

UNIVERSIDAD DE MURCIA

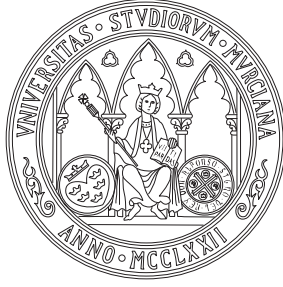
FACULTAD DE BELLAS ARTES

MÁSTER EN PRODUCCIÓN Y GESTIÓN ARTÍSTICA

**LAS JUNIOR EMPRESAS COMO
COMPLEMENTO A LA FORMACIÓN DE LOS
ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS Y
PROPUESTA DE UN MODELO
DE INTEGRACIÓN**

**TRABAJO FIN DE MÁSTER
ALBERTO JESÚS GARCÍA GARCÍA**

2012



UNIVERSIDAD DE MURCIA

FACULTAD DE BELLAS ARTES

MÁSTER EN PRODUCCIÓN Y GESTIÓN ARTÍSTICA

LAS JUNIOR EMPRESAS COMO COMPLEMENTO A LA FORMACIÓN DE LOS ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS Y PROPUESTA DE UN MODELO DE INTEGRACIÓN

TRABAJO FIN DE MÁSTER

Alberto Jesús García García

DIRECTOR

José Mayor Iborra

Índice

1.- Introducción	6
2.- Experiencia personal	9
3.- Objetivos	10
4.- Metodología	12
5.- Contexto social.....	14
5.a.- El perfil del estudiante.....	14
5.b.- El plan de estudios universitario	20
5.c.- Inserción laboral de los egresados en BBAA	29
5.d.- Conclusiones acerca del perfil del estudiante.....	45
6.- La motivación y el liderazgo.....	47
6.a.- Teorías de la motivación.....	48
6.b.- Características de la motivación.....	52
6.c.- Los hábitos de la gente altamente efectiva	53
6.d.- El liderazgo como medio de motivar a los demás.....	61
6.e.-Mejorar el clima organizativo.....	64
6.f.- Funciones del líder	68
7.- Las Junior Empresas	72
7.a.- Asociaciones y tipología	72
7.b.- Las Junior Empresas y su marca.....	75
7.c.- El marco legal de las JE.....	79
7.d.- Estructura y organización de las Junior Empresas	85
7.e.- Aproximación al papel de las Bellas Artes en el mundo empresarial.....	89
7.f.- Clasificación de la comunicación.....	92
7.g.- La comunicación como herramienta.....	94

7.h. - Rain Studios	95
7.i.- La aportación de las Junior Empresas en los estudiantes	97
7.j.- Modelo propuesto para la motivación del estudiante de Bellas Artes.....	106
7.k.- Conclusiones de las Junior Empresas	113
8.- Conclusiones Finales	116
9.- Bibliografía	118

1.- Introducción

El Trabajo Fin de Máster que se presenta (en adelante TFM), se encuentra enmarcado dentro del Máster Oficial en Producción y Gestión Artística de la Facultad de Bellas Artes (en adelante BBAA) de la Universidad de Murcia (en adelante UM) y busca resaltar la utilidad que supondrían las Junior Empresas (en adelante JE) si jugasen un papel más activo en el plan de estudios de forma extracurricular dentro de la formación de los estudiantes de BBAA.

El trabajo consta de los siguientes apartados:

- Experiencia personal: Donde intento exponer la posición que he mantenido en el mundo de las JE y mi involucración en ese proyecto. Un primer propósito sería carecer -o prescindir lo máximo posible- de datos subjetivos, no obstante estas impresiones sirven para obtener datos de primera mano.

- Objetivos: Exposición de los objetivos que pretende este TFM.

- Metodología: Toda investigación requiere de un método por el cual, aplicando una serie de herramientas, se puedan alcanzar los objetivos previstos y sustentar las conclusiones que se quieren demostrar. En primer lugar, se ha realizado un somero análisis de los perfiles: se expondrán los datos de los sujetos e instituciones a investigar: los estudiantes -especialmente el universitario de BBAA- y las JE.

- Contexto social: breve contexto de la situación de los estudiantes en España.

- El perfil del estudiante universitario: exposición de las características de los estudiantes universitarios en España en general y en los estudiantes de BBAA en particular.
- El plan de estudios universitario: exposición de la filosofía y objetivos del actual plan de estudios en general y de BBAA en particular.
- Análisis de la inserción laboral de los egresados de BBAA en el que se expondrán las fortalezas y flaquezas de los estudios.
- Conclusiones acerca del perfil del estudiante: Conclusiones de la situación de los estudiantes universitarios -especialmente de BBAA- a partir del análisis previo.

- La motivación y el liderazgo: explicación del concepto de motivación, su importancia a la hora de potenciarla y distintas formas de potenciación, a través del desarrollo individual de hábitos y las herramientas que ofrece el liderazgo para dicho fin.

- Teorías de la motivación: explicación y definición de la motivación a través de la exposición de distintas teorías de la motivación.
- Análisis de las características de la motivación y los factores que la propician.
- Muestra de 7 hábitos con el que conseguir desarrollar el potencial de cada persona.
- Exposición del liderazgo como herramienta para motivar a los demás.
- Explicación sobre qué es el clima organizativo y su importancia a la hora de generar motivación.
- Descripción de las funciones de un líder a la hora de trabajar en medios organizativos.

- Las Junior Empresas: Análisis panorámico de las Junior Empresas. Para ello se ha indagado en los siguientes puntos:

- Análisis de qué es una asociación y los diferentes tipos de asociaciones en España.
- Exposición de qué son las JE, sus objetivos profundizando en el sentido de la marca, el marco legal donde se mueven y explicando la estructura detalladamente de su organización interna acabando por un repaso de la situación en Murcia.
- Exposición sobre la importancia de las Bellas Artes y su relación con la comunicación y, por extensión con el mundo empresarial.
- Resumen y clasificación de los tipos de comunicación.
- Rain Studios (primera JE en Bellas Artes de la UM): análisis del valor añadido que suponen las BBAA en el mundo empresarial, incluyendo las JE y lista de actividades de la primera JE de BBAA de España.
- Análisis de la aportación de las JE en los estudiantes en su formación - teórica y práctica-, especialmente centrado en el alumnado de BBAA exponiendo las ventajas e inconvenientes de implicarse en las JE según el tipo de estudiante. Además se analizarán las encuestas realizadas a los actuales socios de Rain Studios.
- Modelo propuesto para la motivación de los estudiantes de Bellas Artes: exposición de un modelo teórico donde desarrollen y potencien la formación especialmente práctica y la motivación.

- Conclusiones: resumen de la aportación de las JE a los estudios universitarios y también a BBAA y cómo podría evolucionar con el fin de conseguir una mayor sinergia entre alumnos, facultad y empresa.

- Conclusiones finales de toda la relación existente entre el estudiante, los planes de estudios, el marco del Espacio Europeo de Educación Superior y el autodesarrollo de los alumnos con el fin de desarrollar la motivación y el máximo potencial del alumno y cómo las JE puede convertirse en un marco ideal para el desarrollo del alumno.

- Bibliografía, con todas las fuentes bibliográficas, recursos y artículos que se han utilizado para la sustentación de las teorías expuestas.

2.- Experiencia personal

Este TFM procura dejar por un lado testimonio de todo el trabajo que se ha realizado tanto en el movimiento de las JE como de Rain Studios y, por el otro, buscar una forma de crear sinergias entre los alumnos universitarios y PDI tanto para la UM como para el resto de Universidades.

Es importante resaltar la influencia que ha ejercido en mi las JE tanto a nivel profesional como personal y habiendo disfrutado de muchas virtudes he sentido la imperiosa necesidad de compartir esta experiencia con el resto de los alumnos de Bellas Artes.

En mi opinión mundo del Arte cuenta con dos salidas profesionales clasificadas en “Mundo del Arte” y “Técnico Artístico”. Dentro de la primera categoría entrarían los artistas que viven de su obra personal: pintores, escultores, músicos, etc. Lo que comúnmente se denominan Artistas y disponen de un respaldo tanto de la institución como del público consiguiendo solventar las necesidades básicas. En la segunda categoría se encuentran todos aquellos profesionales que trabajan en equipo desempeñando labores en procesos de trabajo como técnicos de sonido, creativos, diseñadores gráficos, animadores, etc. en este segundo campo lo primordial es la experiencia.

Teniendo en cuenta esas dos vías, las JE se presentaron como un marco ideal para desarrollar ambos campos -aunque en su momento se enfocó hacia los técnicos artísticos- puesto que puede servir como plataforma de lanzamiento de una carrera artística o como medio de obtener experiencia a través de los servicios, proyectos, actividades y procesos.

Más adelante, se explicará el origen de Rain Studios y de su importancia a nivel nacional dentro de las JE. Me siento especialmente orgulloso por todo el trabajo realizado pero siempre con el pesar de que pudo haberse realizado más. El presente documento desea dejar como una guía de lo que se podría realizar para conseguir unos objetivos mayores.

Creo sinceramente que implicarse en un proyecto como una JE permite desarrollar el potencial de cada una de las personas.

3.- Objetivos

El presente TFM busca crear sinergias y mostrar el valor añadido que puede aportar a la formación de los estudiantes universitarios por parte de las Junior Empresas, incluyendo a los estudiantes de Bellas Artes. Se busca la relación y la cooperación entre las personas de la comunidad universitaria, enfocándose principalmente en los estudiantes y profesores.

La educación tradicional cuenta con una relación entre docente y alumnos vertical y descendente a través de las clases magistrales. La educación ha evolucionado tanto en técnicas como recursos. En las enseñanzas universitarias, la educación contaba también con este proceso y poco a poco las generaciones de estudiantes han ido saliendo mejor formadas y preparadas hasta llegar a la sobrecualificación (un 34% de los jóvenes se sentían que habían recibido una formación superior con respecto a las funciones a desempeñar (Bancaja, 2007) (Aunión, 2011)).

Aún contando con esta sobrecualificación, cuando el estudiante egresa de la universidad se encuentra con serios problemas para ingresar en el mercado laboral que son independientes a la apreciación de la sobrecualificación (según un informe más reciente del Eurostat un 31% de los jóvenes se encuentran o sienten sobrecualificados (García I Serra, 2012)). El principal problema reside en falta de experiencia. Las empresas tienen necesidades distintas a las académicas lo que conlleva un segundo aprendizaje, por ejemplo conocer a los compañeros, las mecánicas de trabajo en equipo, la cultura de la empresa, etc. También hay que tener en cuenta que en España ya existe un problema de una generación sobrecualificada y dentro de esa misma generación, otro sector de Ni-Ni que ni estudian ni trabajan (Barbería, 2009). El escenario presente un serio problema en la educación, tanto estructural como motivacionalmente.

Existen organismos como el COIE integrados en la Universidad de Murcia que pone a disposición de los alumnos universitarios la capacidad de realizar prácticas en empresas tras finalizar los estudios. De esta manera se consigue aunar los tres elementos indispensables en la sociedad: alumno (la persona en proceso de formación), universidad (entidad educativa y formadora) y empresa (destino de la persona en formación para ingresar en el mercado laboral y la sociedad).

A pesar de la excelente labor del COIE, éste se encuentra limitado a la demanda del mercado. Si las empresas no solicitan el ingreso de alumnos, poco pueden aportar para el alumno. Las Junior Empresas aportan una ventaja respecto al COIE consistente en el

espectro de los estudiantes que están cursando sus respectivas carreras frente a los egresados del COIE.

El objetivo principal de este TFM, es exponer las ventajas y beneficios que aporta las JE a los estudiantes universitarios –aún pudiendo hacer un especial hincapié en los estudiantes de BBAA, se ha buscado ser también genérico- y lanzar propuestas de colaboración entre facultad y JE en pos de mejorar la formación y dotar de mayor experiencia al estudiante universitario.

4.- Metodología

Este trabajo pretende ser un paso previo a una investigación a mayor escala que profundice en la evaluación de los Junior Empresarios sobre las ventajas que observan de pertenecer e implicarse en las JE y cómo influye en su motivación. No obstante, en este TFM se procede a exponer en perspectiva el mundo de las JE, sus atributos, cualidades, beneficios y cómo puede afectar positivamente en el alumnado universitario.

Teniendo en cuenta el marco en el que se ha trabajado se ha podido comprobar que son pocos los alumnos universitarios que son conscientes de todas las posibilidades ubicadas al alcance de sus manos. Unas veces pasan por desconocimiento. Otras veces por falta de iniciativa. Y es ahí donde se pretende actuar.

En primer lugar se ha procedido a analizar los objetos de estudio que atañen a este TFM: los estudiantes universitarios y las JE. Analizando los objetos por el Plan de Bolonia, los créditos ECTS y los planes de estudios recogidos en el Libro Blanco de los Estudios de Grado en Bellas Artes se establecen las relaciones entre estos tres marcos teóricos. Profundizando en el campo de los estudiantes se han analizado los estudios de inserción laboral de los egresados universitarios, haciendo especial hincapié en los datos actualizados por el Centro de Orientación e Información de Empleo -COIE- de la UM y estableciendo la comparativa entre las medias de todos los egresados de la Universidad con los correspondientes al Área de Humanidades (área que abarca a las BBAA). Con todo esto se puede establecer unas conclusiones acerca del estudiante de Bellas Artes acerca de su contexto, motivación y características.

Por otro lado se hace un análisis de las Junior Empresas, su marco legal, objetivos, historia, estructura y organización a través de las distintas legislaciones a nivel nacional y regional, estatutos, actas y observando los mecanismos con los cuales se puede potenciar la marca que representa. En relación con las BBAA también se analiza Rain Studios, la primera y única JE de Bellas Artes de España, de forma breve y la importancia de las competencias de las BBAA en el mundo empresarial y las JE.

Con los perfiles expuestos, en otro capítulo, se trata la motivación. Analizando las distintas teorías de la motivación se extraerán conceptos y características de la motivación a nivel intrínseco, extrínseco y trascendental. También se analiza cómo buscar el desarrollo personal a través de hábitos individuales para analizar las características del liderazgo y el papel del líder como persona con suficiente influencia en su círculo de actuación para

dirigir y motivar a las personas para sacar el máximo potencial y los talentos de cada persona.

Con todo esto se plantea qué pueden las JE aportar a los estudiantes universitarios -incluyendo a los estudiantes de BBAA- en el campo de la motivación y el desarrollo de las competencias a adquirir en sus estudios como en competencias transversales.

De este modo se plantea un marco ideal en el que Universidad, Facultad y JE pueden aplicar sinergias que diese cabida a lo expuesto en el marco de los planes de estudio ECTS. De aquí saldrán las conclusiones donde se remarcarán los aspectos más importantes de todos los análisis del presente Trabajo de Fin de Máster.

5.- Contexto social

En cualquier investigación, es necesario contextualizar muy bien el objeto de estudio. En este caso, donde además de estudiar se pretende buscar los puntos de relación donde fluyan las sinergias, es vital conocer bien sendos perfiles.

Como uno de los fines de este TFM es presentar un tipo de asociación que busca complementar al estudiante universitario, se hace imprescindible profundizar en el perfil del estudiante universitario y ubicarlo en el contexto actual de crisis económica global y específica en España.

El análisis abarca también los planes de estudios, específicamente en el nuevo marco del plan Bolonia y el Espacio Europeo de Educación Superior (EEES).

5.a.- El perfil del estudiante

El uso actual de la palabra viene de la edad media y es el resultado de la deformación del latín (Harper, 2012) de la palabra “studere” -ser diligente- y su sustantivo “studium” -estudio o aplicación de conocimientos- y significa “persona que cursa estudios en un establecimiento de enseñanza” (RAE 22ª Edición, 2012).

En los objetivos de este TFM se encuentra buscar una fórmula con la que complementar la formación de los estudiantes a través de las JE. Éstas -que más adelante se detallarán- buscan servir de complemento a la formación académica, aportando un punto de vista distinto y compaginable con los estudios académicos.

El estudiante se encuentra en un contexto de crisis global. El empleo en España ha llegado a batir marcas históricas (Bernardo, 2012) llegando al 24,6%. y un desempleo juvenil (EFE, 2012) de más del 50%. Recientemente el secretario general de la ONU Ban Ki-moon ha llegado a pedir a las naciones que “apoyemos a la gente joven de hoy para que se convierta en una generación de adultos que, a su vez, nutren a más generaciones de líderes productivos y llenos de energía” (Ruz, 2012).

Y es que según la OIT-Organización Internacional del Trabajo- (El Mercurio Digital, 2012) ha advertido de la realidad que achacan a la juventud: desempleo, inactividad y trabajo precario y un cada vez mayor índice de pobreza.

Según el informe del Center for Economic and Social Rights (VVAA, 2012) el impacto de la crisis económica junto a las respuestas del gobierno ha puesto en peligro a una gran porción de la población ejercer derechos como un nivel de vida adecuado o una

vivienda asequible. Existen muchos valores que evidencian la situación de España en cuanto a la peligrosa situación social, entre esos indicadores se encuentran hechos como que España tiene la tasa más alta de contratos temporales de toda la UE-15, con una cuarta parte de la población activa en situación precaria, acentuándose más aún en la población joven con un 58,5%; un poder adquisitivo medio cada vez más mermado y a casi a la mitad del umbral establecido por el Comité Europeo de Derechos Sociales. Una reducción de los ingresos medios (de 26.500€ anuales a 24.890€ desde 2008 a 2010) contando con una gran carga económica debido a los costes de la vivienda, pasando del 16,1% cuyas hipotecas consumían el 40% de sus hipotecas en 2005 al 41,2% y aumentando la brecha entre el sector más rico y el más pobre (6,9 puntos frente a 5 puntos de la media de toda la UE). En esta situación se debe añadir incluso los recortes en sectores como sanidad y educación y la escasa protección social donde España se sitúa en el tercer puesto que menos gasta anualmente en la protección social, salud y educación de toda la UE-15. Este hecho retroalimentará negativamente en educación tal y como se demuestra en el estudio que las CCAA que más han invertido en educación tienen las menores tasas de abandono escolar (País Vasco invierte el doble que Andalucía y cuenta con la mitad de abandono que ésta (Spain Factsheet - 12, pág. 6)).

En definitiva un retroceso en los derechos con graves consecuencias acentuadas en las personas más vulnerables, entre ellos, el colectivo universitario. Entre dichas medidas se encuentran la subida de las tasas de matrícula (Díaz Sotero, 2012) o el aumento de los requisitos para obtener una beca del Ministerio de Educación (AUNIÓN, 2012).

En España, la educación superior ha sufrido cambios realmente importantes. En 1960 estaban matriculados 60.000 alumnos matriculados. En 1990 se había superado el 1.000.000 y ya en el año 2000, a las puertas del S.XXI los alumnos matriculados en los estudios superiores rondaban la cifra de 1.600.000 estudiantes (Ariño & Llopis, 2011, pág. 20). Con este panorama se puede observar el cambio de la Universidad de la élite a la Universidad de las masas, a pesar del panorama negativo de la situación española actual.

El estudiante universitario es una persona joven siempre y cuando se observe la media de los estudiantes. Hace años el estudiante ingresaba tras terminar la etapa de educación secundaria no obligatoria (COU o Bachiller según el plan de estudios) por regla general a la edad de 18 años -siempre y cuando promocionaba a curso por año- aunque algunos casos aumentasen la edad media como estudiantes que egresan de ciclos formativos de grado superior o gente insertada en el mercado laboral y que retorna al mundo académico. Hoy en día la edad media ha subido considerablemente.

Según un estudio de la Universidad Autónoma de Madrid¹, la edad media de los estudiantes ha subido hasta los 26 años debido principalmente a que cada vez son más los alumnos que ingresan por primera vez -o por segunda incluso- tras haber pasado un periodo en el mercado laboral o tras haber realizado un ciclo formativo. Según dicho estudio la edad media de ingreso pasó entre 2003 y 2007 de 21 a 23 años.

Según el estudio realizado por Ariño y Llopis (2011), los datos de 2008 de las universidades españolas tiene una edad media de 22 años. Respecto al género, muestran que el 55% de los estudiantes son mujeres frente al 45% de hombres. Acerca de la dedicación de los estudios, el 14,9% aporta una dedicación de intensidad baja a sus estudios, especialmente en lo que se refiere a los menos de mayores de 29 años. Lo alumnos que dedican una alta intensidad en sus estudios suponen el 33,9% y está más representado por los alumnos de menos de 25 años. Este hecho puede tener relación directa con la situación laboral de los estudiantes: dentro del espectro de aquellos con un trabajo remunerado de más de 15 horas aparecen un 49,7% de estudiantes mayor de 30 años, frente al 27,9% de edades comprendidas entre 25 y 29 años y el 22,4% de menor de 25 años. Por el otro lado de los datos, en el espectro de los estudiantes sin trabajos remunerados, se encuentran sólo el 7,2% de estudiantes mayores de 30 años y el 14,2% de estudiantes con edades comprendidas entre 25 y 29 años, ocupando el 78,6% todo el espectro de menores de 25 años.

La evolución del tiempo dedicado a los estudios superiores ha aumentado. Viendo la evolución de los informes del Euroesudent del 2008 al 2011 sobre las horas dedicadas -según el total de la muestra- los estudiantes han pasado de 23,4 horas a 27,4 horas habiendo un aumento de 3,4 horas más de tiempo dedicado para asistir a clase y 0,6 horas respecto a las horas de estudio. Las horas dedicadas a los trabajos remunerados -aquellos en dicha situación- mantienen la media en 18,1 horas. Según el mismo informe del Eurostudent IV la carga horaria de los estudiantes en España se encuentra dentro de la media Europea (pág. 170).

Analizando más profundamente en el estudio aparece un apartado dedicado a la importancia otorgada por los estudiantes universitarios a las expectativas, importancia a la empleabilidad y al desarrollo personal. Aquí se arrojan datos muy significativos pues los estudiantes dan mucha importancia a la empleabilidad de los estudios (54,9% lo considera muy importante junto a un 26,9% que lo considera importante) e incluso le dan aún mayor

¹ Artículo que hace mención del estudio de SANTOS M. RUESGA, Benito. http://elpais.com/diario/2007/04/06/sociedad/1175810405_850215.html

importancia al desarrollo personal (60,6% le dan mucha importancia junto al 27,4% que le otorga importancia). Sin embargo no hay tanto entusiasmo respecto a las expectativas. Respecto a la empleabilidad los estudiantes valoran en término medio el cumplimiento de los objetivos en los estudios (sólo el 14,8% considera un cumplimiento óptimo de dichos objetivos, junto a un 35,7% con una opinión positiva y un 30,8% con una opinión normal) y en cuanto al cumplimiento del desarrollo personal también hay un descenso considerable aunque sigue mejor valorado con respecto a la empleabilidad (25,9% consideran que existe un cumplimiento óptimo de dicho objetivo, junto a un 39,1% con una opinión favorable y un 22,9% con una opinión neutra).

Respecto a la importancia otorgada entre estudios respecto a otras actividades, el 71,2% considera que los estudios son más importantes, el 26,4% lo considera igual de importantes frente a un 2,4% el cual considera los estudios como una actividad menos importante. El grado de importancia es mayor entre las mujeres frente a los hombres y según el baremo de edad, los más jóvenes consideran los estudios más importantes (80,6%) con respecto a las edades comprendidas entre 25 a 29 años (65,2%) siendo los mayores de 30 años los que otorgan menor importancia (45,5%). Estos datos tienen relación directa con aquellas personas que compaginan su actividad académica con trabajos remunerados pues, con estos parámetros, aquellos que no trabajan o trabajan menos de 15 horas semanales dan mayor importancia a los estudios frente a otras actividades (79,9% y 80,2% respectivamente) mientras que aquellos estudiantes con actividades laborales de más de 15 horas semanales (sólo el 49,2%) considera los estudios una actividad más importante. La relación: a mayor edad, más insertado se encuentra en el mercado laboral y menor importancia se le otorgan a los estudios.

Conforme a la empleabilidad, según el informe de Inserción Laboral de las Promociones 2005-2006 y 2007-2008 realizado por el Observatorio de Empleo del COIE (García Palma, Martínez Pellicer, & Sánchez-Mora Molina, 2010) muestra una evolución negativa en las tasas de paro. El paro afecta en mayor medida a las personas sin estudios superiores, pero habiendo una evolución negativa en ambos casos. En el último trimestre de 2007, la tasa de paro de las personas con titulaciones superiores era del 5,1% frente al 10,0% del último trimestre del 2010. En el caso de los parados que no disponen de titulación de estudios superiores existe un salto del paro 9,6% al 23,5% en los mismos periodos.

En la Región de Murcia la tasa de paro de los universitarios ha aumentado significativamente especialmente en el espectro de los jóvenes. En el caso de los titulados

mayores de 45 años la tasa de paro ha subido del 2,6% desde el primer trimestre del 2008 al 3% en el último trimestre del 2010. En el abanico comprendido entre los 30 y los 45 años, durante el mismo periodo se ve un aumento muy superior pasando del 2,7% al 11,0%. Por último se disparan los datos al tratar los datos de los jóvenes menores de 30 años que casi cuadriplica la tasa de paro pasando del 7,3% al 26,1%.

Acerca del estudiante de BBAA, el trabajo realizado por la Conferencia de Decanos de las Facultades de Bellas Artes en la elaboración del Libro Blanco de los Títulos de Grado en Bellas Artes / Diseño / Restauración sacaron una serie de valoraciones generales interesantes para definir al estudiante de Bellas Artes (ANECA, 2004, págs. 22-25):

- Todas las facultades de BBAA de las distintas CCAA del Estado Español tiene una demanda de acceso en primera opción que supera el 98%, demostrando que la carrera sea altamente vocacional y se sobreentiende una alta motivación. Este dato es especialmente significativo a la hora de valorar la importancia de las JE en el supuesto papel de ejercer como una fuerza o medio para potenciar la motivación.
- La demanda en todos los casos supera la oferta de plazas estando en términos generales a una proporción de uno a tres. En el caso de la Facultad de BBAA de la UM se aumentaron las plazas por curso a la entrada en vigor de los grados de 80 plazas a 100 (BORM, 2012, pág. 25184).
- Los alumnos que ingresan en Bellas Artes, en su mayoría, provienen del Bachiller Artístico, siendo BBAA la única titulación en el ámbito universitario que dispone de una modalidad de Bachiller propio. Hay que suponer con esta información la alta preparación con la cual acceden los alumnos que ingresan en la carrera.
- En cuanto a la inserción laboral y las salidas profesionales, todos los estudios coinciden en que la titulación en BBAA cuenta con un bajo índice de paro y la mayoría trabajan en ámbitos relacionados con sus estudios. Entre dichas salidas se cuentan la Gestión Cultural y la Asesoría Artística (Dirección artística, comisario de exposiciones, gestión de galerías de arte, etc.); la Realización multimedia, Imagen Digital (editor, posproductores, fotógrafos, ilustradores web, etc.); la docencia y la enseñanza (profesor de secundaria y grado superior especialmente); lo relacionado con el mundo de la Imagen (pintura, escultura, dibujo); las Artes Gráficas, Cartelismo e Ilustración (diseño gráfico, animación, cartelería, arte-terapia, etc.); Espacios expositivos

(diseño y montajes de exposiciones, escenografía, simulaciones tridimensionales, etc); Pintura; Restauradores; y por último Diseño (Diseño gráfico, industrial, mobiliario, etc.).

- En líneas generales los estudios corroboran que los egresados se encuentran abiertos a nuevas profesiones donde prima la creatividad como motor básico. Este hecho se puede aplicar también a los estudiantes ávidos por explotar la creatividad.

Los datos de empleabilidad del Libro Blanco no se encuentran permanentemente actualizados debido a que su elaboración se ajusta al inicio del EEES. Para complementar esta información, en las encuestas realizadas por el observatorio de empleo del Centro de Orientación e Información de Empleo (2010, págs. 25-26) - en adelante COIE - de la UM se analizan los motivos por el cual un estudiante se matricula en una carrera universitaria. Los resultados de la media de los estudiantes dice que el 67,8% lo hace por vocación, el 14,0% porque ve unas buenas expectativas laborales, luego está un 7,4% de los estudiantes que se matricularon en una carrera por adquirir cultura. Un 4,8% seleccionó en base a la imposibilidad de cursar otra carrera por nota de corte. Un 2,5% se matriculó por recomendaciones de familiares y amigos y un 0,9% se matriculó en una carrera de la UM por imposibilidad de cursar otra carrera por desplazamiento. El resto 2,5% consideró otros motivos.

En el caso del área de humanidades -donde se encuentran las Bellas Artes- la estadística cambia considerablemente. El 90,9% de los matriculados lo han hecho por vocación. El 3,7% porque ve buenas perspectivas laborales. El 2,4% lo realiza por la adquisición de cultura. El 1,3% por la imposibilidad de cursar otra carrera por no llegar la nota de corte. Sólo un 1% lo hizo por recomendación de terceras personas y un 0,7% por otros motivos. Interesante es el 0% que alegó imposibilidad de cursar una carrera del área de humanidades en otras zonas por desplazamiento, lo cual puede ser un indicador de la calidad de los estudios de esta área en la UM.

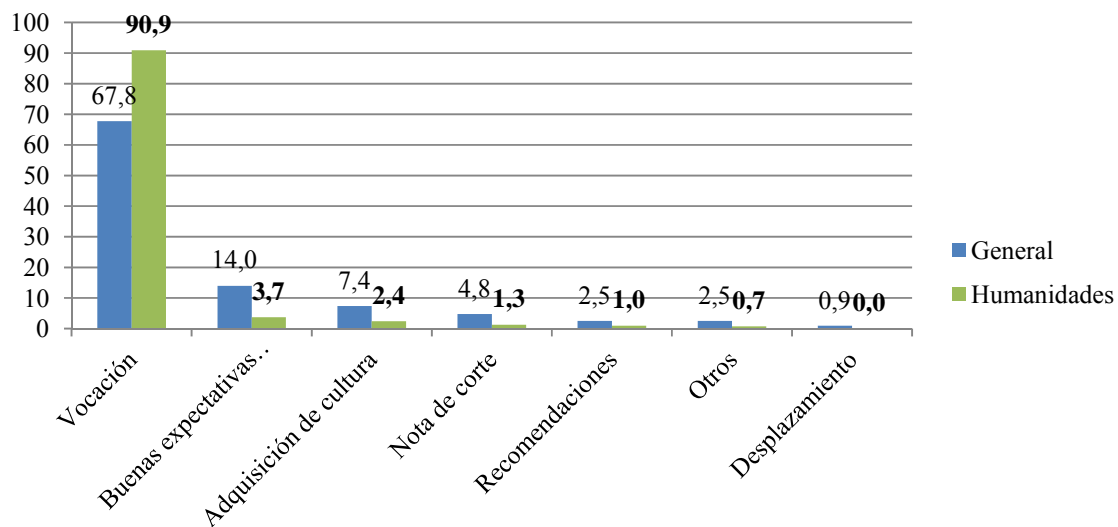


Tabla 1 - Motivos por los que los estudiantes escogen una determinada carrera en la Universidad de Murcia

Lógicamente los datos ofrecidos por el COIE no resultan tan precisos como los documentados en el libro blanco, pero se puede observar una clara relación entre Bellas Artes y el resto de carreras del área de humanidades y también los datos se encuentran actualizados.

5.b.- El plan de estudios universitario

Los Ministros de Educación de Francia, Alemania, Italia y Reino Unido, en 1988, firmaron la Carta Magna de las Universidades. Tras la puesta en marcha de varios programas de evaluación de la calidad (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte) -el Programa Experimental de Evaluación (1992-1994) y el Proyecto Piloto Europeo (1994)- se destaca la recomendación de la cooperación para la garantía de la enseñanza superior, también conocido como la Declaración de la Sorbona donde reafirmaron la Carta Magna de las Universidades de 1988 donde se proclaman los principios básicos de las reformas de los estudios universitarios europeos con cuatro puntos fundamentales: Libertad de investigación y enseñanza; selección del profesorado; garantías para el estudiante e intercambio entre universidades (Wikipedia, 2012).

El 19 de junio de 1999 se realizó la Declaración de Bolonia. Con ella se consolidó la confirmación de la Comunidad Europea -países del Espacio Europeo de Libre Comercio, países del este y centro de Europa- ante una propuesta de un Espacio Europeo de Educación

Superior (EEES) y supone el paso decisivo para la implantación del mismo. En dicha Declaración, los firmantes se comprometieron a los siguientes puntos (VVAA, 1999):

- Adopción de un sistema de titulaciones fácilmente comprensible y comparable para promocionar la obtención de empleo y la competitividad del Sistema de Educación Superior Europeo.
- Adopción de un sistema de créditos -al final los ECTS- como medio para promocionar una mejor y mayor movilidad estudiantil con posibilidad de obtenerlos fuera de las instituciones e incluyendo la experiencia adquirida a lo largo de la vida del estudiante (aunque siempre deberá contar con el respaldo de las Universidades).
- Promoción de la movilidad, eliminando obstáculos para el ejercicio de libre intercambio con especial atención al acceso de oportunidades de estudio y formación y servicios relacionados para los alumnos y el reconocimiento y valoración de los periodos de estancia en instituciones de investigación, enseñanza y formación Europeas, sin perjuicio de sus derechos estatutarios, para PDI y PAS.
- Promoción de la cooperación Europea en aseguramiento de la calidad con el objetivo de desarrollar criterios y metodologías comparables.
- Promoción de las dimensiones Europeas necesarias en educación superior, particularmente dirigidas hacia el desarrollo curricular, cooperación entre instituciones, esquemas de movilidad y programas de estudio, integración de la formación e investigación.

La implementación final del proceso de Bolonia (Ministerio de Educación, 2009) aparece con la llegada del ECTS a las universidades, ya que es una herramienta compatible con el Marco Europeo de Cualificaciones para el aprendizaje permanente. También ayuda a las instituciones a aplicar el objetivo de garantía de la calidad. Incluso en algunos países son un requisito para la acreditación de programas o cualificaciones de educación superior y desempeñan un papel crucial en su dimensión global ya que instituciones de otros países se están adhiriendo a los ECTS.

En la guía publicada en ANECA de los ECTS definen éstos como son un sistema de acumulación y transferencia de créditos centrado en el estudiante y basado en la transparencia de los resultados y procesos de aprendizaje. Como se ha expresado en la Declaración de Bolonia, tiene por fin facilitar la planificación, impartición, evaluación, reconocimiento, convalidación, equiparación de las titulaciones y la movilidad de los

estudiantes en el Marco Europeo. Dichos créditos están basados en la carga de trabajo necesario para que los estudiantes consigan los resultados de aprendizaje necesarios. Estos resultados describen los conocimientos mínimos adquiridos, comprendidos y dominados tras obtenerlos con éxito.

Con carga de trabajo se refiere al tiempo necesario -estimado- para que los estudiantes puedan llevar a cabo las actividades de aprendizaje para obtener los resultados y abarca las clases, seminarios, proyectos, trabajos prácticos, aprendizaje autónomo y exámenes entre otras herramientas. Por regla general, 60 créditos abarca la carga de trabajo de un curso lectivo a tiempo completo y oscila entre las 1500 y las 1800 horas, deduciendo que 1 ECTS equivaldría entre 25 y 30 horas de trabajo.

Es un aspecto realmente interesante sobre los ECTS la posibilidad de otorgar créditos a los estudiantes -de forma individual- si alcanzan resultados de aprendizaje en otros contextos o experiencias de aprendizaje sean formales, no formales o informales. En la web de Comisión Europea (Barreiro) realizan una aclaración de los tres tipos de aprendizaje:

- Aprendizaje formal: Ofrecido normalmente por un centro de educación o formación, con carácter estructurado y que concluye con una certificación. El aprendizaje formal es intencional desde la perspectiva del alumno. Un ejemplo de aprendizaje formal son los Grados Universitarios o los Cursos Oficiales de Entidades Públicas.
- Aprendizaje informal: Se obtiene en actividades de la vida cotidiana relacionadas con el trabajo, la familia o el ocio. No está estructurado y por regla general no lleva una certificación. Puede ser intencional aunque en la mayoría de los casos no lo es. Como ejemplo de aprendizaje informal puede ser todo lo aprendido sobre pintura pintando como afición.
- Aprendizaje no formal: No está ofrecido por un centro de educación o formación y tampoco suele llevar a una certificación. Sin embargo tiene un carácter estructurado en objetivos didácticos, duración y soporte y tiene un carácter intencional desde la perspectiva del alumno. Un ejemplo de aprendizaje no formal son los cursos y seminarios no homologados.

Con esta visión se puede incidir en las estrategias de las JE dentro de los aprendizajes no formales.

Por tanto se considera el ECTS como un sistema centrado en el estudiante. Las instituciones tienen la función de apoyar a los estudiantes en la elaboración de sus propios

itinerarios de aprendizaje y ayudarles a progresar a través de sus propios estilos y experiencias de aprendizaje. Por tanto se exige a los estudiantes una mayor actividad en el aula con un desarrollo más dinámico en su formación a través de un trabajo continuo y siendo reforzado a través de las tutorías y el asesoramiento periódico de los profesores. El ECTS establece un vínculo entre los programas académicos y las necesidades del mercado laboral, facilita el acceso y la participación al aprendizaje, facilitar el reconocimiento de los logros y la movilidad entre las instituciones de un mismo país, u otro distinto junto con sus ámbitos educativos y contextos de aprendizaje.

Sobre los resultados de aprendizaje aparecen dos enfoques en la Guía del ECTS: las marcas de los umbrales o los requisitos mínimos de aprobado y los puntos de referencia que muestran el grado de consecución esperado de los estudiantes. En ambos casos los resultados se deben formular de forma clara. Gracias a este enfoque se pueden evaluar los conocimientos, destrezas y competencias adquiridas a través de los tres tipos de enseñanza.

Respecto a la carga de trabajo, las instituciones deben tener en cuenta la estimación del tiempo que destinará el alumno para alcanzar los resultados para poder calcular la carga de trabajo. Pero de forma general la carga será el resultado de los siguientes factores:

- Horas presenciales en clase.
- Tiempo destinado al trabajo individual o en grupo.
- Tiempo necesario para preparar y realizar el proceso de evaluación.
- Tiempo necesario para prácticas profesionales obligatorias.

En el caso de carreras que cuenten como requisito las prácticas profesionales o en empresas como parte del programa se precisa una asignación de los créditos. Como cualquier otro componente académico se deben definir los resultados de aprendizaje y éstos deben ir junto a la metodología y los criterios de evaluación adaptados a las funciones a desempeñar. Estas prácticas se consideran aprendizajes formales.

Respecto a los aprendizajes no formales e informales con los ECTS no existe razón para que los alumnos no puedan beneficiarse del reconocimiento que pueden aportar las instituciones a esas valiosas competencias adquiridas fuera de ellas, como el trabajo y otros tipos de experiencias. Por tanto, se permite el reconocimiento de dicha formación para obtener una cualificación superior para aquellas personas que no hubiesen podido o querido obtenerla del modo tradicional siempre y cuando satisfagan los requisitos de evaluación.

Con esta medida se pretende reforzar la dimensión social de las instituciones de educación superior y facilitar el acceso a los aprendices procedentes del mundo profesional o de centros de aprendizaje no tradicionales con el objetivo de contribuir al aprendizaje a lo

largo de la vida. Un ejemplo de cómo valorar las enseñanzas informales y no formales se encuentran en las directrices del SCQF -Scottish Credit and Qualifications Framework- basado en cuatro puntos (Ministerio de Educación, 2009, pág. 19):

- Asesoramiento y orientación inicial: qué supone el proceso para el estudiante, los límites de asignación de créditos, costes, metodologías, responsabilidades del estudiante y del tutor y caminos para la cualificación y reconocimiento de dichos aprendizajes informales y no formales.
- Apoyo: proceso de reflexión, explicación acerca de los resultados de aprendizaje, identificarlos, recopilarlos y seleccionar las evidencias de dichos resultados.
- Reconocimiento y evaluación: evaluación de las pruebas o evidencias que demuestran la consecución de los resultados del aprendizaje y los criterios de evaluación).
- Concesión del crédito que cuenta con el mismo valor que el obtenido mediante aprendizaje formal.

Fuera del plan de estudios, en este marco de los ECTS se plantea que la implicación de los estudiantes sea mayor. Estas actuaciones están contempladas en la reforma de la Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril, por la que se modifica la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades (LOMLOU) que establece la relación de los estudiantes del sistema educativo y plantea un marco institucional para su participación en la vida universitaria mediante el Estatuto del Estudiante Universitario.

En el artículo 7 donde se recogen los derechos comunes de los estudiantes universitarios se vuelven a remarcar aspectos mostrados en la Declaración de Bolonia como en el apartado g) que dice que el estudiante tiene derecho "a ser informado de las normas de la universidad sobre la evaluación (...)" o el k) que reconoce el derecho "a participar en los programas de movilidad, nacional o internacional. En el marco de la legislación vigente" (BOE, 2010, pág. 109357).

Como el plan de Bolonia en su inicio ha tenido que convivir con los estudios del plan antiguo mientras éstos se extinguen, en los estatutos del estudiante se reconocen otros derechos que son aplicables específicamente a los estudiantes de grado y que reafirman todo lo propuesto con la reforma de los ECTS. Así los recoge en el apartado b) donde recoge el derecho al reconocimiento de la formación previa, actividades laborales o profesionales sea formación formal, informal o no formal, también se marca la posibilidad de las prácticas fuera de la universidad en el punto f) que dispone al universitario "la

posibilidad de relación de prácticas, curriculares o extracurriculares, que podrán realizarse en entidades externas", derecho disponible también para los alumnos de máster.

En cuanto a los deberes se exige a los estudiantes en el artículo 13 del Estatuto el deber de "asumir el compromiso de tener una presencia activa y corresponsable en la universidad, deben conocer su universidad, respetar sus Estatutos y demás normas de funcionamiento aprobadas por los procedimientos reglamentarios". El primer deber del estudiante es contar con una presencia activa en la universidad. Este punto del Estatuto sirve para afianzar el plan del ECTS de transferir el aprendizaje al alumno y que éste se convierta en el centro del mismo. Un estudiante activo con una gran participación en la universidad puede orientar de mejor manera su formación y aprendizaje.

Hay otros dos artículos de necesaria mención para el ámbito de este TFM. El primero de ellos correspondiente al artículo 38 acerca de la participación estudiantil y promoción de asociaciones, federaciones y confederaciones de estudiantes que promueve y anima a la participación estudiantil en asociaciones y movimientos sociales y éstas, a su vez, deben tener proactividad en la búsqueda del equilibrio, la paridad y la igualdad en la representación estudiantil, igualdad de género, promoción de la participación de los estudiantes con discapacidad, el compromiso de las universidades con la sostenibilidad, las actividades saludables, el diseño y políticas de los campus y su mejora.

El otro artículo a destacar es el 63 acerca de los principios generales de la formación en valores en el que especifica que la universidad debe ser un espacio de formación integral de las personas que la componen en la libertad, la equidad, la solidaridad y el respeto y reconocimiento del valor de la diversidad, junto a valores medioambientales y de sostenibilidad demostrando en sus actuaciones honradez, veracidad, rigor, justicia, eficiencia, respeto y responsabilidad. Continúa diciendo que la actividad universitaria debe promover las condiciones para que los estudiantes sean autónomos, responsables -aptos y dispuesto a asumir decisiones y actuar en consecuencia- sean razonables -con capacidad para procurar su propio bien y armonizar la búsqueda con otras personas-, con sentido de la justicia -conocedores de la legalidad- y tengan capacidad para incluir en su ámbito de responsabilidad a todos los otros afectados por sus elecciones y sus actuaciones.

A continuación se realiza un análisis de los estudios de BBAA. Según la Facultad de BBAA de la UM, primero la extinta licenciatura y actualmente los estudios de Grado en BBAA son herederos directos de las enseñanzas del S. XVIII (Facultad de Bellas Artes), siendo el siguiente paso evolutivo de una larga lista de estudios artísticos -Academias de Bellas Artes, Escuelas Superiores de Bellas Artes y Facultades- adaptado al nuevo EEES.

En el Libro Blanco de los Titulados en BBAA / Diseño / Restauración, viene toda la información base de la estructura de todos los planes de estudios de BBAA a nivel nacional y, por extensión, en la Facultad de BBAA de la UM. Pero también expone la evolución histórica de los estudios de las facultades de BBAA tras su incorporación al mundo universitario en 1978.

En aquellas fechas se contemplaban dos ciclos, uno primero común y uno segundo de especialidad con el fin de acreditar la formación adquirida en uno de los muchos caminos curriculares. Con la entrada en vigor de la LRU se inició el proceso de revisión que conllevó a la aprobación de unos nuevos planes de estudio para casi todas las facultades, aunque se implementasen en fechas distintas. De esta manera fueron desapareciendo las especializaciones y se volvió a un título generalista de licenciado en BBAA. Más adelante se implementarían en algunos centros vías curriculares con bloques más especializados pero sin cambiar el título obtenido por el egresado. Las ramas presentadas tenían relación con las salidas laborales del mercado de su momento o con mayor relación a la investigación (ANECA, pág. 122).

Todos los estudios llevaron a rediseñar el concepto de las clases por un taller de creación integrado, usado como eje vertebrador donde pueda desarrollar el trabajo personal, con la tecnología necesaria y la ayuda de los maestros y técnicos especialistas junto al profesor que aporta sus conocimientos y se encargaban de autorizar, coordinar y ayudar a llevar a cabo los proyectos y los trabajos de los alumnos. Esta metodología confluyó hacia la hibridación de técnicas artísticas tanto tradicionales como innovadoras. Con tal confluencia de lenguajes se hizo necesario replantear los estudios para favorecer la libertad creativa de los estudiantes para favorecer una enseñanza artística con conocimiento global e integrador de las artes.

Los objetivos de dicho plan consisten en formar artistas capaces de aportar criterios y respuestas creativas a los problemas en las manifestaciones artísticas del S. XXI. Durante la elaboración de dicho manual adaptaron los criterios del programa ANECA de las competencias -utilizan los términos de "saber", "saber hacer" y "habilidad/destreza" para clasificar los conocimientos- alegando la dimensión teórico-práctica intrínseca de la naturaleza de BBAA (pág. 383). Poniendo un ejemplo, competencias como el dibujo del natural requiere "saber" de composición, encuadre, etc. "saber hacer" el análisis de la figura y su descomposición en formas y necesita la "habilidad/destreza" para poder ejecutar y plasmar la figura en papel. El estudiante de BBAA asimila los conocimientos a través de una experiencia de conocimiento integrada.

Los objetivos generales de la titulación de grado en BBAA son (págs. 384-385):

- Dotar al estudiante de los instrumentos necesarios para la integración de sus conocimientos en procesos de creación autónoma y/o de experimentación interdisciplinar, de manera que puedan desarrollar su práctica artística en todo tipo de formatos y espacios culturales.
- Preparar al estudiante para una práctica artística profesional que le permita tanto asumir un compromiso con la realidad contemporánea como recibir el pleno reconocimiento social de sus competencias.
- Capacitar a los graduados españoles para poder continuar con unos estudios de posgrado nacionales o europeos.

Para los objetivos específicos y niveles de capacitación se aceptó la sugerencia por ELIA de utilizar el término "adquirir" para unificarlo con el resto de Europa y son competencias necesarias para la promoción del estudiante:

- Adquirir la capacidad de identificar y entender los problemas del arte a través de su experimentación práctica, estimulando procesos de percepción y conceptualización de aquellos aspectos de la realidad susceptibles de ser tratados artísticamente.
- Adquirir la capacidad de desarrollar procesos de creación artísticamente el aprendizaje de las diferentes tecnologías, favoreciendo la reflexión crítica sobre el propio trabajo y la toma de conciencia del contexto en que se desarrolla.
- Adquirir conocimientos sobre los problemas definidos por otros artistas, así como las soluciones dadas por estos, los criterios utilizados y el por qué de los mismos.
- Adquirir conocimientos sobre las diferentes funciones que el arte ha adquirido en relación a los contextos socioculturales en los que se ha generado. Conocer la evolución de las diferentes formas de expresión, sus interacciones e influencias mutuas y comprender cómo éstas configuran el presente y condicionan el futuro.
- Adquirir conocimientos sobre la estructura de la industria cultura, así como la ubicación y configuración de los centros de toma de decisiones relativas a la misma.
- Adquirir la habilidad de elaborar estrategias de creación artística mediante la realización de proyectos individuales o en equipo, bajo la conciencia de la

capacidad transformadora del arte, como agente activo en la configuración de las culturas.

- Adquirir una formación desde la experiencia artística que, como experiencia de conocimiento, constituya la base identificadora de los diferentes perfiles profesionales de los graduados en BBAA.

Sobre los objetivos transversales o genéricos se cuentan:

- Dotar al estudiante del conocimiento sobre el lenguaje necesario para dominar la expresión oral y escrita en su lengua propia y aprender con facilidad una lengua extranjera.
- Facilitar al estudiante el manejo de las herramientas informáticas aportándole los conocimientos que les sean necesarios.
- Capacitar al estudiante para adquirir las competencias de comunicación necesarias para establecer redes de contactos nacionales e internacionales.

Para la consecución de estos objetivos por parte del alumnado y tras un análisis del panorama europeo valoraron la siguiente estructura para los estudios de Grado en BBAA:

- **Fundamentación:** durante este periodo se introduce al estudiante en las bases de la práctica artística a partir de la orientación práctica y una visión general en el contexto del Arte.
- **Profundización:** en este momento el estudiante profundiza en los conocimientos adquiridos en la experimentación, proceso artístico y la expresión artística -gracias a las tutorías e instrucciones individuales- por un lado y por otro la realización de proyectos individuales o de grupo donde puede demostrar la integración de conocimientos y habilidades.

Los programas de posgrado suelen establecer dos direcciones genéricas: la primera es el Máster Oficial. Donde se forma al estudiante en el ámbito de la producción, gestión y dirección del mundo de las BBAA. Junto con una efectiva especialización investigadora y creadora es la segunda vía. Este modelo sirve de preámbulo al doctorado.

También hay dos modelos de enseñanza de los estudios artísticos uno potenciador del modelo de investigación y expresión artística y otro segundo potenciando el factor de profesionalización y aplicación.

El modelo de investigación y expresión artística trabaja la orientación tanto individual como colectiva de elaboración de los proyectos. Ambos modelos comparten una orientación práctica en espacios de estudio de arte basados en la orientación individualizada; la valoración de expresión artística y la capacidad de análisis teórico y

crítica; la disposición de medios clásicos e innovadores en busca de la experimentación e investigación artística; una incipiente orientación empresarial vinculada a las profesiones emergentes del mercado laboral; la opción de una progresiva especialización o, en su defecto, un enfoque multidisciplinar; el desarrollo del discurso oral y escrito; la presentación de los proyectos; la investigación y su metodología y, por último, la transmisión y difusión de las prácticas artísticas.

Dentro del primer modelo de enseñanza se pueden observar ciertas tendencias propias como la experimentación artística en términos científicos y de laboratorio o la colaboración interdisciplinar. En el segundo modelo se ven otras tendencias distintas como la exploración en las habilidades comunicativas, interpersonales y empresariales; el desarrollo de un perfil formativo polivalente capaz de desenvolverse en campos interprofesionales; la posibilidad de optar por una progresiva especialización o un enfoque multidisciplinar y, para finalizar, el trabajo en proyectos de colaboración externa profesionales e institucionales.

Es importante destacar que dentro de la enseñanza impartida en la Facultad de Bellas Artes de Murcia, está la no inclusión de prácticas externas curriculares (Universidad de Murcia, 2012). Si bien los alumnos pueden optar por realizar prácticas de forma extracurricular para complementar su formación. Esta decisión viene razonada y motivada porque esta titulación no está pensada para realizar una profesión colegiada.

5.c.- Inserción laboral de los egresados en BBAA

En la web institucional de la Facultad de BBAA de la UM se recoge una lista de las salidas profesionales dentro de su perfil de egreso. Se encuentran plasmadas las salidas recogidas en el Libro Blanco de las Titulaciones de Grado de BBAA de ANECA (ANECA, págs. 229-230).

- Creación artística (artista plástico en todas las técnicas y medios creativos. Práctica profesional artística en todas sus modalidades:

- Producción e investigación en el campo de las bellas artes: pintura, dibujo, escultura.
- Creación visual.
- Creador de Arte público.
- Net artista.
- Acciones de arte visual.

- Personal creativo para empresas de tecnología.
- Personal creativo para agencias de publicidad y moda.
- Personal creativo en empresas de producción audiovisual, en galerías de arte.
- Training de laboratorios multimedia.
- Dirección de centros de producción de arte.
- Comunicador visual para presentación de la información en periódicos y TV.
- Diseño, producción y montaje de exposiciones.
- Diseñador y productor para parques temáticos.
- Promotor: demostraciones en ferias y certámenes.
- Escenografía.
- Escaparatismo.
- Modelismo.
- Simulación Tridimensional.
- Animación y cómic.
- Animador y dinamizador cultural.

- Creativo en el ámbito audiovisual y de las nuevas tecnologías. Franja de la práctica del arte que corresponde a escalafones altos del sistema empresarial:

- Director artístico y director de arte en empresas audiovisuales, productoras cinematográficas y de TV, agencias de publicidad, empresas de diseño, editoriales, prensa.
- Empresario o personal creativo de tecnologías aplicadas a comunicación visual (edición de, CD ROM, páginas web).

- Experto cultural, asesoría y dirección artística. Ocupaciones generales vinculadas y propias de la formación académica universitaria:

- Crítico de arte.
- Gestor cultural.
- Gestión de Asociaciones de artistas visuales.
- Editor y redactor en revistas dedicadas al arte.
- Asesoramiento y comisariado de exposiciones.
- Organización de eventos y actividades culturales.
- Administración y gestión del patrimonio.

- Director de museos, galerías, salas exposiciones y ferias de arte.
 - Colaborador para asuntos artísticos en instituciones.
 - Museología.
 - Personal creativo para servicios en Museos:, montaje, departamentos educativos).
 - Técnico en gabinetes de estampas, museos y bibliotecas.
 - Asesor para compras de arte.
 - Guía cultural y animador.
- Profesor (docencia y educación artística). Una vez el egresado haya cursado el Máster² que le habilite para la docencia se contemplan las siguientes salidas profesionales:
- Profesor de Secundaria, Enseñanzas artísticas en régimen especial, Universidad.
 - Educador en museos (gabinetes pedagógicos, talleres de creación).
 - Formador técnico en Escuelas de especialización.
 - Arte terapeuta.
 - Monitor de actividades en museos e instituciones culturales.
- Especialista artístico específico de Imagen y Audiovisuales:
- Diseño y gestión audiovisual.
 - Fotografía.
 - Animación.
 - Media art.
 - Creativo visual, audiovisual y/o multimedia.
 - Videoarte, video creación.
 - Realización video gráfica y televisiva.
 - Diseño y realización de interactivos.
 - Investigador de y sobre la imagen visual y/o audiovisual.
 - Investigador de y sobre Media art. Puntos de encuentro con el diseño.
 - Personal creativo en empresas de diseño.
 - Aspectos del diseñográfico.
 - Diseño textil y de moda.
 - Diseño de páginas web, elementos interactivos y multimedia.

² El Máster Universitario en Formación del Profesorado de Educación Secundaria Obligatoria y Bachillerato, Formación Profesional, Enseñanzas de Idiomas y Enseñanzas Artísticas. (Universidad de Murcia, 2012)

- Especialista artístico específico o más bien vinculados al Grabado:
 - Artista gráfico.
 - Impresor y técnico impresor de obra gráfica original en todas sus modalidades: calcografía, litografía, serigrafía y offset.
 - Impresión digital.
 - Editor de obra gráfica.
 - Editor de libros de artista.
 - Personal creativo en empresas de Servicios específicos de técnicas aplicadas (talleres artes gráficas).
- Especialista artístico específico o más bien vinculados al Dibujo:
 - Ilustración en todas sus modalidades (infantil, científica y técnica, publicitaria, de prensa).
 - Infografía.
 - Dibujante de cómics.
 - Cartelismo.
 - Dibujo de Animación.
- Sección de aplicación de técnicas y oficios específicos de la Escultura: Técnicas escultóricas ligadas a procesos de producción.
- Sección de aplicación de técnicas y oficios artísticos: específicos de la Pintura: Técnicas pictóricas ligadas a procesos de producción.

En el Libro Blanco de los títulos de grado en BBAA / Diseño / Restauración hacen un estudio acerca de la tasa de actividad y desempleo para la titulación de BBAA. Los datos manejados tienen ya una considerable antigüedad y sería conveniente actualizarlos pues tratan con datos de 2002/2003. Por aquella época los titulados de BBAA encabezan la franja con mayor desocupación seguido sólo por los Diplomados en Trabajo Social, los Maestros y los licenciados en Geografía e Historia y Biología. Los datos manejados en el Libro Blanco hablan de una relación aproximada de 88,5% de actividad frente a un 15% de paro³. Respecto a los datos del salario están muy desfasados por lo que se desprecian.

El tipo de empleo remarca dos tipos de empleo fundamentalmente: los de oficina y dependientes y vendedores. Estos empleos no tienen relación con los estudios cursados y un 1,3% trabajaba como empleado de oficina y un 2,6% como vendedor o dependiente. Del restante hay que valorar positivamente que BBAA se encontraba en 5ª posición en las

³ Los datos que maneja son así a pesar de que la suma no sea 100.

titulaciones donde sus egresados optan por el autoempleo, siendo la opción escogida por el 23,2%, detrás de carreras como arquitectura, veterinaria, aparejadores y derecho. Este vacío respecto a la ocupación de BBAA viene dado a que los informes manejados para la elaboración del Libro Blanco no tuviesen en cuenta datos relativos a ocupaciones por entonces emergentes.

Los datos expuestos sirven a modo de introducción para dar unas pinceladas acerca de la empleabilidad de los titulados en BBAA. Cogiendo unos datos más recientes recogidos por el COIE -Centro de Orientación e Información de Empleo- de la UM, en su encuesta de Satisfacción con los Servicios de Gestión Académica y Perspectivas Profesionales de los titulados de la UMU del 2008, se indaga sobre la actividad laboral durante la carrera. De los 46 alumnos de Bellas Artes que fueron encuestados, 33 de ellos (el 71,7%) sí ha tenido actividad laboral durante la carrera. Este dato corrobora la existencia de una dedicación laboral paralela a la formación y desglosa tres opciones: trabajos esporádicos, estables a tiempo parcial y estables a tiempo completo. Los resultados muestran a 11 personas (el 33%) que han realizado trabajos esporádicos, 5 personas (el 15,2%) ha tenido trabajo estable a tiempo completo y destaca con 17 personas (el 51,5%) que han tenido trabajo estable a tiempo parcial a lo largo de la carrera, teniendo el mayor porcentaje en este campo de todas las facultades de la UM.

Finalmente, el último informe disponible del COIE salido en 2011 -el documento del 2012 aún no se ha cerrado durante la elaboración de este trabajo- y que responde a la inserción laboral de los egresados durante los cursos 2005-2006 y 2006-2007 muestran los datos más recientes acerca de la situación laboral de los titulados en BBAA de la UM y encuesta entre ellos a 89 titulados en BBAA del total de los egresados de la UM. Por desgracia, los datos no están desgranados por carreras sino por áreas de conocimiento. En este caso, los datos analizados corresponden tanto a los generales como a los del área de humanidades⁴.

En estos resultados se ve que el 76,4% trabaja actualmente, aunque los titulados del área de humanidades tienen un índice muy inferior con respecto al de los titulados de otras áreas: sólo el 56,4% estaba trabajando en el momento de la realización de las encuestas.

⁴ En el Anexo II del informe no está ubicado la Licenciatura en BBAA en ninguna área de conocimiento. No obstante, en el informe de la Guía de Salidas Profesionales para la promoción del 2007 sí incluye a BBAA en el área de humanidades. Se sobreentiende pues la pertenencia de los estudios de BBAA en el área de humanidades y se considera una errata del anexo la no aparición de los estudios.

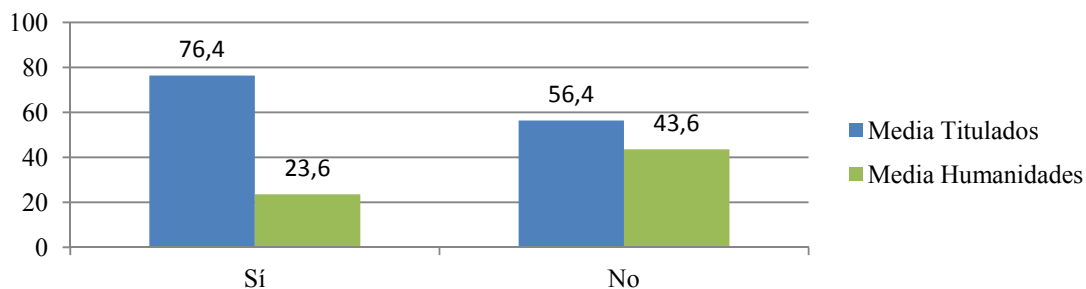


Tabla 2 - Empleabilidad en el momento de realización de la encuesta

De esas personas que han obtenido empleo, el 13,2% se incorporó inmediatamente, el 30,3% en los 3 primeros meses, el 15,2% hasta los 6 primeros meses, el 25,6% obtuvo su primer empleo hasta el primer año y el restante 15,7% pasado el año desde su egresión. Entre todos ellos, el 48,3% mantiene el primer empleo, especialmente los centrados en las Ciencias de la Salud y las Ciencias Sociales y Jurídicas con casi el 51% de los titulados. Es un dato positivo que la gran mayoría de los egresados de la UM ingresen en el mercado laboral entre los seis primeros meses y que casi la mitad de ellos mantienen el empleo. En el área de las humanidades, por desgracia, tiene el peor panorama de todas las áreas de conocimiento. Tiene el menor ratio de incorporación inmediata (4,4%) y su inserción laboral va progresivamente aumentando a medida que pasa el tiempo. Hasta los tres meses se incorpora el 18,2%, hasta el semestre 13,9% y hasta el año casi la mitad: un 40,1%. El restante 23,4% obtiene su empleo después de un año.

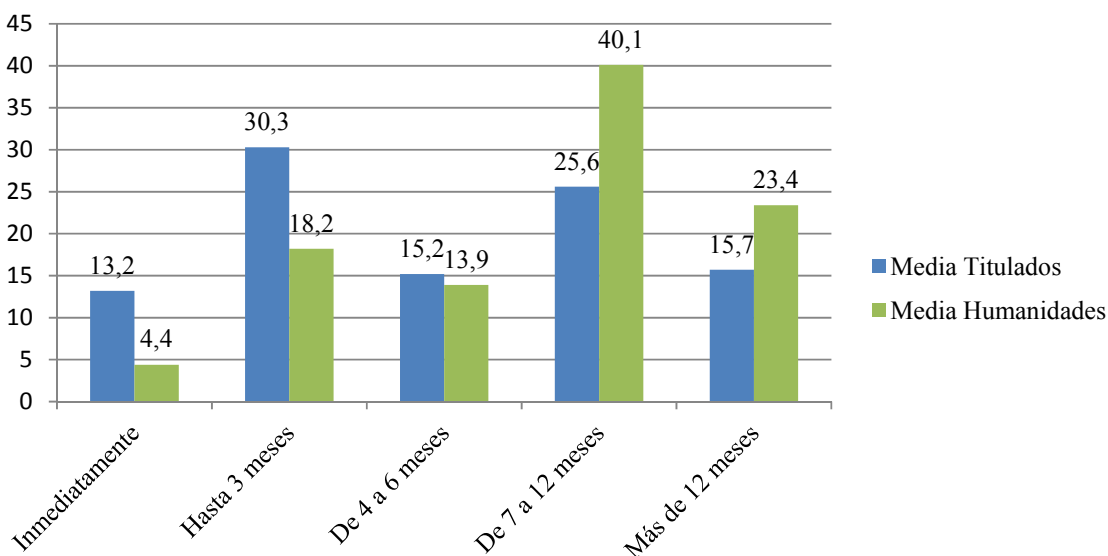


Tabla 3 - Tiempo de incorporación al mercado laboral tras egresar de la Universidad

También el área de humanidades presenta el menor índice a la hora de mantener su primer empleo únicamente con un 21,8%. Los datos sobre la media en encontrar trabajo sitúa al área de humanidades en la última posición en cuanto a efectividad de obtener empleo, tardando 11,9 meses frente a la media de 8,3 meses de la media de los titulados de la UM.

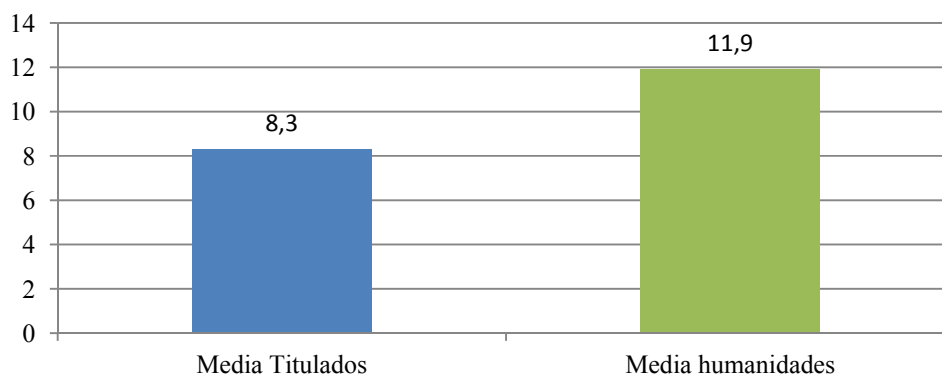


Tabla 4 Meses en obtener el primer empleo

Analizando la duración del contrato del empleo en general se puede ver que el 29,2% tienen contrato hasta 6 meses, un 21,8% de hasta el año, otro 21,8% mantiene el empleo hasta el segundo año y un 27,3% mantienen ese empleo. Es un dato positivo que más de una cuarta parte de los titulados mantengan el empleo, sin embargo la estadística se empobrece al retornar al área de la humanidades. El 34,8% sólo lo mantienen hasta 6 meses, el 23,4% conserva el empleo hasta el año, sigue en descenso con un 22,2% quienes siguen contratados hasta los dos años y sólo el 19,6% supera los dos años de contrato. Únicamente los titulados de ciencias experimentales presentan un índice algo más bajo -un 19,2%- en los contratos de más de dos años. En términos generales el 36,9% de los titulados mantienen el primer trabajo y nuevamente -la media de los titulados del área de humanidades- tiene el porcentaje más bajo con 21,8%.

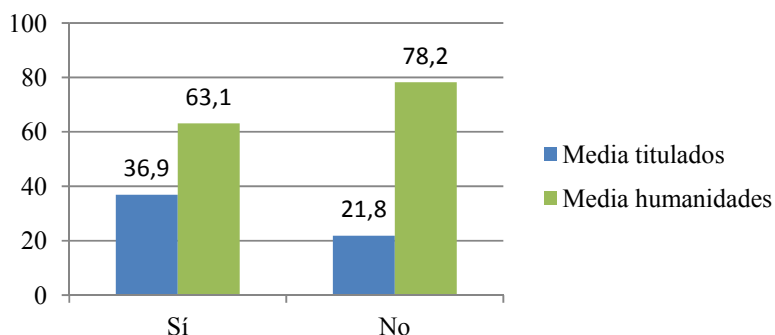


Tabla 5 - ¿Permanece aún en el primer puesto laboral encontrado?

Hay una predominación de trabajo por cuenta ajena con un 92,8% entre empresa privada y la Administración Pública, frente al 7,2% que se autoemplea. En el área de humanidades, un 65,9% trabaja para cuenta ajena en empresas privada, un 29,0% para la Administración o Instituciones Públicas y el 5,1% trabaja por cuenta propia. Los indicadores se encuentran dentro de los parámetros medios. Este dato deberá ser examinado en mayor profundidad pues según los informes del Libro Blanco de las Titulaciones de Grado en BBAA / Diseño / Restauración se comenta - referente a los titulados en BBAA- son proactivos en cuanto al autoempleo. En una futura investigación se analizará dichos datos.

En tanto que al salario, el 8,8% dispone de un salario mensual neto inferior de 800€, el 15,0% entre 800€ y 1.000€, el 22,3% entre 1.001€ y 1.300€, el 15,4% recibe entre 1.301€ y 1.500€, el 23,2% entre 1.501€ y 1.800€ y el 15,3% obtiene un sueldo mayor de 1.800€.

Respecto a la categoría profesional, el 66,3% considera que su empleo es adecuado a su nivel de estudios, el 21,0% lo considera superior al nivel de estudios, el 10,3% lo considera algo inferior y un 2,3% comenta que su empleo está muy por debajo a su nivel de estudios.

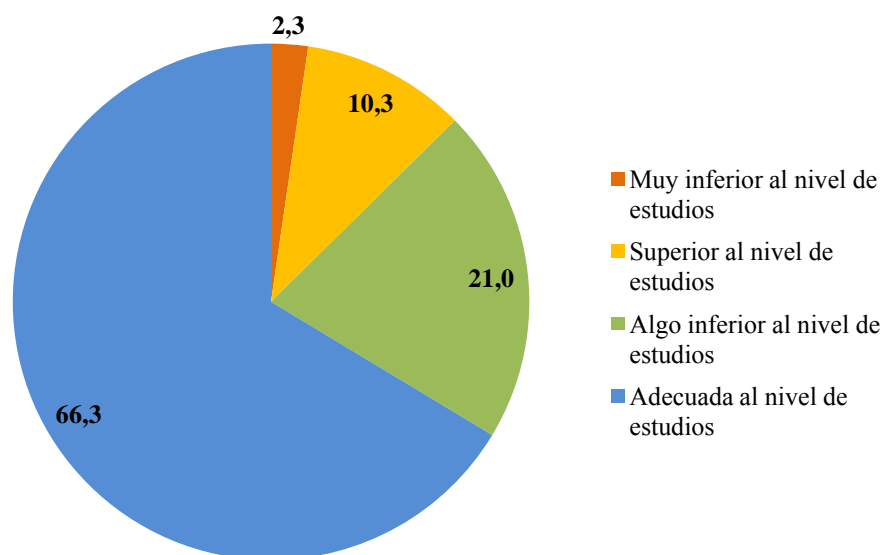


Tabla 6 - Valoración sobre la adecuación del puesto de trabajo al nivel de estudios

También sobre el empleo el 39,5% considera que su empleo está totalmente relacionado con los estudios. Aquellos con un empleo bastante relacionado con sus estudios

representa un 29,0%. La opción algo relacionada con sus estudios ocupa un 20,5% y sólo el 11,0% considera que su empleo no tiene nada que ver con sus estudios. Estos datos son positivos pues muestran la utilidad y la relación entre los estudios superiores y la adecuación al puesto de trabajo tanto en rama como en nivel.

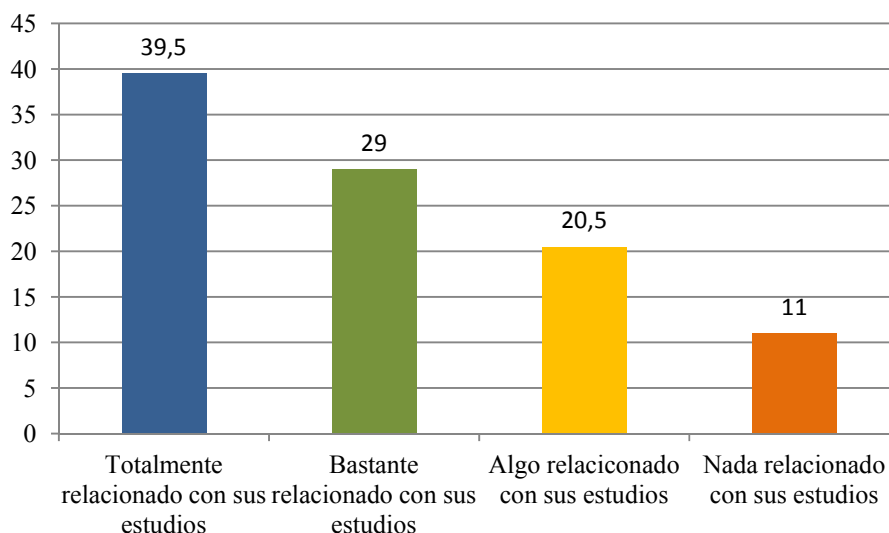


Tabla 7 - Valoración de la relación de los estudios con el puesto de trabajo

En la valoración de conocimientos y competencias se valoran habilidades no relacionadas directamente con los conocimientos, sino con otras habilidades transversales en una escala de 1 a 5, donde 5 es una importancia máxima y 1 la mínima. Así se observan los parámetros más importantes que encuentran en los empleos los titulados, entre los que se encuentran la capacidad para trabajar en equipo y la de aprendizaje en primera posición, con un 4,3 de media, seguido de la resolución de problemas y la capacidad de asumir responsabilidades con 4,2 y un 4,1 respectivamente. La orientación de los resultados obtiene un 3,9 y le siguen los conocimientos de informática con un 3,4. Es muy destacable el siguiente datos por encontrarse debajo de las competencias ya mencionadas: los conocimientos prácticos de la titulación y los teóricos se sitúan por debajo de con un 3,4 y un 3,3. Aunque sea una valoración positiva -el punto medio es 3- a la hora de estar en el mundo laboral se considera un parámetro muy inferior a otras y sólo se encuentra por encima de los conocimientos de idiomas con un 2,5. Los egresados valoran comparativamente bajo los conocimientos adquiridos de su titulación.

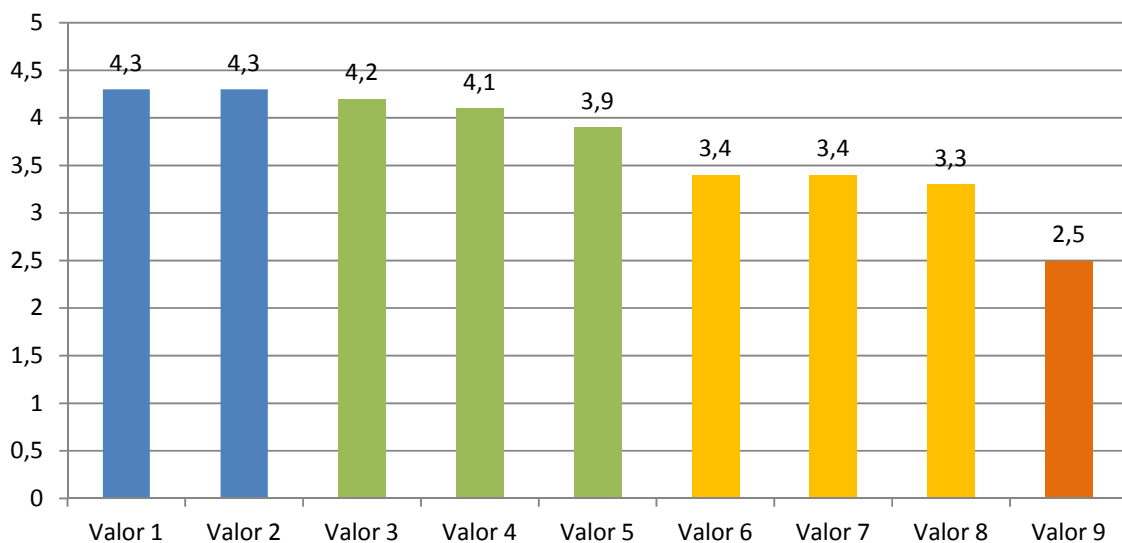


Tabla 8 – Valoración de competencias transversales en el puesto laboral

Valor 1: Capacidad para trabajar en equipo

Valor 2: Capacidad de aprendizaje

Valor 3: Resolución de problemas

Valor 4: Capacidad de asumir responsabilidad

Valor 5: Orientación de resultados

Valor 6: Conocimientos prácticos de su titulación

Valor 7: Conocimientos de informática

Valor 8: Conocimientos teóricos de su titulación

Valor 9: Conocimientos de idiomas

De hecho, una vez titulados, los alumnos de humanidades presentan un mayor índice de complementación de su formación. El 91,2% de los titulados en el área de humanidades realizó acciones formativas complementarias una vez finalizada la carrera, estando la media general en un 82,3%. Dentro de esta formación complementaria, el 56,4% de los estudiantes realiza especializaciones relacionadas con el área, seguido con un 18,4% que se complementan en el desarrollo de habilidades y competencias profesionales. Las humanidades lideran el desarrollo de estas habilidades sólo superado por los titulados en ciencias experimentales: se intuye una necesidad de complementar la formación en el área de humanidades, aunque el 15,6% se especializa en otro ámbito de la carrera. El 6,2% se forma en el dominio de las TIC's y un 3,4% que realizan otro tipo de formaciones. Sin embargo, nadie en estos dos años ha realizado formación para la investigación.

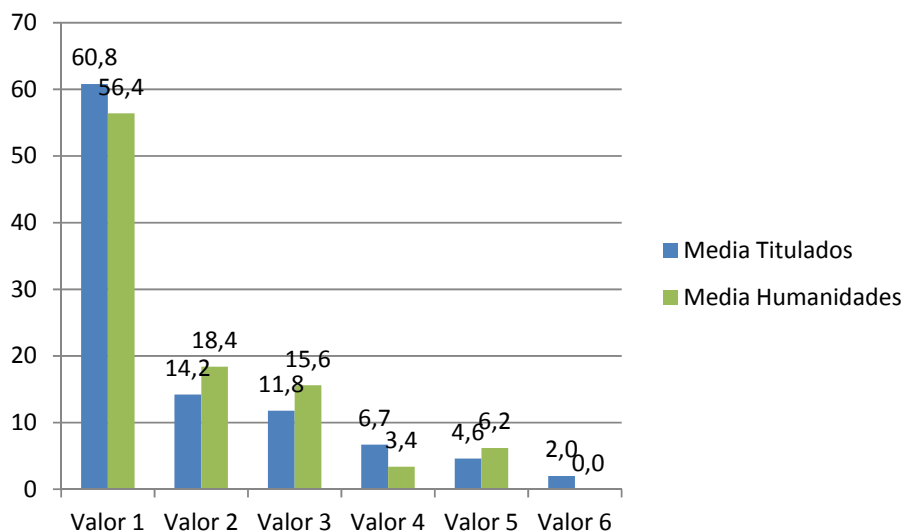


Tabla 9 - Tipo de formación complementaria a la carrera

Valor 1: Especialización relacionada con la carrera

Valor 2: Desarrollo de habilidades y competencias profesionales

Valor 3: Especialización en otro ámbito de la carrera

Valor 4: Otra formación

Valor 5: Dominio de Nuevas Tecnologías - Informática

Valor 6: Formación para la investigación

Preguntando sobre su paso por la universidad, en general -y en escala de 1 a 5- los titulados consideran que la Universidad ha de prestar más importancia al enfoque profesional de los estudios -4,4 con la misma puntuación en humanidades-. A pesar de esta opinión generalizada -con una puntuación de 3,6, aunque en humanidades están un poco menos satisfechos con un 3,3- los titulados piensan que la carrera le ha ayudado a obtener un empleo satisfactorio y les ha ayudado a promocionar profesionalmente, aunque la consecución de los objetivos profesionales fijados al finalizar la carrera ha sido sólo valorado con un 3,4 (3,1 en el caso de los titulados en el área de humanidades) . La opinión acerca de la adecuación de los estudios a las exigencias profesionales también se encuentran dentro del umbral de aprobado -3,3 y un 3,2 en humanidades- aunque por poco. Por último, teniendo nota negativa -con un 2,8, y los egresados del área de humanidades lo puntúa con un 2,5- los titulados universitarios creen que han recibido una orientación profesional adecuada durante su periodo. Las puntuaciones son, en su gran mayoría

positivas pero tampoco cuenta con un respaldo de la opinión de los titulados menos aún en el caso de los titulados del área de humanidades.

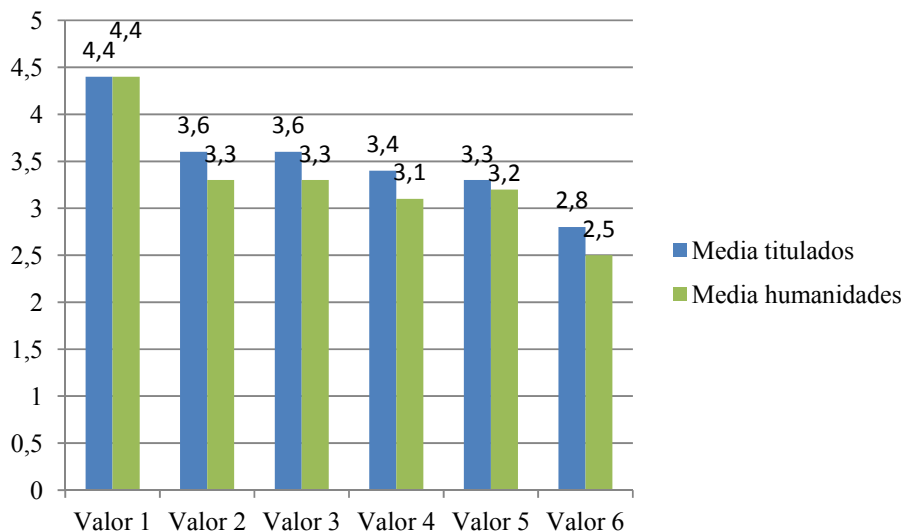


Tabla 10 - Valoración sobre diversas afirmaciones sobre la Universidad de Murcia

Valor 1: La Universidad ha de prestar más importancia al enfoque profesional de los estudios

Valor 2: La carrera universitaria me ha ayudado a encontrar un empleo satisfactorio

Valor 3: La carrera universitaria me ha ayudado a promocionar profesionalmente

Valor 4: He cumplido los objetivos profesionales que me fijé al finalizar la carrera

Valor 5: Mi formación universitaria ha sido adecuada a las exigencias profesionales

Valor 6: He recibido una adecuada orientación profesional durante el periodo universitario

Otra cuestión del informe del COIE ha sido la opinión acerca de la utilidad de realizar prácticas externas para la inserción laboral. En general la respuesta ha sido muy positiva. Sólo el 14,4% considera que no han sido nada útiles. Luego, el 16,8% lo ha considerado algo útiles, el 36,3% opinan que han sido bastante útiles y el 32,5% restante las consideran totalmente útiles. A pesar de estas opiniones generales en el área de las humanidades vuelven a aparecer una visión más negativa: el 33,3% las consideran nada útiles, más del doble de la media. El 8,3% lo consideran poco útiles, seguido por un 38,9% que opinan que son bastante útiles y un 19,4% con una valoración total de su utilidad. La visión acerca del empleo en el área de humanidades es hasta ahora mucho más negativa con

respecto a la media. Una visión más negativa se presenta en cuanto a los programas de movilidad.

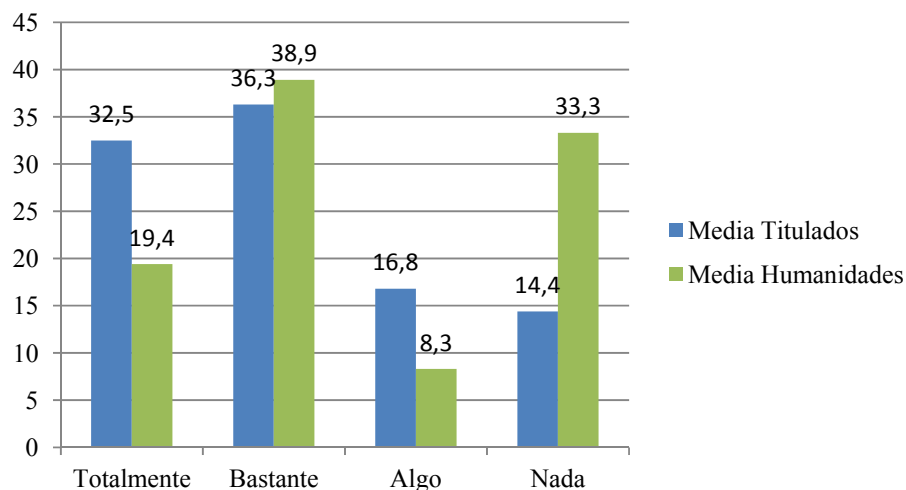


Tabla 11 - Valoración de la relación entre las prácticas externas y la obtención de empleo

En cambio a la hora de entrar en el mercado laboral el 54,3% de los titulados se han desplazado por motivos de trabajo, y un 33,6% no lo ha hecho pero no le importaría hacerlo, frente a un 12,1% que no lo haría. Este indicador en el área de humanidades sitúa al 56,5% egresados desplazados por motivos de trabajo, un 34,8% que no lo ha realizado pero estarían dispuesto a desplazarse y sólo un 8,7% no estaría dispuesto con el índice más bajo sólo superado por los titulados del área de ciencias experimentales.

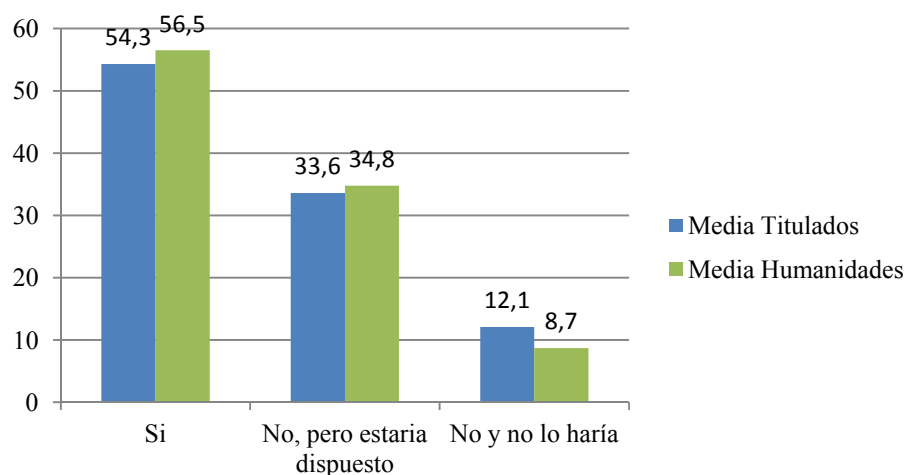


Tabla 12 - Desplazamiento por empleo

Con este dato se puede observar que efectivamente, los alumnos del área de humanidades tienen una gran predisposición a marcharse por motivos laborales, aunque

mientras estudiaban el tema de la movilidad les resultaba menos importante o necesario. Por trabajo, el 30,2% de los titulados se ha marchado a otro municipio, el 21,2% a otra CCAA y un 2,9% a otro país. Los titulados del área de humanidades, el 33,5% de los que se desplazaron por motivos de trabajo acabaron en otro municipio, un 18,0% en otra CCAA y un 5% en otro país.

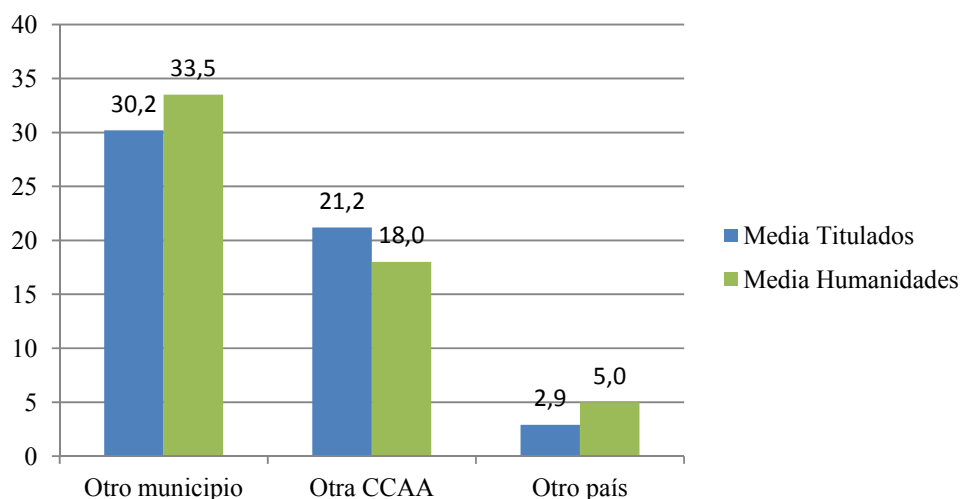


Tabla 13 - Destino del desplazamiento por empleo

Los aspectos más valorados por los titulados en un empleo en orden son la retribución (24,9%), el clima laboral (18,7%), la adecuación al puesto de trabajo al perfil profesional de los estudios (11,2%), el horario (10,3%), la estabilidad y la seguridad del puesto (9,1%), el nivel de autonomía y la responsabilidad (5,9%), el reconocimiento social del puesto (4,4%), la cercanía del domicilio (3,6%), la satisfacción personal-profesional (3,3%), la posibilidad de promoción (3,3%), la disponibilidad de tiempo libre (2,9%) y otros factores (2,4%). En el área de las humanidades, los titulados correspondientes tuvieron unas preferencias similares: retribución (26,5%), el clima laboral (18,5%), la adecuación del puesto al perfil de estudios (12,6%), la estabilidad y seguridad del puesto (8,6%).

En el caso de los titulados del área de Humanidades, la percepción es bastante similar y no difiere en exceso de la media de los titulados.

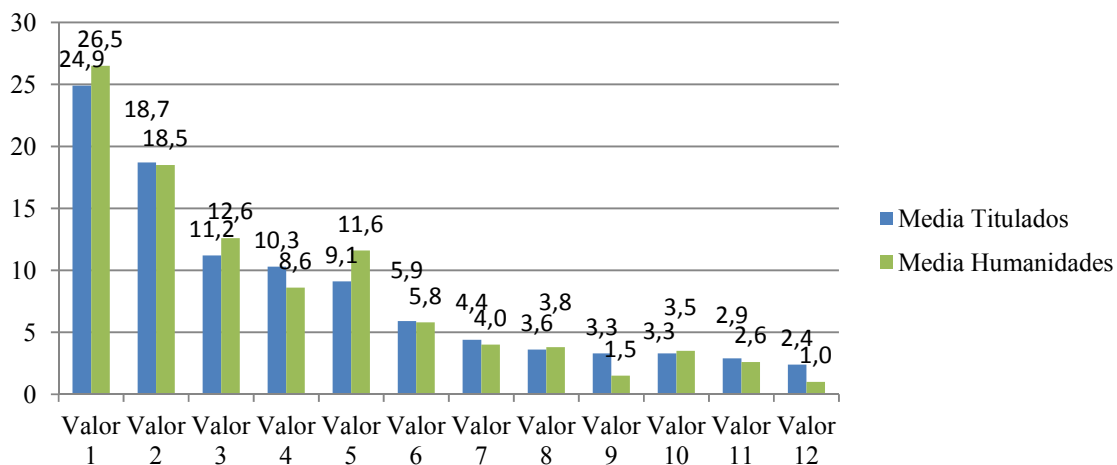


Tabla 14 - Factor más importante a la hora de valorar un empleo

Valor 1: Retribución

Valor 2: Clima laboral

Valor 3: Adecuación del puesto al perfil de estudios

Valor 4: Horario

Valor 5: Estabilidad y seguridad del puesto

Valor 6: Nivel de autonomía y responsabilidad

Valor 7: Reconocimiento social del puesto

Valor 8: Cercanía del domicilio

Valor 9: Posibilidad de promoción

Valor 10: Satisfacción personal-profesional

Valor 11: Disponibilidad de tiempo libre

Valor 12: Otros

Preguntando acerca de los motivos por los cuales los egresados no han obtenido empleo, los estudiantes de media han opinado que el 34,1% se encuentra en ese momento preparando oposiciones. A este grupo que estudia se le une el 18,7% que sigue estudiando. Un dato significativo recae en que el 18,0% de los estudiante no han obtenidos éxito en la búsqueda de empleo, junto con un 5,4% que alega una escasa empleabilidad de los estudios. Sin embargo un 8,5% ha opinado que las oportunidades laborales ofrecidas no eran de su interés. Finalmente, un 7,8% alegó motivos personales y el restante 7,6% otros motivos.

En el área de humanidades se observa el principal interés en ingresar en la administración pública pues cerca de la mitad -un 43,5%- se encuentra preparando unas oposiciones, junto con un 13,9% que sigue estudiando. Destacar que la peor marca de todas las áreas a la hora de fallar en la obtención de empleo se encuentra en humanidades nuevamente con un 21,3%. El 2,8% -el índice más bajo- consideraba que las oportunidades

laborales no eran de su interés y un 5,6% opina que sus estudios tienen una escasa empleabilidad (es llamativo que las áreas de Ciencias de la Salud y las Especialidades técnicas no consideran para nada que sus estudios dispongan de escasa empleabilidad). Un 8,3% tienen motivos personales por los que no ha encontrado empleo y finalmente el 4,6% comentan otros motivos.

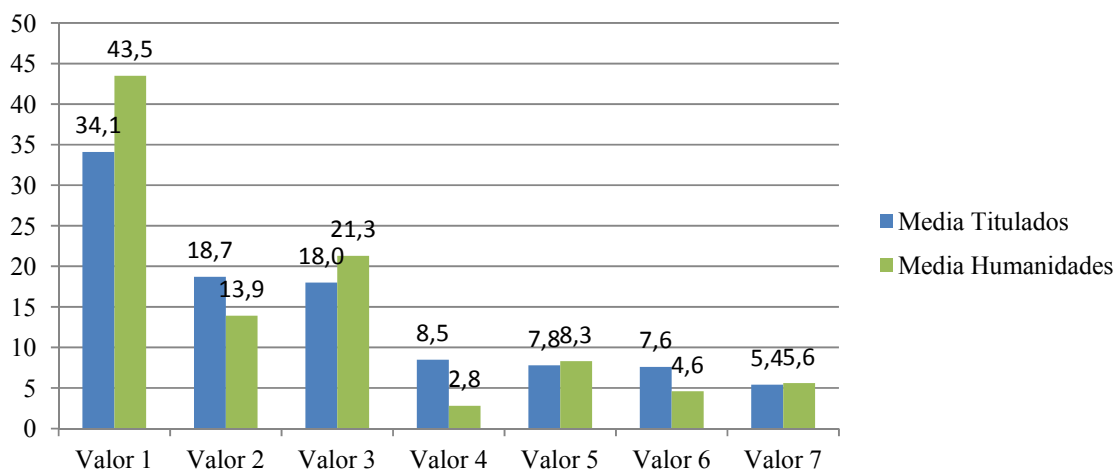


Tabla 15 - Motivos por el cual no se encuentra trabajando

Valor 1: Preparando oposiciones

Valor 2: Continua estudiando

Valor 3: Sin éxito en la búsqueda de empleo

Valor 4: Sin interés en las oportunidades que han surgido

Valor 5: Motivos personales

Valor 6: Otros motivos

Valor 7: Escasa empleabilidad de los estudios

La información ofrecida del observatorio de empleo del COIE profundiza en más cuestiones pero carecen de relevancia para este TFM. De los datos expuestos cabe destacar la alta valoración positiva de las prácticas en profesionales a la hora de obtener empleo, los intereses de los titulados en el empleo, las satisfacción de la adecuación de los estudios al trabajo desempeñado aunque hubieran deseado un mayor enfoque en cuanto a habilidades transversales como el trabajo en equipo y el aprendizaje obtenido en el puesto de trabajo. Sobre su paso por la universidad disponen de una valoración positiva, no obstante sí encuentran aspectos a mejorar.

En las perspectivas laborales se observa un dato negativo en los titulados del área de humanidades que se resumen en una mayor dificultad de obtener empleo y mantenerlo, por lo que opta por complementar su formación a la espera de obtener empleo.

5.d.- Conclusiones acerca del perfil del estudiante

El estudiante universitario se encuentra inmerso en una época de crisis económica que afecta en gran medida a los jóvenes -con una tasa de paro mayor del 50%- y las más desfavorecidos tal y como indican los informes del CESR con el recorte de los derechos sociales. En España el acceso a los estudios superiores tiene una dimensión social y está abierta a toda la sociedad. En este desalentador panorama, aparece la media de los estudiantes: una persona joven, alrededor de los 25 años con una presencia ligeramente mayor de mujeres frente a los hombres. Dan mayor importancia a los estudios universitarios frente a otras actividades. A medida que la edad asciende dicha importancia se le resta y lleva un aumento de la necesidad de compaginarlo con un trabajo remunerado, primero de menos de 15 horas semanales y luego a más y la tendencia en es inversa a medida que se desciende de la edad.

La carga horaria ha aumentado ligeramente y el paro, aunque afecta en menos medida a las personas con estudios superiores, han aumentado estos últimos años, especialmente en el sector juvenil donde casi se han cuadruplicado la tasa de paro de los egresados universitarios.

Con el plan de Bolonia y la implantación de los ECTS, se crea un marco de globalidad para los estudiantes, adoptando un sistema de créditos fácilmente comprensible y comparable, promoviendo la movilidad, el desarrollo cooperativo y establece un sistema de aprendizaje centrado en el estudiante, con la transparencia de los resultados y los procesos de aprendizaje como bandera. La carga de trabajo del estudiante incluye una parte de trabajo presencial y otras partes de trabajo no presencial. El papel del docente pasa de ser el tradicional para convertirse en asesorado del auto-aprendizaje del alumno ya sea a través del aprendizaje formal, el informal o el no formal (pues se crean herramientas para poder valorar estas dos últimas formas de aprendizaje). Este modelo de aprendizaje puede ser aprovechado para la inserción de las JE en las estrategias de motivación del estudiante.

En los Estatutos del Estudiante Universitario, aparte de reforzar la estructura de los ECTS en el marco del EEES, anima a los estudiantes universitarios a participar activamente en la vida universitaria, promueve los valores sociales e incentiva la participación en las asociaciones.

Centrando el foco en el estudiante de BBAA, se puede observar que el estudiante escoge la carrera de forma vocacional y, por regla general, han realizado el Bachiller de la modalidad de Artes. En los objetivos de los estudios de las facultades de BBAA se

encuentran la dotación del estudiante para la integración de conocimientos para la creación autónoma y la creación de proyectos en equipo entre otras. Son objetivos que promueven e inciden en el autoaprendizaje y ello permite una aproximación a las enseñanzas informales y no formales y prepararse para la inserción laboral futura.

Un aspecto a resaltar es la alta valoración positiva de las prácticas en empresas externas a la hora de ingresar en el mercado laboral. Dos tercios de los alumnos del Área de Humanidades de la UM han valorado positivamente estas prácticas -frente al 85,6% de la media global- a la hora de obtener empleo. Sin embargo, en el plan de estudios del Grado de Bellas Artes no se incluyen estas prácticas curriculares, aunque existe la posibilidad de realizarlas extracurricularmente, siendo pocos los alumnos que las solicitan. Resultaría interesante de cara al futuro indagar en esta cuestión.

En definitiva, el contexto social del estudiante universitario es negativo y ataca principalmente al estudiante joven. Éste puede -y debería- aprovechar las ventajas que el marco de los ECTS ofrece para complementar su formación implicándose en acciones sociales que además puedan complementar su formación a través de las enseñanzas informales y no formales.

6.- La motivación y el liderazgo

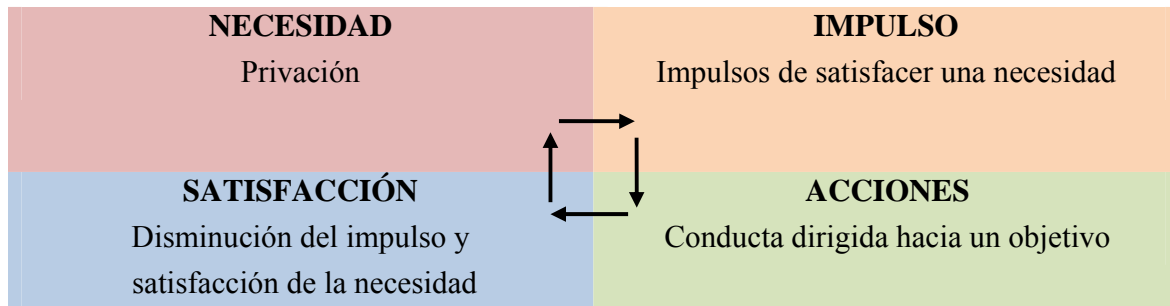
Según la RAE, la motivación es la acción y efecto de motivar; el motivo o el ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse a ejecutarla con interés y diligencia. Ciñéndose a la acción de motivar, ésta tiene a su vez tres acepciones: dar causa o motivo para algo; dar o explicar la razón o motivo que se ha tenido para hacer algo y disponer del ánimo de alguien para que proceda de un determinado modo (RAE 22ª Edición, 2012).

Por tanto la motivación es por un lado un generador de motivos. La causa que impulsa al individuo. Es "el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación" (AIU, 2011).

La motivación en este sentido es una cualidad totalmente subjetiva e individual. Los motivos -objetivos y/o causas- son totalmente personales. La causa de una persona no tiene por qué ser la de otra, incluso puede ser opuesta y generar una confrontación.

Sin embargo, la motivación también es el ensayo mental para ejecutar una acción con interés. Desde este punto de vista se puede observar una relación con el significado del "verbo", es decir, disponer del ánimo para que otra persona proceda de un determinado modo. En el mundo organizacional -independientemente de si es privado o público- es requisito casi obligado saber de él, pues generar interés en la acciones de aquellas personas del entorno del individuo reportará una serie de beneficios cuantiosos.

Por ejemplo, el hambre genera una motivación e impulsa a la persona a buscar alimento y cuanto más hambre se tenga, más necesidad se tiene de satisfacer dicha necesidad. ¿Podría ser el trabajo o los estudios un factor de necesidad para todas las personas? Estos factores son subjetivos, independientes de cada persona y además van cambiando. Chiavenato clasifica el comportamiento humano y dice de éste que a) puede ser causado -existe una causa originado en estímulos internos o externo-; b) puede ser motivado -hay un motivo que dirige el comportamiento ya sean las necesidades o tendencias- y c) el comportamiento puede estar orientado hacia objetivos -existen objetivos y metas que dirige el comportamiento hacia dichos objetivos propuestos (Chiavenato, 1999). El esquema del funcionamiento de la motivación sería el siguiente:



En caso de no satisfacer las necesidades, una persona empieza a manifestar reacciones negativas, como desorganización del comportamiento -conductas carentes de lógica-, agresividad -física o verbal-, reacciones emocionales -ansiedad, nervios, insomnio, estrés, etc.- o la apatía y el desinterés. Estas acciones resultan contraproducentes a la hora de intentar explotar el potencial de las personas.

6.a.- Teorías de la motivación

Existen diversas teorías acerca de la motivación. En este estudio se han recogido las principales teorías relacionadas con el trabajo pues son extensibles al ámbito de los estudios universitarios.

En el Manual de Liderazgo de la Escuela de la Administración Pública de la Región de Murcia (Zafrilla Sánchez & Laencina López, 2006) habla sobre una de las primeras teorías de la motivación es la conocida pirámide de Maslow, en el cual se considera que toda persona tiene dos tipos de necesidades, unas primarias y otras secundarias. Las necesidades primarias permiten a la persona su supervivencia mientras la segunda parte hace referencias a las necesidades de autorrealización. Según esta teoría, las necesidades primarias deben ser satisfechas antes de poder empezar con las necesidades secundarias y éstas carecen de sentido y de relevancia en la persona hasta que no se hayan satisfecho las primarias. La aspiración de todas las personas es llegar a la cúspide de la pirámide escalando cada nivel de ella.

La pirámide analizándola en orden -es decir, de inferior a superior- aparece en primer lugar las necesidades primarias. Este nivel está compuesto por dos niveles:

- Las necesidades fisiológicas: imprescindibles para mantener la vida: respirar, beber agua e hidratarse, alimentarse, dormir, descansar, eliminar los desechos corporales, evitar el dolor y el sexo. Cuando existe una carencia de

estas necesidades el cuerpo impulsa a conseguirlas y una vez satisfechas no genera más necesidad.

- Las necesidades de seguridad: relacionadas con la sensación de seguridad y protección como seguridad física, un refugio donde resguardarnos del clima y de posibles agresiones, seguridad de salud, garantía de mantener la alimentación y la seguridad de recursos como educación, transporte y sanidad. Estas necesidades son, en muchos casos, expresados a través del miedo: nos produce temor el volverse débil y vulnerables ante las circunstancias.

Una vez cubiertas las necesidades primarias empiezan las necesidades secundarias. Este tramo no es accesible hasta la obtención del primer tramo. En el segundo hay tres escalones más:

- Las necesidades sociales es el primer escalón de este tramo y está relacionada con la naturaleza social del ser humano, las relaciones interpersonales y la interacción social: la búsqueda de amor, amistad, inclusión grupal, pertenencia a una familia, aceptación social a través de actividades deportivas, culturas y recreativas, etc.
- Las necesidades de estima: incluye dos tipos de autoestima: la alta que nos pertenece individualmente y es representada por la confianza, maestría, independencia, libertad, etc. y la baja, la cual está basada en el afecto externo de otras personas y consiste en el aprecio, reconocimiento, posición, fama, atención, etc.
- La autorrealización se considera como la necesidad psicológica más elevada donde se encuentra el "sentido de la vida" mediante el desarrollo potencial de la persona a través de una actividad. Esa actividad se convierte en la base de sus acciones y motiva su comportamiento y saca su máximo potencial. Este es el nivel ideal al que deberían aspirar todas las personas pues indica la adecuada cobertura de las necesidades básicas por un lado y por otro que el desarrollo potencial de la persona está saliendo a relucir.

Este sistema fue pionera en establecer unas bases biológicas y elimina el término de instinto que no puede ser clasificado. Es muy interesante la apreciación realizada en esta teoría acerca de las necesidades satisfechas y su carencia de generar un impulso o motivación. Otro matiz importante es que la jerarquía de necesidades no tiene por qué ser igual en todas las personas o culturas.

En otra teoría de la motivación formulada por McGregor habla de la teoría X y la teoría Y. Éste diseñó esta teoría a partir de la observación de directivos y empleados y observó que el comportamiento de los directivos condicionaba el comportamiento de sus trabajadores. De esta manera los modelos mentales caían de arriba a abajo en la jerarquía.

- En la teoría X los directivos comparten las creencias de que a las personas no les gusta trabajar y siempre tenderán a evitar realizarlo o esforzarse en realizarlo. Por ello es necesario -motivación- obligarlos a trabajar, controlarlos e incluso llegar a amenazarlos para el motivarles -por causa- a cumplir con su obligación ya que los trabajadores no desean tener responsabilidad, tomar la iniciativa o ambicionar, simplemente desean sentirse seguros.
- La teoría Y introduce a los directivos están de acuerdo en la posibilidad de que las personas pueden llegar a considerar el trabajo algo tan natural como el descanso y pueden aprender no sólo a elaborar sus funciones habituales sino también aceptar y buscar responsabilidades pues si se comprometen con los objetivos de la empresa se autodirigirán y autocontrolarán.

Entre estas dos teorías, McGregor veía una mayor eficacia en aquellas organizaciones que se ubicaban dentro de la teoría Y la cual es base de los 7 hábitos de las personas altamente efectivas de Covey.

La siguiente teoría es la de los dos factores de la motivación y fue desarrollada por Herzberg a mediados del S. XX y hace especial énfasis a la motivación en el trabajo. Según esta teoría, tanto la satisfacción como la insatisfacción parten de dos series diferentes de factores. Por un lado están los factores higiénicos y de insatisfacción y por el otro están los factores motivadores y de satisfacción.

Se llegó a esta conclusión tras analizar las necesidades, opiniones y deseos de los trabajadores de la empresa y descubrió unas respuestas totalmente distintas entre las personas con un buen estado anímico en el trabajo y las que estaban en un estado negativo. Observó que lo contrario de la "satisfacción" es la "no satisfacción" y en el caso de la "insatisfacción" lo opuesto es la "no insatisfacción". Si se eliminan los factores de "insatisfacción" no se producirá una "satisfacción" o "motivación"; únicamente se crea un entorno "sin insatisfacciones". Por ejemplo, instalar aire acondicionado en las aulas no creará unos estudiantes más motivados, sino unos estudiantes más frescos. Se elimina la insatisfacción, pero no se crea una satisfacción.

Los factores como los logros, reconocimiento, responsabilidad y progreso se manifestaban en unos empleados motivados y son factores motivadores. Por el contrario las

políticas de la organización, metodologías de trabajo, organización y condiciones de trabajo eran los principales motivos de insatisfacción de los empleados y son los factores higiénicos. Una persona puede sacar todo su potencial cuando se encuentra con una correcta higiene y una correcta motivación en su entorno.

McClelland desarrolló otra teoría basada en tres necesidades: logro, afiliación y poder. La persona basa su comportamiento en satisfacer alguna de esas tres necesidades: El logro mueve a la persona a alcanzar metas de dificultad ajustada y conseguir éxito profesional y reconocimiento, es decir, lucha por realizar su trabajo mejor y ser más eficiente. La afiliación satisface el deseo de mantener relaciones con las personas que nos importan y buscan la amistad en general y procuran evitar las situaciones competitivas. El poder pretende influir y controlar a los demás, el estatus y el prestigio social frente a la eficiencia.

Stacy Adams es autor de la teoría de la equidad. En dicha teoría basa la satisfacción de la persona en la relación entre el esfuerzo y la recompensa. Para realizar esta relación no sólo compara su propio trabajo sino que lo compara además con el trabajo de otros y con el sistema. Si la recompensa es una calificación se tenderá a comparar la nota con el trabajo realizado, con el trabajo de los demás y de todo el sistema integrado. Si en un empleo hay una tarea con una recompensa y existe otra empresa donde también realizan las mismas tareas, pero con una recompensa muy superior, los trabajadores verán un abuso por parte de la empresa a la que pertenecen produciendo un malestar. El desequilibrio y la inequidad afectará a la motivación de la personas en todos los ámbitos y en el trabajo importan tanto las recompensas absolutas -referidas a la persona- como las relativas -referidas a compañeros y la organización como sistema-.

Robbins realiza la teoría de las expectativas. Ésta señala que la actuación del individuo depende de la expectativa del resultado y del atractivo de éste para el individuo. Como en la teoría de la equidad, debe haber una relación entre el desempeño y la recompensa establecida por el individuo y una vinculación entre esfuerzo y desempeño que definirá la inversión final a realizar para obtener un resultado atractivo para el individuo. Lo interesante es pues la relación entre el atractivo de las metas personales y el esfuerzo estimado por la persona para lograrlo.

6.b.- Características de la motivación

Según el curso de la Atlantic International University (AIU, 2011, pág. 16), tras analizar las distintas teorías motivaciones intentan elaborar una serie de características para la motivación:

- La motivación sólo puede deducirse a partir de las conductas de las personas.
- Se encuentra vinculada a una necesidad y a una conducta satisfactoria.
- Es un proceso integrado por un encadenamiento de eventos desde la necesidad hasta la satisfacción.
- Produce tres efectos en el comportamiento de la persona: la inicia, la dirige y la mantiene.
- Toda conducta o comportamiento está dirigido a satisfacer las necesidades que le dio origen.
- Permite el desarrollo personal.

Luego, Juan Antonio Pérez López⁵ comenta que existen tres tipos de motivos del individuo:

- Motivos extrínsecos. Son los aspectos que determinan el logro de las satisfacciones que se producen por las interacciones con otros individuos. El elogio o el aumento de sueldo forman parte de los motivos extrínsecos.
- Motivos intrínsecos. Son los determinados por el aprendizaje de la propia persona, es decir, de una mejora propia que mejorará las futuras interacciones con otros individuos. Aquí entraría el aprendizaje o la diversión por desempeñar una tarea agradable.
- Motivos trascendentes: Aspectos de la realidad que determinan el logro de aprendizaje pero de otras personas con las que interacciona el individuo. Son aquellas que trascienden de la persona y pasan a un nivel mayor (lo que sería la interdependencia). Por ejemplo, un buen alumno no se contentará con aprobar, sino en sacar su máximo potencial y ayudar a sus compañeros a que consigan lo mismo.

En una organización, los motivos intrínsecos son más satisfactorios que los extrínsecos y éstos tienen mayor potencial para desmotivar (políticas de organización, relaciones tensas, etc.). Como curiosidad, el dinero -motivo extrínseco- tiene muy baja

⁵Citado por ALAMO RAMIREZ, José (Enfoques sobre motivación humana (V)).

capacidad de motivación. En el momento en el que una persona -variable según el individuo- cubre sus necesidades, el dinero no le conlleva más motivación. De la misma manera que la seguridad del puesto tampoco aporta excesiva motivación. En definitiva, los factores de higiene evitan la insatisfacción, pero no genera satisfacción.

En el manual de Planificación y gestión de los recursos humanos de la Xunta de Galicia (BIC Galicia & Promove Consultoria e formación SLNE, 2010) detallan una serie de propuestas para mejorar los entornos de trabajo y la motivación.

En primer lugar mejorar las condiciones del trabajo, lo que según Herzberg consiste en mejorar los factores higiénicos relacionados con el entorno y que permita a los individuos satisfacer sus necesidades. Una persona debe tener las herramientas necesarias por poder desempeñar las funciones. En el caso de los alumnos, dentro del marco del plan del ECTS donde se potencia el autoaprendizaje -y más aún en el caso de los estudiantes de BBAA- es imprescindible disponer de los recursos necesarios para poder ejecutar sus acciones.

Enriquecer el trabajo es otra propuesta oportuna en los trabajos mecánicos y consiste en permitir a las personas interactuar directa o indirectamente en otros procesos productivos. Esta propuesta está en marcha en los estudios de BBAA simple y únicamente mirando la relación entre los propios alumnos. Ellos observan en cada uno de ellos distintas metodologías y procesos de trabajo y se aportan ideas, sugerencias, experiencias, etc. con el fin de enriquecer los procesos. Pero para conseguir este estado primero hay que fomentar un buen clima entre las personas, y aquí entran las funciones de liderazgo.

Fomentar la delegación y la participación. Las personas pueden participar en la elaboración del diseño y la planificación de su propio trabajo, atendiendo que son ellos mismos los que mejor conocen las exigencias de las funciones a desempeñar y por tanto a participar en el proceso de toma de decisiones y proponer mejoras.

Reconocer el trabajo realizado. Esto es valorar positivamente cuando se cumplen los objetivos previstos de forma óptima e incluso superando las expectativas previstas. Con la apreciación se evita caer en la inequidad que pueda generar malestar en las personas.

6.c.- Los hábitos de la gente altamente efectiva

Un autor referente a la hora de trabajar acerca de la motivación es Stephen R. Covey, autor de los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. En su libro explica siete hábitos que sirven para sacar el potencial de todas las personas partiendo de un trabajo

desde uno mismo hasta el exterior. Estas metodologías no son cambios inmediatos, sino de adoptar un nuevo estilo de vivir a partir de la proactividad y requiere un cambio en los paradigmas de las personas previamente.

Para crear el hábito se necesita de conocimiento (qué hacer y por qué hacer), capacidad (cómo hacer) y deseo (querer hacer). El hábito se encuentra en la intersección de los tres factores.

Estas pautas han sido recopiladas después de observar una gran cantidad de casos de éxito y buscar los principios básicos por los cuales una persona es una persona altamente efectiva. La base de estas teorías viene dado en la capacidad de control que tienen las personas de gran éxito. Obviamente son personas que viven en una realidad concreta con unas situaciones concretas y no pueden controlar el contexto en el que viven. Sin embargo, las personas con alta capacidad efectiva disponen de un área de control mayor de sí mismos y de su área de influencia.

Identifica tres clases de persona. En el estrato más bajo se encuentran las personas dependientes, por encima se encuentra las personas independientes y por último aparece las personas interdependientes y responde al continuum de la madurez de una persona.

La dependencia es el estado del tú. El individuo requiere y necesita de la aprobación del resto de las personas: No realiza las acciones por sí mismas, sino que únicamente se deja llevar por el contexto. Covey lo ejemplifica como el paradigma del tú: tú cuidas de mí; tú haces o no haces lo que debes hacer por mí; yo te culpo a ti por los resultados obtenidos. La dependencia es el estado más bajo de madurez e impide a la persona a desarrollar su potencial. Si en la pirámide de Maslow el último nivel era la autorrealización personal, la persona dependiente no podrá llegar a alcanzar dicho nivel. Un alumno dependiente es aquel que trabaja para obtener una nota y realiza todas las acciones y sugerencias por influencias externas. En el marco teórico de los ECTS estos alumnos tienen una incapacidad manifiesta problemática pues no alcanzarán la autonomía para su autoaprendizaje. Si el plan de estudios promueve que sea el alumno el responsable del desarrollo de sus estudios, los estudiantes en este estado de madurez tenderán a esperar a impulsos externos que los motiven a actuar.

La independencia es el paso lógico en la escala de la madurez. Corresponde al desarrollo del yo. La persona gana autonomía y es capaz de realizar las acciones por sí misma. Lo identifica como el paradigma del yo: yo puedo hacerlo, yo soy responsable, yo me basto a mí mismo, yo puedo elegir. Este es el segundo paso y aunque es claramente un estado mucho más maduro de la persona, no es el estado más alto al que puede aspirar una

persona. Según la teoría de Maslow, una persona independiente teóricamente ya podría llegar a alcanzar la autorrealización. Tienen sus necesidades cubiertas y buscan el trabajar para sí mismos y autorrealizarse puesto que se hacen responsables. Un alumno independiente tiene la capacidad de realizar los trabajos por sí mismo, buscar sus fuentes y metodologías con el objetivo de sacar adelante su proyecto. El marco de los ECTS favorece este escenario, pero los alumnos con un ego tan fuerte no se dejan asesorar. El papel ideal del EEES es buscar la sinergia entre alumnos y docentes para el desarrollo de los alumnos.

Socialmente se entroniza la independencia: Buscar el autoperfeccionamiento por encima de la comunicación, el trabajo en equipo o la cooperación. La interdependencia es el estado de madurez más avanzado. La persona es consciente de que es capaz de realizar sus objetivos y de que es el principal motor para lograrlo, pero con la ayuda del resto de las personas, no sólo se pueden conseguir los mismos objetivos más rápidamente, sino que además se puede aspirar a un objetivo mayor. Según Covey es el paradigma del nosotros: nosotros podemos hacerlo, nosotros podemos cooperar, nosotros podemos combinar nuestros talentos y aptitudes para crear juntos algo más importante. El marco creado por el Plan de Bolonia es ideal para las personas interdependientes. La interdependencia se basa en las sinergias y los alumnos con este grado de madurez no sólo son capaces de realizar su trabajo, sino de mejorarlo conjuntamente con el resto de las personas -compañeros y profesores- para potenciar su trabajo y por extensión mejorar su educación.

Los siete hábitos planteados por Covey sirven para madurar desde la dependencia hasta la interdependencia. Los desarrolla en dos niveles: la victoria privada y la victoria pública. La victoria privada es el trabajo que permite el paso de la dependencia a la independencia. Cuando la persona se ha desarrollado individualmente puede conseguir la victoria pública que da el paso a la interdependencia y a partir de ahí esforzarse por renovar y seguir mejorando el estado obtenido, lo que considera el séptimo hábito: afilar la sierra.

La victoria privada abarca los tres primeros hábitos: Ser proactivo, establecer objetivos y saber priorizar.

Para el primer hábito -ser proactivo- es necesario ser conscientes de la autoconsciencia: la aptitud para pensar acerca de los propios procesos de pensamiento, la capacidad para evaluar y aprender de las experiencias de los otros. También es necesario utilizar la imaginación: la capacidad para crear en la mente, más allá de la realidad presente. Otro requisito es la conciencia moral: la percepción de lo correcto y lo incorrecto y por último la voluntad independiente: la capacidad para actuar en base a la autoconsciencia.

La proactividad significa asumir la responsabilidad de la propia vida. Es la capacidad de elegir las respuestas. Por tanto es también la capacidad que permite tomar la iniciativa y por tanto, ser conscientes de la responsabilidad del individuo de actuar. Obviamente no se puede tener el control de todo lo que suceda en la vida, pero sí se puede tener control sobre las acciones y el entorno más próximo, lo que denomina el círculo de influencia: familia, amigos, compañeros de trabajo, etc.

El segundo hábito lo denomina "empezar con un fin en mente" o lo que es lo mismo, establecer objetivos. Cuando una persona tiene un fin en mente determina lo verdaderamente importante y como tal, le dedicará más esfuerzo.

Para poder cumplir efectivamente este hábito hay que tener en mente el principio de las dos creaciones: el mental y la física. La creación mental parte del uso de la imaginación para visualizar la consecución de los objetivos, analizar los sentimientos, imaginar los procesos y los pasos a seguir para después orientar ese pensamiento y estado anímico a la consecución del objetivo de forma física, es decir, a la actuación. Estas dos creaciones se identifican cómo liderar (la primera creación, establecer los objetivos correctos) y administrar (la segunda creación, hacer las cosas bien para conseguir los objetivos).

Donde más energía se debe invertir es en el liderazgo, pues sólo cuando se desean alcanzar unos objetivos acordes a los pensamientos y sentimientos es cuando se puede desarrollar el máximo potencial. Por eso resulta necesario enunciar la propia misión de cada uno que sirva como constitución personal: un núcleo invariable acorde con cada uno, que sirva como referencia para las acciones. Esta constitución debe estar basada en principios propios, porque sólo los principios son "verdades profundas, fundamentales" (pág. 21). Si una persona aspira a poder trabajar de forma interdependiente, sólo obtendrá la colaboración si las otras personas ven esos principios. Una persona que no desprende valores, no resulta de fiar y probablemente no consiga la implicación de las otras personas.

El liderazgo personal consiste en un proceso donde se tiene presente la visión, los valores propios y organizar la vida (en todos sus ámbitos: estudiantil, cotidiana, etc.) para resultar congruente entre ellos. Con estos hábitos se consigue la reprogramación y la supresión de paradigmas que impidan el desarrollo de los talentos. Si una persona no se encuentra en sintonía ni cómodo con las acciones que va a desempeñar, no va a querer participar. Sin participación no hay compromiso. Sin compromiso no hay motivo y sin éste, no hay motivación.

El tercer hábito denominado "primero lo primero" consiste en jerarquizar para conseguir los objetivos. Si antes se ha mencionado que el liderazgo consiste en visualizar y

alinear los objetivos a los pensamientos y sentimientos, el tercer hábito se centra en la administración, es decir, en realizar las acciones necesarias y darle a cada una la importancia correspondiente.

Administrar bien determina la calidad de las acciones. Sólo cuando se sabe fragmentar y analizar los objetivos a conseguir se es capaz de aplicar y realizar las secuencias necesarias para obtener resultados. La administración, al estar basado en valores y en unos objetivos superiores, permite superar la barrera de los impedimentos personales. Por ejemplo, una tarea tediosa suele ser postergada para más adelante, sin embargo, si resulta necesaria hacerla, el liderazgo mentalizará a realizar la tarea por ese objetivo superior y la administración permitirá ejecutarla.

Stephen Covey (2003, pág. 92) establece cuatro cuadrantes en las que introduce todas las tareas:

	Urgente	No urgente
Importante	<p>CUADRANTE 1</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crisis - Problemas apremiantes - Proyectos cuyas fechas vencen 	<p>CUADRANTE 2</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prevención - Construir relaciones - Identificar nuevas oportunidades - Planificación
No importante	<p>CUADRANTE 3</p> <ul style="list-style-type: none"> - Interrupciones: llamadas, correos, algunos informes - Algunas reuniones superficiales - Cuestiones inmediatas - Actividades populares 	<p>CUADRANTE 4</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trivialidades - Algunos correos o llamadas telefónicas - Pérdidas de tiempo - Actividades agradables

Dentro de esta división, está claro que lo más eficiente es dedicar tiempo y esfuerzo en los cuadrantes 1 y 2 frente a los 3 y 4. Las personas que invierten su mayor parte del tiempo en los cuadrantes 3 y 4 son precisamente las que tienen más dependencia. No actúa conforme a sus intereses, por lo que se encuentran desmotivados y culpan a los demás de su escaso rendimiento. Mientras, las personas que invierten en los cuadrantes 1 y 2 saben focalizar su tiempo y su esfuerzo en obtener los resultados deseados.

Si una persona focaliza sus esfuerzos en el cuadrante 1, a pesar de que cumple y responde adecuadamente, obtiene también estrés y un agotamiento pronunciado. Sabrá administrar las crisis, pero las tareas urgentes consumen más energías que las no urgentes.

Centrarse en el cuadrante 3 da como resultado una concentración en plazos cortos y una correcta administración de las crisis, pero al dedicarse en objetivos no importantes considera los objetivos como no importantes y de esa manera no puede generar una actitud proactiva, estando más pendiente de solventar los problemas cortoplacistas que en ser eficiente.

Si además de invertir esfuerzos en las acciones no importantes tiene el agravante de carecer de urgencia -cuadrante 4- esa persona muestra una actitud de irresponsabilidad con respecto a sus funciones.

El punto ideal se encuentra al trabajar en centrar los esfuerzos en el cuadrante 2, pues permite crear el equilibrio y tener el control para prevenir las crisis antes que ir solucionándolas. Es una ejemplificación de una correcta administración. Si se le suma el liderazgo la persona será capaz de ser totalmente eficiente ya que la esencia de la administración efectiva del tiempo consiste en organizar las acciones a realizar según las prioridades y de forma equilibrada. El test de Juárez confirma que las personas que más se implican y más carga de trabajo llevan encima, son además las que disponen mayor tiempo libre, por lo que efectivamente se demuestra una mejor gestión del tiempo (López Juárez & Corbalán Berná, Tesis no publicada).

A partir de ese punto se llega a la independencia y se puede pasar a conseguir la victoria pública, el requisito para alcanzar la interdependencia. Este nivel se divide en otros 3 hábitos: Pensar en ganar-ganar, comprender y después ser comprendido y crear sinergias. Existen 6 puntos que son la base para alcanzar la victoria pública: comprender al individuo (atención personalizada), prestar atención a las pequeñas cosas, mantener los compromisos (ser capaz de cumplir con los demás), aclarar las expectativas (para evitar el problema de la equidad), demostrar la integridad personal (para generar confianza) y disculparse sinceramente. Basándose en estas 6 acciones, uno puede obtener la victoria pública.

El cuarto hábito corresponde al pensar en ganar-ganar. Existen cinco tipos de interacciones humanas:

- Ganar - Ganar: Es la búsqueda de la interacción cooperativa. Busca que ambas partes salgan beneficiadas. Parte de una premisa: la mentalidad de abundancia, la cual dice que hay suficientes recursos para que nadie se quede

sin su parte. Existe una variante clasificada como Ganar - Ganar o no hay trato consistente en que ambas partes de la interacción acuerden los propósitos y, como existe una confianza y un deseo de ganar mutuo, rechazar el trato en caso de no obtener dicho resultado.

- Ganar - Perder: Es un estilo de dominación. Consiste en que hay una de las partes que tiene que beneficiarse de la pérdida de otro.
- Perder - Ganar: Son las personas dependientes y que están resignadas a ser dominadas. Al carecer de visión prefieren ser sometidos a enfrentarse a los conflictos. Son personas conciliadoras.
- Perder - Perder: Son las interacciones donde ambas partes se enfrentan para conseguir el máximo daño a la otra parte, independientemente del daño que pueda ocasionarse a sí mismos.
- Ganar: Es el paradigma del egoísmo. Las personas que interactúan con esta mentalidad, les resulta indiferente el resultado final de la otra parte de la interacción. Sus esfuerzos se ven centrados en el propio ganar. El problema de este enfoque de interacción reside en su visión a corto plazo.

El quinto hábito dice que primero hay que comprender primero y luego ser comprendido. Para ello es necesario desarrollar la escucha empática, es decir, con intención de comprender. Como indica la RAE la empatía es la "identificación mental y afectiva de un sujeto con el estado de ánimo de otro". La importancia de primero comprender -explica Covey- tiene relación con las necesidades. Una necesidad es una motivación. Según la pirámide de Maslow, las necesidades fisiológicas motivan hasta que estén satisfechas. Pero una vez resueltas las fisiológicas -lo que denomina supervivencia física- vienen la supervivencia psicológica: ser comprendido, afirmado, valorado y apreciado. La escucha empática proporciona esos elementos que satisfacen a la persona que se escucha empáticamente para conseguir después una respuesta: que desee escuchar.

Finalmente la victoria pública se logra con el sexto hábito: Buscar sinergias. La sinergia es la suma de las energías y esfuerzos individuales que dan como resultado un producto mayor que la suma de las individualidades. Cuanto mayor sea la relación y el compromiso de los individuos, mayores serán los resultados de la sinergia. Y es que, después de haber experimentado una sinergia real, habiendo creado un vínculo y obteniendo unos resultados que superan las expectativas probablemente vaya encaminado a realizar las acciones necesarias para conseguir nuevas sinergias. Y es que la sinergia, como

la creatividad son estimulantes por eso es importante saber valorar las diferencias porque éstas complementan y enriquecen a la persona.

Es requisito pues para realizar sinergias que no exista igualdad en las personas, sino complementariedad. No se debe entender igualdad como equidad legal, de sexo, racial, etc. sino como igualdad de pensamiento. Valorar las diferencias mentales, emocionales, psicológicas, etc. es la esencia de la sinergia. Motiva la comunicación porque se desea comprender a esa persona, valorar su opinión y enriquecer la propia.

Finalmente, cuando se consigue promover las sinergias, se alcanza la victoria pública. Y es ahí cuando entra el séptimo hábito: afilar la sierra. Se trata de invertir en la propia persona ya que cada uno es su instrumento principal. Por ello es necesario cuidarse física, mental, emocional y espiritualmente. Para el mantenimiento físico se recomienda el ejercicio, llevar una nutrición adecuada y cuidar de no caer en el estrés. Para un correcto mantenimiento mental se recomienda el leer, escribir, visualizar, planificar y en definitiva utilizar la imaginación. En el plano emocional -o social- es recomendable reafirmarse en los hábitos 4º, 5º y 6º. Por último, en el plano espiritual es recomendable recordar el 2º hábito y trabajar en el liderazgo personal, y si es necesario, ir adaptándolo a los valores.

Más adelante, Covey publicó otro libro denominado el octavo hábito, en el cual propone que resulta necesario, para complementarlo con los otros siete, buscar la propia "voz" que consiste en desarrollar el potencial del individuo al máximo para aspirar a la grandeza y no sólo escuchándose interiormente, sino también ayudando a los demás a escuchar sus propias voces (2004). Para ello propone:

- Dar ejemplo con las acciones sin despertar falsas expectativas. Es importante escuchar a los demás en todos los aspectos y tener una conducta irreprochable. Al final, la conducta va calando en el círculo de influencia.
- Encontrar el camino que propicie un sentido, una dirección y orden en la organización.
- Alinear las motivaciones, con los objetivos y la visión para ser coherente con el espíritu de la organización.
- Estimular la autonomía de las personas para que hagan elecciones por sí mismas. La única manera de desarrollarse es enfrentándose a las situaciones.

6.d.- El liderazgo como medio de motivación

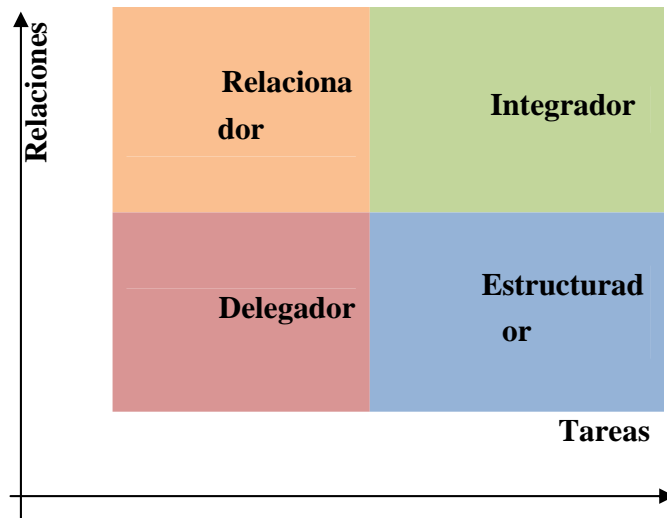
El liderazgo hay que diferenciarlo del liderazgo personal. Covey relacionaba con el establecimiento de los valores y la visión a aspirar. Está estrechamente ligado a la primera creación, consistente en visualizar el objetivo al que se desea llegar. El liderazgo por tanto sería la capacidad de transmitir esa visión a los demás. Se aproxima al octavo hábito, pues tiene como objetivo alinear las motivaciones, mostrar el camino y estimular a las personas.

En las organizaciones, según el Manual de Competencias de la Escuela de la Administración Pública de la Región de Murcia, un líder ha de saber liderar los debates, estableciendo los objetivos, orden, controlando el tiempo y asigna los turnos de palabra. También mantiene informadas a las personas, especialmente si les afecta directamente a ellos. Utiliza su autoridad de forma justa y equitativa. Promueve un ambiente de cooperación y trata de mantener alta la motivación. Defiende la reputación del equipo en la organización. Se encarga de las necesidades higiénicas del grupo, alinea los objetivos de sus integrantes con los de la organización y genera un clima de ilusión y compromiso que favorezca las sinergias (Zafrilla Sánchez & Laencina López, 2006, págs. 6-7).

En dicho manual define el liderazgo como "un fenómeno grupal que se observa como un conjunto de comportamientos que definen el rol desarrollado por una persona. Este fenómeno ocurre cuando la situación demanda que un individuo influencia y coordine las actividades de un grupo hacia la consecución de un objetivo común".

Hay que distinguir dirigir con respecto a liderar, ya que esta última genera un clima en las personas de su entorno, gracias a la empatía y aportando su punto de vista. Es la capacidad de comprender primero y después ser comprendido. Es por ello que un directivo -en el sentido de director o persona que dirige- eficiente debería ser también un líder.

En el mismo manual de la Escuela de la Administración Pública (págs. 19-27), expone cuatro estilos de liderazgo según se oriente hacia las relaciones con sus subordinados y el enfoque hacia la tarea y la producción:



- Estilo estructurador: suele estar encima de los subordinados⁶. Su gestión del tiempo es la acción inmediata y se siente relacionado con el mando superior. Prioriza la tecnología a los recursos humanos, los cuales los juzgan por su grado de producción. Tienden a ir a Ganar - Perder. En los momentos conflictivos tiende a suprimir o dominar los problemas. La recompensa y el castigo son medios usualmente utilizados para influir en las personas que están cerca suya. Tampoco se abre ni comunica toda la información y tiene muy alta valoración personal pues tiene la creencia de que las decisiones resuelven los problemas y los medios humanos ejecutan los planes. Este estilo usa una marcada orientación a la tarea y una limitada orientación hacia las relaciones. En un entorno propicio se le percibe como una persona con determinación, objetivos fijados, claros y conoce los medios para conseguirlos sin necesidad de crear conflictos. En un contexto poco adecuado, este estilo de liderazgo es valorado como desconfianza, desagradable e interesado.

- Estilo integrador: tiene tendencia a participar en los grupos de trabajo y cuida las relaciones del equipo. Tiene predisposición por la retroalimentación con el grupo y su orientación va hacia el futuro. Se preocupa por las diferencias de poder y defiende el trabajo en equipo. Califica a sus subordinados por la voluntad de éstos y procurará motivarles en las reuniones. Es muy efectivo para un trabajo con interacción y es débil en los trabajos de procesamiento y rutina. En las situaciones de tensión suele posponer las decisiones y busca el compromiso y las ideas comunes. Infravalora la acción independiente por el trabajo en equipo. Este estilo tiene una marcada orientación hacia la tarea y las

⁶ Se utiliza el término de subordinado por utilizar un término genérico. Por ejemplo, en el caso de un aula, podría denominarse profesor al líder y alumno al subordinado.

relaciones. En una situación propicia se percibe como un gran motivador, con un estilo personalizado y dirige los equipos. En el caso contrario se le ve como un líder débil, que cede ante las presiones y el contexto y busca solventar los problemas inmediatos en vez de fijar metas a largo plazo.

- Estilo relacionador: acepta a la gente tal y como es y provee de largas conversaciones para conocer bien a sus subordinados. Percibe la organización como un sistema social y las interrelaciones del mismo. Busca la sinergia y está particularmente preparado para realizar tareas de coordinación. Los subordinados cooperan bien entre sí y usa el elogio para motivar los puntos fuertes y omite los errores para no desmotivarlos llegando incluso a perder el interés por las personas como castigo. Valora mucho al individuo e infravalora al equipo como unidad. Este estilo tiene una limitada orientación a la tarea y una marcada orientación hacia las relaciones. En un entorno adecuado se percibe este estilo como una fuente de confianza y preocupado por el desarrollo de las personas, mientras que en un entorno nocivo se ve como un conciliador buscando la supresión de los conflictos a costa de los objetivos.

- Estilo delegador: se preocupa de la corrección de posibles desviaciones. Sus colaboradores tienen un alto nivel de formación y negocia con ellos los objetivos de los proyectos que llevan adelante por sí mismos. Por ello muestra especial interés por el procedimiento y la metodología. Su postura tiende a aclarar posiciones en los conflictos y canalizar los esfuerzos en los proyectos. Es un gran administrador, con predominio de la lógica en sus decisiones. El mayor inconveniente de este estilo proviene de la negación -por omisión- de los méritos. Este estilo tiene una limitada orientación hacia las tareas y las relaciones. En un contexto apropiado se percibe como una persona que busca la autogestión y el autodesarrollo, permitiendo la creatividad y la autonomía en relación con los métodos con el fin de cumplir los objetivos. Sin embargo, en un contexto inadecuado se percibe como una persona ajena a la situación, pasiva o negativa.

No existe un estilo perfecto. Cada uno de los estilos tiene sus ventajas e inconvenientes según el contexto en el que se aplique. Por eso, el ideal del liderazgo consiste en un estilo dinámico que cambiando y adaptándose según el contexto. De esta manera se podrá influenciar en el clima organizativo.

6.e.- Mejorar el clima organizativo

El clima es el conjunto de características permanentes que influyen en la conducta de sus miembros (Zafrilla Sánchez & Laencina López, 2006, pág. 45). Cada organización tiene su propia personalidad creada a partir del clima de sus integrantes. El clima influye en el comportamiento de las personas, en su motivación y en su actitud. Un equipo con un clima enrarecido influirá en el rendimiento de todos los integrantes.

Por tanto, un buen líder buscará mejorar el clima, pues son éstos los máximos responsables de abrir las puertas para crear la motivación de la organización y eso incluye todos los componentes. Los climas tienden a crearse en todas las estructuras. En el aula puede haber un microclima dentro de un equipo de trabajo, otro clima dentro del aula, otro más amplio de la asignatura, uno mayor del centro y así sucesivamente.

Un buen líder es una persona altamente eficiente y, de forma inconsciente o consciente, domina la victoria pública. Al valerse de los principios al alinear los objetivos, hay una mayor facilidad en adaptarse a las situaciones. A partir de aquí, el líder debe ampliar su círculo de influencia y mejorar el clima de su entorno.

Una vía para mejorar el clima organizativo viene dado por trabajar conjuntamente - entre líderes/directivos y colaboradores/subordinados- los siguientes puntos:

- Claridad: Establecer entre todos los niveles de la organización las políticas y estrategias de la organización, dar a conocer la historia de la misma. Considerar las sugerencias de los subordinados y responder ante ellas y explicar a todos los motivos de los objetivos de la organización. En el aula supondría establecer la estructura de la asignatura, la metodología y que todo el mundo comprenda los objetivos y considerar las propuestas de los alumnos en su autonomía.
- Estándares: Establecer entre todas las personas y equipos los objetivos de cada unidad y departamento y revisarlos para obtener un alto desempeño. Comprobar la disponibilidad de los recursos necesarios para poder desempeñar las tareas y gestionarlos eficientemente. Garantizar el correcto uso de los recursos. Adaptar los sistemas para que todo el mundo tenga acceso a ellos. Tener claro el estado de los proyectos y los procesos y promover la mejora y la excelencia. En el aula, se establecerían de forma clara y concisa los objetivos que se persiguen. Se adecuarían las instalaciones para un correcto desarrollo de los proyectos y se tendría un control actualizado de los mismos. A su vez el profesor promovería estrategias y la excelencia.

- Responsabilidades: Delegar funciones. Generar y disponer la confianza suficiente para saber delegar y asumir responsabilidades. De este modo se promueve la autonomía y la cooperación en equipo. El líder se encargaría de neutralizar obstáculos y controlar los posibles efectos negativos pero evitando en la medida de lo posible y cada vez más el sobreproteccionismo. Para establecer estos vínculos y compromisos hay que dedicar tiempo para estar con las personas y relacionarse con ellas. En el escenario del aula habría que hacer responsable a los alumnos de sus propia educación y que asuman dicha responsabilidad -tal y como plantea el marco de los ECTS-. Serían éstos los que marcarían las pautas de trabajo, e informarían regularmente al profesor que les orientaría.
- Recompensas: Reconocimiento del trabajo, desarrollando además nuevas recompensas en función de los nuevos planteamientos. Asegurar el reconocimiento y estimular la crítica constructiva como medio de complementar el trabajo. Celebrar los éxitos individuales y los cooperativos. En el aula el marco de las recompensas sería prácticamente igual, con un docente y clase con capacidad crítica para elogiar los méritos y virtudes y saber realizar y recibir las críticas constructivas.

Una vez asentados estos principios que cuenta con la colaboración de todas las personas de la organización, se pasa a potenciar la autonomía a través de:

- Flexibilidad: Estimular la creatividad, la originalidad y la experimentación, asegurándose que las políticas, estrategias y procedimientos ayuden a la consecución de los proyectos. Estar accesible, dispuesto a comprender y ser comprendido, ofreciendo las explicaciones y ayudas oportunas alentando la autonomía de los equipos. En clase estas características conllevaría a la delegación del proyecto al propio alumno e incentivando desde fuera sus posibilidades y con disposición para comprender las posturas de las demás personas de forma empática.
- Compromiso: Comprometerse entre todos para mantener el entusiasmo, las buenas relaciones, el respeto, la integridad, la lealtad, ofreciendo soporte a las personas para que puedan influir en la organización y fomentando las sinergias. Es decir, mantener los niveles de autonomía obtenidos con las buenas prácticas ya realizadas, lo que vendría a ser afilar la sierra del clima del aula.

La creación de un clima positivo puede conllevar a un aumento de la motivación y el líder puede -y debe- ayudar a crear dicho clima. Pero no puede hacerlo solo en ningún caso. El clima es el ambiente creado por el conjunto de todas las personas y permite tanto que todo el mundo aporte todo su potencial -Ganar-Ganar- como que se entorpezcan -Perder-Perder-.

Existen cuatro tipos de personas -alumnos en este caso- según su nivel de motivación y capacitación con su correspondiente acción (Zafrilla Sánchez & Laencina López, 2006, págs. 58-59).



Las personas que no saben y tampoco quieren trabajar hay que dirigirlos. Para ello hay que insistir en el cómo se deben realizar las tareas hasta que aprendan a realizar su trabajo y mantener una relación de cortesía y respeto con poca carga emocional.

Las personas que quieren, pero no saben hay que formarlos. Para conseguirlo se debe insistir en el cómo realizar las tareas hasta que aprenda a tener la competencia para realizarla y establecer una relación más estrecha para conseguir su confianza y que puedan implicarse.

Las personas que no quieren y no saben son las más complicadas pues hay una razón por la cual no desempeñan sus funciones: no quieren. Para motivar hay que realizar menos hincapié en el cómo realizar la tarea y más en obtener una relación de confianza. En

el momento en el que se consiga eliminar su negativa a aprender, estará en situación de formarlo.

Las personas que quieren y saben desempeñar su trabajo bastan con delegar el trabajo, limitarse a supervisar el trabajo y mantener una relación de cortesía para permitir desarrollar todo su potencial.

En resumen, el líder debe ser un creador de entornos estimulantes y motivadores para su equipo. Tanto en el aula como en la JE el liderazgo se convierte en una necesidad porque es imprescindible un buen clima para trabajar en equipo. Y para crear un entorno ideal se debe procurar el poder, el saber y el querer.

Poder significa que una persona debe poder trabajar. Eso implica desde un entorno físico adecuado hasta unas políticas de organización que permitan la posibilidad de tomar decisiones para solventar sus necesidades.

Saber supone que los alumnos han de disponer de los conocimientos, aptitudes y competencias para afrontar el trabajo. Por tanto es imprescindible dar la información y la formación necesaria para poder llegar a la consecución de los objetivos.

Querer es el más complejo de los factores a la hora de realizar un trabajo. Si la persona no quiere hacer un trabajo, supondrá un grave problema. Para querer uno tiene que estar cómodo con el trabajo a desempeñar, sentirse orgulloso de sí mismo y de su entorno (el clima y los factores higiénicos: si un alumno no se encuentra a gusto con los compañeros, difícilmente tendrá motivación en trabajar en esa asignatura). El querer surge a partir de solventar los factores higiénicos, cuando la persona busca la satisfacción en los motivos intrínsecos y trascendentes como es realizar un trabajo de calidad.

Para que una persona pueda sentirse realizada con el esfuerzo realizado es recomendable recordar la teoría de la equidad. La satisfacción aparece cuando aparece un reto de dificultad pero que pueda ser realizada por la persona. Si la dificultad está por encima de sus posibilidades podrá producir frustración y si está por debajo produce desgan. En cualquier caso, los objetivos específicos de la tarea ha de estar claro pues supone disponer del fin en mente (tercer hábito) y finalmente que sea aceptado (compromiso) para encauzar el trabajo.

Para la consecución de estos objetivos resulta necesario líderes eficientes capaces de ampliar su círculo de influencia y conseguir de este modo la mejora de sus colaboradores desde la parte extrínseca -sus acciones como dirigir, asesorar, ayudar, etc.- para influenciar y potenciar los motivos intrínsecos de la persona -aprendizaje, satisfacciones propias, etc.- hasta llegar a conseguir el deseo de la satisfacción trascendente -culminando en el

desarrollo del potencial de la persona-. Las JE se presentan como escenarios ideales donde desarrollar estas habilidades y que son competencias muy valoradas en el ámbito laboral.

Por tanto se ha de ser consciente de la importancia de la comunicación. A través de ella se puede ganar la confianza de las personas y una vez, en un entorno adecuado, conseguir el compromiso de las personas en todas las direcciones de la estructura de la organización: vertical descendente, vertical ascendente y lateralmente.

6.f.- Funciones del líder

Un líder, en definitiva, ha de realizar:

- Comunicación clara de la visión: liderarse a sí mismo requiere la comprensión de los principios y objetivos. Saber comunicar los valores es un factor imprescindible para ello.
- Estructurar una dirección: componer las pautas que servirán para encaminar los esfuerzos de las personas. Esta dirección ha de ser coherente con la visión y con las acciones a realizar y consensuada por todos.
- Fomentar la comunicación: conseguir que la comunicación fluya en la organización de arriba a abajo, de abajo a arriba y lateralmente. Esta comunicación se debe retroalimentar constantemente. Cuando la gente está perfectamente informada, en un entorno sin secretos es más fácil confiar.
- Inspirar y animar los logros: motivar a las personas a sacar todo su potencial evitando la mediocridad o la conformidad. Además debe ayudar a las personas y orientarlas para que obtengan autonomía potenciando las fortalezas, minimizando las debilidades y promoviendo las sinergias.
- Generar respeto: al conseguir un clima de respeto se consigue un entorno propicio para la realización del trabajo. También ha de tener la capacidad para resolver posibles conflictos y prevenirlas evitando insatisfacciones.
- Reconocer y agradecer el trabajo bien realizado: evitar la desmotivación por los factores higiénicos y convertirlo en una herramienta a favor de producir la satisfacción -cuando proceda- de las personas.

Poner en marcha un cambio significativo en las personas ubicadas dentro del círculo de influencia requiere de un proceso de liderazgo basada en la gestión por principios. Hay que recordar que los hábitos se encuentran basados en los principios y éstos son verdades esenciales. A través de éstos se puede desarrollar el máximo potencial de las personas.

Para ello es necesario generar una gestión por principios que sean aplicables por todos los miembros de la organización. Para llegar a una gestión por principios se requieren dos fases al igual que los hábitos: una de puesta en marcha y otro de mantenimiento (Zafrilla Sánchez & Laencina López, págs. 123-129).

- Creación de un liderazgo legitimador: desarrollar una visión clara del equipo o la organización en el futuro, creada a partir de todas las personas integrantes del mismo para integrarlos. De esta manera la comprensión es clara y la vinculación alta, pues donde se implica se crea un motivo.
- Reformular los principios: Elaborar conjuntamente la visión, la misión y las metodologías que conformarán el núcleo constitucional de la organización. La modificación de estos principios no se puede realizar cada poco tiempo porque perdería la esencia de un principio (ser base y comienzo de un trayecto o una empresa más grande). Para reformular los principios es imprescindible conocer perfectamente la situación de la organización. Por tanto, es imprescindible conocerla perfectamente tanto interna como externamente. Potenciar la comunicación es la herramienta más eficaz para analizar la propia organización y técnicas como el DAFO -Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades- ayuda a comprender y a visualizar la organización de forma específica y globalmente.
- Definición de las líneas maestras que conduzcan a la consecución de los principios, estableciendo los objetivos a corto, medio y largo plazo y realizar las acciones necesarias para llevarlas a cabo.
- Aplicación de políticas basadas en principios. Utilizar las herramientas disponibles para alinear las políticas, las gestiones, etc. para encontrar la sintonía. Para ello hay que realizar cambios e ir perfeccionando los motivos extrínsecos para favorecer el desarrollo de los motivos intrínsecos y los trascendentes. Es decir, aplicar políticas que favorezcan el sentimiento colectivo y las sinergias.
- Evaluar periódicamente. Sólo se hace efectiva la gestión en principios si con el tiempo se van comprobando su cumplimiento y adaptándolo con el paso del tiempo a las nuevas necesidades y situaciones.

Pero no sólo es importante procurar potenciar el nivel de motivación del alumnado, sino también mantenerlo. Según Covey los hábitos de la gente altamente efectiva no sólo se tienen que mantener, sino que además hay que reforzarlo a través del 7º hábito,

denominado a afilar la sierra. Pero el sistema de Covey está enfocado en el trabajo y desarrollo personal y requiere de tiempo para poder asentar todos los hábitos.

La negativa de Covey a las técnicas específicas y/o puntuales de motivación viene por el principal hecho de que dichas actuaciones no se mantienen en el tiempo y los auténticos cambios requieren de los correspondientes cambios en los paradigmas de las personas. No obstante, acciones puntuales pueden servir para incentivar y motivar ese hábito. Existen diversas técnicas que ayudan a afilar la sierra.

Ser conscientes de los pensamientos y seleccionar los positivos. Cada persona es responsable de cómo le afecta su entorno, por eso se es capaz de gestionar dichos pensamientos y hacer hincapié en los positivos desechando los negativos tiene un resultado positivo en el estado anímico y ello conlleva a un estado más motivado. Tareas tediosas no motivadoras suponen un estímulo negativo si la persona permite que le afecte de esa manera. Si la tarea se visualiza de forma positiva y más agradable, estaremos eliminando las barreras mentales autoimpuestas. De esta manera se incentiva la proactividad.

Crear compromisos públicos. Es fácil romper los compromisos propios pues la persona puede perdonarse a sí mismo de forma rápida. Sin embargo, realizar compromisos públicos y comprometer públicamente a realizar acciones y conseguir objetivos se crean unos vínculos más persistentes. Aunque Covey defina este hábito como una meta personal, comprometerse a través del compromiso social, es una manera de aumentar la proactividad personal. Crear estos compromisos sociales crea un vínculo con el que, en caso de necesidad, se puede contar con la ayuda con el resto de compañeros tanto en el aula como en la JE.

Competir positiva y amistosamente. Una forma de mantener el alto rendimiento consiste en la competición entre iguales por obtener recompensas positivas. Las recompensas no deben exceder demasiado para evitar una inequidad entre los esfuerzos realizados. Recompensas de bajo nivel como un detalle, medio día libre, una asistencia a una conferencia o un premio de modo formativo, la publicación de un reconocimiento, etc.

Realizar un diario personal o un blog. No tiene por qué contener información acerca de lo sucedido a lo largo del día, también puede contener reflexiones acerca del trabajo, pensamientos, objetivos, etc. Si se realiza de forma introspectiva -algo personal- sirve como medio de reflexión sobre el día a día y, más adelante, obtener perspectiva de la propia vida. Una ventaja del blog es la posibilidad de poder compartir los propios pensamientos con otras personas y a su vez, enriquecerse con los comentarios del resto. Covey comenta sobre este punto que "escribir buenas cartas (comunicándose en el nivel más profundo de los

pensamientos, sentimientos e ideas y no en el nivel trivial y superficial de los acontecimientos) también incide en la capacidad para pensar con claridad y para razonar con precisión para ser comprendidos con efectividad".

Visualizar y recordar los objetivos es una herramienta muy útil de cara a organizarse y a rendir mejor. Dedicar cada día cinco o diez minutos a visualizar los objetivos, la metodología y la sensación una vez logrado, mejorará la capacidad de foco. Covey lo identifica como el 2º hábito.

Una técnica muy útil consiste en escribir en un papel los objetivos, visiones y motivos. Esquematizar los conceptos no sólo sirve para definir un objetivo sino que, como actividad psiconeurológica, también ayuda a tender un puente entre la mente consciente y la inconsciente y a integrarlas, en definitiva, a comprender y a realizar una síntesis y análisis de los contenidos (Chicharro Vallejo, 1999).

El punto más importante para asentar el hábito es el respeto a las reglas autoimpuestas. Si se falla un día no se debe permitir repetir la conducta. Hay que ser consciente de los fallos y sobretodo tener la voluntad de enmendarlos. Para afianzar este hábito una actividad útil es la recompensa por los objetivos cumplidos. Una persona puede recompensarse por cumplir no sólo los objetivos a largo plazo, sino también con los diarios. Obtener éxito en un objetivo a largo plazo puede -incluso debería- ser recompensado por un premio grande. Los objetivos del día a día pueden ser recompensados con pequeños incentivos que ayuden a mantener la motivación.

La motivación y el liderazgo son dos factores de vital importancia para la consecución de los objetivos en las organizaciones. Un equipo de trabajo con un clima negativo, donde no exista la confianza, respeto y se busquen las relaciones Perder-Perder sólo conseguirá anular todos los esfuerzos de cada una de las personas. Sin embargo, estando en un clima positivo, las personas pueden alcanzar y desarrollar su máximo potencial y entonces sacar a relucir las sinergias, consiguiendo mejores resultados.

Con esta premisa se constituyen las JE.

7. Las Junior Empresas

Las JE son unas herramientas muy útiles de cara a complementar la formación de los alumnos de la universidad. Parte del principio de que un equipo puede realizar más trabajo y mejor que un único individuo. Se trata de un tipo de organización que da acceso a los jóvenes estudiantes universitarios y les permite, a lo largo de la carrera, realizar prácticas formativas tanto para su propia organización, como universidad e incluso empresas y desarrollar el potencial personal y el trabajo en equipo.

Este tipo de organizaciones están gestionadas por los propios estudiantes universitarios, por lo que el correcto funcionamiento de la organización depende únicamente de los propios estudiantes. Con dicha premisa en mente se consigue que el estudiante universitario se implique en una organización, trabajando por unos objetivos comunes con otros jóvenes y con un objetivo: ayudar a la sociedad en una tarea tan importante como es la inserción laboral de los jóvenes.

Las JE se encuentran ubicadas por todo el mundo. Internacionalmente se encuentran ubicadas principalmente en Europa (Francia, Alemania, España, Italia, Portugal, Austria, Bélgica, Polonia, Rumanía, Reino Unido, Suecia entre otros) y Brasil. Como organizaciones, las JE, a pesar de contar con una larga trayectoria histórica de un cuarto de siglo en España, sigue siendo un tipo de organización bastante poco conocida.

Entre los objetivos de este documento, se encuentra el exponer y explicar qué son las JE y cuál es su aportación al ámbito universitario con un nivel de detalle lo suficientemente completo no sólo para despejar cualquier duda sobre este tipo de organizaciones sino también como testimonio del estado presente y animar a la creación de más entidades de este tipo.

7.a.- Asociaciones y tipología

En la Constitución Española, en su artículo 22 (1978) está recogido el derecho de asociación, aunque éstas se regulan más extensamente en la Ley Orgánica 1/2002, de 22 de Marzo (BOE, 2012) en el que detallan y regulan el funcionamiento de todas las asociaciones. Por tanto es conveniente matizar que no se trata de una empresa, ya que la misma Ley, en el artículo 1.4⁷ excluye de su aplicación este tipo de sociedades.

⁷ “Quedan excluidas del ámbito de aplicación de la presente Ley las comunidades de bienes y propietarios y las entidades que se rijan por las disposiciones relativas al contrato de sociedad, cooperativas y mutualidades, así como las uniones temporales de empresas y las agrupaciones de interés económico.”

Una asociación pues trata de una agrupación de personas constituidas para realizar una actividad colectiva de una forma estable, contando con una organización democrática, sin ánimo de lucro e independiente -también por regla general- del Estado.

Por tanto las asociaciones cuentan, normalmente, una serie de características en común:

- Grupo de personas. Al menos deben contar con tres personas para poder fundar la asociación.
- Objetivos comunes. Para ello las asociaciones realizarán actividades, proyectos, ofertarán servicios o realizarán las acciones necesarias para la consecución de sus objetivos.
- Funcionamiento democrático: Contará dentro de su estructura interna una organización democrática en la cual serán los propios asociados los encargados de tomar las decisiones rectoras de la asociación, así como elegir sus propios órganos de gobierno interno.
- Independientes. No deben estar ligadas al estado, partidos políticos y/o empresas. A efectos del Código Civil y según otras legislaciones cabría hacer una interpretación más amplia del término de Asociación.
- Sin ánimo de lucro. Resulta vital para el funcionamiento de las asociaciones -y por extensión, de las JE- entender bien lo que significa el ánimo de lucro. Jurídicamente el lucro puede definirse como (Enciclopedia Jurídica, 2012):
 - Intención o voluntad de obtener ganancia, provecho o utilidad de una cosa.
 - Intención de obtener una ventaja patrimonial directa (un incremento de patrimonio) como correlato del apoderamiento de las cosas ajenas.
 - Propósito de enriquecimiento, ganancia económica, provecho o ventaja.

La segunda acepción se refiere principalmente a toda clase de hurto, robo, estafa o similares, mientras que las otras dos definiciones sí son aplicables a los propósitos y objetivos de una asociación. Es habitual que, atendiendo a estas definiciones, se pueda entender que retribuir económicamente o de cualquier modo a una persona -sea física o jurídica- en una entidad sin ánimo de lucro sea incompatible. Sin embargo hay que interpretarlo correctamente.

No tener ánimo de lucro significa, empresarial y asociativamente, que no se pueden repartir los beneficios o excedentes económicos entre los socios a final de año (Fundación GPS, 2012).

Únicamente significa eso. Atendiendo a esta sencilla aclaración se pueden ver distintas situaciones o acciones que sí son compatibles con el ánimo de lucro, tales como:

- Realizar actividades económicas que generen excedentes económicos.
- Tener excedentes económicos a final de año fiscal.
- Disponer de personal contratado y establecer contratos laborales en la asociación.

La condición para que una entidad pueda tener dichos excedentes es para una futura reinversión en la propia entidad o destinarlos a fines sociales. Así pues, la ley permite los excedentes económicos de las asociaciones sin ánimo de lucro siempre y cuando el dinero revierta nuevamente en la entidad y no en las personas. Para ilustrar este hecho se puede observar el caso del Real Madrid Club de Fútbol (Real Madrid, 2009) en el cual se puede observar en su artículo 7º de sus estatutos vigentes lo siguiente:

Artículo 7 / Liberalidad

La Entidad carece de ánimo de lucro, puesto que todo su patrimonio y posibles beneficios están encaminados y dirigidos, única y exclusivamente, a la consecución del objeto indicado.

Y el objeto indicado se expresa en el siguiente artículo:

Artículo 2 / Naturaleza jurídica y objeto

El Real Madrid Club de Fútbol es una Entidad Deportiva que tiene como objeto y fin dedicar su actividad y patrimonio a conseguir, de forma primaria y principal, el fomento del fútbol, en sus distintas categorías y edades y, de forma general, la práctica de todos los deportes que determinen sus Órganos Rectores.

De igual modo, como complemento, podrá promover el desarrollo de la cultura física, moral e intelectual de sus afiliados, facilitando las relaciones sociales y el espíritu de unión entre ellos.

Constitucionalmente la entidad carece de ánimo de lucro pero como se ha expuesto anteriormente eso no implica que no se puedan establecer contratos remunerados por los servicios prestados. De esta forma se remuneran jugadores, técnicos de todo tipo y se pagan a empresas externas que realizan trabajos a la entidad.

El escenario en las JE es similar, pues un junior puede ofrecer sus servicios para realizar los proyectos en curso de la asociación y ésta le puede retribuir económicamente a cambio del tiempo y esfuerzo dedicado.

Respecto a la tipología de las asociaciones, en España se han ido regulando los diferentes tipos de Asociaciones, como las juveniles, deportivas, de madres y padres de

alumnos, estudiantes, universitarias, de vecinos, comerciantes, etc. Cada una de ellas dispone de una serie de objetivos, ventajas y obligaciones. Una asociación puede disponer de varias categorías. Por ejemplo se puede realizar una asociación juvenil de alumnos, una asociación universitaria deportiva, etc.

Como excepción, se consideran asociaciones culturales todas aquellas que carecen denominación de cualquier otra clase ni pertenezca a ninguna otra tipología. Se rige por el reglamento general de las asociaciones.

Las asociaciones se pueden clasificar según unos criterios.

- Por la composición o características de sus asociados: Juvenil -compuestas por jóvenes con edades comprendidas entre los catorce y los treinta años exclusive-, vecinos -compuestas por residentes de una misma comunidad o barrio-, padres y madres de alumnos -compuestas por los padres, madres y tutores de alumnos que cursan en una determinada institución educativa-, estudiantil -estudiantes de la organización u organizaciones que estipulen en sus estatutos-, etc.
- Por sus fines u objetivos: Deportivas -actividades deportivas y su promoción-, religiosas -culto, estudio o promoción de la religión-, de las defensas -protegen y defienden los derechos de la sociedad-, amigos de -estudio de y promoción de una afición o actividad concreta-, etc.

Existen muchas tipologías más para definir otros tipos de asociaciones, no obstante, no existe una clasificación unificada a nivel nacional y tampoco a nivel de la Región de Murcia. Además se ha de tener en cuenta un factor importante: las asociaciones pueden tener muchas formas y pueden abarcar según qué legislación un campo de actuación y por tanto, entrar en un tipo de legislación distinta. El derecho de asociacionismo es muy amplio y no regula las tipologías que, a su vez, se van creando nuevas con el paso del tiempo.

7.b.- Las JE y su marca

Las Junior Empresas en España están constituidas como asociaciones (BOE, 2012). Una asociación es un conjunto de personas con unos mismos fines, y llegado el caso, la persona jurídica⁸ formada por ellos (RAE 22ª Edición, 2012).

⁸ Una persona jurídica es un sujeto de derechos y obligaciones que existe físicamente pero no como individuo, sino como institución y que es creada por una o más personas físicas para cumplir un papel. (Wikipedia, 2012)

Desde el concepto mismo de las JE hay que tener presente que, aunque aparezca el término “empresa”, no es una tal cual, sino que se trata de una asociación que cuenta con la ventaja de tener una marca detrás de ella.. Tampoco hace referencia alguna a una tipología de asociación. Ante esta situación se podría plantear si cualquier asociación podría aspirar a ser JE, sin embargo dicha decisión no pertenece de manera unipersonal ya que, si bien las JE no son una forma jurídica propia sí cuenta con una marca registrada (CEJE, 2011) y por tanto no puede ser tomada por cualquier asociación o entidad.

Se trata de la Confederación Española de Junior Empresas (en adelante CEJE) la que posee el registro del término Junior Empresa JE⁹. Esta confederación que aglutina el resto de federaciones territoriales es la responsable de otorgar por medio de la Asamblea General la adquisición de la marca JE a una asociación¹⁰. Una asociación puede aspirar a ser JE siempre y cuando la Asamblea General Extraordinaria (en adelante AGE) estime oportuno entregar el derecho de utilizar la marca.

Una marca es un signo distintivo de un producto o servicio (Wikipedia, 2012). Los signos son conceptos transmitidos, habitualmente, a través de una imagen. Una marca (es decir, un signo) puede servir de utilidad y resulta especialmente interesante teniendo en cuenta ciertos campos que beben directamente de los estudios artísticos.

Las marcas en primer lugar se diseñaron para identificar la pertenencia de un producto de otro. El mejor referente sería la marca de ganado -donde se origina el término “brandname” cuyo significado sería “nombre quemado” que da nomenclatura al mundo de las marcas- y se instauraron en el S. XIX con la llegada de la Revolución Industrial¹¹. Cuando los productos empezaron a producirse en masa y entró en la lucha frente a los productos locales.

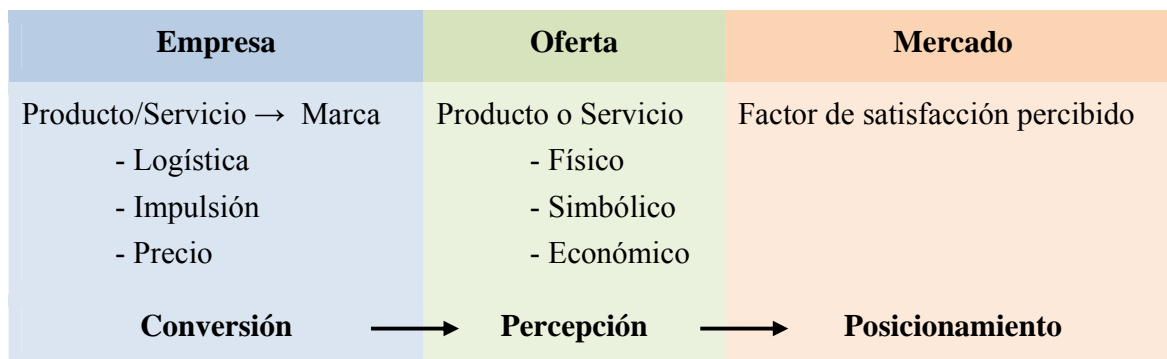
La mayor importancia aplicable a las marcas reside en la sugestión de la marca en referencia al producto y que llega al cliente. Teniendo en cuenta que habitualmente coexisten miles de marcas día a día es de vital importancia el posicionar la marca, es decir, que la marca sea visible y recordable para el cliente.

De esta forma se plantea el siguiente esquema:

⁹ Al no poder registrar términos genéricos (Mundo de Patentes y Marcas, 2012) como Junior Empresa, la marca está registrada como Junior Empresa JE.

¹⁰ Artículo 29 (CEJE, 2010), apartado g) “Admisión de los socios activos en la Confederación Española de Junior Empresas”.

¹¹ Información extraída de fuente secundaria de (Rodríguez Cisneros, 2003) a raíz del artículo de Historia de las marcas (Mas marcas.com).



La empresa: es la entidad que ofrece un producto o un servicio y que está representada por la marca. Ésta cuenta con una logística (ubicación, transporte...), proyecta un impulso (crear la necesidad de adquirir los bienes o servicios) y un precio (el coste del mismo) lo que produce a la conversión¹² de la empresa que se dirigirá al cliente (RAE 22ª Edición, 2012).

La oferta: es el producto y/o servicio que la empresa ofrece a sus clientes y está compuesto por una serie de valores tanto tangibles (como lo es su parte física y económica) como un intangible (el valor simbólico). Esta oferta lleva el estímulo al cliente de todos los conceptos -o conversión- anterior.

El mercado: el destinatario de los productos o servicios de una empresa. Estos recogen todos los elementos que son percibibles y se genera una satisfacción que puede ser positiva o negativa. Una vez valorada, el cliente posiciona los productos y los servicios -y por extensión a la empresa- dentro de una escala de valores y los posiciona dentro de sus prioridades.

Un ejemplo comercial:

Coca-cola es una empresa con una larga trayectoria histórica. Es internacional y accesible en todo el mundo. Es una empresa creadora de productos de bebidas y refrescos a un precio muy competitivo y con capacidad de ser adquirido en todo tipo de establecimientos. Toda esta información queda plasmada en un producto físico. Por ejemplo, una botella de coca-cola, que tiene un determinado precio y que no sólo va a refrescar a la persona, sino que además se sabe que es un producto de alta calidad y que sigue usando una fórmula que ha funcionado durante más de un siglo ha satisfecho a millones de personas. Esto convierte la coca-cola en un producto bien posicionado a la hora de refrescarnos.

¹² Se utiliza el término retóricamente, tal y como se define en la RAE como una figura consistente en emplear una palabra con el fin de abarcar varias cláusulas o condiciones. Es decir, un concepto.

Otro ejemplo comercial:

Mercadona es una empresa de supermercados que ofrece su propia línea blanca genérica de productos. Se encuentran los establecimientos cerca de las poblaciones. Dicha línea de productos es considerablemente más barata con unas calidades similares y son presentados en establecimientos, por regla general, amplios y con una buena presencia creando un clima agradable y limpio. Todos estos mensajes llegan al cliente y lo deja satisfecho con las compras realizadas de modo que la marca de Mercadona se muestra presente dentro del posicionamiento de las personas a la hora de realizar sus compras.

Estos son dos ejemplos de grandes políticas empresariales. No obstante también existen casos inversos en que una mala gestión, servicios o productos han estropeado la imagen de la marca. Ejemplo de ello fue la marca de agua mineral Perrier en 1990. Se encontraron restos de benceno en el agua de sus botellas y la empresa anunció que consistía en un único caso aislado y retiraron los lotes del producto en EE.UU. Sin embargo hubo otro brote de botellas que contenían benceno en Europa. La empresa Perrier tuvo que retirar todo su producto a nivel mundial y su imagen quedó severamente dañada. Los medios de comunicación atacaron sobre la seguridad y los problemas que podría acarrear la empresa en términos de salud público, llegando finalmente al extremo de que la empresa fue vendida a Nestlé (BIC Galicia, 2012, pág. 53).

Estos ejemplos comerciales también podría servir en otro campo, como el que ocupa este TFM: el formativo.

Una Universidad es una institución formativa, que busca ser la cúspide de formación, conocimiento, investigación, desarrollo, innovación, etc. Este mensaje se transmite en forma de proyectos, facultades, servicios, investigadores, docentes, instalaciones y unas vías de acceso por las que pasarán los alumnos, los clientes, porque desean entrar en la Universidad pues se convierte en una prioridad de cara a prepararse a su futuro laboral.

Por eso es tan importante la calidad de cada una de las Universidades. Los mejores alumnos irán viajando para acabar en las facultades con mayor prestigio puesto que supone para sí mismos una carta extra añadida en su currículum vitae el haber realizado sus estudios en un centro u en otro.

Una marca es en definitiva un conjunto de valores, ideas y conceptos que se asocian a una palabra que es la marca. Se pueden asociar al menos cuatro funciones en una marca (Mercado Medina, 2008):

- Dintinción: Una marca sirve para distinguir un producto o servicio de otro. Es la función original y esencial de las marcas y es lo que permite al cliente escoger entre productos o servicios similares que desea. Por ejemplo, Coca-cola y Pepsi son marcas que sirven para distinguir dos productos de refrescos similares.
- Indicar procedencia: El producto o servicio a través de su marca puede indicar su procedencia con respecto a los productores. Puede ser el lugar de origen, las personas que trabajan detrás de esa marca o incluso a qué se dedican. Por ejemplo Microsoft (Micro Software) con su nombre indica claramente que está centrada al campo de la informática.
- Indicar calidad: La marca garantiza una calidad uniforme en sus productos. Un cliente que adquiriera un producto de una marca nueva interpolará la calidad de sus productos al resto de la marca. Por ejemplo, Wacom es la empresa de mayor calidad en cuanto a calidad de sus tabletas ópticas y todos sus productos son de altísima calidad frente a los de sus competidores.
- Brindar publicidad autónoma: La marca acumula fama en sí misma. El prestigio adquirido queda en la marca y se puede servir para extrapolarlo a otros productos de la misma línea. Por ejemplo, el caso de Apple que realiza equipos informáticos, smartphones, tablets, mp4, etc. Todos de una gran calidad y avalado siempre por su clientela.

7.c.- El marco legal de las JE

Las JE se encuentran dentro del marco de las asociaciones juveniles de estudiantes y universitarias. Para controlar el acceso a la marca Junior Empresa ésta, como se ha mencionado, está registrada por CEJE (CEJE, 2011) y es la AGE la que decide otorgar o no a una asociación la nomenclatura de la misma con todas las ventajas y obligaciones que ello supone. En los vigentes estatutos son requisitos para poder ser admitidos que la asociación (CEJE, 2010):

a) Se halle implantada en un Centro de Enseñanza Universitaria o similar con el beneplácito de las Autoridades Académicas, cuyos estudios tengan una duración mínima de tres años y exijan para la admisión, haber cursado satisfactoriamente el bachiller a que se refiere la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de Mayo, de Educación.

Esta ley acerca el campo de actuación de las JE en los centros de enseñanza universitaria: Escuelas Universitarias y Facultades. La duración mínima de tres años está orientada a incluir las antiguas diplomaturas dentro de la enseñanza superior. De este modo entrarían tanto las diplomaturas (3 años), como ingenierías (4 años) y licenciaturas (5 años), sin embargo los estudios de posgrado aislados se quedarían fuera de este requisito. Actualmente, con los títulos de Grado, todos los planes de estudios de enseñanza universitaria disponen de una duración mínima de 4 años.

b) Se encuentre debidamente constituida y registrada como Asociación Juvenil de Estudiantes Universitarios sin ánimo de lucro.

Cada CCAA tiene una legislación distinta a la hora de registrar una asociación como juvenil o de estudiantes. Por ejemplo, en Galicia hay que solicitar el registro a través del Consejo de la Juventud de Galicia tal y como regula la Ley 2/1987, de 8 mayo, del Consejo de la Juventud de Galicia en cuyo artículo 3º apartado f) dictamina que es función del Consejo llevar el registro de las organizaciones juveniles de Galicia (BOE, 1987, pág. 18776). Respecto a la Región de Murcia, el registro de las asociaciones permite que incluyendo el término “juvenil” en la denominación de los estatutos ya disponga de dicha categoría siempre y cuando cumpla con los requisitos de la Ley 6/2007, de 4 de abril, de Juventud de la Región de Murcia (BORM, 2007, pág. 31905) que consisten en que esté dirigida a la población entre 14 y 30 años -exclusive en la Región de Murcia- y mantenga los principios de universalidad (que no exista discriminación por razones de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión u otras condiciones), desarrolle valores democráticas, disponga de igualdad de oportunidades y sirvan para la integración social (entendida como medidas que impulsen la inserción social, política, económica y/o cultural).

c) Estar al corriente del pago de las obligaciones fiscales con la Seguridad Social que, conforme a la legislación vigente, les fueran exigibles.

Las asociaciones -y por extensión las JE- tiene autonomía para generar recursos, facturar y disponer de actividad económica. La obligación de estar al corriente de las retenciones de los distintos modelos de Hacienda Pública tales como el IRPF (Modelo 111) o el IVA (Modelo 303) junto con otros como haber justificado las subvenciones que haya podido disfrutar son algunos ejemplos de estas obligaciones fiscales.

d) Posea plena compatibilidad de sus normas estatutarias y reglamentarias, así como de sus fines y métodos, con los dispuestos en las propias de la Confederación Española de Junior Empresas.

Este apartado requiere un poco más de detalle a la hora de tratarlo ya que la normativa de CEJE implica aceptar la dirección piramidal de ascendente a descendente. Es decir, una orden de la AG de CEJE debe ser acatada por sus socios a pesar de que se rechace por la AG de una JE. Aparte de eso deben tener fines compatibles con los de la propia CEJE.

e) Esté insertada dentro de una Federación territorial de Junior Empresas conforme a lo dispuesto por estos Estatutos; en caso de que en su Comunidad Autónoma exista ya esta Federación, la Junior Empresa deberá integrarse necesariamente en ésta. En caso contrario, la Junior Empresa deberá integrarse en otra Federación.

España es el único país que cuenta con tres escalones de JE dentro de su organización. La constitución de una Federación es prácticamente equivalente al de una asociación, con la salvedad de que está constituida por personas jurídicas -en este caso, asociaciones- en vez de personas físicas. Si una asociación debe crearse con al menos 3 personas físicas, una federación debe constituirse con al menos 3 personas jurídicas (Fundación GPS, 2012). Si una JE no dispone de Federación en su ámbito territorial no podría cumplir los requisitos h) y l), por lo que pasaría a pertenecer a otra Federación a la espera de que se pueda crear una Federación en su territorio.

f) Dispondrá de propia estructura rectora, que deberá contener necesariamente una Asamblea General, como órgano superior, y una Junta Directiva, como órgano de dirección permanente.

Este apartado sirve en parte para evitar incompatibilidades con los estatutos de CEJE que se dispone en el apartado d). La Asamblea General manda sobre la Junta Directiva, pero la Junta Directiva tiene autonomía para dirigir la asociación (o federación).

g) No retribuya a los cargos de su Junta Directiva.

Para garantizar que no hayan personas que estén de manera permanente e impida un relevo generacional, es imprescindible que estos cargos no sean retribuidos económicamente. La JE o Federación puede costear gastos de los miembros de la JD desde material de oficina hasta viajes de representación.

h) Que haya obtenido, por parte de la Federación que le corresponda, la condición de “Junior Empresa Aspirante”.

En el sistema español, las asociaciones deben pasar un filtro previamente a través de las Federaciones. De esta manera, antes de llegar a la Asamblea General de CEJE, la

Federación puede comprobar que, con los objetivos e intereses de la asociación, puede convertirse en una entidad que aspira a ser JE.

i) Haber funcionado al menos durante tres meses como Junior Empresa Aspirante.

Este punto sirve para mostrar que el interés de la asociación perdura en el tiempo estableciendo un tiempo mínimo de funcionamiento junto a su federación territorial.

j) Haber concertado y finalizado al menos tres prácticas formativas por valor equivalente a tres veces el salario mínimo interprofesional del año en que se presenta como mínimo. Al menos dos de dichas prácticas deberán de haber sido realizadas en empresas externas a la Universidad.

Una JE debe mantener un mínimo de calidad y de servicios ofrecidos. Por eso es necesario que realicen proyectos tanto en el ámbito universitario como empresarial. También es imprescindible haber realizado un mínimo de tres de estos proyectos -o prácticas formativas- habiendo sido dos de ellas como mínimo con entidades ajenas a la Universidad (este requisito es para evitar que las JE se mantengan perennemente como entidades que ofrecen sus servicios únicamente en la Universidad con el fin de promover la captación de clientes en el exterior. El requisito del tiempo sirve para demostrar un considerable nivel de actividad.

k) Haber concertado al menos un acto instructivo teórico, destinado a los estudiantes de su Facultad o Escuela.

Aparte de la formación práctica a través de proyectos y servicios es imprescindible disponer de la suficiente formación teórica. Supuestamente un junior empresario de informática no debe por qué tener los conocimientos suficientes de programación en lenguaje C++ previamente a entrar en un proyecto. Por lo que es aconsejable - imprescindible como requisito- que se realicen estos cursos que capaciten a los junior empresarios a disponer de los conocimientos teóricos para afrontar un proyecto.

l) Informe favorable de su Federación, acompañado de una memoria comprensiva de los datos que se estimen apropiados adjuntar y de los documentos que acrediten suficientemente los hechos alegados.

El visto bueno por la Federación correspondiente además irá acompañado de una memoria con el fin de demostrar el correcto cumplimiento de los requisitos mostrando los proyectos realizados, cursos, composición de la asociación, actividad económica, estatutos, acta fundacional y cualquier otro documento que sirviese para justificar el cumplimiento de todos los requisitos.

Acceder a ser una JE implica cumplir una serie de requisitos legales. La marca se sostiene dentro del marco legal de las asociaciones juveniles de estudiantes y tiene unos objetivos sociales: la complementación de la formación de los estudiantes universitarios. El marco es lo suficientemente amplio para adaptarse a los distintos reglamentos universitarios y legislaciones locales y autonómicas.

Una vez que la asociación se convierta en una JE de pleno derecho ha de cumplir una serie de requisitos para mantener el título de JE recogidos en el artículo 11 de los estatutos (CEJE, 2010):

a) Se halle implantada en un Centro de Enseñanza Universitaria o similar con el beneplácito de las Autoridades Académicas, cuyos estudios tengan una duración mínima de tres años y exijan para la admisión, haber cursado satisfactoriamente el bachiller a que se refiere la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de Mayo, de Educación.

Confirmar y continuar con el respaldo de la Universidad es un requisito indispensable para seguir manteniendo la categoría de JE pues forma parte esencial de la marca.

b) Se encuentre debidamente constituida y registrada como Asociación Juvenil de Estudiantes Universitarios sin ánimo de lucro.

Con el fin de Mantener la estructura de la JE se resaltan los dos adjetivos dentro de los registros de la asociación: juvenil y estudiantes. El apartado juvenil es una campana protectora para evitar la permanencia continua de personas que impidan el relevo generacional. La otra cualidad -universitaria- también canaliza e imposibilita el uso fraudulento de las JE: teniendo en cuenta su capacidad para facturar podría convertirse en una vía para canalizar proyectos individuales y convertirlo en una vía de evadir impuestos tales como el IVA o retener menos IRPF.

c) Estar al corriente de pago de las obligaciones fiscales con la Seguridad Social que, conforme a la legislación vigente, les fueran exigibles.

Como el requisito de acceso, estar al día de las obligaciones fiscales. Un grupo de asociaciones sin expedientes forma parte de la imagen proyectable de la marca JE.

d) Posea plena compatibilidad de sus normas estatutarias y reglamentarias, así como de sus fines y métodos, con los dispuestos en las propias de la Confederación Española de Junior Empresas.

Garantizar el correcto funcionamiento de dirección vertical en cuanto a la gestión, organización y coordinación de las JE desde CEJE a Federaciones a las JE.

e) Esté insertada dentro de una Federación territorial des Junior Empresas conforme a lo dispuesto por estos Estatutos; en caso de que en su Comunidad Autónoma exista ya esta Federación, la Junior Empresa deberá integrarse necesariamente en ésta. En caso contrario, la Junior Empresa deberá integrarse en otra Federación.

Existen casos de federaciones que han desaparecido. Dos ejemplos de ello son FAJE -Federación Andaluza de JE- o FCJE -Federación Catalana de JE- dadas de baja de la marca JE en la AG de 30 de Octubre de 2011 en Murcia. Las JE que pertenecían a esas CCAA se inscribieron en la federación más próxima. Un ejemplo es JEDI -JE De Informática- perteneciente a la extinta FCJE y ha sido cobijada por FEVAJE.

f) Haya concertado y finalizado al menos una práctica formativa por valor equivalente como mínimo a una vez el salario mínimo interprofesional del año en que se realiza o haya concertado al menos un acto instructivo teórico. Durante el último año.

El problema del relevo generacional crea altibajos en la actividad y proyectos formativos en las JE. Tras el esfuerzo realizado para ingresar y obtener el título de JE se permite una disminución del número de actividades de cara a solventar los problemas de relevos generacionales o contextos. Se denomina problema de relevo generacional cuando aparece una generación muy implicada y motivada que realiza muchas actividades y deja una JE –o asociación- en un estado óptimo. Cuando pasa el relevo a la siguiente generación, al no haberse implicado y no saber todo el esfuerzo que lleva detrás, no realizan el mismo esfuerzo, empeorando la situación de la JE hasta una siguiente generación que vuelva a levantar la JE. Este fenómeno ocurre a menudo en las asociaciones juveniles donde el paso de las personas es transitorio.

g) No se haya encontrado ausente durante más de dos Asambleas seguidas.

El punto tiene una fe de erratas que omite el “no”. Para incentivar -o más bien obligar- a las JE a participar en las actividades y en la organización a nivel nacional deben asistir a las Asambleas Generales convocadas por CEJE donde se toman las decisiones y direcciones a seguir a nivel nacional.

En el artículo 14 se detalla cómo una JE puede perder la condición de socio: por renuncia comunicada por escrito a la Junta Directiva, por sanción que deviniere firme (y ratificada por Asamblea General) o el incumplimiento reiterado de uno o varios de los requisitos de permanencia. Estos casos no son aplicables a los socios de honor y explica más adelante que la "pérdida de condición de socio de la Confederación Española de Junior

Empresas llevará aparejada la prohibición de uso ulterior de los signos distintivos y propios de la misma, so pena de incurrir en las responsabilidades penales o civiles previstas por el Ordenamiento Jurídico" (CEJE, 2010, pág. 10).

En cuanto al régimen fiscal, todas las JE deben poseer un Certificado de Identidad Fiscal (CIF) en el que se especifica la denominación de la asociación, su domicilio -tanto fiscal como social- y la actividad de dicha asociación.

También se encuentran obligadas a tributar por el Impuesto de Sociedades en aquellas actividades que no constituyan parte de su objeto social. En el caso de las JE, siempre y cuando realicen actividades fuera de su marco formativo, se deberá tributar por el Impuesto de Sociedades.

En el caso de remunerar a los asociados por su colaboración en los proyectos, está la JE obligada a retener y a ingresar el IRPF que corresponda.

La gran ventaja competitiva en el precio también viene dada por la exención de IVA. En el artículo 20.3 de la Ley 37/92, de 28 de diciembre del IVA (BOE, 1992, pág. 44261) se establece que las entidades o establecimientos de carácter social estarán exentos de dicho impuesto y estipula los factores que deben cumplir para considerar a una entidad como tal:

- 1.º Carácter de finalidad lucrativa y dedicar, en su caso, los beneficios eventualmente obtenidos al desarrollo de actividades exentas de idéntica naturaleza.
- 2.º Los cargos de presidente, patrono o representante legal deberán ser gratuitos y carecer de interés en los resultados económicos de la explotación por sí mismos o a través de persona interpuesta.
- 3.º Los socios, comuneros o partícipes de las entidades o establecimientos y sus cónyuges o parientes consanguíneos, hasta el segundo grado inclusive, no podrán ser destinatarios principales de las operaciones exentas ni gozar de condiciones especiales en la prestación de los servicios

Para estar exenta, la JE deberá solicitar el reconocimiento de su condición en la forma reglamentaria.

7.d.- Estructura y organización de las JE

Las JE cuenta con una estructura democrática jerarquizada. El movimiento nació en Francia donde cuenta con casi cincuenta años. En 1967 se crearon y se fueron expandiendo

por Europa hasta que en 1986 llegó a España. En tan sólo 4 años el movimiento se expandió rápidamente hasta alcanzar las 31 JE y contaban con presencia en Aragón, País Vasco, Valencia, Cataluña y Madrid. Posteriormente, con el paso del tiempo, se han abarcado otras comunidades como Murcia, Andalucía, Canarias o Galicia.

Actualmente no existe un documento que recoja toda la documentación con referencias claras, concisas y concretas. Por ello, en un futuro, parte de la investigación que continuará la línea de este TFM consistirá en el análisis histórico de las JE en España pues existen lagunas de información¹³ entre 1992 y 1998.

En Murcia el movimiento llegó en 1992, pero no fue hasta 1996 cuando ASEMUN (2011)-Asociación Empresarial Universitaria-finalmente llegó a ser una JE en Murcia. Ésta pertenecía a la Facultad de Economía y Empresa y en años siguientes se fundaron INFOMUN y ASEMAT -Asociación de Estadística y Matemáticas-, pertenecientes a las facultades de Informática y Matemáticas respectivamente. Estas tres asociaciones, federadas en Valencia (recordar que los estatutos de CEJE obligaba a las JE a pertenecer a la federación geográfica más cercana) pasaron a fundar FEJERM - Federación de Junior Empresas de la Región de Murcia-. Dentro de FEJERM existen las siguientes JE¹⁴:

- ASEMUN (Asociación Empresarial Universitaria). Facultad de Economía y Empresa. Abarca los Grados de Administración y Dirección de Empresa, el Grado en Economía y el Grado en Marketing.
- Infomun. Facultad de Informática. Comprende el Grado en Ingeniería Informática.
- ASEMAT (Asociación de Estadística y Matemática). Facultad de Matemáticas. Comprende el Grado en Matemáticas.
- Judoc (Junior de Documentación). Facultad de Comunicación y Documentación. Abarca los Grados en Comunicación Audiovisual, Información y Documentación, Periodismo y Publicidad y Relaciones Públicas.
- Citius. Facultad de Educación. Aúna los Grados en Educación Infantil, Educación Primaria, Pedagogía y Educación Social.
- Rain Studios. Facultad de Bellas Artes. Abarca el Grado en Bellas Artes.
- Ingenia. Facultades de Química y Biología. Reúne los Grados en Química, Ingeniería Química y Grado en Ciencias Ambientales.

¹³ Las actas disponibles en las bases de datos de CEJE carecen de documentación de todos esos años.

¹⁴ Se han omitido los estudios del plan antiguo que abarcan las JE.

- AVIMUR (Asociación de Viajes de Murcia). Escuela Universitaria de Turismo. Correspondiente al Grado en Turismo.

Recientemente ha salido de la federación murciana GESPOMUR, la JE del Grado en Ciencia Política y Gestión Pública el día 9 de abril¹⁵ y perdió su condición de JE el 14 de Abril¹⁶.

La estructura interna de FEJERM dispone de una forma democrática donde cada JE cuenta con un voto dentro de la Asamblea General, donde se votan las cuestiones más importantes y se aprueban las actuaciones de la Junta Directiva.

Las federaciones de JE existen para organizar a la representación de las mismas. Éstas abarcan una región -de una o varias provincias- que disponen de JE entre sus universidades. Actualmente en España se encuentran activas y en funcionamiento un total de 4 federaciones: FEJERM (Región de Murcia), FVJE (Federación Vasca de Junior Empresas constituida por DINITEK, Esme, ISC, June y taZEBaEz), FJESUR (Federación de Junior de Empresas del Sur compuesta por CYTAGRA, GCS, Gran Canaria Campus, Red del Sur y STU) y FEVAJE (Federación Valenciana de Junior Empresas compuesta por AECEC, Alfil Juvenil, E-joventut, EADE Consulting, JEDI, Jemsa).

Las federaciones se reúnen a su vez en CEJE, que las agrupa las cuatro actuales. Las federaciones, a pesar de ser miembros, no son socios de CEJE, por lo que carecen de voto aunque disponen de voz en las Asambleas Generales. Además, las federaciones son los principales miembros de los consejos consultivos de la Junta Directiva de CEJE. CEJE tiene un sistema también democrático, donde cada socio tiene un voto, aunque próximamente el sistema cambiará (se pretende sustituir a los socios que actualmente son las JE, por las federaciones y utilizar un sistema de votación ponderado para agilizar el sistema de organización y toma de decisiones). Aún así, el sistema está pendiente y en manos de la Comisión de Cambio de los Estatutos aprobados en el Consejo Consultivo de 14 de abril de 2012 en Sevilla.

Por encima de CEJE se encuentra la Confederación Europea de las Junior Empresas con el nombre de Jade (European Confederation of Junior Enterprises). Es el máximo órgano de gobierno a nivel europeo y está compuesto por las confederaciones nacionales de

¹⁵ La expulsión se realizó efectiva el día 9 de julio, cumplido 3 meses desde la aprobación del Acta de la Asamblea General Extraordinaria del 9 de abril de 2012. (FEJERM, 2012)

¹⁶ La pérdida de la condición de JE fue consecuencia de no entregar la documentación requerida por CEJE para la Asamblea General Extraordinaria del 14 de abril de 2012. (CEJE, 2012)

distintos países. Las confederaciones miembros en orden alfabético que pertenecen a Jade son¹⁷:

- BSDU: Bundesverband Deutscher Studentischer Unternehmensberatungen (Asociación Federal de Consultorías de Estudiantes Alemanes). Alemania. Página web: <http://www.bdsu.de/>
- CEJE: Confederación Española de JE. España. Página web: <http://www.ceje.org/>
- CNJE: Confédération Nationale des Junior-Entreprises (Confederación Nacional de Empresarios Junior). Francia. Página web: <http://www.junior-entreprises.com/>
- Jade Austria. Austria. Página web: <http://www.jadeaustria.at/>
- Jade Belgium. Bélgica. Página web: <http://jadebelgium.eu/>
- Jade Hellas. Grecia. Página web: <http://www.jadehellas.eu/>
- Jade Italia. Italia. Página web: <http://www.jadeitalia.org/>
- Jade Poland. Polonia. Página web: <http://www.jadepoland.org/>
- Jade Portugal. Portugal. Página web: <http://jadeportugal.com/>
- Jade Romania. Rumanía. Página web: <http://www.jaderomania.org/>
- Jade Switzerland. Suiza. Página web: <http://www.jadenet.ch/>
- Jade UK. Reino Unido.
- UNIGroup. Kósovo. Página web: <http://www.uni-group.org/>
- UniPartners. Países Bajos. Página web: <http://www.unipartners.nl/>

La información disponible de las otras confederaciones es escasa. Esto es debido al funcionamiento piramidal que dificulta la colaboración horizontal. La colaboración transversal es una vía de trabajo aún no explotada y tampoco investigada.

Tampoco se dispone de información de las figuras jurídicas y el marco legal de cada una de las confederaciones. En Francia, por ejemplo, las JE se tratan también de asociaciones reguladas por la Ley de Asociaciones de 1901 (France.fr, 2010) por la que regulan las actividades, fiscalidad y régimen de seguridad social, pero tienen como requisito pasar una normativa ISO¹⁸ para poder ser JE.

¹⁷ Extraído de la web institucional de Jade (JADE, 2012).

¹⁸ Falta documentación que respalde y concrete esta información.

7.e.-Aproximación al papel de las BBAA en el mundo empresarial

Las BBAA en el mundo laboral son por sí mismas un sector. Dentro de ese sector entraría la actividad artística en su máxima expresión: aquellos artistas que logran vivir de su producción artística. Sin embargo, la proporción entre los titulados de BBAA que viven de su obra artística es muy inferior con respecto a los que deben realizar vivir trabajar para terceras personas.

En el análisis de la inserción laboral de los egresados en BBAA se observa cómo la cantidad de titulados que viven de su propia obra es muy reducida en comparación con los que trabajan para cuenta ajena. En esta afirmación se incluyen a aquellos titulados que, aún desempeñando competencias de sus estudios universitarios en el ámbito laboral, no viven expresamente de su producción propia. Por ejemplo, un diseñador gráfico de una empresa no vive de su obra, sino de sus servicios.

Por tanto es necesario remarcar la utilidad y el valor añadido que las BBAA, dentro de su ámbito, puede aportar al mundo empresarial. En la actualidad, y en especial en el mundo empresarial, hay una necesidad primordial de comunicación. Las BBAA sirven tanto como herramienta como un valor añadido a través de los procesos creativos desarrollados durante los estudios universitarios.

En un mundo globalizado, la información es indispensable y la comunicación es la encargada de transmitir dicha información. Por eso, es imprescindible que la comunicación sea eficiente y consiga su objetivos. Como se expone en el manual de Comunicación de la Xunta de Galicia, "comunicar es persuadir y persuadir es buscar efectos (en el receptor). De esta manera la comunicación se convierte en una herramienta más de gestión orientada a la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa" (BIC Galicia, 2012, pág. 16).

La comunicación es un proceso realmente complejo. No se queda únicamente en el modelo de emisor, mensaje y receptor a través de un canal. Con los actuales medios de comunicación el mensaje se ha vuelto mucho más complejo: transmite información tanto externa como interna y con los nuevos medios y canales sociales como Internet, se crear una retroalimentación en el mensaje. El modelo tradicional se difumina. La corriente unilateral se convierte en un círculo comunicativo. El paradigma de la comunicación, en definitiva, ha cambiado.

La importancia de las Bellas Artes en el mundo empresarial viene por la estrecha relación entre el diseño y la comunicación. El diseño en sí mismo es un área realmente

extensa (incluso en el Libro Blanco se desarrolla el Grado en Diseño¹⁹) y las Bellas Artes puede servir como herramienta tanto a nivel teórico (aportando su valor añadido cultural) como a nivel de destreza (en la ejecución del diseño). Daniel Tena Parera expone que el diseño es una importante herramienta para crear una comunicación eficiente. En el momento de diseñar la comunicación (o en la comunicación) "no debe producir confusión, ni introducir vaguedades. El diseño es la parte de la comunicación que es responsable de las formas para que un mensaje sea claro para los interlocutores, veraz sin lugar a dudas, eficaz y, muy especialmente, eficiente" (2011). Es decir, influye directamente en el posicionamiento de la marca dentro de los pensamientos de las personas.

En el S. XXI el diseño se puede encontrar en cualquier aspecto de la vida cotidiana. La propaganda, periodismo, publicidad, relaciones públicas, privadas, televisión, etc. En todos esos medios se utiliza del diseño para mejorar y enriquecer los mensajes. Los mensajes más elaborados y claros son también los que más perduran. En la comunicación se usa principalmente la imagen para transmitir mensajes por ser más directa y rápida. Teniendo en cuenta que la comunicación ahora es más participativa, interpersonal, global, operativa y para todo el mundo, hay que añadir los cinco axiomas de la comunicación que expuso Paul Watzlawick (Gallardo, 2012):

- Es imposible no comunicarse. Todos los comportamientos son, al fin y al cabo, una forma de comunicación.
- Toda comunicación tiene un nivel de contenido y un nivel de relación, de tal manera que el último clasifica al primero y es una metacomunicación. Es decir, toda comunicación contiene más información sobre cómo el que se comunica quiere ser entendido y quiere que le entiendan. También tiene implícito el cómo la persona receptora va a entender el mensaje. Además el primero ve su relación en el receptor de la información.
- La naturaleza de una relación depende de la gradación que los participantes hagan de las secuencias comunicacionales entre ellos. Emisor y receptor estructuran el flujo de la comunicación de diferente forma e interpretan su propio comportamiento como reacción ante el otro. De esta manera la persona cree que la conducta de la otra es la causa de su propia conducta.
- La comunicación humana implica dos modalidades: digital y analógica. No implica únicamente la parte hablada, sino también tiene una importancia crucial la parte no verbal.

¹⁹ Título no implementando en la UM.

- Los intercambios comunicacionales pueden ser tanto simétricos como complementarios. Dependiendo de las relaciones entre los comunicantes pueden estar en un nivel simétrico de modo que si uno se comunica agresivamente recibirá una respuesta igual (hermanos, amigos, amantes, etc.) o estar en un nivel complementario, en el que la comunicación de uno es complementada por la comunicación del otro. Siguiendo el símil de una persona que emite un mensaje agresivo, tendrá una respuesta sumisa (por ejemplo, profesor-alumno, padre-hijo, etc.).

Teniendo en cuenta esto, es inviable separar la comunicación del diseño. Pero entendiendo el diseño como tal y no como diseño gráfico. Si se le añade el calificativo de "gráfico" se pierde su sentido de globalidad a pesar de todo el campo que abarca el diseño gráfico per sé. El diseño puede hacer referencia a cualquier cosa de cualquier ámbito ya que diseñar consiste en planificar. Y una planificación en la comunicación comprende el contenido, la relación, las relaciones entre los comunicadores ya sea digital o analógica.

A pesar de que Rain Studios se creó como una herramienta complementaria a Infomun, los servicios de diseño han sido de muchísima utilidad de cara a mejorar la imagen y posicionamiento de todas las JE de FEJERM y de la propia federación, mediante el desarrollo y el aporte creativo de la comunicación de éstas.

Rain Studios se ha encargado sistemáticamente de casi la totalidad de las cuestiones relacionadas con la imagen de las JE. Desde rediseño de imágenes corporativas, a realización de ilustraciones y dosieres, pasando por cartelería y diseño de proyectos y actividades. Esta mejora en la transmisión de la información -aportando creatividad, claridad, estructurando la información, etc.- ha mejorado la imagen de la marca en sí mismo y dicha característica ayuda tanto a la credibilidad y claridad de los mensajes y la comunicación, como a la permanencia de los mensajes de las JE.

En la carta de servicios de Rain Studios se pueden observar muchas similitudes con las salidas profesionales del informe de ANECA. Sus servicios están orientados a aportar sus conocimientos para un enriquecimiento en la comunicación de los proyectos y procesos de otras entidades:

- Producción audiovisual: profesionales en el uso de videocámaras digitales y grabaciones de eventos tales como congresos, conferencias, jornadas, charlas.
- Posproducción audiovisual: autoría digital, retoque de imagen de vídeo, edición y montaje audiovisual, limpieza de sonido, adición de efectos sonoros y edición de metraje de audio.

- Animación flash: animación 2D para banners publicitarios o producción audiovisual.
- Presentaciones multimedia e interactivos.
- Cartelería y publicidad: carteles, flyers, tarjetas, campañas publicitarias.
- Imagen corporativa: logotipo, packaging varios como tarjetas de visita, sobres, material de oficina.
- Maquetación y edición de documentos: dossieres, catálogos, memorias, proyectos, artículos.
- Ilustración y cómic: infantil, científica, digital, fotográfica.
- Fotografía: retratos, reportajes, catálogos, edición fotográfica.
- Infografía: presentaciones y diseños con maquetas tridimensionales digitales.
- Diseño gráfico: diseño web, banners publicitarios, imagen visual.
- Diseño artístico: elementos de producción audiovisual, decorativa, cinematográfica, storyboards.
- Dibujo artístico: carboncillo, tinta, lápices, pasteles.
- Pintura artística: acuarela, acrílico, óleo, gouache para retratos o paisajes.

7.f.- Clasificación de la comunicación

En el manual de elaboración del plan de comunicación definen distintas formas de comunicación (BIC Galicia, 2012). Según la procedencia de la empresa se puede dividir en ambiental -la información procedente del entorno-, la interna -procedente y procesada por la organización- y la corporativa -procesada por la organización y proyectada al entorno exterior- como la publicidad.

Clasificándola en los tipos de comunicación (págs. 18-19), según el emisor existe la comunicación vertical descendente -fluye de la dirección hacia los trabajadores-, vertical ascendente -el flujo va desde los trabajadores a la dirección- y la lateral u horizontal -dirigida entre equipos de trabajo de igual o similar categoría. Como ejemplo en el mundo académico de la vertical descendente se encuentran los comunicados de la facultad; en el caso de la comunicación vertical ascendente aparecen las sugerencias del alumnado a decanato a través de las delegaciones y en el caso de la comunicación lateral, estaría la comunicación entre los delegados de cada una de las clases. Todos estos tipos de comunicación organizacional dispone de sus propios elementos diseñados, especialmente

en lo referido a la imagen corporativa: logotipos, colores de la organización, modelos de folio, tarjetas, etc.

Si se clasifica la comunicación por la participación del número de interlocutores se puede clasificar en monodireccional (el canal tradicional donde el emisor envía un mensaje sin necesidad de respuesta del receptor), bidireccional (medio que permite la retroalimentación) y multidireccional (comunicación grupal, antiguamente reuniones y hoy en día con más posibilidades gracias a las nuevas tecnologías). Estas comunicaciones pueden ir en diversos formatos. Por ejemplo podría ser un spot publicitario, un reportaje audiovisual informativo, una página o aplicación web 2.0, un despacho o sala adecuada para una reunión, con presentaciones, etc.

Otras cualidades atribuibles a la comunicación serían verbal -mensaje oral-, no verbal -escrita, expresión corporal, etc.-, formal o institucional -comunicados oficiales y mensajes preparados-, informales -comunicación coloquial entre iguales-, organizada -en base a una estructura, como una presentación- o improvisada. El dominio en estas comunicaciones suele adquirirse con la práctica.

En todos los tipos de comunicación hay ejemplos de elementos que pueden ser diseñados. El diseño de una aplicación o web, la publicidad impresa, la imagen corporativa, el diseño de interiores, los medios audiovisuales... Son campos donde los titulados en BBAA disponen de competencias. Estas actividades y productos necesitan de profesionales capaces de configurar imágenes que sirvan para enlazar los productos con la estética, pensamiento y valores de cada organización. El diseño gráfico, dice Tena Parera (pág. 24), significa gestionar la transmisión del contenido.

Ya no es sólo la importancia otorgable a la estética de los elementos, sino también es importante por el valor de los intangibles. Como decía Watzlawick, la comunicación tiene dos modalidades, una digital y otra analógica. Todos los mensajes y todas las comunicaciones llevan consigo más información que la meramente expresada, lleva una información intangible. Un intangible es lo que "no se ve ni se toca". Es importante a nivel empresarial definir cuáles son los intangibles que más valor le aporten y saber gestionarlos adecuadamente, pues si no se comunican dichas acciones y su evolución, el mercado no las reconoce.

Los cuatro intangibles de mayor importancia son la marca, la comunicación interna, la comunicación reputacional y la comunicación de Responsabilidad Social Corporativa (BIC Galicia, 2012, pág. 27). En la encuesta presentada en el manual de los planes de comunicación, en una valoración de 1 a 3, siendo 1 una valoración baja y 3 una valoración

alta, la comunicación de la marca está en primer lugar con un 2,7 (ser visible y tener un buen posicionamiento en el mercado es la cualidad más valorada); la comunicación interna (una buena, coherente, rápida y eficaz comunicación entre los distintos niveles de la organización, tanto en sentido vertical como horizontal) y reputacional (la imagen positiva que la gente tiene asocia a la organización) están valoradas con un 2,2. Por último, la comunicación de la RSC -Responsabilidad Social Corporativa (la sostenibilidad, el valor ético, la ayuda y preocupación de la organización y su compromiso con la sociedad. No es un valor imprescindible, pero tiene una alta valoración positiva por la ética que transmite) tiene la menor valoración con una puntuación de 1,9. El RSC es la más difícil de difundir puesto que supone de base el mismo gasto que las otras comunicaciones intangibles -gasto en publicidad para dar a conocer- y hay que añadir el gasto de las acciones y compromisos dentro de los planes del RSC.

7.g.- La comunicación como herramienta

Motivar a una persona es cambiar a la persona de un estado negativo a otro positivo, generando un motivo por el cual la persona no sólo pueda sino quiera desarrollar su potencial al máximo.

De un trabajo realizado a la fuerza difícilmente se puedan desarrollar características como creatividad e iniciativa puesto que la barrera de la desgana es mayor. Para el desarrollo de todo el potencial es necesario un cambio de mentalidad, de paradigma y eso no se puede forzar: se ha de hacer libremente y es responsabilidad de la persona.

En el Manual de la Escuela de la Administración Pública, se expone que para motivar el cambio dentro de las estructuras de la organización se debe trabajar la comunicación a tres niveles diferentes de más externo a más interno (Zafrilla Sánchez & Laencina López, 2006, pág. 122):

- Comunicación como herramienta para disminuir la resistencia al cambio. Partir desde un enfoque empático ayuda posteriormente a que las personas comprendan la visión propia.
- Comunicación como medio pues el cambio de los paradigmas se producen dentro de la comunicación interpersonal, es decir, la forma de hablar y comunicarse entre las personas. Sin respeto, cordialidad e intenciones positivas no se podrá suprimir la resistencia a entrar en el área de influencia de cada persona.

- Comunicación como objetivo. Sin una comunicación continuada no se puede desarrollar ninguno de los otros niveles.

7.h. - Rain Studios

El origen de Rain Studios se remonta a Junio del 2008. Ismael Hernández Novo, por aquel entonces presidente de FEJERM, estaba en proceso de crear nuevas JE en la UM. Esta empresa le llevó a contactar con Alberto Jesús García -autor del presente TFM- para explicar qué son las JE y su funcionamiento. En mente tenía varios objetivos, en primer lugar situar a Murcia en la cabeza del país como la Federación con más JE²⁰. El otro objetivo consistía en complementar la formación de la JE en la cual era socio: Infomun. Él se percató de la carencia estética de los proyectos de Infomun debido a la escasa formación en cuanto a teoría del diseño, estética, color y habilidades y destrezas manuales para el campo de la imagen. De esta manera deseaba complementar los proyectos de Infomun a través del trabajo en equipo con estudiantes de BBAA.

Así pues se reunieron el 24 de Julio de 2008²¹ en Murcia Alberto Jesús García, Noelia Estefanía Espín, Ana María Pérez, Daniel Abellán e Isaac Rupérez para fundar la Asociación Juvenil de Estudiantes Rain Studios, con el objetivo de convertirla en una JE y ser la primera JE de BBAA en toda España y, probablemente, de Europa²². Ateniéndose a la definición de la RAE, innovación significa "creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado". Con esta perspectiva, Rain Studios ha supuesto una de las mayores innovaciones en el mercado de las JE de España al ofrecer, por vez primera, una asociación especializada en el campo de la imagen de manera integral. Hasta entonces existe Alfil Juvenil (Alfil Juvenil, 2012) pero no pertenece a BBAA sino a comunicación audiovisual.

La creación de Rain Studios supuso un cambio de paradigma a nivel de imagen de FEJERM y las JE de España a nivel general, habiendo participado proactivamente desde su creación en el movimiento de las JE.

Analizando algunos datos sobre Rain Studios, se puede observar que es una asociación con un reducido número de socios -actualmente cuenta con 13 socios en activo-

²⁰ Actualmente, a fecha de Agosto de 2012 FEJERM se encuentra en cabeza de España (CEJE, 2012).

²¹ Datos extraídos del Acta Fundacional de Rain Studios (Rain Studios, 2008).

²² No hay disponible en Jade ningún listado con todas las JE de Europa, por lo que se hace imposible contabilizar todas las JE. La experiencia contada por la Junta Directiva de CEJE indica que la gran mayoría de las Junior Empresas de Europa corresponden al campo de Ciencias Económicas y a Informática.

que compaginan sus estudios con la actividad en la JE. En total sólo han pasado 28 socios numerarios con un grado distinto de implicación en la JE y se encuentra al inicio de la segunda generación.

Para definir una generación en la RAE, en su cuarta acepción, la describe como el conjunto de todos los vivientes coetáneos. Si esta definición se delimita en el ámbito de los integrantes de una JE una generación se define como el conjunto de personas coetáneas que comparten el mismo periodo.

Los objetivos de Rain Studios recogidos en sus estatutos son (Rain Studios, 2008):

Ofrecer a los futuros profesionales que son actualmente personas que cursan estudios en la UM la puesta en aplicación de los conocimientos adquiridos a través de sus estudios enfocados hacia el campo del Arte enfocado principalmente en las nuevas tecnologías.

Este objetivo se escribió de esta manera para permitir toda actuación artística, pero se redactó de forma que se pueda enfocar la actividad a las artes gráficas, especialmente la ilustración y el diseño gráfico, ya que su intención original era servir de complemento para Infomun en cuanto a cuestiones de creatividad y estética.

Promover y complementar nuevos conocimientos relacionados con las nuevas tecnologías en el campo del Arte.

Es apartado permite la inclusión de usar la JE para abrir líneas de investigación. Si bien hasta ahora no se ha desarrollado ninguna, el campo se encuentra abierto y disponible para todos los alumnos que deseen aprovechar esa vía.

Contribuir a estrechar lazos de amistad, cultura, económicos y de compensación entre los estudiantes de nuestro país y el resto del mundo.

Este fin es bastante genérico y se pueden encontrar en diversos modelos de estatutos de asociaciones juveniles. Al ser una asociación con aspiraciones a JE, el tema de trabajar la cooperación entre JE, la movilidad por todo el país y el mundo -si se desea acceder a las actividades de Jade a nivel internacional- son aspectos importantes a dejar plasmados de igual forma que el estatuto del estudiante recoge entre sus derechos aspectos remarcados del plan de estudios y de los ECTS aunque los alumnos no hagan uso de ellos.

Realizando un análisis de los datos de facturación, desde el comienzo de su actividad en octubre del 2008 hasta diciembre de 2011 se pueden observar una Campana de Gauss en cuanto a su actividad económica. Entre 2008 y 2009 se facturó un total de 5.737 euros. En 2010 y gracia a varios proyectos importantes de colaboración con la facturación subió hasta 14.974,1 euros. En 2011, sin embargo, comenzó el final del periodo

generacional y se invirtieron los recursos a solventar el relevo generacional facturando al final 2.456,5 euros, su cifra más baja desde su existencia. Si bien es cierto no tiene tanto que ver la escasa facturación con el trabajo realizado.

Excluyendo los servicios no facturados, la producción de Rain Studios se dispara. Nuevamente se remarca el sentido no lucrativo de la asociación y ésta se ha encargado de diseñar toda la documentación de FEJERM. Eso incluye desde la publicidad de las actividades (ciclos de cine, podcast, mesas redondas...), proyectos (congresos, jornadas, encuentros...), diseño de toda la información organizacional (dossieres, memorias, documentación...), imagen corporativa (diseño web, packaging...), e incluso promoción (cartelería, flyers, trípticos...). Tanto CEJE como otras JE también se han beneficiado de estos servicios de mejora en la comunicación a través del diseño y los servicios prestados de Rain Studios.

Y es que los servicios ofrecidos por Rain Studios han servido para mejorar el posicionamiento de la marca de las JE en general. Ha generado un aumento cualitativo del aspecto visual de las JE en general, consiguiendo un mejor posicionamiento de la marca Junior Empresa que trae consigo los valores de juventud, universidad, formación, calidad, competitividad y, por supuesto todo enmarcado en el espíritu emprendedor. Con toda esta imagen detrás, se crea un respaldo con el que se puede trabajar en la motivación de los alumnos.

7.i.- La aportación de las JE en los estudiantes universitarios

Por muy especialista que pueda ser un profesional dentro de su campo, no podrá superar el resultado que puede llegar a conseguir en colaboración con otras personas. El trabajo en equipo siempre puede, mediante las sinergias, crear un resultado mejor que el que se realizaría individualmente. Pero conseguir esas sinergias es complicado. Factores como el clima, la higiene organizativa o el liderazgo son imprescindibles para poder guiar las energías hacia un camino positivo. Si dichos factores son descuidados, el resultado será negativo y se producirá menos que lo que puede aportar un único especialista.

Con esta perspectiva las JE se presentan como un marco ideal donde poner en práctica todas las habilidades organizativas y de trabajo en equipo. Pero además, las JE sirven como método complementario a la formación de los estudiantes universitarios. Se trabaja con el medio organizativo y de equipo y el individual.

Dentro de los tipos de aprendizaje observados, refiriéndose al Aprendizaje No Formal. En ningún caso pretende ser la alternativa a los estudios (Aprendizaje Formal) ni una vía de lucrarse a lo largo de la vida. Como se ha descrito existe un impedimento tanto de lucro como de edad por estatutos para conseguir dichos fines.

Dentro de todas las acciones formativas como Aprendizajes No Formales se pueden ver que las JE tienen dos perfiles de estudiantes concretos a los que destina sus actividades: el estudiante profesional y el estudiante emprendedor.

El estudiante profesional aspira a convertirse en un especialista de su área de conocimiento. Un profesional se define como una persona que ejerce su profesión con relevante capacidad y aplicación (RAE 22ª Edición, 2012), es decir, una persona debidamente instruida y formada para ejercer su profesión y practica habitualmente una actividad de la cual vive. Esta clase de persona tiene otra particularidad: siempre trabaja para terceras personas. Los trabajadores asalariados y empleados por cuenta ajena suelen ser profesionales: tienen muy claras sus competencias y si se encuentran un problema fuera de sus competencias laborales delegan el problema a otras personas cualificadas.

Para ilustrar un profesional basta con visualizar la estructura básica de una PYME con organización funcional (BIC Galicia & Promove Consultoria e formación SLNE, 2010)²³: Se establecen fundamentalmente cuatro tipos de departamentos: Dirección, producción, comercial y administración. Esta estructura se fundamenta precisamente en un capital humano basado en profesionales: La producción está realizada por profesionales de la materia, el comercial contará con relaciones públicas especializados en la venta del producto y la administración consta también de profesionales encargados de la burocracia y funcionamiento administrativo legal y económico de la empresa. En esta clase de estructura es obvio que un problema legal con la Agencia Tributaria no se delegará a un profesional de la producción, sino al departamento administrativo, de la misma manera un problema con un cliente no pasará por administración sino que el departamento comercial se encargará de resolver las dudas del cliente.

Un estudiante profesional busca ser competente en su área de trabajo y su ascenso profesional irá relacionado intrínsecamente con su cualificación: A mayor formación más oportunidades tendrá de entrar en el mundo laboral y ascender por él. Este modelo está próximo al modelo de enseñanza propuesto por el marco de los ECTS (ANECA, 2004, pág. 68).

²³ Se trata de una estructura común a la hora de organizar una empresa. Esta estructura se basa en departamentos y es muy común en sectores industriales (fábricas, talleres, etc) y en empresas con productos y clientes similares.

Los estudiantes emprendedores tienen en común grandes habilidades resolutivas. Ante las situaciones problemáticas, sean o no de su competencia, se enfrenta con una actitud activa y las solventan. No en vano un emprendedor es, en esencia, una persona que emprende con resolución acciones dificultosas o azarosas (RAE 22ª Edición, 2012).

Existe mucha confusión generalizada en cuanto al término emprendedor. Actualmente se está elaborando una Ley del Emprendedor donde define a los emprendedores como “aquellas personas físicas que se encuentren realizando los trámites previos para poder desarrollar una actividad económica bien sea como trabajador autónomo, cooperativista, socio de una pequeña y mediana empresa, sociedad laboral o mediante cualquier fórmula mercantil admitida a derecho, que tenga domicilio fiscal dentro de España y siempre que el número de socios no sea superior a cinco” (Elías, 2012) y “se podrán incluir dentro del concepto de emprendedor a las sociedades mercantiles, trabajadores autónomos y otras formas societarias que lleven constituidas o dados de alta en la seguridad social, según corresponda, menos de 24 meses, siempre que no sea continuación o ampliación de una actividad anterior” (Boletín Oficial de las Cortes Generales, 2011, pág. 5). La Ley recoge el concepto del emprendedor ligado a la economía -negocios, finanzas, etc- definido como aquella persona dispuesto a asumir un riesgo económico o de otra índole²⁴.

Esta definición de emprendedor como “persona que crea una empresa o empieza un proyecto propio” choca en parte con la definición de la RAE. Si bien la persona que crea una empresa es alguien que emprende con resolución tareas dificultosas o azarosas, no todas las personas con tales cualidades crean empresas.

Según donde se busque, las cualidades definitorias de un emprendedor varían ligeramente. Algunas de estas cualidades (Vázquez, 2011) (Mercado Libre, 2006) son gran capacidad de foco (tener un objetivo bien definido y utilizar todos los recursos disponibles a su alcance -y los que pueda llegar a alcanzar- para conseguirlo), creatividad (disposición de una visión distinta respecto al profesional que permite nuevas perspectivas de pensamiento), la gestión de recursos (capacidad para saber dónde invertir dinero, tiempo, aprendizaje, relaciones, etc. en base de la situación y el contexto) o la iniciativa (el motor base de arranque para ejecutar las resoluciones ante las tareas).

²⁴ En el test del emprendedor de www.factoriaemprendedores.com, el punto 3 de un emprendedor trata sobre la capacidad para asumir riesgo y afrontar dicho riesgo justificándolo como “ser empresario implica asumir riesgos constantemente, pero esos riesgos deben ser calculados y analizados teniendo claros los posibles resultados de cada operación y la manera de afrontar un posible error”.

Para el experto en Marketing de Servicios y Gestión de Clientes Juan Carlos Alcaide (2012) un emprendedor se define en quince cualidades según su juicio:

- Disposición para aprender: Tener capacidad y actitud de aprender el funcionamiento de los negocios.
- Capacidad de planificación: Diseñar escenarios, organizar el tiempo, prevenir contingencias y sus posibles soluciones.
- Habilidades conceptuales: El emprendedor debe estar en permanente reciclaje, interesado en las nuevas tendencias y conceptos de gestión de los mercados.
- Orientación a los resultados a corto, medio y largo plazo: Aprender a pensar en largo plazo, sin perder de vista la supervivencia y el ingreso de cada día.
- Liderazgo y conducción de equipos: Saber compatibilizar la capacidad para trabajar en solitario y sin recursos con la generación de equipos motivados con bajos presupuestos.
- Autocontrol: Junto con la inteligencia emocional marcan el carácter del emprendedor hábil y frío en los análisis y reacciones.
- Coherencia: La coherencia en todo lo que hace y la consideración de la imagen de la marca, en coherencia con los comportamientos empresariales, son la antesala de un buen posicionamiento en la mente del cliente.
- Capacidad de comunicación y motivación: Transmitir entusiasmo y convencer con sus ideas, motivando a colaboradores y clientes.
- Capacidades para tomar decisiones bajo presión: La presión y el estrés son muy malos consejeros. Es importante adquirir habilidades y comportamientos para controlarlos.
- Creatividad: Compuesta de marketing de bajo presupuesto, innovación constante (con pocos recursos) y la voluntad de diferenciarse.
- Flexibilidad: Capacidad para ceder en las negociaciones y la habilidad para adaptarse a los interlocutores (clientes, proveedores, colaboradores)
- Sensibilidad intercultural: En el actual ambiente *crosscultural*, es un factor crítico de éxito empatizar con otras culturas y modos de pensar.
- Gran capacidad para recopilar y analizar creciente flujo de información: En el actual contexto de infoxicación (intoxicación por exceso de información), el emprendedor debe ser capaz de seleccionar la información de valor (separando el grano de la paja).

- Gran capacidad para realizar diagnósticos objetivos de las situaciones del entorno: Emprender y analizar deben ir de la mano. Tener la frialdad para analizar, sin tomar decisiones pasionales, es factor crítico de éxito.
- Eficiencia: Obviamente, la búsqueda de la eficacia y la eficiencia deben ser motores de la actividad del emprendedor. No se dispara con “pólvora del rey”, sino que se juega su dinero de hoy y mañana.

Un estudiante emprendedor no tiene por qué disponer de estas quince cualidades -ni siquiera un emprendedor tiene por qué cumplirlas todas-, sin embargo sí se deben tener algunas de ellas para poder definir a esa persona como emprendedor. Para facilitar la identificación, las quince cualidades se pueden agrupar, simplificar y resumir de la siguiente manera:

- Aprendizaje: aprender constantemente y reciclarse.
- Análisis: pensar con objetividad en corto, medio y largo plazo y adaptarse al contexto en el que se encuentra con serenidad.
- Comunicación: transmitir ideas, con coherencia.
- Vocación: mediante acciones y palabras ser capaz de motivar a las personas de su entorno.

El estudiante emprendedor dispone de esas cualidades y forma parte de un ciclo retroalimentado.

- Cuando quiere aprender busca la formación y el análisis.
- Cuando analiza comprende la información y puede comunicarla.
- Cuando comunica consigue atraer a otras personas²⁵ aumentando a partir de la vocación de la gente.
- Cuando dispone vocación quiere seguir aprendiendo más.

Un estudiante no tiene obligación de pertenecer a un tipo u otro. Puede ser más o menos profesional, emprendedor, los dos tipos o ninguna de ellas (alumnos totalmente desmotivados que abandonan los estudios). Las JE pueden potenciar ambos perfiles a través de su sistema de formación complementaria al del plan de estudios.

El estudiante profesional tiene una barrera a superar al acabar sus estudios: la experiencia.

Cuando un estudiante egresa de la universidad, al entrar en contacto con el tejido laboral se encuentra, por regla general, prácticamente sin ningún tipo de experiencia

²⁵ Según Juan Carlos Alcaide, el emprendedor “debe saber que no sabe de todo y que necesitará de la ayuda de expertos” (2012).

profesional. Al carecer de experiencia no puede acceder al mercado laboral y al carecer de trabajo no puede adquirir experiencia. Entre las JE se considera esta problemática como el círculo vicioso. La causa principal de este problema surge por el temor de la empresa a contratar una persona que no esté realmente cualificada para desempeñar su tarea (Galárraga Del Prado, 2012) y, si así fue, la necesidad de destinar recursos para el correcto desempeño de las tareas encomendadas. Esta problemática se focaliza principalmente en los jóvenes universitarios que, aunque formados por la universidad, no han desempeñado tareas empresariales reales donde los errores no son castigados con suspensos sino con la pérdida de dinero.

En esta situación, la JE puede ayudar a los estudiantes profesionales a través de las prácticas formativas basado en los proyectos y en los procesos de trabajo tanto en las tareas internas de las propias JE como los proyectos o procesos de trabajo que ofrecen a otras empresas o entidades.

Empresarialmente se define el proceso de trabajo como una tarea continuada en el tiempo que requiere de un esfuerzo calculado llevando el trabajo a un producto o servicio similar. Un servicio técnico informático por ejemplo se encargaría de un proceso de trabajo, puesto que las funciones y tareas son siempre iguales junto con el hecho de no disponer de un fin: siempre pueden surgir nuevos problemas a los clientes en el futuro. Otro ejemplo de proceso de trabajo sería la elaboración de un periódico o una revista: El contenido será distinto en cada una de las ediciones, sin embargo las tareas y el esfuerzo son siempre equivalentes y continuas en el tiempo: los redactores deben escribir un número similar de texto, los comerciales deben conseguir patrocinadores que deseen anunciarse o los maquettadores tendrán que maquetar un número determinado estable de páginas.

Respecto al proyecto, se define como una tarea especial con un principio y fin y una carga especial de trabajo. En el caso de una empresa de informática sería la realización de un software para satisfacer las necesidades de una empresa: partiendo de las negociaciones, establecer objetivos, el calendario de trabajo, producción del material, testeo, etc. hasta llegar a la entrega final. En el caso del periódico, un proyecto podría suponer un número especial con páginas adicionales con información especial y relevante de la temática: es una carga de trabajo mayor y puntual dentro de los procesos de trabajo.

La organización de proyectos requiere de una gestión especial diferente al de los procesos de trabajo. Por ejemplo resulta absurdo que hubiese un jefe de una determinada incidencia técnica o de un cliente. Sin embargo un jefe de proyecto con las competencias de coordinar al equipo de trabajo sí supone una necesidad.

En ambas formas de trabajo (proceso de trabajo o proyecto) hay que capacitar previamente al estudiante y por ello se realizan jornadas, seminarios y/o cursos de formación organizados por la JE con la intención de cualificar al estudiante para el desempeño de las funciones, tareas y competencias a asumir.

En el caso del estudiante emprendedor se le ofrece otro camino distinto: pertenecer a los órganos de dirección de la JE, es decir, la Junta Directiva (en adelante JD). En este tipo de organizaciones la JD se compone de los siguientes órganos esenciales²⁶:

- **Presidencia:** Dirige y representa a la asociación por delegación de la Asamblea General y la JD. Las negociaciones de un proyecto con el cliente, las representaciones de la JE en la sociedad, los contactos institucionales u oficiales son tareas desempeñadas por la presidencia. Los estudiantes que llegan a ejercer la presidencia (y por extensión, vicepresidencias) aprenden a coordinar equipos, dirigir proyectos y procesos, negociar, liderar, gestionar eficientemente el tiempo. Además también preside y dirige los debates de los órganos de gobierno, las convoca y revisa las actas, documentos y certificados de secretaría y tesorería. Es un cargo obligatorio para toda asociación.
- **Tesorería:** es la parte encargada de la administración de los recursos económicos y bienes de la asociación. Se encarga de las relaciones entre la asociación y hacienda y custodia, controla y vela por un correcto uso de los recursos de la asociación. También elabora el presupuesto, el balance y la liquidación de cuentas, además de llevar el libro contable. Firma los recibos de cuotas, realiza el pago de cuotas, etc. El alumno que ingresa en tesorería aprende a realizar tareas de carácter administrativo y económico y consigue un nuevo punto de vista en cuanto a economía -no es igual la economía de una asociación que una economía personal- junto con la capacidad de administrarlo. Es un cargo obligatorio.
- **Secretaría:** sección encargada de la documentación y burocracia. Se ocupa de la documentación, de llevar al día las actas y el libro de socios. También tiene potestad para emitir certificados, levantar actas de las Asambleas Generales y reuniones de junta, llevar el registro, ficheros y la redacción de documentos como dosieres, memoria y planes de actividades. Entrar en secretaría implica aprender a realizar tareas administrativas, de gestión y

²⁶ Se ha tomado como referencia la guía de Bolunta.org (Diez pasos para constituir una asociación, 2012)

registro, mejorando la capacidad de redacción. También es un cargo de obligatoria existencia en cualquier asociación.

- Vicepresidencia: Apoya a la presidencia en sus funciones y las asume en su ausencia y en caso de quedar vacante el puesto de presidencia -en caso de dimisión, receso u otra causa- lo sustituirá hasta ratificación por la Asamblea General. Este cargo es de creación opcional.
- Vocalía: realizando una analogía con el mundo educativo un vocal es a los socios lo que un delegado a la clase. Es el nexo entre socios y JD de modo que las propuestas fluyan de manera vertical ascendente y descendente. Ingresar en la vocalía implica mantener un contacto cercano con una gran cantidad de personas, conocer sus inquietudes, comprenderlos y actuar en consonancia a ellas. Este cargo no es estrictamente obligatorio.

Todos los puestos de la JD implica tener un trato con los socios: Situar a una persona a cargo de un proyecto implica el conocimiento y la certeza de la cualificación de ésta para desempeñar la tarea. Además, al requerir trabajo en equipo, las habilidades en recursos humanos son necesarias. Con la práctica de desarrollar proyectos se adquieren aptitudes a la hora de identificar las cualidades de cada uno de los socios, consiguiendo crear equipos compatibles que generen sinergias las cuales no tienen por qué quedarse únicamente en la JE, sino después de la etapa de la JE cuando finalmente se entre en el mercado laboral.

Dentro de las tareas de la Junta Directiva se encuentra la representación de la JE y esto incluye también la Asamblea General de CEJE. En la Asamblea General se reúne a todos los socios para determinar las políticas y el camino a seguir de CEJE. El lugar de reunión de la Asamblea va variando para favorecer la movilidad. De esta manera los junior empresarios pueden conocer las instalaciones y a las JE de cada ciudad donde se reúne la Asamblea General.

Este conocimiento a través de la movilidad permite por un lado estrechar los lazos de amistad y comunicación entre las JE. De esta manera el alumno universitario gana contactos y, a través de éstos, poder crear sinergias y proyectos a una escala mayor. El estudiante emprendedor puede beneficiarse de los viajes de representación. Además, a lo

largo del año se suelen realizar dos congresos: uno anual y otro interanual. El enfoque de cada uno de ellos es muy parecido, aunque próximamente va a cambiar²⁷.

El modelo teórico de los congresos presenta varias líneas de trabajo: uno para el estudiante profesional y otro para el emprendedor. Para el profesional -o el emprendedor recién iniciado- se organizan talleres de diversa temática emprendedora: toma de decisiones, seminario de legislaciones, recursos financieros, etc. Los estudiantes emprendedores -concretamente aquellos pertenecientes a las Juntas Directivas- se reúnen para desarrollar estrategias a nivel nacional.

El paso natural para el estudiante que desea desarrollar una carrera en el ámbito emprendedor irá subiendo en la jerarquía, pasando de JE a Federación y de ésta a CEJE y por último a JADE.

A lo largo de este recorrido no sólo se trata con el resto de JE, sino además con empresarios de éxito gracias a los congresos. En el marco teórico del manual de eventos, los congresos que organizan las JE para poder reunirse y celebrar la Asamblea General, tiene también como fin servir como punto de encuentro con empresas y promocionar el movimiento de las JE. Este sistema de promoción sirve posteriormente para crear caminos comunes en proyectos y ofrecer los servicios de las JE a las grandes empresas. Entre estas empresas han pasado Repsol, Unono, NH Hoteles o Microsoft entre otros.

Sobre los estudiantes de Bellas Artes, en el Libro Blanco de los Estudios de Grado de BBAA/Diseño/Restauración se hace mención a una vía de enseñanza de las Bellas Artes a través de un modelo basado en investigación y experimentación artística. La investigación en Bellas Artes dispone de un abanico de trabajo muy amplio y más aún si se cuenta con la vía de la experimentación artística. Por ejemplo, en el caso de la experimentación de materiales pictóricos, soportes, actuaciones, intervenciones en espacios públicos, etc. supone un campo de trabajo enorme sobre la experimentación en BBAA.

El estudiante emprendedor puede también optar por la realización de actividades que supongan el desarrollo de esas vías de investigación específicas a través de actividades concretas realizadas por la JE. Pero también se puede entremezclar con la vía de la profesionalización a través del contrato de trabajo. En la guía del ECTS publicado por el Ministerio de Educación (pág. 12) se detalla información acerca de las buenas prácticas

²⁷Se ha creado un manual de congresos que pretende convertirse a formar parte del Reglamento Interno, y en dicho manual se diferencia el enfoque de cada uno de los eventos. El manual está pendiente de publicación web.

acerca del contrato de aprendizaje para prácticas profesionales mediante un convenio de formación y que son obligatorias para el aprendizaje formal.

Se debe añadir a la información estándar del contrato de aprendizaje habitual algunos aspectos en el convenio con indicaciones acerca de dónde se realizan las prácticas profesionales, el periodo que abarca, las funciones a desempeñar, derechos y obligaciones del estudiante y los resultados de aprendizaje esperados junto a los criterios de evaluación para corroborar la consecución de los objetivos y la asignación del responsable de la evaluación.

Este convenio debe estar firmado por las tres partes: el estudiante, la institución educativa de origen y la institución que acoge al estudiante.

Como asociaciones independientes las JE podrían convertirse en una institución donde los estudiantes puedan realizar sus prácticas formativas como aprendizaje formal a través de la firma de un convenio entre Facultad y JE. Además, al estar enfocada Rain Studios dentro del marco de las Bellas Artes en su totalidad, y estar constituida por estudiantes, la formación a realizar puede realizarse orientándolo hacia el camino de la investigación, compatibilizando la formación práctica de los ECTS con la investigación o como prolongación de los estudios. Sin embargo, teniendo en cuenta que el Grado en Bellas Artes no cuenta con prácticas curriculares, esta fórmula se quedaría únicamente posible a través de las prácticas extracurriculares.

Otro factor a tener en cuenta y que aún no se ha explotado en CEJE es la vía de la Sectorial. Las sectoriales es un modelo propuesto recientemente (CEJE, 2011) y que está en marcha en el cual son las propias JE las que negocian, bajo el respaldo de CEJE, sean capaces de gestionar entre ellas proyectos de mayor escala. De esta manera se le quita una carga de trabajo a la Junta Directiva de CEJE para la cual no está cualificado (por ejemplo, una persona con conocimientos en economía y empresa no es capaz de saber qué carga de trabajo puede conllevar un proyecto artístico). A partir del 15 de marzo se constituyó la sectorial de comunicación de marketing y ésta está trabajando a nivel interno de CEJE (diseño de imagen corporativa, publicidad, etc.) frente a los proyectos externos pero debido a la escasa cantidad de socios, aún no se ha podido poner en marcha.

7.j.- Modelo propuesto para la motivación del estudiante de BBAA

Actualmente la relación entre las JE y las facultades es muy variable. Hay JE con una estrecha relación con su facultad y otras con menor relación. El factor que genera esta

variedad viene por la falta de control. Las JE al estar gestionadas por estudiantes y ser una entidad independiente de la Universidad, ésta queda fuera de ella por lo que las relaciones quedan sujetas a personas que no tienen obligación de colaborar.

Existe un convenio entre la UM y FEJERM que tiene por objetivo crear el marco en el cual puedan colaborar entre ellas en actividades de asesoramiento, divulgación formación investigación u otro tipo de beneficio que redunden en ambas partes (Universidad de Murcia, 2011).

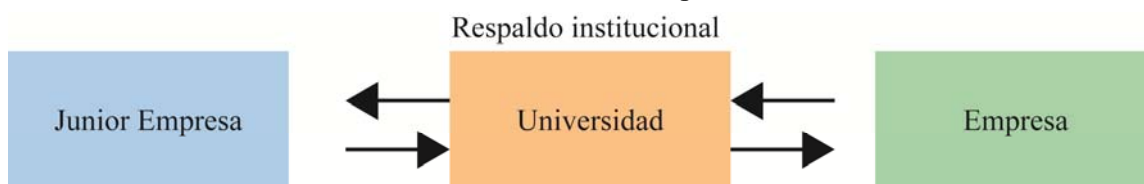
El convenio afecta no sólo a FEJERM sino también a todas las JE integrantes de la misma. En el modelo se contempla la promoción de jornadas, seminarios, cursos y talleres, la colaboración entre JE y servicios, departamentos e incluso grupos de investigación.

En el Libro Blanco (ANECA, 2004, pág. 70) se hace referencia a dos vías a la hora de orientar las enseñanzas artísticas: una primera de investigación y experimentación artística y otra más profesional y aplicada. Ambos modelos encajan perfectamente en el marco de actuación de Rain Studios y las JE referente a los dos perfiles objetivo (profesional y emprendedor).Una vía, la de los proyectos potencia la profesionalización y por otro lado, puede invertir en actividades, desarrollo e investigación.

Con el convenio marco entre JE y UM, el modelo propuesto promueve la colaboración estrecha entre la Facultad y la JE. El fin último de ambas organizaciones es la formación de los estudiantes universitarios, la facultad a través del aprendizaje formal y la JE a través del aprendizaje no formal. Teniendo pues objetivos comunes es lógico promover las sinergias entre entidades a un nivel mayor del que se está utilizando.



El modelo actual es un camino prácticamente bidireccional. En principio la JE ofrece sus servicios a empresas y éstas pagan por dichos servicios. La ventaja que ofrece la Universidad a las JE consiste en un respaldo institucional de imagen -aparte de diversos recursos como instalaciones, material o subvenciones- pero no interviene directamente.



En el caso de que el cliente sea la propia Universidad, la JE le ofrece proyectos con los cuales pueden abaratar costes. Ejemplo de ello son los proyectos de Reciclática o

ALA's de la UM, los cuales tienen junior empresarios de Infomun para ofrecer el servicio. Se trata pues de servicios que no requieren de personal senior (con un considerable grado de experiencia) y se necesita personal en abundancia. Con este modelo se consigue una relación Ganar-Ganar pues ATICA por un lado se encarga de observar y evaluar el trabajo del junior empresario, por otro lado también puede ofrecer un servicio de calidad a un coste muy bajo e inferior al precio de mercado (gracias a tratarse de asociaciones con personal en formación y carecer de IVA). Los junior empresarios, por su parte, adquieren experiencia y una remuneración económica por los servicios prestados y su dedicación.



Este modelo de sinergia puede aplicarse a las empresas también. La JE debe contar con el respaldo de la Universidad-incluyendo siempre por extensión a la Facultad-y ser supervisadas por éstas de modo que garantice el mínimo de calidad. Este modelo es muy lógico y se basa en la relación Ganar-Ganar de entre JE y la Empresa. Sin embargo el papel de la Universidad y la Facultad no tendría compensación alguna puesto que es un puente.

El marco ideal para un completo Ganar-Ganar entre las tres entidades buscaría la interdependencia de las tres organizaciones con el siguiente esquema:



Universidad y Empresa mantienen una relación de oferta y demanda de servicios y productos. Una vez el proyecto en marcha la Universidad delegaría y supervisaría el trabajo en la JE. Ésta realizaría el servicio y lo entregaría a la Empresa. Finalizado el proyecto la

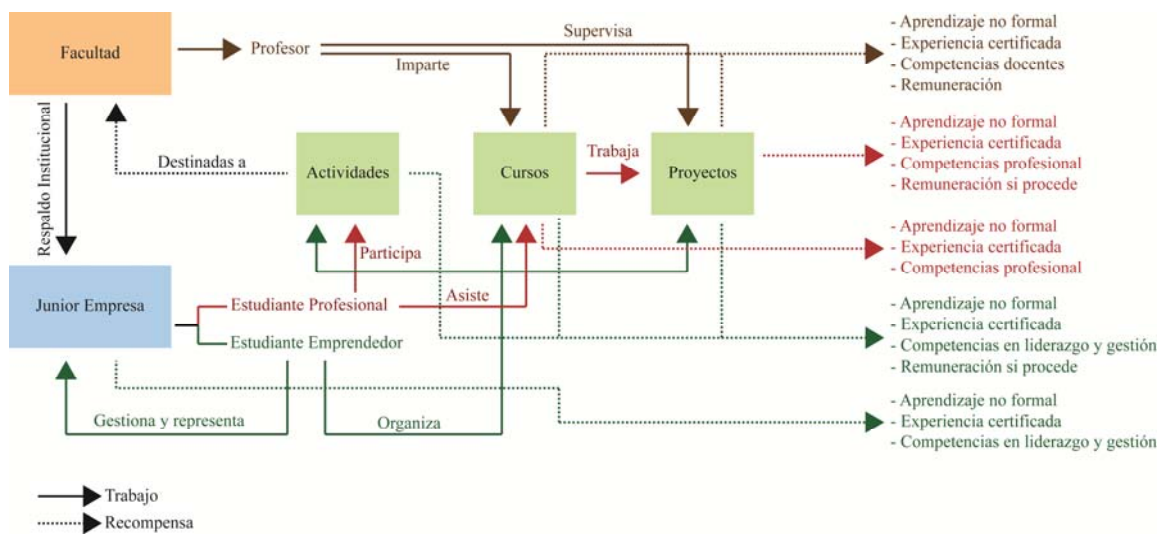
Empresa remunerada a la JE y ésta, con el dinero se encargaría de invertirlo en actividades para la Comunidad Universitaria.

Con este modelo de colaboración, se pueden crear sinergias entre las tres entidades dando salida al marco de los ECTS y adquiriendo forma plena. Incluso estos aprendizajes no formales, al ser supervisados por la Universidad, podrían ser contabilizados en el expediente de los estudiantes.

Examinando el modelo más profundamente, el modelo giraría en torno a tres medios de las JE: las actividades, los cursos y los proyectos.

- **Actividades:** son aquellas acciones con fines de promoción, ocio, cultura, servicios, etc. Ejemplo de este tipo de actividades serían exposiciones, acciones divulgativas, viajes, reuniones, ciclos de cine, mesas redondas, conferencias, etc. El fin de estas actividades sería enriquecer la experiencia del estudiante universitario de un modo global.
- **Cursos:** acciones meramente formativas impartidas por un profesional de la materia. Los cursos aparte de tener validez independientemente, también se pueden vincular a los proyectos a realizar. Los cursos tienen una cuota de inscripción y pueden asistir todos los estudiantes interesados, teniendo los junior empresarios descuento y preferencia para recibir el curso.
- **Proyectos:** acciones formativas totalmente prácticas a través de servicios o productos para el mercado laboral -Universidad, empresas públicas, empresas privadas, particulares, etc.- y que únicamente podría participar los junior empresarios.

La relación entre JE y Facultad para obtener un Ganar-Ganar debe girar en torno a estos tres medios que, al fin y al cabo, son medidas para el aprendizaje del alumno y por el alumno. La relación entre Facultad y JE cuenta con tres clases de personas:



- Profesor -preferentemente PDI- se encargaría de impartir los cursos y supervisar los proyectos con el fin de garantizar la calidad de los resultados y del correcto funcionamiento de los mismos y podrá ejercer las funciones de liderazgo para motivar a los alumnos. Recibiría a cambio de su trabajo experiencia (recompensa intrínseca) certificada(recompensa extrínseca) de sus competencias impartidas, un aprendizaje no formal de gestión de equipos y una remuneración económica por los servicios realizados como docente para los junior empresarios. Voluntariamente puede participar en las actividades de la Facultad organizadas desde la JE.
- Estudiantes Profesionales: Participarían en las actividades de la JE. También asiste a los cursos de formación impartidos por el profesor para obtener el nivel mínimo exigido para poder realizar su función correctamente en los proyectos. Como recompensa a su esfuerzo obtendría un aprendizaje no formal en competencias relacionados con sus estudios (motivo intrínseco), junto una experiencia certificada en dichas competencias y una remuneración económica si procede (recompensas extrínsecas).
- Estudiantes Emprendedores: Aquellos con más trabajo y más recompensas para mantener la equidad. El estudiante emprendedor organiza y gestiona las actividades, los cursos y los proyectos de la JE. Es la pieza principal de los medios de la JE en cuanto a la consecución de los objetivos y en compensación recibe un aprendizaje no formal en competencias de liderazgo, gestión de equipos y de organización (recompensa intrínseca), además de una experiencia certificada de dichas competencias (recompensa extrínseca) y remuneración si

procede de los cursos o proyectos (en ningún caso respecto a formar cargo de la Junta Directiva de la JE). Aparte de los tres medios donde contacta con profesores y con estudiantes profesionales, está la propia JE donde el emprendedor adquiere habilidad de gestión y representación. En compensación adquiere un aprendizaje no formal y competencia en gestión y administración del tiempo y los viajes para asistir como representación de la JE donde además adquirirá nuevos contactos con empresas y emprendedores.

De esto modo se implican perfectamente las organizaciones -JE, Universidad y Empresa- y el sistema docente -profesores y alumnos- para darle forma completa a este sistema de aprendizaje complementario.

En el caso concreto de los estudiantes de Bellas Artes este modelo partiría de que la Facultad podría ofrecer sus servicios a las empresas y los proyectos serían desviados a las JE. Los junior empresarios se encargarían de realizar las acciones necesarias para resolver el proyecto contando con la supervisión del profesorado.

Para que un junior empresario pueda participar en el proyecto, primero debe haber adquirido las competencias necesarias para poder desempeñar el proyecto. Si no se dispone de dichas competencias o destrezas entonces es necesario pasar por un curso, jornada o seminario de formación. Estas acciones formativas estarían impartidas por profesores cualificados para poder impartir dichas materias.

El profesor al cargo de la docencia recibiría una compensación económica y extracurricular por los servicios prestados. Se evita de esta manera una insatisfacción por parte del profesor cuidando los factores higiénicos y extrínsecos. Los cursos, al ser una actividad con cuota se destinaría una parte a remunerar dichos servicios y otra parte al fondo de Rain Studios. Desde la facultad y a través del convenio marco, estos cursos se podrían ofrecer a empresas o entidades públicas donde exista gente con interés en recibir esos cursos.

Una vez ya con el junior empresario cualificado puede pasar a participar en el proyecto. Al haber pasado ya por una etapa de formación y estar trabajando por un proyecto donde existe un cliente, su evaluación podría llegar a repercutir en el pago o no del proyecto -sería un caso extremo, pero existe la posibilidad de que el cliente rechace el proyecto por no estar satisfecho-. En el caso de la enseñanza universitaria, no entregar un proyecto puede suponer un suspenso y tener que presentarse en una próxima convocatoria. En el caso de un proyecto, no presentar el proyecto implica perder ese proyecto. De esta

manera se elimina la perspectiva de estar realizando "un trabajo de clase" a estar realizando "un proyecto para un cliente".

Una de las funciones del líder -profesor- es capacitar al subordinado -alumno- para poder desempeñar sus funciones adecuadamente y, una vez logrado esa competencia, otorgarle autonomía para trabajar delegando el trabajo. De esta manera los alumnos, al ver cómo su capacidad de trabajo y autonomía aumenta, se sienten más motivados, más seguros de sí mismos y de sus capacidades. Se desarrollan los hábitos de la victoria privada mencionados por Covey y se crea una compensación intrínseca -la autonomía- que a medida que se vaya desarrollando recaerá en una compensación trascendente: realizar el mejor trabajo posible.

A medida que se desarrollen las competencias individuales será más factible enfrentarse a proyectos más grandes con el fin de desarrollar el trabajo en equipo y los hábitos para llegar a la interdependencia.

En los proyectos el profesor se encargaría de supervisar los proyectos. Eso incluye las tareas de comprobar que se respeten los plazos de entrega, el cumplimiento de un mínimo de calidad, la correcta elaboración y metodología de los alumnos a la hora de enfrentar los proyectos y de incentivar a los alumnos a desarrollar su creatividad y el factor añadido que pueden ofrecer. Los alumnos deben implicarse y aportar sus conocimientos y dejarse orientar para generar sinergias y elaborar un producto o servicio, en definitiva, de calidad.

Este planteamiento encuadra perfectamente en el marco de los ECTS, del convenio marco de la UM con FEJERM y con la metodología de bastantes asignaturas de BBAA donde el profesor busca que el alumno, a partir del autoaprendizaje y la experimentación (supervisada por el profesor) adquiera las competencias para desarrollar su autonomía.

El junior empresario obtendría nuevamente recompensas extrínsecas (retribución económica y experiencia certificada que le serviría para cuando necesite dar el salto al mercado laboral). También adquiriría recompensas intrínsecas con el aprendizaje no formal (el proyecto en sí mismo) e incluso informal (la experiencia adquirida con el trabajo en equipo, gestión del tiempo, etc.). Por parte del profesor adquiriría una recompensa extrínseca (la experiencia certificada) y además tiene un factor trascendente: ayudar a los alumnos a que desarrollen todo su potencial, es decir, desempeñar un valor añadido a su docencia.

De cada uno de los proyectos, parte del dinero se destinaría a los junior empresarios y otra parte sería destinada para los fondos de Rain Studios. Ese porcentaje (entre el 10% y el 20% de los beneficios según el reglamento interno de Rain Studios) iría a:

- Actividades de representación de la propia JE.
- Actividades que Rain Studios realizaría para los miembros de la facultad (PDI, PAS y alumnos): Viajes, exposiciones, seminarios o financiamiento de otro tipo de actividades similares.
- Actividades y proyectos que desarrollen la vía de la investigación y la experimentación artística. Si además esta vía puede a su vez ser viable económicamente permitiría seguir desarrollando este campo de actuación.

A medida que se vaya potenciando este sistema, repercutirá en una mejora de la marca tanto de Rain Studios como de la propia facultad de Bellas Artes, desarrollan. En el caso de la primera, por ser capaz de afrontar proyectos y resolverlos satisfactoriamente por parte de los clientes, generando una imagen de calidad. En el caso de la facultad, por desarrollar unos alumnos altamente cualificados y con iniciativa, mejorando la imagen de calidad de sus enseñanzas superiores.

Además, contando con la colaboración de la Facultad de Bellas Artes, Rain Studios podría desarrollar una gran cantidad de proyectos para los alumnos universitarios a través de la vía de la Sectorial de Comunicación y Marketing de CEJE. Con esa vía se podría desarrollar al mismo tiempo al estudiante emprendedor (gestión, negociación de proyectos y recursos humanos) y al estudiante profesional (puesta en práctica de los conocimientos adquiridos en la facultad). De esta manera se obtiene una relación Ganar-Ganar, potenciadora de sinergias.

7.k.- Conclusiones de las JE

Las JE son asociaciones sin ánimo de lucro con el objetivo de complementar los estudios universitarios y su formación práctica a través de proyectos.

Estas asociaciones están gestionadas por estudiantes y para los estudiantes. De este modo se aprenden diversas competencias relacionadas directamente con sus estudios como transversales como gestión de equipos, organización de proyectos, o temas legislativos y se potencia la autonomía.

Las JE ofrecen sus servicios y productos a las empresas -públicas o privadas- ofreciendo una mano de obra en formación. Se diferencia del COIE en que el ésta entidad

trabaja con titulados universitarios mientras que las JE se centran especialmente en el alumno que está actualmente cursando la carrera.

Para ser JE hay que solicitar el uso de la marca a CEJE -la Confederación Española de Junior Empresas- que dispone del registro de la marca. Para ello hay que cumplir una serie de requisitos y ser admitido por la Asamblea General de CEJE.

La marca ofrece una serie de ventajas, especialmente el sentido que lleva implícitamente detrás de ellas. A una marca se le añaden valores, sensaciones, calidades, orígenes... Son factores asociados a la marca. Por tanto una marca poderosa llevará consigo una mejora de la imagen de la organización o producto.

Dentro de las JE tienen una estructura jerarquizada. A nivel Europeo se encuentra JADE, la confederación Europea. Dentro de ella se ubican las distintas confederaciones nacionales que en España corresponde a CEJE. Dentro, a su vez, se organizan en federaciones regionales, habiendo actualmente en España 4. En Murcia se encuentra FEJERM, la Federación de JE de la Región de Murcia y dentro de ésta se ubican JE vinculadas a distintas facultades.

Las JE buscan potenciar dos tipos de perfiles: el estudiante profesional y el estudiante emprendedor. El estudiante profesional es aquel que tiene por objetivo trabajar por cuenta ajena aportando sus competencias y habilidades concretas adquiridas durante sus estudios universitarios. El estudiante emprendedor es aquel con el objetivo de trabajar para sí mismo y adquiere competencias transversales como liderazgo, gestión de equipos, habilidades de negociación, etc. Por ello ofrece un marco ideal donde potenciar sendos perfiles a través de los proyectos (estudiantes profesionales) y de la junta directiva (estudiante emprendedor).

Las BBAA en el mundo empresarial tienen actualmente una gran relevancia. Las empresas están totalmente sumergidas en la comunicación y las BBAA ofrece los conocimientos y las competencias para diseñar, desarrollar y potenciar la comunicación tanto a nivel del mensaje -enriqueciendo el mensaje- como a nivel de medio -diseñando los mensajes de modo que se eviten las interferencias y consiguiendo el máximo impacto del mensaje- lo que conlleva a una mejor visibilidad y posicionamiento de la marca.

Rain Studios es la primera JE de España en el campo de las BBAA. Su creación está enfocada a servir de plataforma para que los alumnos de BBAA vayan adquiriendo experiencia y así solventen el problema de falta de la misma para ingresar en el mercado laboral.

Las tareas que desempeñan los miembros de Rain Studios están relacionados principalmente con el diseño y la comunicación: imagen de empresa y publicidad, especialmente cartelería, diseño web, edición y maquetación de documentos, ilustración, etc. Aunque también realizan más actividades como infografía, edición de vídeo o posproducción. Actualmente cuentan con poco socios y un porcentaje pequeño de ellos se involucran en gran medida en ella, aprendiendo a trabajar en equipos interdisciplinarios.

Se puede estrechar la relación entre Facultad y JE a través de un modelo que implique a profesores y alumnos principalmente. La Facultad podría ofrecer sus servicios a empresas y ésta delega el trabajo en la JE. Los alumnos realizarían los proyectos y el profesorado supervisaría el proyecto para cumplir unos mínimos de calidad. Los recursos generados por estos proyectos irían destinados por un lado a remunerar los servicios de cada una de las personas que han trabajado, otra parte quedaría en el fondo de la JE y otra destinada a actividades que repercutan en la Facultad.

Para poder desempeñar los proyectos, los alumnos deben estar lo suficientemente formados, de modo que el profesorado realizaría cursos de formación previos a los proyectos para capacitar a los alumnos. Los recursos generados se destinarían de forma similar al de los proyectos.

Potenciando el modelo propuesto se puede conseguir una mayor sinergia entre los miembros de la comunidad universitaria.

8.- Conclusiones finales

La elaboración de este Trabajo Fin de Máster junto con los objetivos señalados al comienzo del mismo, ha conformado un principio metodológico que ha contribuido en enmarcar como esta siendo el papel de las JE dentro de la Universidad Murciana. De este modo, se pueden señalar las siguientes conclusiones como las más relevantes del trabajo:

1. El marco planteado por el ECTS busca la motivación y que el alumno se encuentre en el centro del aprendizaje. Pero adquirir esa autonomía requiere un proceso de aprendizaje igualmente de la misma forma en que un niño adquiere autonomía separándose paulatinamente de sus padres.

2. Esta metodología obliga al alumno a implicarse no sólo en el aprendizaje de los conocimientos, sino también en las metodologías del mismo. Cuando el alumno toma consciencia de ello y comprende cómo pasar a la acción, se consigue la triple recompensa: la extrínseca -a través de los resultados académicos-, intrínsecos -la adquisición de las competencias- y trascendentes -ser partícipe de su propio sistema de aprendizaje-.

3. Las JE se crearon como medio de complementar la formación académica - antiguamente más teórica- a través de proyectos ofertados a las empresas. De esta manera se potencian muchas competencias:

- Competencias relacionadas con los estudios. Puesta en práctica de los conocimientos en los proyectos.
- Competencias no relacionadas con los estudios. Habilidades de gestión y trabajo de equipos, proyectos, legislación, etc.

4. Dependiendo de las competencias que se desean desarrollar, un alumno tiene más cualidades de profesional o de emprendedor. La ventaja de implicarse en la JE reside, por un lado, en que es una plataforma útil como paso previo al mundo laboral. En los estudios del COIE se valoraba muy positivamente las prácticas en empresas y solicitaban un mayor enfoque de los estudios hacia el mundo laboral. Las JE ofrece un marco ideal para mejorar la calidad de los estudiantes.

5. El sistema puede mejorar a través de una mayor colaboración entre la facultad y la JE. Implicando a la facultad en la supervisión de los proyectos. De esta manera se mejora la calidad de los servicios ofrecidos, repercutiendo en un aumento de la demanda. Los recursos económicos generados por los proyectos servirían tanto para remunerar los servicios de las personas que trabajan en los mismos como para

fomentar actividades que beneficien a la facultad, además de crear una vía para el desarrollo de la investigación y la experimentación artística.

6. El convenio marco de la UM y FEJERM permite un escenario ideal para la colaboración entre facultades y JE.

7. Los profesores podrían reforzar su liderazgo para optimizar el clima de las clases. De igual manera y junto a la Junta Directiva, podrían mejorar el clima de la JE y motivar a la gente con el fin de desarrollar su máximo potencial. Las experiencias vividas sirven como aprendizaje formal, no formal e informal.

8. Con ese modelo se incentiva una relación Ganar-Ganar entre Facultad y JE en el cual pueden ser partícipes todos los miembros de la Facultad: alumnos y profesores.

9. Las BBAA y las JE pueden aportar un papel importante en el contexto social y económico en el cual vivimos. El valor añadido ofrecido por los titulados de BBAA a nivel estético y a nivel de mejorar los mensajes, las comunicaciones y posicionamiento de las marcas las hacen más necesarias que nunca. Es crucial la comunicación hoy en día y ésta debe ser clara, directa y rica en sí misma, competencias donde intervienen las BBAA.

10. El modelo de colaboración es un modelo teórico aplicable a todas las JE pues busca dar forma al sentido de las organizaciones donde se involucra el alumno: la Facultad, la JE y la Empresa y en especial a las BBAA por el marcado carácter vocacional de los alumnos, estudios que traería como consecuencia un aumento de la motivación del alumnado a través de su profesionalización.

11. Con el desarrollo potencial de los alumnos -y profesores- se complementaría la calidad de la enseñanza de la Facultad de Bellas Artes de la UM gracias a las sinergias entre ellos creando una imagen más fuerte que garantice la continuidad de los estudios y su mejora.

9.- Bibliografía

- AIU. (2011). *Curso de Psicología Organizacional - Lección 2*. Recuperado el 20 de julio de 2012, de Atlantic International University:
<http://cursos.aiu.edu/Psicologia%20Organizacional.html>
- Alamo Ramirez, J. (s.f.). *Enfoques sobre motivación humana (V)*. Recuperado el 1 de agosto de 2012, de Coaching Family Business:
<http://www.pepealamo.net/elblogdepepe/7-management-economia-y-finanzas/58-enfoques-sobre-motivacion-humana-v.html>
- Alcaide, J. C. (27 de febrero de 2012). *Cualidades del Emprendedor como hombre o mujer de acción*. Recuperado el 20 de julio de 2012, de <http://www.jcalcaide.com/nuevas-tendencias/cualidades-del-emprendedor-como-hombre-o-mujer-de-accion/>
- Alfil Juvenil. (2012). *Junior Empresa*. Recuperado el 1 de agosto de 2012, de Universidad de Valladolid: <http://www.alfiljuvenil.com/>
- ANECA. (2004). *Libro blanco de los títulos de grado en Títulos de Grado en Bellas Artes/Diseño/Restauración*.
- Ariño, A., & Llopis, R. (2011). *Ministerio de Educación, Cultura y Deporte*. (S. G. TÉCNICA, Ed.) Recuperado el 5 de agosto de 2012, de ¿Universidad sin clases? Condiciones de vida de los estudiantes universitarios en España (Eurostudent IV): https://sede.educacion.gob.es/publiventa/descargas.action?f_codigo=14909&codigoOpcion=3
- ASEMUN. (2011). *Historia de Asemun Junior Empresa*. Recuperado el 30 de julio de 2012, de <http://www.um.es/asemun/historia.htm>
- Aunión, J. A. (8 de diciembre de 2011). *España es el país de la UE con más trabajadores sobrecualificados*. (E. País, Editor) Recuperado el 6 de abril de 2012, de El País Digital:
http://sociedad.elpais.com/sociedad/2011/12/08/actualidad/1323298804_850215.html
- AUNIÓN, J. A. (29 de junio de 2012). *"Los Universitarios que suspendan deberán devolver la beca-salario"*. Recuperado el 25 de julio de 2012, de El País Digital:
http://sociedad.elpais.com/sociedad/2012/06/29/actualidad/1340970013_995420.html/
- Bancaja. (marzo de 2007). *La sobrecualificación de los jóvenes*. Recuperado el 25 de julio de 2012, de Capital humano, 75:
<http://obrasocial.bancaja.es/publicaciones/publicaciones-ficha.aspx?id=80>
- Barbería, J. L. (22 de junio de 2009). *Generación "ni-ni": ni estudia ni trabaja*. Recuperado el 15 de mayo de 2012, de El País Digital:
http://elpais.com/diario/2009/06/22/sociedad/1245621601_850215.html

- Barreiro, M. (s.f.). *"Aprendizaje formal, informal y no formal"*. Recuperado el 12 de agosto de 2012, de Punto y coma - Cabos sueltos:
http://ec.europa.eu/translation/bulletins/puntoycoma/84/pyc841_es.htm
- Bernardo, R. (27 de julio de 2012). *"La tasa de paro supera el récord de 1994"*. Recuperado el 30 de julio de 2012, de Cadena SER:
http://www.cadenaser.com/espana/articulo/tasa-paro-supera-record-1994/csrsrpor/20120727csrsrnac_4/Tes
- BIC Galicia & Promove Consultoria e formación SLNE. (2010). *Planificación y gestión de los recursos humanos*. Recuperado el 20 de julio de 2012, de Manuales Prácticos de gestión:
http://www.bicgalicia.org/files/Manuais_Xestion/cast/PlanificacionEXestionRecursosHumanos_cas.pdf
- BIC Galicia. (2012). *Cómo elaborar el plan de comunicación*. Recuperado el 10 de mayo de 2012, de Manuales prácticos de la PYME:
http://cristinaaced.com/pdf/planComunicacion_BIC%20Galicia.pdf
- BOE. (1987 de junio de 1987). Ley 2/1987, de 8 de mayo, del Consejo de la Juventud de Galicia. (149), 18775. Obtenido de
<http://www.asociaciones.org/cm/Guia/Anexos/Legislac/ga-l2-1987.html>
- BOE. (29 de diciembre de 1992). Ley 37/1992, de 28 de diciembre, del Impuesto sobre el Valor Añadido. (312), 44261.
- BOE. (31 de diciembre de 2010). Real Decreto 1791/2010 de 30 de diciembre. *Estatuto del Estudiante*(318), 109353.
- BOE. (26 de marzo de 2012). "Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación".
- Boletín Oficial de las Cortes Generales. (15 de julio de 2011). Proposición de Ley 122/000290 del 15 de julio de 2011 de apoyo a los emprendedores. (325-1), 5-6.
- Bolunta. (2012). *Diez pasos para constituir una asociación*. Recuperado el 20 de julio de 2012, de Bolunta.org: <http://www.bolunta.org/manual-gestion/crear-asociacion-03.asp>
- BORM. (21 de abril de 2007). Ley 6/2007, de 4 de abril, de Juventud de la Región de Murcia. (91), 12352.
- BORM. (13 de junio de 2012). Orden de 31 de mayo de 2012, de la Consejería de Universidades, Empresa e Investigación, *por la que se aprueba la oferta de plazas universitarias de nuevo ingreso y las normas para la gestión del proceso de admisión a las Universidades Públicas del Distrito Único de la Región de Mu*(135), 25182. Murcia, Murcia, España: Boletín Oficial de la Región de Murcia.
- CEJE. (noviembre de 2010). Estatutos de la Confederación Española de Junior Empresas. Armilla, Granada, España.
- CEJE. (30 de octubre de 2011). Acta consejo consultivo 30 de octubre de 2011.

- CEJE. (abril de 2012). Acta de la Asamblea Genreal Extraordinaria del 14 de abril de 2012. Sevilla.
- CEJE. (julio de 2012). *Federaciones y Junior Empresas*. Recuperado el 1 de agosto de 2012, de <http://ceje.org/ceje-junior-empresas.php>
- CEJE, C. d. (2 de noviembre de 2011). *Patente nº M 2434745*. España.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Recuperado el 10 de agosto de 2012, de Causa Estudiantes de Económicas:
<http://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CDAQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.causaestudiantil.com.ar%2Fapuntes%2FdptoAdministracion%2FVarios%2F454%2FAdm.%2520Personal%2520-%2520Libro%2520Adm.%2520de%2520RRHH%2520-%2520Chiavenat>
- Chicharro Vallejo, M. (1999). *Taller de Técnicas de Estudios*. (F. -F. Escalera", Ed.)
 Obtenido de
http://www.forem.es/arabe/VERDE/pdf/publicaciones_gratuitas/T%C3%A9cnicas%20estudio.pdf
- Covey, S. R. (2003). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Paidós.
- Covey, S. R. (2004). *El Octavo Hábito*. Recuperado el 15 de agosto de 2012, de Resumido.com: <http://www.resumido.com/es/libro.php/317>
- Díaz Sotero, P. (19 de abril de 2012). *"Los universitarios pagarán hasta 540€ más por tasas y se penaliza al repetidor*. Recuperado el 25 de julio de 2012, de El Mundo.es: <http://www.elmundo.es/elmundo/2012/04/19/espana/1334852926.html>
- EFE. (2 de julio de 2012). *"El desempleo juvenil español alcanza un nuevo récord al llegar al 52,1%"*. Recuperado el 30 de julio de 2012, de El Mundo:
<http://www.elmundo.es/elmundo/2012/07/02/economia/1341221759.html>
- El Mercurio Digital. (11 de agosto de 2012). *"Día Internacional de la Juventud: ONU urge a invertir en empleos y bienestar"*. Recuperado el 12 de agosto de 2012, de El Mercurio Digital: <http://www.elmercuriodigital.net/2012/08/dia-internacional-de-la-juventud-onu.html>
- Elías, B. (3 de febrero de 2012). *Así será la nueva Ley del Emprendedor*. Recuperado el 30 de mayo de 2012, de Expansión.com:
<http://www.expansion.com/2012/02/03/empleo/emprendedores/1328296563.html?a=28e11bac4e58d35b285039b8b2f42b00&t=1345823943>
- Enciclopedia Jurídica. (3 de agosto de 2012). *"Ánimo de lucro"*. Recuperado el 10 de agosto de 2012, de <http://www.encyclopedia-juridica.biz14.com/d/animo-de-lucro/animo-de-lucro.htm>
- España. (29 de diciembre de 1978). *Constitución Española de 1978*. Recuperado el 1 de agosto de 2012, de http://www.lamoncloa.gob.es/NR/rdonlyres/79FF2885-8DFA-4348-8450-04610A9267F0/0/constitucion_ES.pdf

- Facultad de Bellas Artes. (s.f.). *Justificación de los estudios de grado en Bellas Artes*. Recuperado el 1 de agosto de 2012, de Universidad de Murcia:
http://www.um.es/c/document_library/get_file?uuid=0bb3d047-85d0-4d9e-a44a-5b93c53370e3&groupId=625983
- FEJERM. (abril de 2012). Acta de la Asamblea General Extraordinaria del 9 de abril de 2012. Murcia.
- France.fr. (2010). *El dinamismo de la vida asociativa francesa*. Recuperado el 15 de agosto de 2012, de <http://www.france.fr/es/vivir/vida-diaria/vida-asociativa/el-dinamismo-de-la-vida-asociativa-francesa>
- Fundación GPS. (2012). *Introducción a las Asociaciones*. Recuperado el 1 de agosto de 2012, de Asociaciones.org:
http://asociaciones.org/index.php?option=com_content&task=view&id=24&Itemid=41
- Galárraga Del Prado, A. (3 de mayo de 2012). *Experiencia laboral: Una traba social*. Recuperado el 20 de julio de 2012, de Suite101:
<http://suite101.net/article/experiencia-laboral-una-traba-social-a79440>
- Gallardo, P. (27 de mayo de 2012). *Los 5 Axiomas de la Comunicación de Paul Watzlawick*. Recuperado el 10 de agosto de 2012, de Pensamiento Imaginativo:
<http://manuelgross.bligoo.com/20120412-los-5-axiomas-de-la-comunicacion-de-paul-watzlawick>
- García I Serra, J. (2 de enero de 2012). *"El falso mito de la sobrecualificación"*. Recuperado el 30 de julio de 2012, de Economía Digital:
http://www.economiadigital.es/es/notices/2012/01/el_falso_mito_de_la_sobrecualificacion_25433.php
- García Palma, M. B., Martínez Pellicer, A., & Sánchez-Mora Molina, M. I. (2010). *"La inserción laboral de los titulados de la Universidad de Murcia 2005/06-2007/08"*. Universidad de Murcia. Murcia: Universidad de Murcia. Recuperado el 25 de mayo de 2012, de Informes de inserción laboral:
https://observatorio.um.es/observatorio/observatorio.contenidos.ver_fichero.do?codigo=906
- Harper, D. (2012). *ONLINE ETYMOLOGY DICTIONARY*. Recuperado el 1 de agosto de 2012, de http://www.etymonline.com/index.php?term=study&allowed_in_frame=0
- JADE. (2012). *Member countries*. Recuperado el 1 de agosto de 2012, de <http://www.jadenet.org/about/members>
- López Juárez, J., & Corbalán Berná, J. (. (Tesis no publicada). *Creatividad, comunicación e innovación. La creatividad y su relación con el éxito emprendedor*. Murcia: Universidad de Murcia.
- Mas marcas.com. (s.f.). *Historia de las marcas*. Recuperado el 10 de agosto de 2012, de <http://www.masmarcas.com/historia.html>

- Mercado Libre. (31 de agosto de 2006). *¿Qué es un emprendedor?* Recuperado el 1 de agosto de 2012, de Mercado Libre.com: <http://guia.mercadolibre.com.ve/que-es-un-emprendedor-5866-VGP>
- Mercado Medina, M. M. (2008). *La Marca*. Recuperado el 1 de agosto de 2012, de Monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos66/marca-comercial/marca-comercial.shtml>
- Ministerio de Educación. (6 de febrero de 2009). *"Guía del usuario del ECTS"*. Recuperado el 10 de agosto de 2012, de Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación: http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc/ects/guide_es.pdf
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. (s.f.). *"Bolonia, un proceso con dos décadas de historia"*. Recuperado el 25 de junio de 2012, de Qué es bolonia.es: <http://www.queesbolonia.gob.es/queesbolonia/proceso-en-marcha/bolonia-un-proceso-con-dos-decadas-de-historia.html>
- Mundo de Patentes y Marcas. (20 de marzo de 2012). *"La distintividad sobrevenida: El registro de marcas genéricas o descriptivas"*. Recuperado el 1 de agosto de 2012, de Mundo de Patentes y Marcas: <http://mundodepatentesymarcas.com/blog/la-distintividad-sobrevenida-el-registro-de-marcas-genericas-o-descriptivas.html>
- RAE 22ª Edición. (2012). *Real Academia Española*, 22. Recuperado el 29 de julio de 2012, de <http://www.rae.es/rae.html>
- Rain Studios. (24 de julio de 2008). Acta fundacional de la asociación juvenil de estudiantes Rain Studios. 1. Murcia.
- Rain Studios. (2008). Estatutos de la Asociación Juvenil de Estudiantes Rain Studios. Murcia.
- Real Madrid. (29 de marzo de 2009). *"Estatutos Sociales"*. Recuperado el 28 de febrero de 2012, de Real Madrid Club de Fútbol: <http://www.realmadrid.com/StaticFiles/RealMadrid/img/pdf/LibroEstatutosSociales.pdf>
- Rodríguez Cisneros, E. (marzo-abril de 2003). Historia de la marca. *Emprendedores al servicio de la pequeña y mediana empresa*(80), 1-70.
- Ruz, R. (11 de agosto de 2012). *"Día Internacional de la Juventud... con la mayor tasa de paro juvenil"*. Recuperado el 12 de agosto de 2012, de ABC: <http://www.abc.es/20120812/sociedad/abci-internacional-juventud-201208101701.html>
- Tena Parera, D. (2011). *Diseñar para comunicar*. Barcelona: Editorial Bosch, S.A.
- Universidad de Murcia. (15 de septiembre de 2011). Convenio marco de colaboración entre la Universidad de Murcia y la Federación de Junior Empresas de la Región de Murcia. Murcia.

- Universidad de Murcia. (2012). *Máster Universitario en Formación del Profesorado de Educación Secundaria Obligatoria y Bachillerato, Formación Profesional, Enseñanzas de Idiomas y Enseñanzas Artísticas*. Recuperado el 15 de 3 de 2012, de Facultad de Educación:
<http://www.um.es/web/educacion/contenido/estudios/masteres/master-secundaria/como-estudiar>
- Universidad de Murcia. (2012). *Prácticas (Grado en Bellas Artes)*. Recuperado el 15 de febrero de 2012, de
<http://www.um.es/web/bellasartes/contenido/estudios/grados/bellasartes/plan/practic>
 as
- Vázquez, F. (29 de junio de 2011). *Cuáles son las verdaderas cualidades del emprendedor*. Recuperado el 1 de agosto de 2012, de PymesEmpresariales.com:
<http://pymesempresariales.com/cuales-son-las-verdaderas-cualidades-del-emprendedor/>
- VVAA. (19 de junio de 1999). *"Declaración de Bolonia"*. Recuperado el 15 de agosto de 2012, de Ministerio de Educación, Cultura y Deporte:
http://www.educacion.gob.es/boloniaensecundaria/img/Declaracion_Bolonia.pdf
- VVAA. (2012). *Spain Factsheet - 12*. Recuperado el 15 de agosto de 2012, de Center for Economic And Social Rights:
<http://cesr.org/downloads/FACT%20SHEET%20SPAIN.pdf>
- Wikipedia. (5 de julio de 2012). *Marca*. Recuperado el 1 de agosto de 2012, de
<http://es.wikipedia.org/wiki/Marca>
- Wikipedia. (31 de mayo de 2012). *Persona jurídica*. Recuperado el 6 de junio de 2012, de
http://es.wikipedia.org/wiki/Persona_jur%C3%ADdica
- Wikipedia. (8 de agosto de 2012). *Proceso de Bolonia*. Recuperado el 12 de agosto de 2012, de http://es.wikipedia.org/wiki/Proceso_de_Bolonia
- Zafrilla Sánchez, J., & Laencina López, T. (2006). *Liderazgo*. Recuperado el 20 de julio de 2012, de Escuela de Administración Pública:
[http://eapmurcia.carm.es/web/pagina?IDCONTENIDO=15013&IDTIPO=100&RASTRO=c\\$m2813,15012](http://eapmurcia.carm.es/web/pagina?IDCONTENIDO=15013&IDTIPO=100&RASTRO=c$m2813,15012)