

## **LAS COMPETENCIAS PARA EMPRENDER EN TURISMO. PERCEPCIONES DE LOS JÓVENES Y PROPUESTAS DE DESARROLLO EN EL ÁREA DE ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

José Alberto Martínez González

Universidad de La Laguna

[imartine@ull.edu.es](mailto:imartine@ull.edu.es)

### **Resumen**

En el contexto actual de crisis económica se ha puesto de manifiesto la necesidad de crear nuevas empresas en general y en el sector turístico en particular, destacando en dicho proceso la figura del joven emprendedor. Respecto a los atributos del buen emprendedor actualmente se hace referencia a las competencias, un constructo que integra “saber”, “saber hacer” y “saber ser-estar” para poder emprender con éxito. En el presente trabajo se identifican las competencias para emprender y se investigan tanto las percepciones de los jóvenes respecto a dichas competencias como en relación a su rol como emprendedores. Los resultados del trabajo muestran que los jóvenes poseen percepciones adecuadas, lo cual facilita la aplicación de las sugerencias que en el trabajo también se proponen para desarrollar dichas competencias en las empresas.

### **Palabras clave**

Creación de empresas. Competencias para emprender. Formación en competencias. Percepciones de los jóvenes. Emprendedor.

### **1. INTRODUCCIÓN**

El progreso económico y social de cualquier país depende, en gran medida, de la excelencia de los procesos de creación de nuevas empresas (OCDE, 2005). Esto es particularmente importante en el sector turístico, por su relevancia social, económica y medioambiental. Este hecho se pone de manifiesto en informes como el del Global Entrepreneurship Monitor (GEM) de 2012: el emprendimiento es imprescindible para el crecimiento económico en una época de crisis económica y global, como la que padecemos actualmente (Ripollés, 2011).

Son precisamente los jóvenes los que deberán asumir el rol de emprendedores a partir de ahora (Sánchez, 2012): ellos serán los próximos empresarios. En este sentido autores como Muntean y Nistor (2011) destacan la importancia que los jóvenes emprendedores están adquiriendo actualmente, y Oosterbeek, van Praag y Ijsselstein (2010) enfatizan el hecho de que en Europa y en Estados Unidos se estén desarrollando programas educativos “junior” para desarrollar emprendedores. Incluso en los países que antes fueron socialistas

también se están llevando a cabo programas para desarrollar jóvenes empresarios competentes (Bernat et al., 2009).

Determinadas características de un joven emprendedor podrían ser innatas y otros atributos para ejercer el rol de emprendedor se aprenderán durante el desarrollo (Prat y Agulles, 2008). Precisamente el Junior Achievement Young Enterprise Annual Report del año 2006 nos saca de dudas: “el empresario se hace, no nace”. Claro que cuando una persona llega a crear efectivamente una empresa, generalmente no antes de los 18 ó los 20 años, ¡la mayor parte de los aprendizajes y los desarrollos ya se han adquirido! Es por este motivo por el que desde la edad escolar se debería abordar el emprendimiento, y continuarlo posteriormente a lo largo del desarrollo formativo del sujeto, incluyendo por supuesto la Universidad (Marina, 2010). Mientras la educación formal no aborde con rigor este reto, el desarrollo de jóvenes emprendedores dependerá de la formación no reglada, mediante programas específicos elaborados al efecto en escuelas de negocio y en otras instituciones académicas. Y también dependerá del relevo generacional de emprendedores ya experimentados y consolidados, tal y como sucede en las empresas familiares. Existe una tercera opción que generalmente se menciona muy poco: generar emprendedores en el interior de las propias organizaciones (Durand, 2002).

En este contexto, el objetivo del presente trabajo es triple: (i) presentar las competencias necesarias para emprender en turismo; (ii) determinar la percepción que sobre las mismas poseen los jóvenes estudiantes del Grado en turismo, habida cuenta de la importancia de este aspecto para el aprendizaje de las competencias (Packham et al., 2010) y de la importancia de las percepciones en el contexto de la empresa (Bigné, Chumpitaz, Andreu y Swan, 2005); y (iii) aportar algunas conclusiones y sugerencias que puedan ser de utilidad para desarrollar dichas competencias en el seno de las empresas o en otros contextos.

## **2. EL PERFIL DEL EMPRENDEDOR: LAS COMPETENCIAS PARA EMPRENDER**

Desde que Richard Cantillón (1680-1734) describiera al emprendedor como *la persona que crea una empresa asumiendo por ello riesgos*, infinidad de aportaciones se han ofrecido para describir al emprendedor ideal. Siguiendo la propuesta de Shane (2003) las cualidades o rasgos del emprendedor se pueden clasificar en dos grupos de factores: factores no psicológicos o contextuales (la disponibilidad de recursos o los antecedentes familiares, por ejemplo) y factores psicológicos o cualidades personales (motivación, vocación, etc.). Afirma Shane que de los dos grupos de factores mencionados las características psicológicas del emprendedor se han mostrado especialmente relevantes en la literatura. Otros investigadores como Alemany, Álvarez, Planellas y Urbano (2011) consideran que el atributo esencial de un emprendedor es precisamente su *espíritu emprendedor*. Según los autores citados el espíritu emprendedor incluye el descubrimiento y estudio, por parte del sujeto que emprende, de las fuentes de oportunidades, así como la implementación de procesos de explotación las mencionadas oportunidades.

Hoy en día adquiere especial importancia el concepto de competencia (Marina, 2010). En el contexto empresarial los primeros trabajos sobre las competencias fueron desarrollados por Boyatzis (1982), McClelland (1973) y Spencer y Spencer (1993), y ya en estos primeros trabajos se afirma que la competencia incluye conocimientos (saber), pericia (saber hacer) y valores (saber ser/estar) para que un sujeto realice una actividad – en nuestro caso emprender un proyecto empresarial - con éxito en un contexto dado, como es el turístico. También se acepta que las competencias constituyen un set integrado de variables cognitivas (actitudes, creatividad), variables conductuales (hábitos), variables emocionales (inteligencia emocional) y variables sociales (comunicación, empatía). Por último, el sujeto competente gestiona de manera integrada y equilibrada los aspectos relacionados consigo mismo, con los demás y con un proyecto o tarea determinada (González y Wagenaar, 2005).

Como afirma Marina (2010), las competencias para emprender están relacionadas con la respuesta a demandas complejas movilizando recursos psicológicos y sociales en un entorno concreto. Incluyen la aceptación del cambio, la necesidad de asumir riesgos, así como el desarrollo de la creatividad, la innovación y el sentido crítico. Ser competente para emprender también implica asumir la responsabilidad de las propias acciones, establecer un proyecto con objetivos (organizando tiempo y recursos), tener motivación para lograr el éxito, cooperar y actuar de manera decisiva. Conlleva el conocimiento de oportunidades existentes con el fin de identificar las más adecuadas, evaluar alternativas de manera flexible y transformar las ideas en acciones liderando el proyecto. Por otra parte, en la actualidad se acepta que la competencia para emprender constituye en realidad un conjunto de competencias, no sólo una (Colombo y Grilli, 2006), y también que desarrollar la competencia para emprender implica, necesariamente, poseer competencias para dirigir el proyecto posteriormente, una vez creado o transformado (por más que algunas de las competencias para emprender puedan ser útiles para dirigir la empresa). En la tabla 1 se incluyen las competencias para emprender según diferentes autores y distintos momentos, teniendo en cuenta en todo caso que las competencias para emprender en turismo son una adaptación de las que se aplican en los demás sectores.

Autor	Competencias
Bird (1995)	Identificar oportunidades de negocio Evaluar las oportunidades de negocio Tomar decisiones Trabajar en red Identificar y solucionar problemas Innovación Comunicación
Durand (2002)	Para definir: Visionario e innovador Para planificar: ambición y visión estratégica Para iniciar: audacia, insistencia, pragmatismo
Hayton y Kelley (2006)	Reconocer/explotar oportunidades Acceder/combinar recursos Competir/sponsor
Frank (2007)	Conciencia sobre la empresa y el emprendimiento Competencias para emprender: redacción de proyecto, etc. Creatividad, imaginación y actitud adecuada
Prats y Agulles (2008)	De negocio: visión, negociación, gestión, relación

	Personales: integridad, equilibrio, tenacidad, ingenio Interpersonales: comunicación, respeto, delegación, carisma
Rasmussen, Mosey y Wright (2011)	Competencia de la oportunidad Competencia de apalancamiento Competencia para competir
Boyles (2012)	Cognitivas: creatividad, etc. Sociales: comunicación, entre otras Competencia de orientación a la acción

Cuadro 1: Categoría de competencias según diferentes autores  
(Fuente: elaboración propia)

### 3. PROCEDIMIENTO DE ESTUDIO

Con el objeto de analizar las percepciones que sobre las competencias para emprender poseen los jóvenes, la primera tarea consistió en determinar qué competencias se incluirían finalmente en el estudio. Para ello se organizó una reunión con 8 empresarios consolidados pertenecientes al sector turístico de la provincia, a los que se les presentó la clasificación de competencias extraída de la literatura e incluida en el presente documento. Se elaboró una clasificación de competencias que se recoge en el cuadro 2. Las competencias no están clasificadas bajo ningún criterio.

Para realizar la investigación se seleccionaron dos muestras. La primera muestra estuvo compuesta por 416 sujetos estudiantes del Grado en turismo. La segunda muestra estuvo formada por 306 estudiantes de idéntica titulación. En ambas muestras el porcentaje de mujeres fue aproximadamente del 70%. La elección de sujetos con esa edad obedece a que los jóvenes de 18 años tienen la edad en la que pueden trabajar y emprender (aunque no sea lo habitual). En segundo lugar, en la titulación elegida es más probable que se puedan aprender y desarrollar muchas de las competencias para emprender incluidas en el presente trabajo, mejor que en otras titulaciones (i. e. Grado en Derecho o el Grado en Psicología). Además, el hecho de que los jóvenes se encuentren estudiando hace posible que aún dispongan de oportunidades para el abordaje de dichas competencias en el marco de sus estudios. Por último, los resultados nos permite determinar hasta qué punto los niveles educativos previos al universitario han hecho posible el desarrollo de las percepciones que derivarían del análisis.

<b>Ítem</b>	<b>Competencias para emprender (ítems)</b>
1	Socialmente responsable
2	Motivado por el logro
3	Planificador de objetivos
4	Comprometido con el proyecto
5	Propenso a asumir riesgos
6	Persona de acción, creadora y realizadora
7	Descubre y aprovecha oportunidades
8	Propenso al cambio
9	Responsable de sus actos
10	Termina lo que empieza
11	Innovador y creativo
12	Controla y evalúa

13	Seguro y confiado en sí mismo
14	Flexible
15	Coopera y colabora con otros
16	Insistente, decidido y tenaz
17	Aprende de los errores
18	Solucionador de problemas
19	Ambicioso
20	Toma decisiones

Cuadro 2: Competencias incluidas en los cuestionarios como ítems  
(Fuente: elaboración propia)

El siguiente paso consistió en la elaboración de dos cuestionarios que incluirían las competencias recogidas en el cuadro 2. En una reunión con un grupo de estudiantes de las titulaciones del grado a los que pertenecía la población de estudio (y a los que no se les aplicaron los cuestionarios posteriormente) se concluyó que lo mejor era presentar las competencias en los dos cuestionarios, tal y como se recogen en el cuadro 2, una vez corroborado que los jóvenes comprendían perfectamente el significado de los ítems (ítem=competencias). Los dos cuestionarios consistieron en escalas tipo Likert con 5 posibilidades de respuesta. Al primer grupo se le aplicó el primer cuestionario (alfa=82%), en el que se preguntaba el grado en el que el sujeto percibía que cada una de las competencias eran relevantes para ser un emprendedor en turismo. El segundo cuestionario (alfa=83%) se aplicó al segundo grupo, y se preguntaba acerca del grado en el que se percibía que en general los jóvenes de su edad (no ellos mismos) poseen cada una de las competencias. En ambos cuestionarios se preguntaba el sexo y se incluyeron varias cuestiones adicionales:

*En el cuestionario 1:*

- a) La creación de empresas turísticas es fundamental desde el punto de vista socio-económico
- b) El emprendedor (empresario) constituye un factor clave en la creación de empresas turísticas
- c) Me gustaría ser emprendedor
- d) Estoy capacitado para ser emprendedor

*En el cuestionario 2:*

- a) A los jóvenes les gustaría ser emprendedores
- b) Los jóvenes están capacitados para ser emprendedores

## 4.- RESULTADOS

4.1. - ¿Qué importancia tienen la creación de empresas en turismo y la figura del emprendedor para los jóvenes? ¿Desean los jóvenes ser emprendedores? ¿Se consideran preparados actualmente para ello?

Los resultados del cuadro 3 (líneas 22 a 27) muestran que los jóvenes consultados mediante el primer cuestionario consideraron que la creación de

empresas es algo fundamental desde el punto de vista social y económico (88,34% y una puntuación media por sujeto de 4,11), y también que la figura del emprendedor es clave en el proceso de creación de una empresa (84,17% y puntuación media individual de 4,23). Los resultados también mostraron que a los jóvenes les gustaría ser emprendedores (79,04%) y que se perciben preparados para ello (70,29%) de forma moderada-alta. Sin embargo, cuando se les preguntó mediante el segundo cuestionario si creían que en general los jóvenes deseaban ser emprendedores y se consideraban actualmente capacitados para ello, los resultados mostraron valores algo inferiores, con igual diferencia entre ambos datos pero también con valores por encima del valor medio (71,18% y 61,37% respectivamente).

Es de destacar que no se han hallado diferencias significativas entre los hombres y las mujeres en los análisis desarrollados, ni a nivel global en relación al conjunto de competencias ni individualmente para cada competencia: el análisis discriminante llevado a cabo reflejó en todos los casos correlaciones canónicas inferiores a 0,40, auto-valores inferiores a 0,20 y Lambda de Wilks superiores a 0,80.

#### 4.2. ¿Qué importancia tiene cada una de las competencias para emprender en turismo según los jóvenes?

En el cuadro 3 se recogen los principales estadísticos utilizados tras la aplicación de los cuestionarios a las dos muestras de jóvenes. La columna etiquetada como “% del total” recoge el porcentaje de puntuación otorgado a cada competencia por todos los estudiantes en función del máximo valor posible. Este dato ha sido utilizado para clasificar las competencias en orden decreciente. Se puede observar, en relación al cuestionario 1, que es muy elevada la valoración (la importancia) otorgada por los jóvenes a cada una de las competencias. Las competencias más valoradas son “Comprometido con el proyecto” (90,33%), “Responsable de sus actos” (88,37%) y “Aprende de los errores” (87,88%), que se corresponden con actitudes o predisposiciones que incluyen valores y tendencias a la acción. Estos porcentajes muestran que todos los sujetos de la muestra dieron puntuaciones de 4 ó 5. En la parte inferior del cuadro se encuentran las competencias que menor puntuación han obtenido, destacando el hecho de que ninguna ha estado por debajo del 50%. La competencia menos valorada ha sido “Ambición” (69,62%). Debemos resaltar que las competencias atribuidas tradicionalmente al empresario - “Propenso a asumir riesgos” y “Propenso al cambio” - han quedado por debajo de la zona media del cuadro, con puntuaciones máximas de 79,90% y 77,40%. También es de resaltar que casi todas las competencias han obtenido una puntuación media igual o superior a 4 puntos, lo que demuestra que los jóvenes consideran muy relevantes la práctica totalidad de las competencias. En la línea 21 del cuadro 3 se muestra que, globalmente, se ha dado una puntuación total del 82,23% al conjunto de las competencias y una puntuación media total de 4,11 puntos. Estos valores representarían, en definitiva, la importancia global que, según los jóvenes, posee el conjunto de competencias para ejercer el rol de emprendedor.

#### 4.3.- ¿En qué grado consideran los jóvenes que poseen las competencias necesarias para emprender?

Si los resultados del cuestionario 1 analizados anteriormente reflejaban cuál debería ser, según los jóvenes, el perfil de un emprendedor ideal (en términos de competencias para emprender), los resultados del cuestionario 2 reflejan cómo se perciben los jóvenes a sí mismos en tanto que poseedores de dichas competencias (recordemos que este segundo cuestionario se aplicó a una muestra diferente de sujetos, aunque con idénticas características). Un hecho destacable es que los jóvenes han puntuado más bajo las competencias para emprender que efectivamente perciben poseer que las que perciben que debería poseer idealmente un emprendedor, como lo demuestran los porcentajes totales y las puntuaciones medias. Lo anterior es cierto respecto a todas las competencias, menos una: los jóvenes se perciben como más ambiciosos para emprender (73,92%) de lo que consideran que sería lo ideal (69,62%), siendo la puntuación media (3,70) inferior a la puntuación media deseable (3,48). Por su parte, los resultados a nivel global (línea 21) muestran que los jóvenes perciben que en general poseen las competencias para emprender en menor grado (67,45%) de lo que consideran que debería poseer un emprendedor ideal (82,23%). Los resultados del cuestionario 2 también reflejaron un orden de importancia de competencias: por ejemplo los jóvenes consideraron que la competencia etiquetada como “ambicioso” es la que más poseen, sin embargo los resultados del cuestionario 1 muestran que es la competencia que en menor medida debiera poseer un emprendedor ideal; a su vez, la competencia “comprometido con el proyecto”, que según los resultados del cuestionario 1 es la que en mayor medida debiera poseer un emprendedor, a partir de los resultados del cuestionario 2 se observa que los jóvenes perciben que es la competencia para emprender que en menor medida ellos mismos poseen.

Nº	Ítems=competencias	Las Competencias son importantes Cuestionario 1 (N=416)		Poseo las competencias Cuestionario 2 (N= 306)		
		% total	Media	% total	Media	Orden
1	Comprometido con el proyecto	90,33%	4,50	64,12%	3,21	17
2	Responsable de sus actos	88,37%	4,42	70,78%	3,54	5
3	Aprende de los errores	87,88%	4,39	72,16%	3,61	3
4	Toma decisiones	85,96%	4,30	66,67%	3,33	12
5	Planificador de objetivos	85,29%	4,26	61,96%	3,10	18
6	Motivado por el logro	85,19%	4,26	72,75%	3,64	2
7	Solucionador de problemas	85,10%	4,25	64,71%	3,24	15
8	Termina lo que empieza	84,71%	4,24	64,51%	3,23	16
9	Innovador y creativo	84,33%	4,22	66,86%	3,34	11
10	Descubre y aprovecha oportunidades	84,23%	4,21	68,63%	3,43	8
11	Socialmente responsable	82,79%	4,14	68,43%	3,42	9

12	Persona de acción, creadora y realizadora	80,77%	4,04	64,90%	3,25	14
13	Seguro y confiado en sí mismo	80,58%	4,03	71,18%	3,56	4
14	Insistente, decidido y tenaz	80,48%	4,02	66,47%	3,32	13
15	Coopera y colabora con otros	80,48%	4,02	70,59%	3,53	6
16	Propenso a asumir riesgos	79,90%	4,00	60,98%	3,05	20
17	Propenso al cambio	77,40%	3,87	70,57%	3,53	7
18	Controla y evalúa	76,92%	3,85	61,76%	3,09	19
19	Flexible	74,62%	3,73	67,06%	3,35	10
20	Ambicioso	69,62%	3,48	73,92%	3,70	1
<b>21</b>	<b>Total competencias</b>	<b>82,23%</b>	<b>4,11</b>	<b>67,45%</b>	<b>3,37</b>	
22	La creación de empresas es fundamental	88,34%	4,31	----	----	
23	El emprendedor constituye un factor clave	84,17%	4,23	----	----	
24	Me gustaría ser emprendedor (empresario)	79,04%	3,95	----	----	
25	Estoy capacitado para ser emprendedor (empresario)	70,29%	3,51	----	----	
26	A los jóvenes les gustaría ser empresarios	----	----	71,18%	3,56	
27	Los jóvenes están capacitados para ser empresarios	----	----	61,37%	3,07	
28	N1=416 (muestra cuestionario 1º) N2=306 (muestra cuestionario 2º)					

Cuadro 3: Resumen de estadísticos descriptivos  
(Fuente: elaboración propia)

4.4.- ¿Cómo se pueden clasificar las competencias en función de las respuestas que los jóvenes han dado al cuestionario 1?

El cuadro 4 recoge los resultados del análisis factorial realizado a partir de los datos obtenidos por el cuestionario 1. Se han obtenido 5 componentes o factores que, en conjunto, explican más del 74% de la varianza, siendo la aportación particular a la explicación de la varianza muy similar para cada uno de los cinco factores. Creemos que un análisis factorial permite un mejor abordaje inicial de las competencias y una mejor gestión posterior de las mismas, pues éstas están agrupadas por factores que mantienen cierta homogeneidad.

Los factores resultantes han sido los siguientes:

a) Un primer factor estaría constituido por seis competencias. Este primer factor lo hemos denominado de *responsabilidad y adaptabilidad social*, e incluye las competencias que conllevan comenzar y terminar el proyecto de manera responsable, cooperando con otras personas, aprendiendo durante el trayecto de los errores y de manera flexible.

b) El segundo factor incluye cinco competencias, y lo hemos denominado *motivación para la acción*. Este factor incluye las competencias que hacen posible que el emprendedor se mueva hacia el logro, con tenacidad, adaptándose a los cambios, descubriendo y aprovechando las oportunidades.

c) El tercer factor contiene tres competencias. Ha sido denominado *planificación bajo incertidumbre*, pues incluye las competencias vinculadas a la planificación con objetivos, asumiendo riesgos evaluados y con un compromiso para alcanzar las metas.



d) El factor número cuatro, también formado por tres competencias, lo hemos etiquetado *ambición y decisión*, pues se refiere a competencias que conllevan que el emprendedor confíe en sí mismo y tome decisiones, siendo ambicioso al mismo tiempo.

e) Por último, el quinto factor ha sido etiquetado como *innovación y soluciones controladas*. El factor incluye competencias que conllevan por parte del emprendedor el ingenio para crear y la competencia para solucionar problemas, de una manera evaluativa y con control.

Por tanto, podemos sintetizar y ordenar los factores resultantes que integran las competencias para emprender de la siguiente manera, siguiendo el esquema general de un proceso para emprender:

*F3: Competencias para planificar un proyecto bajo incertidumbre*

*F5: Competencias para emprender con innovación, creatividad y soluciones evaluadas*

*F4: Competencias para emprender con ambición y decisión*

*F2: Competencias para motivarse hacia el logro y actuar*

*F1: Competencias para emprender con responsabilidad y adaptabilidad social*

Ítems=competencias	Componentes o factores				
	1	2	3	4	5
Socialmente responsable	0,57	<i>Responsabilidad y adaptabilidad social</i>			
Responsable de sus actos	0,63				
Termina lo que empieza	0,52				
Flexible	0,60				
Coopera y colabora con otros	0,72				
Aprende de los errores	0,54				
Motivado por el logro	0,45	<i>Motivación para la acción</i>			
Persona de acción, creadora, realizadora	0,75				
Descubre y aprovecha oportunidades	0,71				
Insistente, decidido y tenaz	0,53				
Propenso al cambio	0,46				
Planificador de objetivos	0,76	<i>Plan bajo incertidumbre</i>			
Comprometido con el proyecto	0,72				
Evalúa y asume riesgos	0,48				
Seguro y confiado en sí mismo	0,47	<i>Ambición y decisión</i>			
Ambicioso	0,76				
Toma decisiones	0,62				
Innovador y creativo	0,73	<i>Innovación y soluciones controladas</i>			
Controla y evalúa	0,47				
Solucionador de problemas	0,49				

Cuadro 4: Análisis factorial  
(Fuente: elaboración propia)

## 5.- CONCLUSIONES E IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN

La actual crisis ha puesto de manifiesto la necesidad de crear nuevas empresas. En este proceso es esencial la figura del emprendedor, además de otros factores tales como disponer de un adecuado proyecto, conseguir

financiación, etc. Tradicionalmente la figura del emprendedor se caracterizó por sus atributos psicológicos, especialmente los cognitivos, y después se le dio mayor importancia al espíritu emprendedor, por más que en la literatura no parece quedar claro a que hace exactamente referencia dicho concepto. Actualmente predomina el concepto de *competencias para emprender*, un conjunto mucho más completo y rico de atributos asociados al saber, al saber-hacer y al saber ser-estar que conllevan el éxito en el proceso de creación de una empresa en un contexto determinado. De la literatura examinada y del trabajo de campo llevado a cabo con un grupo de empresarios hemos elaborado una clasificación de las competencias más importantes para emprender, que incluyen aspectos éticos (responsabilidad, compromiso, etc.). El aprendizaje y el desarrollo de dichas competencias exigen, preferiblemente, un abordaje temprano de las mismas, desde los primeros niveles del sistema educativo hasta la Universidad, en la educación no reglada y también en las empresas. Ello debe llevarse a cabo especialmente a través de actuaciones formativas, mediante programas y procesos de coaching, a través de proyectos específicos de trabajo en equipo, o mediante el establecimiento de programas internos (o desarrollados entre empresas) para generar emprendimiento en la propia organización.

Después de la revisión de la literatura y del examen de los programas y propuestas sobre emprendimiento se pone en evidencia la trascendencia que los jóvenes están adquiriendo en tanto que futuros emprendedores. En este sentido en el presente estudio se puede concluir que no parece cumplirse, en relación a los jóvenes, el porcentaje de población española (39%) que en general y según Tortella, Quiroga y Moral-Arce (2011) deseaba ser empresaria hace más de una década. En nuestro caso, los jóvenes de 18 años manifiestan que desearían ser empresarios, aunque consideren que no están totalmente preparados ahora mismo para ello. También manifiestan los jóvenes que la creación de empresas y la figura del emprendedor son esenciales. En todo este análisis no se han hallado diferencias significativas entre hombres y mujeres.

A partir de estos hallazgos podemos concluir que, lejos de las creencias de muchos, las actitudes y percepciones de los jóvenes sobre la importancia del emprendimiento y sobre su deseo y preparación para ser emprendedores son en general positivas, lo cual abre y allana el camino para abordar más adecuadamente el emprendimiento en el seno de las empresas en las que los jóvenes colaboren, y también en el ámbito educativo y formativo. En este sentido podemos concluir que los niveles educativos previos al universitario, así como la influencia de personas significativas y la percepción de la propia realidad económica y social por parte de los jóvenes han favorecido la formación de dichas percepciones y actitudes positivas hacia el emprendimiento y hacia su rol como emprendedores.

Podemos concluir también que los jóvenes consideran importantes o muy importantes todas las competencias para emprender que se les han presentado, una percepción y una actitud que en todo caso facilita su aprendizaje y su desarrollo. No obstante debemos realizar algunas consideraciones. En primer lugar, aunque los jóvenes perciban como importantes o muy importantes todas las competencias para emprender, sin

embargo perciben que, en general, ellos mismos poseen en menor medida dichas competencias. En cualquier caso esa percepción sobrepasa el valor medio en todas las competencias (3 puntos, 50%). Claro que una cosa es la percepción y otra la posesión efectiva y real de las competencias: la labor formativa consistirá en cambiar primero las actitudes y la percepción respecto a la posesión de las competencias para emprender, y después desarrollar dichas competencias. En segundo lugar, la competencia “ambicioso” ha sido percibida como la menos importante para un emprendedor, como hemos mencionado, pero al mismo tiempo ellos consideran que SI la poseen. Por tanto, debiera aprovecharse ésta última percepción para desarrollar la percepción primera. Y al contrario, las competencias “Compromiso con el proyecto” y “Planificación de objetivos” han sido consideradas como relevantes por los jóvenes, pero ellos mismo declaran NO poseerlas. En este caso se debe aprovechar la primera percepción para desarrollar y reforzar la segunda.

El análisis factorial nos ha permitido agrupar las competencias para emprender en función de las percepciones de los jóvenes. Dicho agrupamiento facilitará el aprendizaje y el desarrollo de dichas competencias. En todo caso dicho proceso debe incluir aspectos relativos al “saber”, al “saber-hacer” y al “saber ser-estar”, para cada competencia y para cada grupo de competencias. Ello también incluye aspectos cognitivos, conductuales y afectivo-relacionales asociados a las competencias para emprender. El proceso de desarrollar las competencias para emprender en los jóvenes conlleva tener presente las siguientes consideraciones, dada las características y la naturaleza de las propias competencias y las del contexto empresarial, así como las propuestas pedagógicas modernas y actuales: (i) se preferirá el aprendizaje autónomo y auto-dirigido por parte del sujeto; (ii) aprendizaje basado en la experiencia real de la organización; (iii) el directivo, el profesional o el formador deberá ser un acompañante, un orientador, un director que facilite el auto-descubrimiento y la auto-mejora; (iv) valores como la responsabilidad, el compromiso, el rigor y la cooperación deben formar parte de las propuestas; (v) preferiblemente se llevará a cabo un proyecto directamente relacionado con el emprendimiento y siguiendo el proceso asociado a dicho proyecto (un producto, un nuevo mercado, etc.); (vi) se ha de partir inicialmente de las percepciones y actitudes, así como del dominio inicial real de las competencias para emprender a desarrollar, y realizar evaluaciones final y procesual; (vii) el desarrollo de cada competencia para emprender debe incluir siempre aspectos del saber/cognición (i.e. conocer, comprender), del saber hacer/conducta (i. e. pasos para...método para...), del saber ser-estar/afecto-relación (i. e. empatía, regulación...); (viii) los métodos a utilizar deben ser multimedia, vinculados al coaching, presencial, en vivo y a través de simulación, juego de roles, etc.; (ix) se puede aprovechar el agrupamiento factorial resultante de sus percepciones; y (x) el directivo o el formador que ejerza un liderazgo pedagógico cercano a las propuestas asociadas al coaching estará continuamente desarrollando modelado, y/o utilizar refuerzos variados y feedback en el quehacer diario de la organización.

## **Bibliografía**

Alemanya, L.; Álvarez, C.; Planellas, M.; Urbano, D. (2011): Libro blanco de la iniciativa emprendedora en España, Esade, Barcelona.

Bernat, T.; Šavriņa, B.; Bilan, Y.; Koren, A.; Korpysa, J.; Grundey, D. (2009) "Researching students' entrepreneurship skills in post-socialist countries: A multi-country survey (part 2)", Transformations in Business and Economics, Vol. 8, núm. 3, p. 104-130.

Bigné, E.; Chumpitaz, R.; Andreu, L.; Swan, S. (2005) "Percepción de la responsabilidad social corporativa: un análisis cross-cultural", Universia Business Review, Vol. 5, p. 14-27.

Bird, B. (1995): "Toward a theory of entrepreneurial competency", in Katz, J.A. and Brockhaus, R. H. (Eds), Advances in Entrepreneurship, Firm emergence, and Growth, Vol. 2, JAI Press, Greenwich, CT, p. 51-72.

Boyatzis, R. E. (1982): "The competent manager: A model for effective performance", Wiley, New York.

Boyles, T. (2012) "21 st century knowledge, skills, and abilities and entrepreneurial competencies: A model for undergraduate entrepreneurship education", Journal of Entrepreneurship Education, Vol. 15, p. 41-56.

Colombo, M. G.; Grilli, L. (2006) "Supporting high-tech start-ups: lessons from Italian technology policy", International Entrepreneurship Management Journal, Vol. 2, 189-209.

Durand, T. (2002): "Competencias para emprender", Instituto de empresa, Madrid.

Frank, A. I. (2007) "Entrepreneurship and enterprise skills: A missing element of planning education?", Planning Practice and Research, Vol. 22, núm. 4, p. 635-648.

GEM (2012) "Global Entrepreneurship Monitor (2012). A global perspective on entrepreneurship education and training. Special Report", <http://www.gemconsortium.org/docs/download/2645>

Gonzalez, J.; Wagenaar, R. (2005): "Tuning educational structures in Europe. Universities' contribution to the Bologna Process", Universidad de Deusto, Bilbao.

Hayton, J. C.; Kelley, D. J. (2006) "A competency-based framework for promoting corporate entrepreneurship", Human Resource Management, Vol. 45 núm. 3, p. 407-27.

Marina, J. A. (2010) "La competencia de emprender", Revista de Educación, Vol. 351, p. 49-71.

McClelland, D. C. (1973) "Testing for competence rather than for intelligence", *American Psychologist*, Vol. 28, núm. 1, p. 1-14.

Muntean, V. D.; Nistor, F. D. (2011) "Entrepreneurial culture of young people-entrepreneurship education", *Quality - Access to Success*, Vol. 12, núm. 2, p. 344-350.

OCDE (2005): "The Definition and Selection of Key Competences. Executive Summary", OCDE, París.

Oosterbeek, H.; van Praag, M.; Ijsselstein, A. (2010) "The impact of entrepreneurship education on entrepreneurship skills and motivation", *European Economic Review*, Vol.54, núm. 3, p. 442-454.

Packham, G.; Jones, P.; Miller, C.; Pickernell, D.; Thomas, B. (2010) "Attitudes towards entrepreneurship education: A comparative analysis", *Education and Training*, Vol. 52, núm. 8, p. 568-586.

Prats, M. J.; Agulles, R. (2008): "Algo más que intuición para los negocios. Competencias que todo emprendedor debería desarrollar". Documento de investigación DI-765, IESE-Universidad de Navarra, Barcelona.

Rasmussen, E.; Mosey, S.; Wright, M. (2011) "The evolution of entrepreneurial competencies: A longitudinal study of university spin-off venture emergence", *Journal of Management Studies*, Vol. 48, núm. 6, p. 1314-1345.

Ripollés, M. (2011) "Aprender a emprender en las universidades", *Arbor*, Vol. 187, núm. 3, 83-88.

Sánchez, J. C. (2012) "Influencia de las competencias emprendedoras en el rendimiento de la pequeña empresa", *Revista Latinoamericana de Psicología*, Vol. 44, núm. 2, p. 165-177.

Shane, S. (2003): "A general theory of entrepreneurship", Edward Elgar, Cheltenham.

Spencer, L. M.; Spencer, S. M. (1993): "Competence at work: models for superior performance", John Wiley, New York.

Tortella, G.; Quiroga, G.; Moral-Arce, I. (2011) "¿El empresario nace o se hace? Educación y empresarialidad en la España contemporánea", *Revista de Historia Económica*, Vol. 29, núm. 1, p. 123-53.