** enfocada a la **recaudación y sostenibilidad presupuestaria**. Las leyes se están modificando continuamente, lo que puede suponer una oportunidad de mercado.

Probablemente si nuestros lectores dieran un paseo por la calle principal de su municipio y mirasen los balcones y portales, encontrarían infinidad de carteles y placas anunciando "**Asesoría jurídica**", "**Asesoría Fiscal**", "**Gestión Integral de Empresas**" etc., lo que supondría para el ilustre **Michael Porter**, una gran "**barrera de**



**entrada**". el gran número de competidores, la experiencia y la gran cartera de clientes que poseen, convierten a este sector en un espacio de difícil acceso.

Sin desmerecer la *"teoría de las cinco fuerzas competitivas de Porter"*, yo sigo viendo un modelo de negocio más que factible para este sector.

Para empezar, como hemos dicho anteriormente, los **cambios legislativos** que tan confusa hacen la ley, dan lugar a un aumento de la demanda, lo que provoca una ampliación de la oferta o, como mínimo, una mejora.

¿Se acuerdan de los carteles y placas que mencionábamos unos párrafos más arriba? ¿Cuántos de estos letreros no esconden un despacho lúgubre con juristas de avanzada edad que hablan en latín? Yo diría que un gran número, y como dijo Miguel de Unamuno **"el progreso es renovarse"**.

Efectivamente, *"renovarse o morir"*. Cuando los clientes salen de estos despachos, solo piensan en si le han pagado a hacienda o no le han pagado. Si así lo han hecho valoran mal nuestro trabajo, y si no lo han hecho lo valoran positivamente, pero el resto del trabajo pasa desapercibido para ellos.

**¿Por qué no acercarles el mundo legal y fiscal?** Hacerles entender qué está pasando y qué están pagando? Intentemos hacer que el cliente cuando salga por la puerta, independientemente de su relación de deudor o acreedor con Hacienda, quede satisfecho y valore el esfuerzo que hemos hecho reduciendo al mínimo su coste fiscal, aunque siga en deuda con la Administración. Debemos dar la transparencia necesaria para saber que lo que hace es **legal** (*"que no haya chanchullos, sólo un trabajo eficaz y ceñido a la legislación"*) y eso le *reporte valor*.

Por último hago referencia a una herramienta que utilizan muchos asesores pero que aún está por implantar en muchos despachos, hablamos de **"la tecnología"**.

Los ciudadanos no soportan un sistema excesivamente burocratizado, en el que la tramitación de cualquier tipo de acto público es exasperante. Pues bien, la "tecnología" puede facilitar mucho la tramitación de cualquier procedimiento y, mediante su uso, podemos suprimir esa desagradable sensación de estrés en nuestros clientes.

***"Ningún ciudadano soporta un sistema excesivamente burocratizado; los asesores deben facilitar los trámites"***

Algunas ideas son el uso de una nube para **digitalizar los documentos** y gestionarlos directamente, sin que el cliente tenga que desplazarse de su casa, o utilizar **dispositivos portátiles** con toda la información cargada para desarrollar nuestra labor en el centro de trabajo del cliente o en su domicilio.

Estas son algunas de las ideas que expresan la confianza que tengo depositada en este sector, y la admiración por aquellos compañeros que se esfuerzan por intentar transmitir lo que aquí se dice. Por tanto, y sin querer engordar aún más la burbuja emprendedora de la que se está empezando a hablar, animo a aquellos **futuros asesores** a que se lancen y **"renueven"** el sector.



KIT DE  
EMPLEABILIDAD  
**GRATIS**  
SÓLO POR REGISTRARTE  
VALORADO  
EN 100€

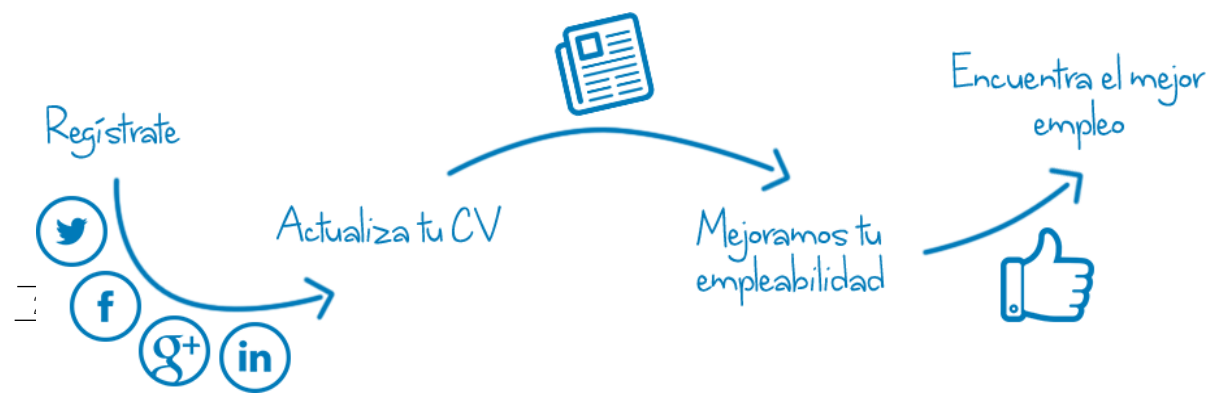


[www.canalempleo.net](http://www.canalempleo.net)

# Canal Empleo



Le damos alas a tu futuro





# Gamification: business turned into a game

*How can game benefit a company? What strategy can we use to gain and retain clients? Is it possible to make routines at work fun?*

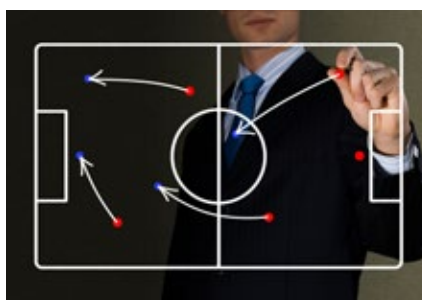
*The answer to these questions might be found in **gamification**.*

## What is gamification?

It is defined as the use of game thinking and mechanics applied to the business or the marketing fields. That is, gamification deals with introducing reward systems, rankings or bonuses in order to modify the behaviour of the employees or encourage client's loyalty.

The great potential of gamification is in its capacity to transform boring and repetitive actions into entertaining or even fun activities. By incorporating elements and activities belonging to videogames such as winning medals, golden coins or points, overcoming an opponent and obtaining prizes we can modify behaviour to our benefit.

## Applications in different areas:



The origin of this movement could be the use of games in social networks, proving that users are attracted by the online prizes and rewards, so they end up visiting the page many more times.

This is why companies have decided to reward their best workers or the most loyal clients with virtual recognition, which provides added value and turns into an extra incentive when achieving the objectives aimed.

Thus, call centres, for example use real-time classification systems for the employees according to the number of sales, which increases productivity, generates "healthy" competition, it allows personal comparison and with others as the results are exposed and it encoura-



ges the worker self-improvement.

Ludic tools are also used to promote participation of workers in corporate networks. That is the case of the American company Bluewolf which through the platform Salesforce.com has introduced a system so that workers obtain point by writing comments on the updating in the company's internal social network, adding extra points if they generate debate within the company.

Other companies which bet on the incorporation of "games" in the corporate environment are SAP, US Army, the NASA, Microsoft Lab and IBM.

But the most popular application is client loyalty, as that comprises 47% of the total of gamification campaigns. Its success lies in allowing the company to guide the experience along with the brand, increase the consumer's compromise, encourage active participation and consequently stimulate purchase as they keep a closer contact with the company. The reason is that gamification in this context appeals to the intrinsic motivations of enjoyment, competition, objectives attainment and the sensation of winning.

One of the best known examples is that of Foursquare, where users obtain prizes and upgrade their status by achieving certain objectives of the application, or get the category of mayor if they are the most loyal visitors of a place, or LinkedIn which shows a bar with the percentage of details filled in your CV.

Even banks get on board of gamification, that is the case of BBVA and its application BBVA game which has reached about 75.000 players. According to Bernardo Crespo, Head of Digital Marketing of the company, data are far better than expected. Time spent in the web has doubled; video tutorial views have multiplied by 10 and that means a better use of the web and the online services of BBVA.es. The web service of the bank is better valued by users of the application. Users of BBVA game value the online services with better marks than the rest of clients, 8,2.

This experience are within reach of any company thanks to the integration of the web with some platform of reference such as Nitro, Badgeville or Bigdoor which offer the necessary plugins in order to integrate their services and the functionalities of gamification in our web. It is important to pay attention to the technique as the main content of the web could be moved to the background if the game takes more importance.

## Mixed opinions



Not all the experts perceive the advantages of gamification. Among the detractors is Judd Antin, anthropologist and social psychologist who states that gamification does not necessarily lead to a greater motivation, but, on the contrary it can discourage workers, over all those who work in offices whose motivation to improve is based on their desire of a better salary and not so much on the satisfaction of a well done job.

Furthermore, gamification planning need constant actualization, otherwise they turn into routine, rewards lose interest and the effect could be contrary to the interests of the organization.

There are also those who abuse by substituting salary bonuses and free days for gamification rewards which turns into misuse and deceiving. Incentives of game must be used as a

complement of usual motivations, such as bonuses, never as a substitute for them.

## Growth prevision

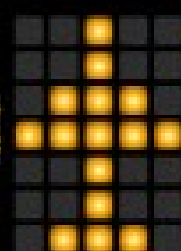
Gamification market, which generates about 100 million dollars annually at the moment, will be irresistible to any company intending to improve its productivity. In fact, a report by M<sup>2</sup> Research states that the sector will reach 2.800 million in 2016 and according to the consultant Garnet, 25% of the corporate processes will include some gamification tool by 2015. Also in 2015, it is foreseen that 50% of companies with innovation systems will use gamification to motivate and stimulate creativity among workers.

Clearly, gamification is consolidating not only in the business sector but also in areas such as education, health, psychology and communication. We'll have to wait and see if this movement is about a greater change in social approach than it is thought or if it remains just a trend.



*Let the game start!*

INESEM  
BUSINESS  
SCHOOL



Lanzadera profesional  
INESEM



INESEM  
BUSINESS SCHOOL

#1

BECAS  
para  
estudiar

#2

INESEM  
orienta

#3

INESEM  
emprende

#1 EL programa de Becas de INESEM Business School es un programa orientado a impulsar el acceso a la formación de calidad y la mejora de la empleabilidad de nuestros alumnos. INESEM responde a las necesidades del panorama actual concediendo tres tipos de becas acordes a los distintos perfiles del alumnado, para acercar y posibilitar el aprendizaje continuo al máximo número de personas.

#2 Nuestros alumnos pueden acceder a un programa de entrenamiento por competencias. En dicho proceso, nuestro gabinete de orientadores dotará al alumno de las herramientas necesarias para su inserción laboral. Además, a través de Canal Empleo ([www.canalempleo.net](http://www.canalempleo.net)) se posibilita el contacto con empresas y profesionales de cada sector.

#3 INESEM Emprende es nuestra apuesta definitiva por el fomento y apoyo a todas las iniciativas empresariales que contribuyan al desarrollo socioeconómico, dando un impulso extra a los alumnos que cuentan con una idea empresarial viable, pero no dispongan de los recursos necesarios para su puesta en marcha.

*Porque en INESEM, creemos en tu idea.*

Lanzadera INESEM  
¿preparado para el despegue?

# El Arte de la Guerra

## Y EL MUNDO DE LA EMPRESA

*Este ciclo económico se sella con un La guerra es de vital importancia para el Estado, es el dominio de la vida o de la muerte, el camino hacia la supervivencia o la pérdida del Imperio;*  
**es forzoso estudiarla bien.**

Estas son las primeras palabras de *El Arte de la Guerra de Sun Tzu*, el tratado de táctica y de estrategia militar más famoso del mundo. Es apreciado por casi todos los ejércitos que han tenido acceso a él y además en las últimas décadas, en Oriente,



es de estudio obligado en muchas de las grandes Escuelas de Negocios y programas Universitarios relacionados con la Administración y Dirección de Empresas, especialmente en China y en Japón, (una tendencia creciente en Occidente por cierto). La razón es que no sólo se trata de un libro de estrategia militar, sino que sus múltiples niveles de lectura e interpretación hacen de él un excelente manual de planificación estratégica empresarial, de liderazgo, de política o de actuación en situaciones de conflicto. Algunos autores han apuntado “que es un tratado que enseña la estrate-

gia suprema de aplicar con sabiduría el conocimiento de la naturaleza humana en los momentos de confrontación”.

*El Arte de la Guerra*, es uno de los libros más antiguos de la Historia, data del periodo de los Reinos Combatientes, entre el 475 al 220 a. C., una época en la que los Siete Reinos combatieron entre ellos, hasta que el más poderoso, el reino Qi se impuso a los seis restantes y completó la unificación de China. En este entorno de guerra total, fue donde el Maestro Su, redactó el tratado. El primer emperador del país Qin Shi Huang dijo que su valor era incalculable, tanto

*Hay que valorar la guerra en términos de cinco factores fundamentales, compararlos y estimarlos según las condiciones de los distintos rivales, de cara a determinar el resultado de la contienda.*

que durante mil años el libro fue un secreto de estado.

Es una obra inteligente y completa, impregnada de ese sentido práctico de la vida, de ese sentimiento de adaptación al cambio, de flexibilidad y de conocimiento de la naturaleza humana, que tiene cierta corriente de la Filosofía Oriental. Se ha llegado a

afirmar, que la interpretación y aplicación moderna del texto de Sun Tzu, explica buena parte de las transformaciones que ha sufrido China en los últimos años y que la han convertido en la superpotencia del Siglo XXI.

Algunas de las enseñanzas que el autor ofrece sobre la guerra, totalmente aplicables al mundo empresarial son las siguientes:





## Los Cinco Factores Principales

Sun Tzu dice: *Hay que valorar la guerra en términos de cinco factores fundamentales, compararlos y estimarlos según las condiciones de los distintos rivales, de cara a determinar el resultado de la contienda.*

*Estos cinco factores son:*

*La doctrina o la política*, según el libro, es: aquello que hace que el pueblo esté en armonía con su gobernante. Respecto a una empresa, sería su cultura corporativa, su visión a largo plazo, su misión o la misma política empresarial. Es decir es aquello que diferencia a la empresa de las demás y con lo que se identifica el personal que trabaja en la misma. Es un factor que sólo afecta a la propia empresa, es ella misma la que tiene que definirlo.

*El tiempo o el clima*, según el libro es: el Ying y el Yang, la noche y el día, el frío y el calor, los días despejados o lluviosos y el cambio de las estaciones. En definitiva, se trata del momento presente y de las circunstancias que lo rodean, las amenazas y oportunidades que surgen, las condiciones económicas y sociales en las que se ubica la empresa y el marco legislativo en donde tiene que operar. Este si es un factor que nos afecta tanto a nosotros como a la competencia, “la lluvia cae igual para todos” como actuar cuando cae y como adaptarse a la forma en que cae, es lo que diferencia a unos de otros.

*El terreno*, implica las distancias, y hace referencia hacia dónde es fácil y o difícil desplazarse, y si es campo abierto o lugares estrechos, y esto influencia las posibilidades de supervivencia. El terreno es el mercado, es el lugar donde vamos a competir, hay que conocerlo para poder dominarlo. El mercado es igual para todos, pero el que lo conozca bien aprovechará mejor las ventajas y las oportunidades, sin duda.

*El mando o el comandante*: según el libro ha de tener como cualidades: sabiduría, sinceridad, benevolencia, coraje y disciplina, algo que cualquier miembro directivo de una empresa debe aplicarse. Esta figura es esencial en cualquier tipo de organización, en algunos casos es el factor decisivo, su dedicación y su forma de gestionar la empresa, por grande que esta sea, será determinante para los resultados de la misma.

*La disciplina o doctrina*. Se refiere a la organización del ejército, las graduaciones y rangos entre los oficiales, la regulación de las rutas de suministros, y la provisión de material militar al ejército. Dicho de otra manera y adaptándolo al mundo de la empresa, es la organización de la misma, los recursos humanos y materiales de los que dispone, la logística, las comunicaciones o la planificación de las operaciones y los procesos.

Todo esto nos lo encontramos en las primeras dos páginas del libro, no está nada mal. En la siguiente se continúa con el análisis de los factores que hay que tener en cuenta a la hora de la planificación estratégica.

## Las Siete Preguntas que hay que Plantear

Sun Tzu dice: *“Al trazar los planes han de compararse los siguientes siete condicionantes, valorando cada uno con el mayor cuidado:*

- 1.** ¿Qué comandante es más sabio y capaz?
- 2.** ¿Qué comandante posee el mayor talento?
- 3.** ¿Qué ejército obtiene ventajas de la naturaleza y el terreno?
- 4.** ¿En qué ejército se observan mejor las regulaciones y las instrucciones?
- 5.** ¿Qué tropas son más fuertes?
- 6.** ¿Qué ejército tiene oficiales y tropas mejor entrenadas?
- 7.** ¿Qué ejército administra recompensas y castigos de forma más justa?”

Si sustituimos el término comandante por el de “directivo, empresario o emprendedor”, y si sustituimos la palabra ejército por “grupos de trabajo” por ejemplo, encontramos que hace dos mil quinientos años, Sun Tzu, llegó a una conclusión aplastante.

La estrategia, los recursos, la planificación, el tiempo, el entorno y todo lo demás, influyen, es cierto, pero a ¿qué se refieren estas siete preguntas?, ¿qué otorga la diferencia fundamental entre la derrota y el fracaso de una empresa/ejército? La respuesta es que son **las personas**. La victoria final la dan las personas adecuadas y el carácter de la persona que las lidera. La profesionalidad, la preparación y la identificación con los objetivos de la empresa del personal adecuado, encontraran de una manera u otra la salida a cualquier tipo de obstáculo o de dificultad.

Sun Tzu es categórico respecto a los cinco factores fundamentales y los siete de la planificación estratégica: *han de ser conocidos por cada general, aquel que los domina vence, aquel que no, es derrotado.*

## Cualidades del Líder

Pero no sólo nos da lecciones de planificación estratégica, si no que se adelantó en dos mil quinientos años a la moda de libros sobre el **liderazgo empresarial**, del tipo de: cómo ser un líder en cinco sencillas lecciones o las ocho cualidades del perfecto mánager.

Para Sun Tzu en la guerra (o en los negocios) triunfan aquellos que:

- *Saben cuándo luchar y cuándo no.* Es decir, aprovechan las oportunidades del mercado, saben en qué momento utilizarlas en su provecho y en qué momento es mejor esperar.
- *Saben discernir cuándo utilizar muchas o pocas tropas.* Asignan los recursos humanos y materiales precisos que requiere cada tarea o proceso, ni más ni menos de los necesarios.
- *Tienen tropas cuyos rangos superiores e inferiores tienen el mismo objetivo.* Son personas que son capaces de aunar la voluntad de muchas hacia un único objetivo.
- *Se enfrentan con preparativos a enemigos desprevenidos.* Tienen capacidad de reflexión, de analizar los datos, de prever los cambios y por tanto de tomar decisiones fundamentadas.
- *Tienen generales competentes y no limitados por sus gobiernos civiles.* Saben rodearse de buenos equipos de trabajo, eficaces y efectivos, y no dejan que una buena idea acabe enterrada en una montaña de papeleo y burocracia. El libro es bastante breve, puede leerse en dos o tres horas, pero las enseñanzas que recoge en sus trece capítulos son infinitas. Estas son algunas otras de sus sentencias:

*Un general inteligente lucha por desproveer al enemi-*

*go de sus alimentos. Cada porción de alimentos tomados al enemigo equivale a veinte que te suministras a ti mismo.* O dicho de otra manera, la mejor forma de obtener beneficios no es reducir el gasto interno, es aumentar los ingresos provenientes del exterior, cada porción de cuota de mercado que capturemos no sólo nos fortalecerá a nosotros sino que además debilitará a la competencia.

*Si utilizas al enemigo para derrotar al enemigo, serás poderoso en cualquier lugar a donde vayas.* Se refiere a conseguir ayuda de dentro de la propia competencia o contratar empleados que conozcan bien al rival al que nos enfrentamos.

*Lo más importante en una operación militar es la victoria y no la persistencia.* Esta última no es beneficiosa. Cuando se lanza un producto o un servicio al mercado y este sólo da pérdidas, después de un tiempo prudencial tal vez sea mejor retirarlo, readaptarlo y esperar una oportunidad mejor.

*A menos que utilices guías locales, no puedes aprovecharte de las ventajas del terreno.* Cuando se entra en un mercado nuevo que no se conoce, es muy recomendable contar con profesionales que orienten sobre el mismo.

*Se llama genio a la capacidad de obtener la victoria cambiando y adaptándose según el enemigo.* La capacidad de innovación y de adaptación de la empresa es crucial para la supervivencia de la misma, algo muy parecido a lo que hoy conocemos como Gestión del Cambio.

*Gobernar sobre muchas personas como si fueran pocas es una cuestión de dividirlos en grupos o sectores: es organización.* Ni siquiera necesita comentarios.

Por supuesto, aunque las enseñanzas del libro son inagotables, no quiere decir que sea un sustitutivo de las teorías y manuales modernos de Administración y Dirección de Empresas, ni que con un ejemplar de El Arte de la Guerra bajo el brazo, cualquier persona pueda dirigir bien una organización. La economía globalizada actual es demasiado compleja para simplificarse tanto. Pero si es cierto que sus lecciones constituyen una referencia filosófica importante, configuran una forma de hacer las cosas, un modo de estructurar la forma de pensar y de actuar, perfectamente válidos para modelar la cultura y los valores empresariales de cualquier organización, en un mundo tan cambiante y competitivo como el nuestro.

Sun Tzu dice: *Si conoces a los demás y te conoces a ti mismo, ni en cien batallas correrás peligro.*

Esto no sólo es aplicable a los negocios sino a la vida en general, lograrlo es más difícil de lo que parece, pero no imposible.

# Suscríbete a INESEM *plus///*



*Y ahora, con envío a domicilio por solo*

**25 € /año**

- | Recibe 6 números al año
- | Sin costes de envío
- | Participa en futuras promociones exclusivas para los suscriptores de INESEM Plus+

# LA IMPORTANCIA DE LA EDUCACIÓN



**“¿Cómo es que, siendo tan inteligentes los niños, son tan estúpidos la mayor parte de los hombres? Debe ser fruto de la educación”**

*Alejandro Dumas*

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, más conocida y citada como OCDE, cada año lleva a cabo un estudio internacional sobre educación y enseñanza. Para reflejar los resultados de este estudio, se elabora anualmente el informe TALIS (Teaching and Learning Internacional Survey). El último informe TALIS, el del año 2013, deja en evidencia un dato que, a priori, puede ser preocupante: un 36% del profesorado en España nunca se ha visto sometido a una evaluación docente externa de carácter formal, frente al 9% de media de los países integrantes de la organización. Esto significa que, en España, un 36% del profesorado jamás ha sido evaluado en su puesto de trabajo de manera oficial, una vez que ha llegado al aula.

Según estos datos, ocupamos el penúltimo lugar en el ranking, únicamente superados por Italia, que se posiciona en la cola de la lista con un porcentaje que asciende al 70%. Frente a estos resultados, los medios de comunicación ya han puesto el grito en el cielo, con titulares del tipo “España está a la cola de la OCDE en evaluación del profesorado” (El País, 25 de junio de 2014). Un titular bastante catastrofista que se corresponde con una realidad maquillada con matices, y es que podríamos pensar que cerramos la lista cuando no es así. Pero más allá de cuestiones periodísticas, que no nos ocupan, cabe preguntarse por qué motivo no se evalúa al profesorado periódicamente. Y probablemente seamos muchos los que opinemos que la evaluación periódica del profesorado es una cuestión primordial, pues está en las manos de este cuerpo de profesionales la educación – y futuro – de nuestro bien más valioso: las nuevas generaciones. ¿Quién se pondría en manos de un cirujano que no cuente con experiencia en operatoria? Por poner un ejemplo.

Pero los datos de TALIS 2013 también ponen de manifiesto una cuestión muy interesante que debe-



mos conocer, y que debe hacernos reflexionar. Ocupando el tercer lugar por la cola, en cuanto a evaluación formal del profesorado se refiere, se encuentra Finlandia, que es considerado el país con el mejor sistema educativo del mundo. La distancia con España es de diez puntos porcentuales, solo un puesto en el ranking, y sin embargo las diferencias en cuanto a la calidad del sistema educativo son abismales. Cabe preguntarse, pues, ¿qué relación guarda la evaluación formal del profesorado con la calidad de la enseñanza? ¿Es relevante? Si no lo es tanto como pueda parecer, ¿qué está fallando entonces en nuestro sistema educativo?

Curiosamente, 9 de cada 10 directores de centros educativos españoles opinan que la profesión del docente no está valorada en nuestro país, dato que contrasta con las últimas encuestas del Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) que revelan un alto reconocimiento de los ciudadanos españoles al profesorado. Según los últimos datos, la enseñanza ocupa el segundo lugar en el ranking de profesiones más valoradas, después de la medicina. ¿Cómo es posible esta dualidad, esta realidad tan polarizada? Martín Romer, presidente del Sindicato Europeo de Educación, afirmó en una entrevista para un reconocido periódico de tirada nacional que se ha venido produciendo una “infravaloración del estatus de los profesores en los últimos 20 o 30 años”. Y

esto es algo que se extiende por la mayoría de los países de Europa, y, por supuesto, en España.

En España, incluso el propio Gobierno ha llegado a acusar o culpar al cuerpo docente del fracaso en los resultados de los últimos informes publicados. El propio Martín Romer



hablaba en esta misma entrevista de la necesidad de abrir un diálogo con los propios docentes y establecer los cauces que propicien unos mejores resultados, siempre desde el marco de la política educativa.

En Finlandia, volviendo al ejemplo de un país considerado el mejor en cuanto a educación se refiere, la

figura del profesor o de la profesora no solo es respetada, sino reconocida por toda la comunidad. Los ciudadanos finlandeses confían en el profesorado, incluso consultan con ellos sobre aspectos que no solo están relacionados con la docencia, ya que saben que un profesor o una profesora ha sido perfectamente preparado/a. Solo los alumnos con mejores resultados académicos pueden acceder a la docencia, solo lo mejor de los mejores. Esto chirría con la situación en España, donde la nota de corte de acceso a carreras universitarias como magisterio siempre ha sido la mínima exigible. Es decir, que muchos han acabado estudiando magisterio, entre otros estudios universitarios, porque su nota no les ha permitido acceder a otros estudios de preferencia. Un elemento tan fundamental como la vocación, en muchos casos, brilla por su ausencia.

*¿Qué elemento fracasa entonces? ¿Quizá debieran los chicos interesarse un poco más por su propia formación, y no solo limitarse a aprender lo que se les plantea?*

¿Quizá se trate de un sistema educativo demasiado estático y rígido, demasiado institucionalizado, en el que no hay cabida – ni recursos – para la innovación docente? Demasiados interrogantes, y demasiadas opciones de respuesta, pero lo realmente triste es que desde las altas esferas políticas solo se limiten a tirar balones fuera y no sean capaces de establecer un diálogo directo con el profesorado, protagonistas indiscutibles de toda esta controversia. Y esto es algo que se repite en todos los ámbitos o sectores de la política social de



nuestro país, personalidades del establishment político que habitan en estamentos que quedan muy lejanos de la gente de a pie, lo que dificulta la elaboración de políticas que se ajusten a las necesidades de una sociedad desmembrada y agonizante que clama por un cambio de viraje radical.

Como conclusión, considero que más allá de datos estadísticos, de cifras que reflejan una realidad susceptible de ser interpretada de muchas formas, el primer paso debe ser el reconocimiento de la figura del profesor como elemento clave para el futuro de nuestros hijos y de nuestras hijas, y, por consiguiente, elemento clave del futuro de nuestra sociedad. Por lo tanto, a personas que merecen todo nuestro respeto no podemos más

que respetarlas, valorarlas y confiar en ellas, esperando que estas hagan lo propio y contribuyan a la gran evolución de nuestro sistema educativo, que tanto lo necesita, para cultivar futuros profesionales cualificados que estén al más alto nivel. Evidentemente, la escasez de recursos y la austeridad aplicada a la educación son incompatibles con el progreso, por lo que sería más que conveniente dar un giro de 180 grados. Puesto que es evidente, sobran las palabras, palabras de muchos otros, entre ellos los propios profesores, familiares y alumnos, que ya cayeron en saco roto.

*¡Qué lástima!*



**INESEM**  
BUSINESS SCHOOL

Somos expertos en la gestión de la formación y el diseño de itinerarios formativos con los que mejorar el desarrollo profesional de las empresas y sus trabajadores.

#1

NUESTRO OBJETIVO ES DOBLE

#2

Que la formación suponga el **menor coste** posible para la empresa siendo **formación adecuada y de calidad**

Solo tiene que **elegir** la acción formativa que le interesa y **nosotros haremos todo**, de principio a fin.



Nueva Intranet exclusiva para empresas:

- Acceso gratuito
- Calculadora de Créditos
- Gestión de la formación
- Seguimiento de trabajadores

# Nuevas tendencias en la gestión del clima laboral

Dice una de las más tradicionales citas del saber popular que “la familia que lucha unida, permanece unida”. La esencia de la misma, podríamos extrapolarla a la gestión empresarial de hoy en día, vendría a expresar algo así como que los *componentes de una organización que trabajan unidos, permanecen unidos... y trabajan en mejores condiciones.*

Por todos es conocido que un ambiente laboral favorable, en el que todas las personas de la organización remen en el mismo sentido y con un sentimiento de pertenencia alto, es vital para que puedan conseguirse la serie de objetivos individuales y grupales planteados.

Para fomentar esta cohesión, entre los componentes de las empresas se llevan realizando diferentes actos sociales en el entorno de trabajo desde siempre. Estos actos, solían estar ideados por los propios trabajadores, que fuera de su entorno laboral y costeados por ellos mismos, se preocupaban de “hacer piña”. Sin embargo, desde no hace demasiado tiempo, son los empleadores los que también se preocupan de fomentar este tipo de actos, convencidos de los altos beneficios que pueden provocar en el rendimiento de los trabajadores.

Es cierto que en algunos sectores y países, más orientados a la filosofía empresarial norteamericana, esta práctica lleva instaurada una gran cantidad de tiempo. Pero es ahora cuando, en los demás sectores y países, se le empiezan a poner nombre a estos eventos y se introduce como una nueva tendencia en los departamentos de recursos humanos.

Tres son las principales tendencias que se están imponiendo en este ámbito: El *after work at work*, las excursiones de trabajo y las jornadas de convivencia.

**1. El *after work at work*** es un término anglosajón, tiene su origen en el *after work*, que se podría asociar en España a la típica quedada entre compañeros para tomar una bebida y un aperitivo después de la jornada laboral. Pero la tendencia actual va más allá con el comentado *after work at work*, es decir, un *after work* en el propio espacio de trabajo durante la jornada laboral. La base de esta práctica tiene como objetivo solventar la notable pérdida de contacto físico entre los propios compañeros de trabajo, debido en gran parte a la proliferación de las comunicaciones virtuales. De esta manera, también se intenta fomentar que los compañeros de trabajo establezcan vínculos entre sí, más allá de la temática laboral recurrente. A su vez se procura que asocien mentalmente su espacio de trabajo a un lugar distendido y tranquilo, muy lejos de los recuerdos de estrés y agotamiento que suelen evocar los lugares de trabajo convencionales.

Para que esta práctica sea productiva, debe de introducirse con carácter voluntario para los trabajadores, sin que sientan como obligada su asistencia. Así se podrán eliminar de un plumazo los formalismos al respecto. Además, es aconsejable dotar de una periodicidad





dad a este evento, por lo menos, una reunión mensual de este tipo, puede ser aconsejable.

## 2. Las excursiones de trabajo.

La estructura de funcionamiento es muy similar a las excursiones del colegio de los más pequeños. Su función principal es una mezcla de diversión y de formación a la par que se procura fomentar el compañerismo y el teambuilding.

Para ello, existen empresas especializadas que se encargan de diseñar unas jornadas especiales para los empleados fuera del entorno laboral. Todas las jornadas, tienen como punto en común la necesaria participación activa de cada uno de los miembros. Entre los ejemplos más utilizados de las excursiones de trabajo se encuentra la realización de alguna ruta senderista, competición para encontrar un premio en alguna zona de montaña o la visita a alguna exposición, museo o lugar recreativo,



siempre con una temática relacionada con el ámbito de funcionamiento de la empresa de estos trabajadores. Con esto, se consigue que haya cooperación entre las personas que participen en la dinámica, creando esto unos vínculos personales y emocionales. Además, se procura que la temática tenga relación con la organización en sí, porque el hecho de que el contexto de la jornada esté relacionado con el ámbito de la empresa, puede ejercer como catalizador para la innovación y la creatividad aplicada a la empresa en cuestión.

Desde el punto de vista del empleador, estos eventos sirven para sacar a relucir talentos no visibles en el día a día de algunos de los empleados, pudiendo aprovecharse con total seguridad en el plano empresarial. A esto se le suma la posibilidad de descubrir nuevos líderes dentro de la organización.

## 3. Jornadas de convivencia.

Esta es una variante más compleja, costosa y productiva de las excursiones de trabajo. Una de las principales diferencias con la anterior es la duración, es decir, mientras que las excursiones de trabajo duran como máximo un día, las jornadas de convivencia implican también el alojamiento. Con estas, se consiguen realizar muchas más actividades, tanto a nivel de teambuilding como para formaciones específicas del ámbito de la empresa. De hecho, es un recurso muy utilizado para formar a nuevos directivos en empresas multinacionales. De esta forma, combinan unos momentos de diversión que favorecen la cohesión y por otro, aprovechan un entorno distendido para inculcar los valores y metodologías de la organización. Como añadido, la tendencia dentro de esta práctica es contar con unas charlas motivacionales o contratar a un coach experto para que realice sesiones a los empleados.

Como antes he comentado, esta práctica es la más costosa de las tres, ya que implica además de desplazamientos, manutención y ocupación de días laborales.

Sin embargo, creo que estas y otras tendencias de este tipo, se van a ir instaurando cada vez de manera más generalizada entre todo tipo de organizaciones. Ya que, sea cual sea el objetivo primordial de cualquier organización, *una efectiva cohesión y sentimiento de compañerismo entre las personas que las componen es una de las inversiones más rentables para el devenir de la propia organización.*

*“ Tres son las principales tendencias que se están imponiendo en este ámbito: El after work at work, las excursiones de trabajo y las jornadas de convivencia ”*

# lecturas recomendadas JULIO/AGOSTO/SEPTIEMBRE

## EL ARTE DE INVENTARSE PROFESIONES

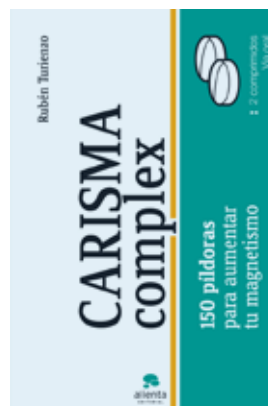
**Sergio Bulat**



En la búsqueda de algo en lo que destacar, los más aventajados consiguen inventarse sus propias profesiones o sus propias especializaciones, consiguiendo así el desarrollo más eficiente de sus carreras. En este libro se pretende inspirar al trabajador por cuenta propia o ajena, aconsejando cosas tan lógicas como estar atentos al cambio del entorno laboral.

**Temática:** Empresa,  
 Marca personal  
**Páginas:** 160  
**Año edición:** 2008

## CARISMA COMPLEX Rubén Turienzo



Se nos presentan 150 píldoras para enriquecer tu magnetismo personal y profesional. La sinopsis de este libro nos viene dado como si de un prospecto se tratase, con las indicaciones necesarias de su contenido y de cómo usarlo. Los efectos que sin duda se pretenden, son fortalecer el sistema carismático del lector.

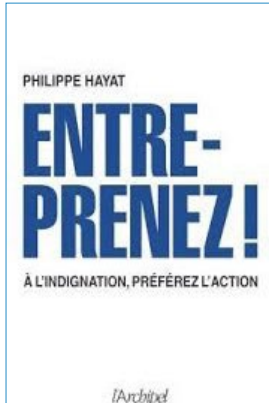
**Temática:** Empresa,  
 Networking  
**Páginas:** 336  
**Año edición:** 2013

## EL PODER DE LO SIMPLE – Leo Babauta



**Temática:** Empresa, Productividad  
**Páginas:** 256  
**Año edición:** 2012

El autor de este libro se sitúa como uno de los más influyentes gurús de los hábitos Zen. En este libro nos propone empezar en pequeño para hacer menos y a la vez lograr más, creando nuevos hábitos o estableciendo límites realistas para alcanzar metas más cercanas.

**ENTREPRENEZ! À L'INDIGNATION, PRÉFÉREZ L'ACTION** John Perry

**Temática:** Emprendedores, Idiomas-Francés  
**Páginas:** 32  
**Año edición:** 2012

Le nouveau livre de Philippe Hayat. Le fondateur de l'association « 100 000 Entrepreneurs » vise avec ce livre de transmettre l'envie d'entreprendre aux jeunes. Malgré la crise, l'auteur veut faire voir que le moment n'a jamais été aussi propice à l'élan entrepreneurial.

**ONWARD: HOW STARBUCKS FOUGHT ITS LIFE WITHOUT LOSING ITS SOUL** – Howard Schultz

**Temática:** Emprendedores, Idiomas-Inglés  
**Páginas:** 352  
**Año edición:** 2011

Se nos presentan 150 píldoras para enriquecer tu magnetismo personal y profesional. La sinopsis de este libro nos viene dado como si de un prospecto se tratase, con las indicaciones necesarias de su contenido y de cómo usarlo. Los efectos que sin duda se pretenden, son fortalecer el sistema carismático del lector.

**CURSO URGENTE DE POLITICA PARA GENTE DECENTE**  
FERNANDO ONEGA

**Temática:** Sociedad  
**Páginas:** 248  
**Año edición:** 2014

El autor de este libro nos propone un diálogo constante para conseguir lo que en nuestros días parece inimaginable, un verdadero cambio social. A través de una escritura sin florituras, una escritura clara y directa, se desvelan las claves para entender las políticas económicas y sociales.



# Homeopatía

¿Un pulso a la medicina convencional?



Con más de dos siglos de existencia, la Homeopatía resurge con fuerza como método terapéutico alternativo, sumando cada día más adeptos entre la población civil y profesionales sanitarios, que ven en ella una forma natural y sin apenas efectos secundarios, para tratar las diversas afecciones y enfermedades del cuerpo y de la mente. Basada en las ideas del médico visionario alemán Christian Friedrich Samuel Hahnemann, la Homeopatía hunde sus raíces en el principio hipocrático Similia similibus curantur, lo semejante se cura con lo semejante, desafiando a la medicina tradicional o alopática, en su concepción metodológica y formal del tratamiento de la enfermedad.

En todo el mundo, ya son más de 80 los países que cuentan entre sus terapias con medicamentos homeopáticos - principalmente en Europa - aumentando de manera

exponencial, el número de laboratorios y profesionales interesados en desarrollar una terapéutica homeopática, basada en el excelente perfil de seguridad de estos productos - aptos para pacientes vulnerables como niños, embarazadas, ancianos, enfermos crónicos o sometidos a terapias radiológicas y quimioterápicas, así como animales-, presentándose como una alternativa excelente a la farmacología tradicional.

## Homeopatía: el origen de una revolución médica

La Homeopatía (del griego "homo" que quiere decir similar y "pathos" que quiere decir padecimiento o enfermedad) tiene su fecha de nacimiento en la segunda mitad del siglo XVIII de la mano de un médico sajón de reconocido prestigio, Samuel Hahnemann, que decepcionado con la medicina convencional

de su época - todavía muy precaria y con tratamientos dolorosos que reportaban más sufrimiento que beneficio a los pacientes- inició un arduo trabajo de investigación y estudios empíricos, que culminaron con las bases y principios fundamentales de una disciplina que buscaba restaurar la salud del enfermo ocasionándole el menor daño posible.

Estudiante incansable, inconformista por definición y ávido de conocimiento científico, Hahnemann llegó a dominar siete lenguas a la perfección (alemán, inglés, francés, italiano, griego, hebreo, latín y árabe) haciendo de la traducción su principal medio de subsistencia mientras se sacaba la carrera de

*"Destacar dentro de un sector competitivo nunca será posible si las campañas publicitarias fracasan por desconocimiento cultural, es necesario ser flexibles y adaptarse al cambio."*



medicina. Este hecho - de trascendencia vital para la obra y la clínica del joven médico - reportará a Hahnemann además de un sustento económico, un amplio bagaje de conocimientos sobre asuntos médicos, que influenciaron notablemente su manera de entender la terapéutica y que revolucionaron el panorama científico de la Europa Ilustrada. Hahnemann pensaba, tal y como había preconizado el médico griego Hipócrates, que lo similar se cura con lo semejante, esto es, que una sustancia que provoca en el organismo los mismos síntomas que una enfermedad, posee capacidad para curarla. Por lo tanto, a diferencia de la medicina tradicional, basada en los contrarios (fiebre - antitérmicos, hipertensión - antihipertensivos... etc.), la homeopatía se basa en los afines: la misma sustancia que es capaz de producir en un sujeto sano unos efectos o síntomas iguales a los de la enfermedad a dosis terapéuticas, es capaz de tratar esos signos y síntomas en un enfermo a dosis infinitesimales.

Al igual que Paracelso, afirmaba que para conseguir ese efecto, era necesario que las dosis a la que se administraba esa sustancia tenían que alcanzar un orden infinitesimal (cantidades ínfimas), suficiente para generar una respuesta natural del organismo que reaccionase ante esa sustancia extraña recuperando el estado de salud, así como para evitar el agravamiento de la patolo-



gía que provocarían las dosis terapéuticas. De esta manera, cuanto más estuviera diluida esta sustancia más efectiva sería a la hora de combatir la afección.

Además de diluirse, los remedios homeopáticos debían ser sometidos al proceso de potencialización mediante un agitado dinámico (dinamización) que despertara la fuerza natural de curación de la sustancia. Y basado en estos tres principios: similitud, dilución y dinamización, Hahnemann empezó la andadura de la terapéutica homeopática, experimentando consigo mismo y con familiares y amigos, todas las sustancias que al ser consumidas producían síntomas similares a los que se expresaban cuando se manifestaba una enfermedad. Poco a poco, y como resultado de un arduo trabajo de experimentación científica, el médico alemán consiguió recopilar un compendio de remedios naturales (vegetales, animales, minerales, químicos y biológicos) asociados a cada tipo de patología, y describió el procedimiento de elaboración de

los correspondientes medicamentos homeopáticos.

### Beneficios de la Homeopatía

Los medicamentos homeopáticos admiten multitud de presentaciones farmacéuticas, aunque las más utilizadas son los gránulos y glóbulos de administración oral o sublingual. Estos medicamentos son prescritos por el médico en función de las características individuales de cada paciente, indicando una mayor o menor dilución atendiendo al caso particular.

En términos generales, las bajas diluciones son indicadas para el tratamiento de trastornos locales y agudos, tomándose varias veces al día, mientras que las altas diluciones se emplean en los tratamientos de enfermedades crónicas, con una administración semanal.

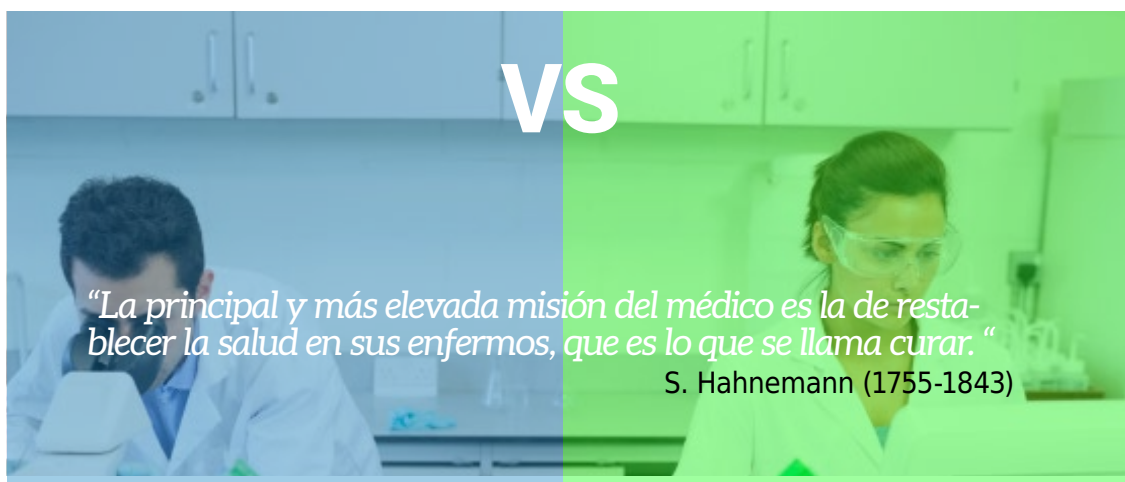
Existen numerosos beneficios relacionados con el empleo de la terapéutica homeopática.



Entre ellos se destacan:

- No presentan componentes adictógenos, de manera que no existe posibilidad de que los pacientes generen un síndrome de dependencia.
- Buen perfil de seguridad, presentando ínfimos efectos secundarios. Aptos para niños, mujeres embarazadas, ancianos y personas susceptibles.
- Mejora del sistema inmunitario y las defensas.
- Tratamiento individualizado: ningún paciente es igual que otro, y su manera de reaccionar ante una sustancia extraña tampoco va a ser similar, por lo que la elección del tratamiento para una misma patología se hará en función de las características individuales.
- Concepción holística del individuo, que no se basa sólo en mitigar una patología sino en generar una respuesta global del organismo.

### **Medicina Homeopática Vs Medicina Tradicional**



A pesar de los múltiples beneficios que se desprenden de la práctica homeopática, no son pocos los detractores que ven en ellas un intrusismo profesional así como una clara aplicación del efecto placebo, insistiendo que una sustancia en dosis tan reducidas, es prácticamente inexistente, por no decir nula. Sin embargo, los defensores de esta medicina, ponen en evidencia que las máximas de la actividad homeopática no difieren en demasía con numerosas praxis de la medicina convencional. Prueba de ello son las vacunas e inmunizaciones, que aplican el mismo principio, y las técnicas de radioterapia en pacientes oncológicos, que están aceptadas universalmente por sus resultados positivos y contrastados.

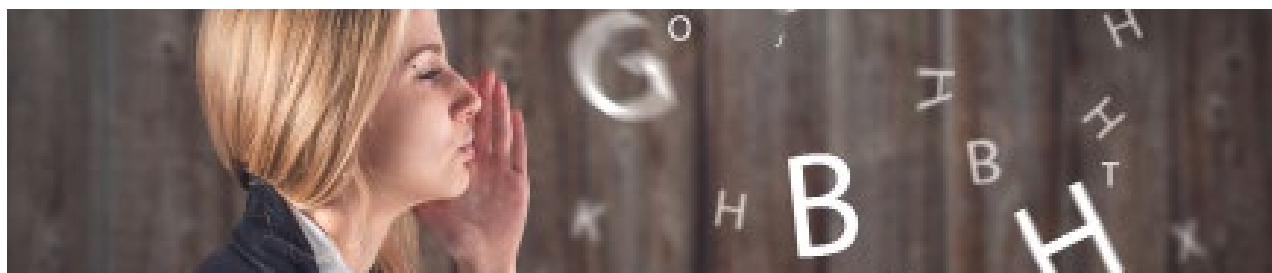
Mientras las diatribas metodológicas y conceptuales, dividen a defensores y detractores, son muchos otros los que ven a ambas disciplinas como métodos complementarios que pueden mejorar significativa-

mente la calidad de vida de los pacientes, tal y como prueban los estudios realizados hasta el momento y los resultados positivos que declaran numerosos pacientes y usuarios. Medicina homeopática no tiene por qué significar un fin de la alopática, sino más bien todo lo contrario, el inicio de una nueva concepción alternativa que puede acabar con problemas como la polimedicación y sus efectos secundarios derivados, dando respuesta a situaciones particulares.

Por este motivo, lejos de ver a la homeopatía como una enemiga, numerosos profesionales sanitario-sabren la puerta a ésta, aumentando la calidad asistencial y terapéutica de las prescripciones y tratamientos médicos, e informando a la población de sus múltiples beneficios. ¿Serán capaces, en su antagonismo, de subsistir ambas disciplinas? O ¿una mantendrá su hegemonía sobre la otra? Es cuestión de tiempo averiguar la respuesta.



## Psicopatología de la vida cotidiana. **Lapsus Linguae**



Cuantas veces no hemos hablado con algún amigo, familiar, compañero de trabajo o cliente y hemos cometido “tropezones lingüísticos” al exponerle alguna idea. Estos son los llamados **Lapsus linguae**, que no son más que errores lingüísticos cometidos al hablar. Este término es una locución latina, formada gramaticalmente con el nominativo de lapsus, -us (error) y el genitivo de lingua, -ae (lengua).

Podemos pensar que el Lapsus linguae simplemente es un error que se comete al hablar, en el que reemplazamos una palabra: la que queremos decir, por otra que (puede ser) queríamos callar, esto hace que se altere o se deforme el mensaje, pero existen varias teorías que explican el origen de este fenómeno.

Algunos autores defienden que se trata de un error de articulación al hablar. Otros que el cerebro no siempre llega a traducir correctamente los mensajes que se quieren transmitir, lo que nos lleva a distintas teorías neurológicas y de codificación y decodificación del lenguaje, que explican el Lapsus

linguae como un error en los mecanismos que intervienen en este complejo proceso mental, encargado de la producción, ordenación y vocalización de las palabras.

Sigmund Freud defendía que todos los Lapsus linguae eran filtraciones del inconsciente, es decir, una grieta por la cual el inconsciente logra abrirse paso hacia la conciencia, expresándose con verdadera. Cuando cometemos este tipo de errores, según el psicoanálisis, es porque nos topamos de repente con esa parte oculta de nuestros deseos y tendencias. Esta fisura en la conciencia, siguiendo el razonamiento de Sigmund Freud, se produce cuando el sujeto no está convencido de su propio discurso.

En su libro Psicopatología de la vida cotidiana, el cual utilizamos para dar título a este artículo, Freud explica estas equivocaciones como el afloramiento involuntario de una palabra inhibida que desfigura el lenguaje políticamente correcto que la persona quiere utilizar. Un ejemplo clásico empleado por él es el de aquel paciente que, estresado por sus problemas económicos, intentó

negarse a seguir tomando medicamentos con la frase: **“Por favor, no me dé más recibos, porque no puedo tragarlos”**

En este contexto, el Lapsus linguae expresa un conflicto interno entre lo que se dice, o se intenta decir, y lo que realmente querría decirse. En general se toma al Lapsus linguae como una verdad reprimida que aflora sin la aprobación consciente del sujeto.

*(Debemos tener en cuenta que esto no siempre es así. El material reprimido no tiene por qué ser necesariamente verdadero, aunque casi siempre posee algún grado de certidumbre, en especial cuando hablamos de deseos o impulsos que son reprimidos por contravenir las normas morales y éticas que rigen el comportamiento social del sujeto.)*

Los lapsus linguae también son conocidos con el nombre de **es-punerismos** (o spoonerismos), en honor a William A. Spooner de la Universidad de Oxford y pastor anglicano, que se hizo popular por



cometer este tipo de errores con gran asiduidad. Son conocidos y recordados muchos de sus errores, ya que eran muy divertidos: llamó a un grupo de campesinos *"noble tons of soil"* (nobles montones de tierra) en lugar de *"noble sons of toil"* (nobles hijos del trabajo), o cuando describió a Dios como *"a shoving leopard to his flock"* (un leopardo que arrea a su rebaño) en vez de decir *"a loving shepherd to his flock"* (un amante pastor de su rebaño).

En este artículo nos centraremos en explicar estos errores desde el punto de vista lin-

güístico y neuronal, es lo que llamamos errores en el proceso de codificación y decodificación lingüística, es decir, trataremos de encontrar una respuesta lingüística a los fallos espontáneos del habla.

Centrándonos, por tanto en los **procesos de codificación y decodificación lingüística** podemos decir que la comunicación verbal es un proceso que abarca dos componentes interrelacionados: comprensión y producción, nosotros nos centraremos en el ámbito de la producción.

## La producción del lenguaje

En la producción del lenguaje se estudia el proceso por el que un hablante transforma un concepto mental en un enunciado oral. Precisamente conocer una lengua es saber cómo se produce y comprende un conjunto ilimitado de enunciados.

El proceso de producción del habla es un proceso que va del concepto a la expresión, originándose en el cerebro del hablante y pasando por un nivel fonológico de órganos vocales, un nivel acústico, de ondas sonoras que funcionan como principal canal de información entre los participantes, y un nivel fisiológico que se ubica en el oído del oyente para terminar en el nivel lingüístico del interlocutor siendo estas dos últimas fases, estadios que pertenecen a la comprensión lingüística.

Pillsbury y Meader observaron que *"el lenguaje tiene su origen en la mente del hablante, que el hombre primero piensa y después expresa ese pensamiento en palabras..."*. Con esto vemos como el habla supone el control de los movimientos articulatorios, y el sistema articulatorio se extiende físicamente desde la parte delantera del cráneo hasta la base del tórax y comprende un amplio conjunto de huesos y músculos.

Al hablar, producimos una idea verbal mediante mecanismos de procesamiento y codificación de los elementos semánticos, fonológicos y sintácticos, que elaboran un mensaje compuesto por representaciones lingüísticas con una finalidad comunicativa y que mediante la articulación, se convierte en mensaje verbal externo.

Al hablar de la elaboración y producción del lenguaje debemos hacer mención a la corteza prefrontal, especialmente importante por su implicación en las funciones ejecutivas del individuo, relacionadas con procesos cognoscitivos de orden superior que regulan las actividades de aprendizaje (memoria de trabajo) y la conducta, y que dirigen los pensamientos y las acciones, así como en funciones de razonamiento la formación de conceptos, la planificación, la generación de acciones voluntarias y la memoria de trabajo, debido a su ubicación y relación con el área 10 de Brodmann.

La corteza prefrontal está conectada con diversas áreas del cerebro involucradas en procesos de diversas modalidades sensoriales, y sistemas responsables de la respuesta ejecutiva, memoria y evaluación emocional entre otras. La corteza prefrontal izquierda es importante para la identificación, comprensión de palabras por vía auditiva o visual, así como

para las tareas de decisión lexical, generación de vocablos y la evocación de palabras a través de claves semánticas. Nuestro cerebro realiza una especie de escaneo de estas palabras y las copia en un mecanismo que se encargará de dar órdenes a los componentes de nuestro sistema articulatorio para lograr emitir las palabras.

Es en este nivel de la producción del habla donde podemos localizar los errores, así como en la repetición de esquemas que se tienen que adaptar a un número limitado de segmentos, que encajan en las posiciones definidas por esos esquemas que se tienen que adecuar a las miles de palabras que componen el léxico de una lengua.

*(Debemos tener en cuenta que el almacén del léxico se encuentra ampliamente distribuido a lo largo de todo el cerebro. Las palabras o morfemas funcionales (pronombres, adverbios, etc.) se almacenan predominantemente en el hemisferio izquierdo. Los lexemas (nombres, verbos, etc.) se almacenan indistintamente en ambos hemisferios cerebrales. Sin embargo, la identificación del significado de los lexemas y de las estructuras sintácticas o para la recuperación de determinados significantes para expresar un concepto se necesita la activación de la corteza prefrontal izquierda.)*

Esta es la explicación a nivel científico, neurológica de estos errores que, a la hora de hablar, todos cometemos, pero... ¿Y si Freud estaba en lo cierto y cometemos lapsus linguae porque sufrimos un conflicto internos? Aquí os dejo para que podáis reflexionar sobre qué hace que cometamos errores a la hora de hablar...

**¿Escondemos algo? ¿o simplemente nuestros mecanismos de codificación y decodificación nos juegan una mala pasada?**



Los errores los podemos encontrar en todos los niveles del lenguaje: fonológico, morfológico, sintáctico y semántico. Pero al hablar del lapsus linguae, nos centraremos en los de tipo semántico, donde los errores de sustitución y fusión de palabras se producen cuando éstas son similares en su aspecto semántico o fonológico. La palabra que se pretendía enunciar y la que se dice comparten en su parte inicial semejanzas en todos o alguno de los aspectos lingüísticos.

- Jesús hizo hablar a los ciegos (mudos)
- Es un pastor animal ( alemán)
- Subir la ventana ( persiana)

Es interesante observar que en los errores espontáneos por sustitución, los nombres sustituyen a los nombres, los verbos a los verbos y cada clase gramatical es sustituida por su clase gramatical. Esto indica que el hablante determina de antemano la clase gramatical.





## **INNOVACIÓN, EMPRESA**

### **Promoción del Talento y su Empleabilidad, innovación**

La Secretaría de Estado de Investigación, Desarrollo e Innovación aprobaba el pasado 11 de julio la convocatoria de las actuaciones en el Subprograma Estatal de Formación y Movilidad. Con estas ayudas, se pretende promocionar la ejecución y la financiación de actividades de I+D+i.

El objetivo del Programa Estatal de Promoción del Talento y su Empleabilidad es financiar e incentivar la formación y especialización de los recursos humanos en I+D+i. Ahora bien, se promueve esta financiación tanto en el ámbito público como en el privado.

Los beneficiarios podrían ser tanto personas físicas como personas jurídicas válidamente constituidas y con sede fiscal en España, además también se hace referencia a las uniones temporales de empresa, en la Orden ECC/1402/2013 norma base de la resolución.

## **TRIBUTARIO, EMPRESA**

### **Anteproyecto Ley General Tributaria**

Tras la publicación del informe Lagares, Comité de Expertos designados por Hacienda para la reforma fiscal, se prepara el anteproyecto de la Ley General Tributaria con las sugerencias planteadas por estos expertos.

Los objetivos de este anteproyecto son:

- Reforzar la seguridad jurídica de los obligados tributarios, pero también de la misma Administración Pública.
- Reducir los litigios planteados relacionados con la materia tributaria a través de una regulación precisa, clara y sistemática.
- Prevenir el fraude fiscal a través del incentivo voluntario de las obligaciones tributarias.
- Incrementar la eficacia de la actuación administrativa en la aplicación de los tributos, mejorando de esta manera los recursos a disposición de la Administración.

## **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### **Regulado el uso de drones**

En el mes de julio se aprobó por parte del Ministerio de Fomento la regulación del uso de los drones, pero ¿qué son los drones? Se trata de vehículos aéreos no tripulados. Lo que más resalta en este sentido, es la intención de impulsar este sector económico ya que esta tecnología se podría utilizar para actividades tales como salvamento marítimo, lucha contra incendios, etc.

La regulación desde Fomento viene dada por la existencia de un vacío legal en este ámbito. Se hacía necesario especificar las características que deben tener los aviones sin piloto, así como las exigencias de formación por parte de la persona que maneja estos aparatos desde tierra.

Además, el reglamento propuesto por el ejecutivo, define las categorías o los tipos de drones que hay dentro de cada uno. Esta clasificación viene dada por sus características físicas, tales como peso o tamaño. Subrayar también que solamente se concederán autorizaciones puntuales sobre núcleos urbanos.

## **JURÍDICO**

### **Cambios en la colegiación obligatoria**

Se propone la Ley de Colegios y Servicios profesionales con la cual se conformará el nuevo panorama de los colegios profesionales. Resaltar que esta ley restringirá la colegiación obligatoria a actividades legales, sanitarias y técnicas. Los profesionales que ahora deben colegiarse son 38, de los 80 existentes con anterioridad.

Se pretenden reducir las obligaciones y los costes de colegiación, siendo la cuota máxima de 240 euros anuales. Además se unificarán las vías para ejercer las profesiones determinadas como profesionalizantes.

En este anteproyecto prima la transparencia puesto que se exige, por ejemplo, un presupuesto previo del coste de los servicios a desarrollar. Se prohíbe, también, a los cargos directivos de los colegios, contratar familiares directos o recibir regalos. Respecto de la dirección de los colegios también se determinan una serie de incompatibilidades a la hora de ejercer estos puestos.

## **JURÍDICO, EMPRESA**

### **Ley de Seguridad Privada**

La Ley de Seguridad Privada fue aprobada el pasado mes de Abril pero ha entrado en vigor este mes de Julio. Se trata de un texto legislativo que otorga más poderes y mayores funciones a los vigilantes privados.

Las novedades más destacables que giran en torno al ámbito empresarial serían:

- Vigilancia en establecimientos, tanto en públicos como en privados. Se podrán hacer las comprobaciones, registros y prevenciones necesarias para el cumplimiento de la misión de los vigilantes.
- Control, se podrá requerir identificación de las personas, así como controlar los objetos personales de paquetería, mercancías o vehículos.
- Mayor regulación sobre los detectives, ya que al acudir a los servicios de estos profesionales se ha de acreditar la existencia de un interés legítimo.
- Mayor protección jurídica a los vigilantes privados, puesto que una agresión a uno de estos profesionales de la seguridad se equipara a la agresión a un agente de las Fuerzas de Seguridad.

## **IDIOMAS Y EMPRENDEDORES**

### **Subvenciones para el fomento de la traducción**

La Secretaría de Estado de Cultura convoca subvenciones en régimen de concurrencia competitiva para el fomento de la traducción a lenguas extranjeras. Además también se promueve la edición de lenguas extranjeras de las obras literarias y científicas.

Se viene demostrando que estas ayudas son un instrumento de estímulo eficaz para la difusión internacional del patrimonio cultural, por lo que el Ministerio de Cultura apoya toda actuación en este sentido.

Podrán ser beneficiarios de esta subvención las entidades privadas o públicas pertenecientes al sector editorial o que tengan alguna labor en este ámbito. Estas entidades podrán ser personas físicas o jurídicas, pero además como nota a subrayar, es indiferente si son españolas o su nacionalidad es otra, ahora bien habrán de estar legalmente constituidas y deberán acreditar que ejercen su labor durante más de 2 años.





*Llámanos,  
nuestros  
orientadores  
te atenderán.*



**INESEM**

---

BUSINESS SCHOOL

Seminarios, entrevistas, acciones formativas, noticias y mucho más

Una nueva forma de disfrutar de tu aprendizaje



## otros artículos

Haga click para ver los artículos en [www.revistadigital.inesem.es](http://www.revistadigital.inesem.es)



**CLIENTES  
DESCONTENTOS.  
¿VENTAJA O  
INCONVENIENTE?**

Economía y Empresa

**¿QUÉ ES EL  
DNLA?**

Nuevas Tecnologías

**LOS LOVEMARKS  
DE LA  
ESTRATEGIA  
EMPRESARIAL**

Educación y Sociedad

**LA LOMCE EN  
LAS AULAS**

Jurídico

**HACIA DONDE  
NOS LLEVA  
LA BATALLA  
BIG DATA**

Jurídico

Revista Digital Inesem

# INESEM

*plus///*



NÚMERO 19 JUL/AGO/SEP 2014 INESEMBUSINESS SCHOOL

[www.inesem.es](http://www.inesem.es)

Es tiempo de vuelta

No dejes que se te escapen

Ahora estudia un Máster  
+ curso de regalo



# INESEM

*plus///*



**INESEM**  
BUSINESS SCHOOL

Instituto Europeo de Estudios Empresariales  
**inesem.es**

# #19

JULIO/ AGOSTO/  
SEPTIEMBRE