

## ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES EMPRENDEDORAS.

Por Juan Manuel Sánchez Bohórquez.

Se da por sentado que cuando una persona emprendedora, se pone manos a la obra con un proyecto empresarial es porque ha detectado una necesidad de mercado y de ahí ha concluido responder a ella con una buena idea de negocio.

En otras ocasiones, personas con un sustento investigador de partida, son capaces de desarrollar una tecnología, que combinada con una necesidad latente del mercado, hacen posible que de un modelo teórico se desprenda una concreción en proyecto viable de emprendimiento.

Hay personas que, partiendo de la influencia que en sus vidas ha significado el nacer en entorno de empresas familiares, son capaces de continuar con ese impulso emprendedor de generaciones anteriores, que ellas asumen, continúan, perfeccionan y adaptan al devenir de las nuevas circunstancias de mercado.

Por último, haré referencia a las personas que han hecho de sus aficiones, y sus hobbies, el motivo central de su vida, y se sienten con la imperiosa necesidad de hacer de eso, su modo de vida también en lo profesional, hasta el punto de en muchas ocasiones verse condicionados, (por no decir obligados), a emprender un proyecto empresarial que de respuesta a esa inquietud vital.

En ninguno de estos cuatro modelos tipo de emprendimiento, queda patente la necesidad de emprender, como necesidad económica de hacerlo, son otras las razones que lo motivan o empujan a afrontar el reto. No olvidemos, por tanto a un amplio grupo de personas que sin tener más motivación que la de necesitar crear su propia fuente de recursos, desde una aventura empresarial, se pone manos a la obra y hacen un ejercicio de análisis tanto de ideas de negocio posibles, como de necesidades de mercado patentes, como de tendencias sociales, como de modelos de negocio importados de otros países, elige uno de ellos y se arriesga sin más.

Todo proyecto empresarial, todo emprendedor/a que empieza una andadura, debería sentir la necesidad económica de que su proyecto debe cubrir sus ingresos personales, sin esta presión, sin esta condición de partida estaremos muy probablemente disminuyendo la intensidad con la que la persona se va a involucrar vitalmente en el mismo<sup>1</sup>.

Quiero con esto decir que, los modelos en los que los recursos que consumen las personas emprendedoras en su propio sustento, no están tan íntimamente ligados a su propia apuesta por un proyecto empresarial, tienen por definición menor fuerza en sí mismos, independientemente de las posibilidades de éxito de la idea de negocio.

Así pues ante la hipótesis, de que un inversionista se acercara interesado a una idea viable de negocio que hemos puesto en valor, éste va a tomar en alta consideración que ese proyecto tenga vocación de soportar económicamente a quienes lo lideran, es normal por tanto que esa amalgama de iniciativas, que a veces están conformadas por personas, que de una manera u otra no necesitan del proyecto empresarial para cubrir sus necesidades vitales, no suscitan el interés real de otros a invertir en ellos. Visto con crudeza en una obviedad, cuando un Business Angel, no percibe con total claridad que la involucración de un grupo de emprendedores y emprendedoras no es total, hasta el extremo de que tenga vocación de convertirse en su recurso vital básico, no va a invertir en él.

---

<sup>1</sup> "Fomento del Espíritu Emprendedor: El Emprendedorismo. Los cambios económicos y sociales comienzan en uno

Es más, se dan situaciones en las que personas emprendedoras, que no lo hacen por necesidad económica exclusivamente, dan claras muestras de involucración y sustentan sus ganas de emprender en: la autorrealización no encontrada en su trabajo, la autonomía, la vocación frustrada, el liderazgo innato, la inquietud vital que se ve satisfecha en la puesta en marcha de aventuras personales y/o empresariales, etc. En todos estos casos, se va a precipitar un momento en el que la involucración económica va a ser necesaria, ocupando en ese momento su proyecto empresarial un papel determinante como fuente de recursos. Esa aceptación del riesgo económico, va a ser determinante, y previamente examinado por esos hipotéticos inversionistas de los que antes hacíamos referencia.

Estamos, pues ante la tesitura de posicionarnos tan firmemente en la necesidad de que un proyecto sea económicamente viable, como de que sus promotores y promotoras estén involucrados con el mismo.

Esto nos abre un horizonte distinto en el análisis del emprendedorismo. Si bien en una época pasada todo el esfuerzo social se concentró en que las personas que emprendían lo hicieran siguiendo un modelo de Plan de Empresa, que se detectasen las cadenas de valor de los proyectos, que se cuadraran las inversiones con las amortizaciones, los pagos con los cobros, los retornos y beneficios con las aportaciones societarias; y la aproximación puramente economicista era la que primaba, ahora percibimos con claridad cuantos proyectos viables, posibles, se han quedado en el camino por no hacer el hincapié necesario en el fomento de las Capacidades Emprendedoras, de las personas que promueven los nuevos proyectos empresariales.

Existe un factor de asunción del riesgo, de tolerancia a la frustración del fracaso de las personas emprendedoras que debe ser explorado, educado y puesto a la altura del estudio económico o Plan de Empresa, por tanto abogo porque se haga también un estudio de capacidades emprendedoras en el grupo promotor previo o Plan de Emprendedorismo, y que tenga el mismo peso que hasta ahora ha tenido la viabilidad económica, me refiero a la viabilidad de las capacidades humanas.

De entre todas las Capacidades Emprendedoras, me permito señalar cuales de ellas deberían ser objeto de análisis en ese hipotético Plan de Emprendedorismo, y porqué a mi criterio son tan imprescindibles como lo es la financiación en el Plan Económico-Financiero.

Capacidad de Comunicación Efectiva. Entiendo por este concepto el conjunto de habilidades, conocimientos, experiencias previas, que capacitan al grupo promotor para transmitir al mercado destino de sus productos o servicios la existencia del mismo y ser capaz de atraer a los potenciales clientes. Voy algo más allá de la asertividad, o de la capacidad comercial, mediré este aspecto mediante la empatía comercial. Me explicaré, ante un grupo de personas promotoras que tienen la obligación de fuere cual fuer su rol intra-organizacional, ser en los distintos ambientes la cara o imagen de su empresa, deben poseer elementos tan simples a primera vista como:

- Conocimiento de su producto y/o servicio a nivel de experto.
- Conocimiento de cual es su cliente y porque necesita nuestro producto o servicio. Conocer como piensa nuestro cliente.
- Habilidades sociales básicas de relación humana y adaptadas a la cultura del entorno de mercado en que queremos situarnos.
- Experiencia previa en situaciones de haber dicho “no” y sostenerlo y defenderlo con razones y con argumentos.
- Experiencia en representación de otros, en hablar en nombre de otros.
- Experiencia en comunicaciones a terceros, de un modo colectivo, donde hay un emisor y muchos receptores.

Un grupo promotor que sumadas las capacidades de todas las personas que lo conforman, no llegaran a sumar en estos factores, un nivel de excelencia, tendría muy complicada su viabilidad comercial. Es más sería tan necesaria su adquisición como la propia financiación interna o externa del proyecto. ¿Quién pondría su dinero en un proyecto, en el que los actores principales de la comercialización no fueran capaces de demostrar por la vía de los hechos que son poseedores de todo lo dicho anteriormente?

Por mucho que, esas competencias, pudieran ser compradas a terceros a través de la creación de un departamento comercial contratando a personas por cuenta ajena, las personas que emprenden van a tener una responsabilidad asumida por la propia idiosincrasia que conlleva el ser propietario de tu proyecto empresarial, que es delegable, pero desde el conocimiento y la excelencia previa.

Liderazgo Situacional. Modelo de Hersey-Blanchard. De todos es conocido que desde una aproximación teórica sistémica, ante la pregunta, ¿cuál es el mejor estilo de liderazgo?, la respuesta adecuada es depende. El liderazgo directivo, persuasivo, participativo o delegativo, son el mejor en función de dos variables, la madurez de tarea del equipo y la madurez emocional del mismo. Teniéndose que ejercer cada cual en base a la combinación de estas dos variables. En la gráfica que viene a continuación tenemos el modelos de situación.



Las variables son definidas de la siguiente manera: **Cantidad de dirección o seguimiento de tarea** (conducta de tarea) Grado en el que el líder explica lo que deben hacer sus subordinados, cuándo, dónde y cómo realizar la tarea. **Cantidad de apoyo socio-emocional** (conducta de relación) Grado en el que el líder proporciona apoyo socio-emocional.

El líder directivo da ordenes. Instruyen con todo cuidado y precisión sobre la realización de las tareas. Vigila muy de cerca lo que ocurre. Detecta y señala a las personas responsables las pautas de comportamiento inadecuadas. Se preocupan de aclarar con todo lujo de detalles lo que se espera que haga cada subordinado. Este estilo de liderazgo es necesario en entornos donde las personas a liderar no poseen madurez en ninguna de las dos variables del modelo. El líder se va a centrar en la consecución de la tarea, olvidándose de los aspectos emocionales del equipo. Será muy claro y específico en cuanto a las guías e instrucciones. Quiere desarrollar en el personal fundamentalmente habilidades técnicas, controlar e insistir en el rendimiento, mantiene distancias con los miembros del equipo, señala los errores y el buen trabajo, la comunicación es unidireccional, hacia el equipo de trabajo.

El líder persuasivo, como su propio nombre indica se centra en persuadir a sus colaboradores. Da gran prioridad a la relación y establecer vínculos muy fluidos con las personas que tiene a su cargo. Presta especial atención a los estándares de rendimiento. El énfasis se pone en el desarrollo de las habilidades del personal. Ahora el equipo ha crecido en su madurez emocional y hacia la tarea, por tanto el líder no delegando el poder, empieza a dar importancia al elemento relaciones y emocional, pues la tarea empieza a estar controlada. Dedicar suficiente tiempo a cada persona subordinada. Fomentar el orgullo por el alto rendimiento. Orientar y dirigir, siempre que haga falta. Controlar el rendimiento con los estándares. Recompensar los comportamientos positivos

El líder participativo. Desarrolla activamente las relaciones personales, fomenta la participación de todas las personas colaboradoras. No centra sus esfuerzos en el seguimiento de las tareas del equipo. Estimula a las personas empleadas para que contribuyan con sus aportaciones a mejorar la empresa. Establece sistemas que conduzcan al autocontrol del equipo. Asesora sobre los problemas, pero no los soluciona, para ello involucra a las personas del grupo. Comunica los objetivos sin especificar cómo se deben lograr. Desarrolla a las personas dentro del entorno. Delega las responsabilidades y el poder, porque el equipo ha madurado mucho en ambas variables.

El líder delegativo. El líder actúa como un recurso pero deja la mayor parte del trabajo a los miembros del grupo. El control diario, los planes de trabajo son revisadas por las personas empleadas. No centra sus esfuerzos ni en las tareas operativas desarrolladas por el equipo ni en las relaciones. Participa en el establecimiento de los objetivos. Representa al grupo ante otras personas. Evita interferir en las actividades operativas. Responde con seriedad y eficiencia a las solicitudes de apoyo del grupo. Tal es la madurez del equipo, que el líder debe saber asumir que pasa a un segundo plano, el protagonismo reside en el equipo y sus miembros.

Esta teoría sobre el liderazgo, muy usada en el desarrollo gerencial<sup>2</sup>, posee una aplicabilidad a mi criterio muy adecuada al mundo del emprendedorismo. Donde está la clave del buen líder, desde el punto de vista de Hersey y Blanchard, es en ser capaz de leer e interpretar de una manera precisa la situación del equipo en el que hay que ejercerlo, de tal manera que será la adaptabilidad de un estilo a otro el factor que determinará la excelencia. Las personas emprendedoras deben saber comportarse en cada situación de manera distinta. Las personas emprendedoras tienen distintos ambientes y grupos que liderar: no es lo mismo ser líder del grupo promotor, que de las personas contratadas para un aspecto técnico del proyecto, que del grupo de proveedores con el que desarrollamos una estrategia de compra en escala, que del grupo de compañeros/as emprendedores también con quienes desarrollamos una

---

<sup>2</sup> Para profundizar sobre este aspecto del liderazgo y otras teorías sobre el mismo ver "Comportamiento Organizacional" de Eduardo Amorós, Editado por Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Escuela de Economía. Páginas 145-161. Descarga gratuita en <http://www.eumed.net/libros/2007a/231/79.htm>

estrategia de alianza. La persona emprendedora no es un líder carismático que arrolla, es una persona que se adapta. Cuando en algunos grupos de personas promotoras, algunos de los miembros tiene muy exacerbados cualesquiera de los estilos de liderazgo es crucial saber canalizarlo para el bien del proyecto y trabajar en mejorar su adaptabilidad y no exponerlo en equipos donde el estilo de liderazgo que se requiere no ha sido previamente capaz de conocerlo, asimilarlo e interpretarlo.

Negociación Integrativa. Entendida desde el punto de vista en el que las personas que se sientan a una mesa de negociación buscan no solo ganar en la misma, sino asegurarse que la contra-parte también lo hace. Si diversos son los ámbitos en los que una persona emprendedora tiene que ejercer el liderazgo, igualmente diversos los son en los que debe aplicar los principios de la negociación integrativa. Sin embargo en el aspecto negociador, está en juego además de la eficacia de la tarea asumida por un equipo, parte del éxito futuro de la organización.

Las prácticas de negociación excluyente, que son antítesis de la integradora, son aquellas en la que una de las dos partes de una negociación percibe que la otra parte ganó, pero que además lo hizo a su costa. Todo ser humano, albergará tras una negociación en la que se ha sentido perdedor, un deseo de equilibrar esa balanza, esperando o buscando situaciones en que poder resarcirse. Este punto de partida emocional, teñido de odio y venganza, es la semilla de una espiral negativa, en la que iremos creándonos enemigos en nuestras negociaciones, y por tanto sembrando vientos, que serán origen de posteriores tempestades. Dado que emprender implica relacionarse en un mercado, que ese mercado se relaciona con los emprendedores en sucesivas negociaciones, solo si ponemos nuestro esfuerzo en obtener negociaciones en las que las dos partes obtengan ganancias, seremos capaces de que el mercado nos ofrezca alianzas llenas de sinergia de crecimiento. Pero no solo se negocia con los clientes o los proveedores, se negocia con la administración, con los empleados/as, con la familia, y todos esos actores deben de percibir que en su relación con nuestro proyecto empresarial salen ganando ellos también, de lo contrario buscarán una compensación.

Aprovechamiento de los Recursos. Comenzábamos este documento reflexionando sobre lo importante que resulta en un proyecto emprendedor que las personas promotoras, tengan una necesidad económica vinculada con el propio proyecto para su adecuada sincronización con el modelo de vida individual de vinculación de los recursos personales con los organizacionales. Asimismo esa realidad va a pilotar una toma de decisiones sobre los recursos necesarios para la puesta en marcha de un proyecto de emprendedorismo. Es precisamente la escasez de recursos económicos, humanos, materiales, infraestructuras, capital relacional, una situación habitual en los inicios de un proyecto. Parte del desaliento en los inicios está vinculado con la frustración que genera el no poder desarrollar el objeto de negocio de una manera más rápida en base a esta escasez. Sin embargo poseer esta experiencia es a mi criterio necesaria, en tanto en cuanto, conforma una experiencia ineludible en la asimilación del emprendedorismo como un estilo de vida, y no una oportunidad económica.

Con esto pongo en valor como las personas con competencias emprendedoras, son no solo capaces de detectar y buscar los recursos necesarios, sino también de afrontar el proyecto, sin necesidad de tenerlos todos a disposición en el inicio. Es decir, que el freno de la carencia de recursos, es una característica también de perspectiva emocional frente al hecho en si mismo de emprender. Digo esto porque si bien lo ideal es tener todo antes de empezar, esto no sucede casi nunca, aquí viene el condimento de innovación y creatividad, para ser capaz de usar elementos no contemplados inicialmente en el Plan de Empresa, e incluso de modelar el propio Plan Estratégico hacía un modelo piloto, situación de compromiso intermedia, recuperar

servicios que inicialmente habíamos abandonado, pero ahora son necesarios para facturar, etc. Existen muchas formas de empezar, sin que por ello, sea la ideal. Lo importante es empezar, con viabilidad económica y con viabilidad emocional, pero empezar.

Son otras muchas capacidades emprendedoras, las inherentes al perfil, y que no he desarrollado, el trabajo en equipo, la asunción de rol, la creatividad, la innovación, la visión periférica, autoconfianza, capacidad de asumir riesgos y afrontarlos, orientación al logro, construcción de redes, iniciativa, tenacidad, capacidad de organización y planificación, persistencia, etc. He querido resaltar especialmente la comunicación efectiva, el liderazgo o capacidad de influenciar, la negociación integrativa y el aprovechamiento de recursos, porque en base a mi experiencia, firmemente creo que si un grupo promotor carece de estas competencias, difícilmente será capaz de afrontar con éxito su proyecto, así pues detectarlas y cultivarlas será tarea imprescindible en cuantas personas u entidades tengan entre sus objetivos el promover el emprendedorismo.

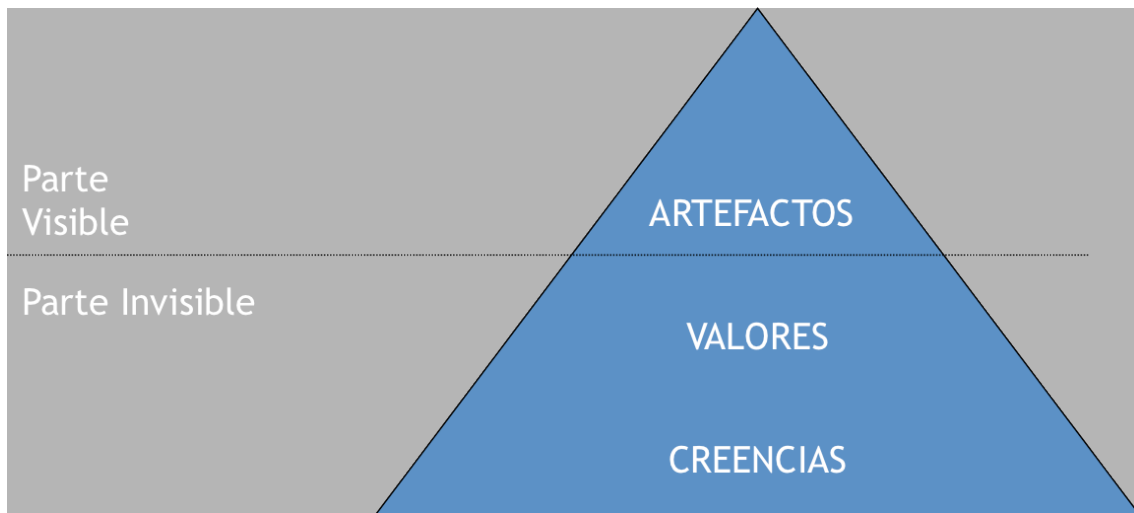
Dice Edgar Schein<sup>3</sup>, en su teoría sobre cultura organizacional, que toda agrupación humana posee una cultura que la diferencia del resto, y antes que él, Marvin Harris<sup>4</sup> desde el ámbito de la antropología que cada sociedad posee su propia identidad cultural. En el sentido en que tanto las proto-organizaciones de los grupos de personas emprendedoras, como el conjunto social compartimos elementos que nos identifican, vamos a usar su teoría para trasladarla y usarla en el análisis del fenómeno del emprendedorismo.

Schein define Cultura tal que así: “Un conjunto de creencias inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo a medida que aprende a afrontar sus problemas de adaptación externa y de integración interna, que han funcionado lo suficientemente bien como para ser juzgada como válida y consiguientemente para ser enseñada a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir sobre estos problemas.” Por tanto inherentes en esta definición descubrimos elementos tales como: los comportamientos de la gente, las relaciones de los individuos que son parte de la organización; las normas, usos y costumbres de la organización y de los grupos de trabajo; los valores claramente comunicados y aceptados por todos como grandes principios rectores de la organización, (la mejora continua, la calidad total, la dictadura del cliente, etc.); la filosofía que orienta las políticas empresariales aplicadas a los clientes, proveedores y empleados; el ambiente de trabajo, el entorno y el clima laboral. Asimismo, Schein segmenta la cultura para su mejor análisis en tres estratos, dos de ellos visibles, es decir tangibles y un tercero no tangible. De la misma manera, que en función de su evidencia física los dispone en una escala de perceptibilidad. Vemos este modelo en las siguientes figuras.

---

<sup>3</sup> Schein, E. “La cultura empresarial y el liderazgo”, Barcelona, Plaza & Janés, 1988.

<sup>4</sup> “Pautas de conducta y pensamiento aprendidas y compartidas que son características de un grupo societal.” Cada sociedad posee su propia identidad cultural, (Marvin Harris). Marvin Harris, “Introducción a la antropología general”, Madrid, Alianza Editorial, 1995.



**Creencias o presunciones básicas:** Son la personalidad profunda de la organización. Siempre son elementos que se dan por sentados y que no son discutidos ni fácilmente cambiables. Para acceder a ellas será necesario una observación de conductas reiteradas dado que no suelen ser verbalizadas por los individuos, ni estar recogidas en documento alguno. Suelen hacer referencia a la propia percepción de la realidad y de la verdad, a la naturaleza de las relaciones humanas de poder y de delegación del mismo, relación del hombre con el entorno natural.

**Valores:** componen el hecho de cómo deben ser las cosas en la organización y de cómo se debe actuar, se dan con un nivel mayor de conciencia que las creencias. Su función básica es la de servir de guía en todas las conductas que suceden, como concebir el liderazgo, el hecho de cómo diferenciar lo bueno de lo malo y la guía para la toma de decisiones. Normalmente, íntimamente ligado a los valores se suelen desarrollar las normas explícitas que los convierten en elementos conscientes de la organización.

**Artefactos o medios instrumentales:** son aquellos elementos tangibles que pueden verse, así por ejemplo tendríamos los edificios, la distribución de las oficinas, las instalaciones de fabricación, el uso de espacios, el nivel de respeto en la relaciones, la apariencia física de los empleados, etc. Estos elementos no son más que los síntomas, los cuales nos ayudarán en la elaboración de hipótesis, aunque el diagnóstico no puede basarse tan solo en ellos. Las hipótesis deben ser validadas previamente a cualquier tipo de intervención.

La reflexión de fondo se sitúa en el ámbito de las transformaciones culturales. De nada servirá esforzarnos por cambiar normas, por cambiar artefactos en una sociedad, si no nos concentramos en el cambio profundo de las creencias de la misma. Es como si nos enfrentáramos a un iceberg, de nada sirve eliminar la parte de arriba, que se ve por encima del mar, pues si así procedemos, lo que estaba oculto bajo las aguas resurgirá, flotando en el lugar de lo que antes hemos eliminado.



Si a esta aproximación global sobre la cultura en la organizaciones y sociedad, le sumamos la visión que Ana María Orti<sup>5</sup> posee y describe sobre el emprendedorismo podremos hacer una crítica constructiva del actual modelo del fomento del emprendedorismo y sacar algunas recomendaciones de futuro.

Citamos un texto<sup>6</sup> de Ana María Orti para encuadrar su propuesta:

*“Desde una perspectiva más latina hemos desarrollado un enfoque holístico con el objeto de poder analizar cada elemento que influye en las competencias de una manera parcial, y ver como se traslada el desarrollo en todos los demás aspectos. En este enfoque, prestamos especial atención a la educación y los valores culturales que condicionan el comportamiento del individuo y que, por otro lado, son determinantes del desarrollo competencial del individuo.*

*Para ello, primero hemos concretado cual es nuestro concepto de competencia y los elementos que la forman. En este sentido, entendemos por competencia al elemento que integra una serie de conocimientos, capacidades, actitudes y que se manifiesta en el desarrollo de habilidades y destrezas que muestran el grado de efectividad (eficacia + eficiencia) que tiene un individuo sobre las situaciones que requieren del dominio de la misma.*

*En el enfoque que proponemos, en la concepción de los sistemas integrales por competencias, debemos dar respuesta a los siguientes interrogantes:*

*Saber: esto es, conocimientos técnicos (orientados al desarrollo de la innovación) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales) que los aprendices han de tener en cada fase del desarrollo de su proceso de aprendizaje.*

*Saber Hacer: esto es, conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen:*

- *Habilidades técnicas: para el desempeño de tareas.*
- *Habilidades sociales: para el establecimiento de redes.*
- *Habilidades cognitivas: para el procesamiento de la información.*

<sup>5</sup> Ana María Orti Gonzalez. Doctora en Administración de Empresas de la Universidad de Sevilla.

<sup>6</sup> “Fomento del Espíritu Emprendedor: El Emprendedorismo. Los cambios económicos y sociales comienzan en uno mismo” Ana María Orti González. Editorial Academia Española, 2011; páginas 238 y siguientes.



- *Habilidades directivas y conceptuales: para el liderazgo de sus proyectos.*
- *Habilidades emocionales: para el control de sus estados anímicos tan necesario en determinadas situaciones de riesgo.*
- *Habilidades supra-emocionales: para el aprovechamiento de las capacidades creativas, intuitivas, innovadoras, vocacionales y manejo y control de las esferas.*

*Saber estar: conseguir una concordancia entre las actitudes del sujeto aprendiz y las características de su entorno organizacional y/o social (cultura, normas, etc.). Esto es, detectar cuáles son los valores, las creencias y las actitudes del sujeto aprendiz, así como sus capacidades de adaptación al ambiente, en tanto que puedan favorecer o impedir el éxito de su proceso de aprendizaje. En nuestra aplicación se recogen herramientas que contribuyen a una aproximación de cuáles son estas actitudes, cuáles son los modelos motivacionales que las originan, y cómo conseguir una modificación o cambio de las mismas para orientarlas a la consecución de los resultados deseados.*

*Querer Hacer: Relacionado con lo anterior, detectamos qué motiva al individuo a comportarse de una u otra forma. Se trataría, en este caso, de mostrar al individuo la necesidad y la utilidad de la adopción de determinados comportamientos para conseguir resultados exitosos. En definitiva ayudarle a gestionar su propia motivación con el fin de desarrollar comportamientos exitosos y alcanzar las metas que se propone.*

*Poder hacer: Conjunto de factores relacionados con:*

- *Desde el punto de vista individual: estudiar las capacidades personales para llevar a cabo un proceso de aprendizaje. En este aspecto desarrollamos herramientas para realizar un autodiagnóstico de estas capacidades y, basados en los principios de la Teoría Social Cognitiva, desplegar acciones formativas que contribuyan al fortalecimiento de las más carentes.*
- *Desde un punto de vista situacional: estudia el grado de "favorabilidad" del medio. Esto es, analizar el entorno educativo para canalizar las iniciativas institucionales y las ayudas que provienen de multitud de organismos en pro de que éstas sean lo más adaptadas posibles a las necesidades de los colectivos a las que se dirigen, para, así, conseguir una mayor optimización de los recursos destinados a tal fin.*

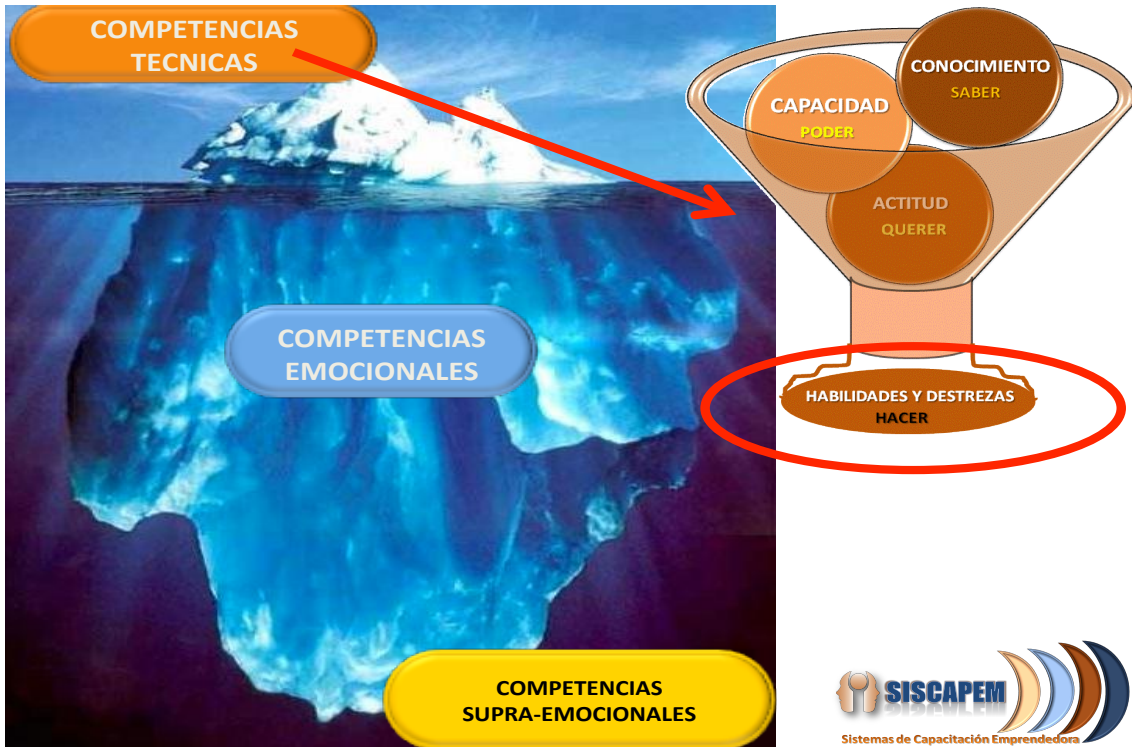
*Saber Ser: Todo aquello que favorece al individuo a una adecuación exitosa en el mundo que le rodea, desarrollando su inteligencia. Consideramos interesante plantear el análisis del intelecto desde diferentes perspectivas desde los planteamientos de Howard Gardner en su teoría de las Inteligencias múltiples (1983) pasando por la propuesta de un término acuñado en 1990 por dos psicólogos de la Universidad de Yale (Peter Salovey y John Mayer) y difundida mundialmente en 1998 por el psicólogo, filósofo y periodista Daniel Goleman, de una Universidad de Harvard que se denominó "Inteligencia Emocional" (1995), o el concepto de "Inteligencia Exitosa" propuesto por el Psicólogo, también de la Universidad de Yale, Robert Sternberg (1998). En este sentido, también apostamos por Inteligencia espiritual como la "capacidad de potenciar el espíritu para elevar el grado de conciencia en el ser humano y reconciliar la mente y las emociones recuperando una sana actitud y acción". Este revolucionario concepto, es el que, por la propia naturaleza histórica y cultural del ser humano, es menos aceptado entre la inmensa mayoría de personas que sólo dan crédito a aquello que es empíricamente demostrable (empiristas) o que es aceptable por la razón (racionalistas). Entendemos que el mundo emocional y supra-emocional debe ocupar un lugar relevante en el desarrollo integral del ser humano, no sólo desde una vertiente profesional, sino como un complemento equilibrado entre vocación personal y actividad profesional."*

Así pues podemos ver como desde el punto de vista de la transformación de una cultura necesitamos centrarnos en las creencias, y como desde el punto de vista de la persona emprendedora no basta con desarrollar en estas tan solo aspecto tangibles por tanto medibles. En las siguientes figuras<sup>7</sup>, podemos ver la aproximación antes desarrollada en el texto citado de una forma más visual.

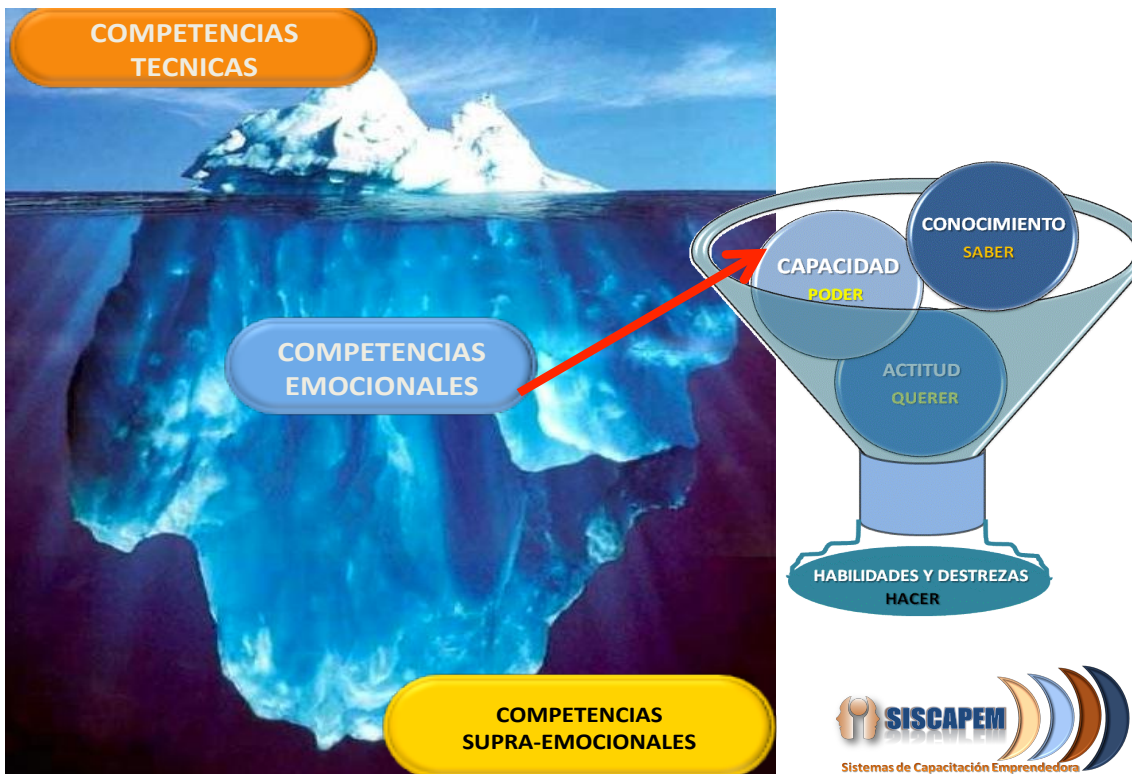


Tres niveles competenciales, siguiendo el mismo modelo de Teoría de Iceberg de Edgard Schein, pero no en el análisis de la cultura, sino de la esencia de las personas emprendedoras.

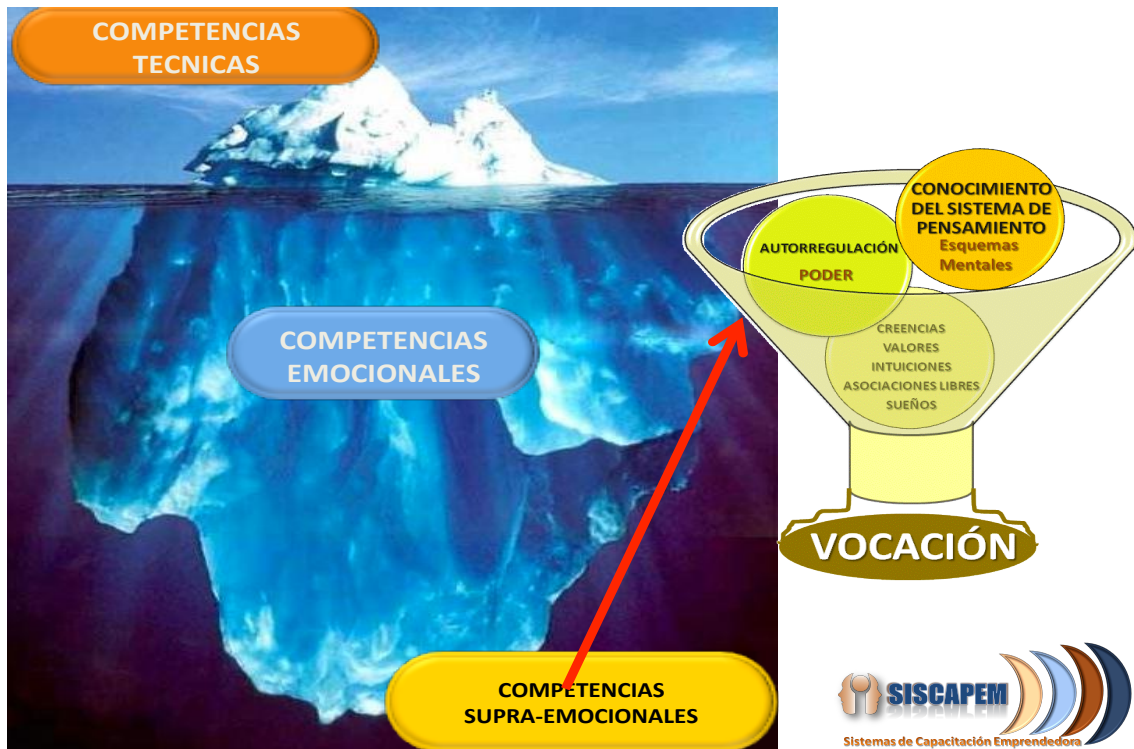
<sup>7</sup> Material cedido por SISCAPEM. [www.siscapem.com](http://www.siscapem.com)



Competencias Técnicas que implican saber unos conocimientos, poder desarrollar capacidades, querer llevarlos a cabo. Son las habilidades y destrezas, que conductualmente desarrolladas conforman el saber hacer.



Competencias emocionales que siguen el mismo esquema que las competencias técnicas, se requiere conocerlas, poder hacerlas y querer hacerlas conductas. Si bien no son técnicas, poseen el mismo esquema de aplicación.



En términos de Competencias Supra-emocionales, hablamos finalmente de vocación, y así como sucedía en los dos casos anteriores, se hace necesario un conocimiento de los sistemas mentales y esquemas de pensamiento, una capacidad de autorregulación y una actitud de estar abierto a reconocer nuestras creencias, intuiciones y sueños.

A lo largo de estos últimos años se han desarrollado muchos programas de fomento del emprendedorismo. Muchos de ellos desde la propia administración pública, concededores de la necesidad de generar riqueza en nuestra comunidad autónoma en base a la creación de empresas. Las iniciativas y recursos que se han puesto a disposición de la ciudadanía han sido muchos y de calidad. La Red de Apoyo al Emprendedor que a lo largo de toda la geografía andaluza existe es un ejemplo, así como los múltiples institutos municipales, los esfuerzos de las Cámaras de Comercio, las Centrales Sindicales, las Organizaciones Empresariales, las Universidades Andaluzas, etc. Sin duda el esfuerzo está patente, sin embargo no siempre los resultados acompañan a las iniciativas y a los recursos puestos a disposición.

A mi criterio porque inicialmente todo el esfuerzo se puso en las Competencias Técnicas, imprescindibles sin duda, pero no únicas. La pregunta es: ¿basta con tener un buen conocimiento técnico del hecho de negocio, basta con tener un Plan de Empresa con un Plan Económico Financiero ajustado, para tener una proyecto empresarial? Yo creo que no, que solo aportando ese valor a las personas emprendedoras no es suficiente para desarrollarlas.

Posteriormente se han ido desarrollando programas que van a estrechar la distancia entre las carencias de Competencias Emocionales necesarias y las que las personas emprendedoras poseían de inicio. Pero, ¿hemos desarrollado algún programa que nos ayude a creer en las Competencias Supra-emocionales? Es más, ¿es a base de programas esporádicos como podemos generar esas vocaciones emprendedoras?

Sin duda no es posible. Tomemos una referencia histórica de la cultura anglosajona. Tras el cisma en que surgen las distintas religiones cristianas protestantes, se va desarrollando culturalmente en esas sociedades un valor unívoco entre la salvación,

basada en las obras. La salvación la provocaban las buenas obras, frente a una visión Católica de ese mismo tema desde el punto de partida totalmente distinto de que la salvación es por la gracia de Dios. En la cultura anglosajona existe una mayor tradición empresarial que en territorios como el nuestro donde esa perspectiva nunca ha influenciado. No es mi intención emitir juicios morales de lo bueno y de lo malo, y mucho menos de hacer valoraciones del carácter religioso de los pueblos, lo que si es extrapolable a lo que hablamos es que tras cientos de años marcando esa diferencia, las razones se hacen creencia, calan en nuestras sociedades y obviamente eso tiene sus consecuencias.

El reto está en afectar, influenciar de manera sistemática en todos los ámbitos y niveles educativos, incluidos los propios educadores y educadoras. No es suficiente con poner los recursos para obtener las Competencias Técnicas y Emocionales que requiere una persona emprendedora, además hay que sensibilizar, de la misma manera que existen programas de vacunación, para garantizar que las Competencias Supra-emocionales, van desarrollándose, y así ir transformando nuestra sociedad desde la base, sin correr riesgos de que el iceberg vuelva a reflotar.

A mi entender programas como EJE, EME, EMPRENDEJOVEN, y las múltiples formas que hay de influenciar en la población son iniciativas imprescindibles, que de una manera cortoplacista no generan empresarios, pero en el medio y largo plazo van a generar emprendedoras y emprendedores. Es complicado medir, lo supra-emocional de manera contingente a las acciones ejecutadas, pues se pretende cambiar la creencia no el conocimiento, y el efecto de estos cambios no son lamentablemente rápidos. El secreto para un cambio real y duradero, estará pues en la adecuación a esta necesidad de los planes formativos y educativos. En índole académica, será necesario seguir potenciando las iniciativas que hagan que el emprendedorismo sea materia imprescindible, y además que la aproximación a esta materia posea unos principios no basados en el economicismo exclusivo, sino que el emprendedorismo que se presente en estos entornos educativos posea los tres tipos de competencias descritos con anterioridad.

No es baladí, el como se aborde el emprendedorismo en el entorno educativo, mi experiencia me ha hecho constatar en muchas ocasiones que desde el aprendizaje constructivista, la inducción como forma de reto para las personas en formación, el “aprehendizaje” basado en la interiorización de conceptos que se hacen actitudes y posteriores conductas, y el humor y el ludo-aprendizaje, las personas se dan a si mismas una oportunidad de cambiar sus propias creencias o preconcepciones, o arquetipos negativos previamente heredados e interiorizados.

Así pues, si queremos mover voluntades, tomemos la precaución de que la metodología sea adecuada:

- El constructivismo pretende que en base a unas experiencias compartidas cada quién pueda construir, (valga la redundancia), su propio conocimiento. Lo que cada quien construye se fija de manera distinta a lo que no es así tratado.
- Así debemos centrarnos en inducir conocimiento y no ofrecer exclusivamente una deducción de los contenidos teóricos de los mismos. Porque lo que pretendemos es que las personas no solo aprendan técnicamente, o emocionalmente competencias, sino que éstas les hagan ir transformado sus anclajes vitales, por tanto que “aprehendan”
- El juego, la simulación, el taller y el humor será un condimento necesario en esta aproximación metodológica, porque la desinhibición y el entorno positivo va a permitir que las personas bajen sus defensas iniciales y reticencias de partida.