

CAPÍTULO I

UN MODELO DE FORMACIÓN PARA EL AUTOEMPLEO EN EUROPA

Pedro Alonso García, Juan A. Moriano León y Francisco J. Palací Descals

1. INTRODUCCIÓN

Distintos factores están incidiendo en el desarrollo del autoempleo en las economías avanzadas. Por una parte, las continuas políticas de reducción del déficit público están haciendo disminuir de manera considerable el número de nuevos puestos de trabajo en el sector público. Asimismo, las empresas acentúan el recurso al trabajo descentralizado y a la subcontratación favoreciendo igualmente el autoempleo. Junto a todo ello, el impacto de las nuevas tecnologías de la información está permitiendo también un crecimiento significativo del autoempleo.

Algunos autores, al estudiar los cambios en el mundo del trabajo que se están produciendo en la actualidad, remarcan la idea de que cada vez más vamos hacia un trabajo más autónomo e interrelacionado, y hacia formas de organización más vinculadas al individuo como unidad orgánica que a la gran empresa (Ontiveros, 2001).

Todo ello explica que durante las últimas décadas el número de autoempleados creció a un ritmo muy superior al del conjunto de la fuerza de trabajo. Sin embargo, a diferencia de los Estados Unidos que ha desarrollado una cultura emprendedora, en la que más del 10% de la fuerza de trabajo no agraria está autoempleada, la situación en la Unión Europea todavía no experimenta el mismo grado de desarrollo. Por lo tanto, es necesario desarrollar una cultura que prime los valores emprendedores y una formación que ayude a conseguir el éxito en la creación de nuevas empresas.

1.1. OBJETIVOS

- Clarificar las razones de la elaboración del programa.
- Conocer las características del programa de emprendedores.
- Abrir nuevos horizontes profesionales en el ámbito de la formación de emprendedores.

2. EL PROYECTO LUCES DENTRO DEL MARCO EDUCATIVO EUROPEO

A continuación, se describen las principales características de la política de la educación en Europa y las iniciativas que se están tomando para la formación de personas adultas. Dentro de estas iniciativas se encuentra el proyecto «LUCES: Habilidades Cognitivas» cuyo objetivo es unificar los esfuerzos de diferentes países europeos dentro del ámbito de la formación de emprendedores.

2.1. LA POLÍTICA DE EDUCACIÓN EN EUROPA

Siguiendo las conclusiones de Gorri Goñi (2003), la política europea en el ámbito de la educación aparece inserta, en un marco jurídico y sociopolítico determinado y con unas características representativas que hablan, entre otras cosas, de una clara vocación de futuro (Delgado, B., 1994; Foessa, 1994).

Desde el marco sociopolítico, la evolución educativa europea se ha desarrollado bajo la influencia de tres factores:

- 1.- La evolución operada en las tasas de población.
- 2.- El desempleo que afecta de modo principal a los jóvenes y que, lógicamente, origina una desmotivación educativa y profesional.
- 3.- Los nuevos caminos, de expectativas y dificultades, abiertos a partir del ordenamiento democrático.

La escuela, los individuos y la sociedad, en general, han de asumir el cambio que nos acerca a una Europa unida:

- Hemos de ser conscientes que la **sociedad cambia**, esto hace que las personas modifiquen su forma de actuar y de trabajar. La educación no es ajena a ello, por tanto, necesitamos no aislarnos y debemos intercambiar experiencias.
- Los cambios requieren tiempo y, por tanto, se necesita un periodo de **adaptación personal**.
- La incorporación de las **nuevas tecnologías** nos facilita la comunicación en tiempo real y crear equipos de trabajo con personas que se encierran a miles de kilómetros de distancia.
- El desarrollo es un proceso necesario, en la actualidad, la **educación permanente** es uno de los mecanismos que nos permite acomodarnos a este cambio.

El marco de los nuevos avances representados por la moneda única, el intercambio en Europa entre responsables y agentes sociales no debe suponer ya un suceso privilegiado, sino más bien una acción continuada de permanente interrelación (M.E.C., 1997).

2.2. LOS PROYECTOS TRANSNACIONALES

La Agencia Nacional Europea a través del programa Sócrates¹, en su modalidad *Acciones Grundtvig 2*, contempla los proyectos transnacionales entre Asociaciones de Aprendizaje dedicadas a la formación de personas adultas pertenecientes a distintos países europeos. Por lo general, las acciones *Grundtvig 2* favorecen un primer contacto entre socios procedentes de países diferentes, pudiendo dar lugar, posteriormente, a realizaciones más ambiciosas. Las asociaciones de aprendizaje pueden tener por objeto, por ejemplo, la organización de conferencias, exposiciones o visitas con vistas a intercambiar experiencias, prácticas o metodologías. La movilidad desempeña pues, en este caso, un papel muy destacado.

(Puede obtener más información sobre los programas educativos europeos en la siguiente página web: <http://aplicaciones.mec.es/programas-europeos>)
Por lo tanto, estos proyectos transnacionales son una realidad y suponen un cambio de mentalidad y de método. A través de las acciones *Grundtvig* se proporciona ayuda económica para:

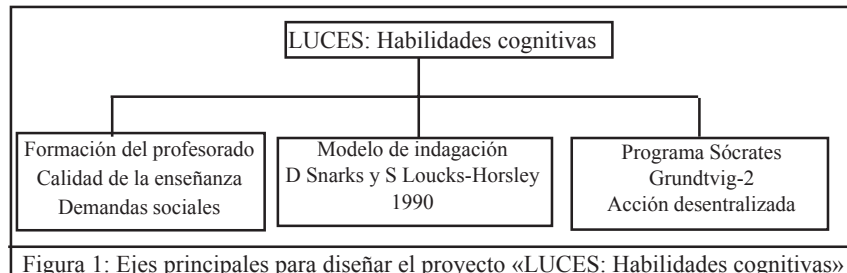
- Mejorar la calidad de la Educación de Personas Adultas.
- Contribuir a aumentar las oportunidades de aprendizaje a lo largo de toda la vida.
- Promover la innovación e intercambio de experiencias educativas.

La formación del profesorado como elemento fundamental en la mejora de la calidad del sistema educativo, evidencia la estrecha conexión que hay entre la formación del profesorado y las demandas sociales expresadas por medio de los sistemas educativos.

Entre los distintos modelos formativos, Sparks y Loucks-Horsley (1990) proponen el modelo de indagación para formar a los profesores y al mismo tiempo acercarlos a la realidad. Teniendo como referente este modelo y a través de la convocatoria del Programa Sócrates-Grundtvig 2, diferen-

¹ La Agencia Nacional Sócrates, perteneciente a la Unión Europea, plantea anualmente convocatorias para facilitar la investigación en educación.

tes centros de educación de personas adultas de tres países europeos, hemos desarrollado un proyecto, denominado “LUCES: Habilidades Cognitivas”, para la formación de las personas que desean crear su propia empresa. (Figura 1).



2.3. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO «LUCES: HABILIDADES COGNITIVAS»

Todo lo que rodea al mundo del trabajo está en permanente transformación. En nuestras sociedades urbanas occidentales actuales, la persona tiene serias dificultades para incorporarse a un puesto de trabajo fijo, pero estamos asistiendo a la consolidación de una nueva generación de trabajadores, que para abandonar una situación de desempleo, en busca de independencia o desarrollarse personalmente, deciden crear su propia empresa, a pesar de encontrarse en un entorno hostil, con escasos recursos financieros y a menudo sin ningún tipo de apoyo social o institucional. Estas personas, que denominaremos emprendedores, son aquellas que han decidido ser dueños de su propio destino y asumen el desafío de trabajar por cuenta propia.

Las pequeñas empresas creadas por los emprendedores están erigiéndose en modelos alternativos a la saturación actual del mercado laboral asalariado en los países occidentales. Además, se están produciendo una serie de cambios en el entorno social, en el mercado laboral y en el campo de la formación que posibilita que tanto las mujeres como los hombres se incorporen al mismo tiempo en el mundo empresarial.

² El Consejo Europeo en Copenhague, del mes de julio de 1992, pidió a la Comisión Europea la elaboración de un Libro Blanco sobre la estrategia a medio plazo para el crecimiento, la competitividad y el empleo. En 1993, la Comisión de las Comunidades Europeas edita en su boletín el Libro Blanco sobre «Crecimiento, competitividad y empleo. Retos y pistas para entrar en el siglo XXI».

La Comisión Europea sobre el empleo recomienda, en el Libro Blanco sobre Crecimiento, Competitividad y Empleo², el apoyo a las pequeñas y medianas empresas (PYMES) como medida importante para avanzar en una economía más competitiva, aprovechar al máximo tanto las posibilidades del mercado interior como del gran mercado y como medio para la creación de empleo.

Por otra parte, las personas adultas con inquietud emprendedora demandan una formación específica, más allá del simple asesoramiento en aspectos legales, fiscales, económicos o financieros, que les permita desarrollar las habilidades necesarias para crear y gestionar con éxito su propia empresa.

Por todo ello, los centros de educación de adultos no pueden dar la espalda a esta creciente necesidad social, y el proyecto LUCES pretende unificar esfuerzos para poner en marcha un programa europeo de formación para emprendedores que permita desarrollar las habilidades cognitivas necesarias para que los emprendedores logren el éxito con su proyecto empresarial.

Por consiguiente, los objetivos principales del proyecto LUCES son:

- 1.- Estudiar las principales características psicosociales de los emprendedores en los países europeos participantes.
- 2.- Diseñar un programa de formación para el autoempleo.
- 3.- Implantar y evaluar el programa de formación en los países participantes.

Para lograr estos objetivos se creó una asociación de aprendizaje entre los siguientes centros educativos europeos dedicados a la formación de personas adultas:

- Nepravitelstvena Profesionalna Organizacia Izledovatelski Proecti sa Evropeiska I Atlanticheska Integrazia (República de Bulgaria).
- Tempo-Training Centre (República Checa).
- Centro de Orientación Información y Empleo (COIE) del Centro Asociado de la UNED en Calatayud. (Aragón-España).
- Sinergia, Formación y Desarrollo Humano (Castilla-León-España).
- Patronato Pedro de Ibarra para la Formación y el Desarrollo Local (Extremadura-España).
- Centro de Personas Adultas de Villaverde (Madrid-España).

A través de la asociación de aprendizaje formada por los centros educati-

vos señalados, durante el primer año del proyecto se investigaron las características psicológicas (valores, actitudes, metas laborales y competencias) y socioeconómicas que rodean al emprendedor (apoyo social, trámites administrativos, dificultades, etc.) en Europa. En el segundo año, se diseñó este programa de formación para el autoempleo con la intención de que fuera efectivo para la personas que deciden iniciar una aventura empresarial dentro de la Unión Europea (específicamente en Bulgaria, República Checa y España).

Puede obtener más información sobre el proyecto LUCES en la siguiente página web: <http://www.uned.es/coie/luces>

3. EL PERFIL PSICOSOCIAL DEL EMPRENDEDOR EN EUROPA: UN TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

3.1. MARCO TEÓRICO

El estudio transcultural del proceso de creación de empresas y sus actores es un campo de investigación muy interesante porque la actual situación socioeconómica requiere personas que sean capaces de crear nuevas empresas y aprovechar las ventajas que supone un mercado común. De hecho, diferentes estudios han indicado que las pequeñas y medianas empresas son el principal agente de desarrollo económico en Europa y que los nuevos puestos de trabajo serán creados en este sector (OCDE, 1994; ECSB, 1997). En la presente investigación se partía de la siguiente definición de emprendedor propuesta por Varela (1998):

«Es la persona o conjunto de personas que es capaz de percibir una oportunidad de producción o de servicio, y ante ella formula libre e independientemente una decisión de consecución y asignación de los recursos naturales, financieros, tecnológicos y humanos necesarios para poder poner en marcha el negocio, que además de crear valor adicional para la economía, genera trabajo para él y muchas veces para otros. En este proceso de liderazgo creativo, el emprendedor invierte dinero, tiempo y conocimientos y participa en el montaje y operación del negocio, arriesgando sus recursos y su prestigio personal pero buscando recompensas monetarias y personales»

La finalidad de la investigación se centraba en estudiar, en profundidad, las características psicológicas y socio-económicas que rodean al emprendedor (valores, actitudes, competencias, trámites administrativos, dificultades) para poder diseñar posteriormente programas de formación que fue-

ran realmente efectivos a la hora de iniciar una aventura empresarial dentro de la Unión Europea.

A continuación, se describen las variables estudiadas en la presente investigación:

1.- Valores individualistas y colectivistas: siguiendo el modelo propuesto por Schwartz (1990) consideramos los valores como una concepción del individuo de los objetivos que sirven como principios que guían su vida. Moriano, Trejo y Palací (2001) encontraron apoyo empírico a la relación entre la conducta emprendedora y el individualismo que inspira valores como, por ejemplo, el logro, la independencia, el hedonismo y la estimulación.

2.- Autoeficacia emprendedora: De Noble, Jung, Ehrlich (1999) proponen este concepto para referirse a la creencia de la persona en sus propias habilidades para desempeñar las tareas necesariamente requeridas para la creación de nueva empresa.

3.- Actitud hacia asumir riesgos: esta variable indica el grado en que las personas están de acuerdo en arriesgarse para conseguir recompensas más grandes. Los emprendedores se exponen diariamente a la incertidumbre (por ejemplo, créditos, coyuntura económica, clientes, etc.) y enfrentarse a los desafíos se convierte en la fuerza que les impulsa.

4.- Locus de control interno: Rotter (1969) propone este concepto para hacer referencia al grado en que un individuo percibe el éxito y/o el fracaso de su conducta como dependiente de sí mismo (locus de control interno) o del contexto (locus de control externo). Varios estudios apoyan la importancia del locus de control interno sobre el rendimiento de la aventura empresarial. (Shapero, 1975; Gilad, 1982; Nelson, 1991; Bonnett y Furnham, 1991 y Sánchez Almagro, 2003).

5.- Metas laborales: resulta importante determinar aquellos aspectos íntimamente relacionados con el autoempleo y que nos permiten responder a la siguiente pregunta: ¿por qué la gente trabaja por cuenta propia o crea su empresa?. Para poder responder a esta cuestión es necesario conocer cuáles son las metas laborales de los emprendedores.

6.- Aspectos sociales: se estudiaron las siguientes variables por su influencia sobre el autoempleo: familia y amigos emprendedores, experiencia emprendedora, y dificultades y obstáculos para crear una empresa.

3.2. METODOLOGÍA

El procedimiento que siguió la investigación era el siguiente:

- 1.- Sesiones de grupo con empresarios actuales, que pertenecen al sector terciario (comercio y transporte).
- 2.- Entrevistas a jóvenes empresarios y a profesionales que orientan y asesoran a emprendedores.
- 3.- Administración de una encuesta para evaluar las diferencias entre emprendedores y no emprendedores en Bulgaria, la República Checa y España.

La muestra estaba formada por 340 personas (98 de España, 132 de Bulgaria y 110 de la República checa). El 41,2% de los sujetos encuestados eran hombres y el 36,9% habían completado estudios de Master. La mitad de la muestra estaba formada por emprendedores con empresas de nueva creación en el sector terciario, del ámbito comercial, que llevaban al frente de su empresa: dos años en el caso de España, seis meses en Bulgaria, y sólo cuatro meses y medio en la República Checa.

El análisis de las sesiones de grupo y las entrevistas aportaron información cualitativa, en tanto que la encuesta proporcionó datos cuantitativos más específicos, lo que nos permitió identificar el perfil del emprendedor en los diferentes países participantes en el proyecto.

3.3. RESULTADOS

Un resumen de los elementos más significativos encontrados respecto al perfil psicosocial del emprendedor es:

1.- Valores individualistas y colectivistas: no existen una estructura de valores común a los emprendedores de los diferentes países, sino que los valores se muestran matizados por las diferencias culturales. Sin embargo, hemos comprobado que el valor específico *ser emprendedor* muestra una relación muy significativa con los tipos de valores individualistas *logro* y *autodirección*. Por tanto, podríamos afirmar que *ser emprendedor* es un valor más individualista relacionado con ser independiente y conseguir éxitos.

2.- Autoeficacia emprendedora: efectivamente los emprendedores puntúan más alto en esta variable, especialmente en las siguientes tareas: desarrollar nuevos productos y oportunidades de mercado, construir un entorno innovador y definir los objetivos centrales del negocio.

3.- Actitud hacia asumir riesgos: sólo los emprendedores españoles muestran una mayor puntuación que la media en su actitud para asumir riesgos.

4.- Locus de control interno: los emprendedores poseen un locus de control más interno que las personas que trabajan por cuenta ajena. Por lo tanto, atribuyen principalmente sus éxitos o fracasos a sus propias acciones.

5.- Metas laborales: al igual que ocurre con los valores, encontramos diferencias entre las metas laborales de los emprendedores en los diferentes países estudiados. En España, los emprendedores buscan metas laborales más expresivas como, por ejemplo, realizar un trabajo interesante, aprender, innovar y enfrentarse a nuevos retos. En la República Checa también los emprendedores buscan metas laborales tanto expresivas, trabajo interesante y variedad de tareas, como instrumentales: un buen sueldo. En Bulgaria, los emprendedores buscan en el autoempleo sólo una meta instrumental: un buen salario.

6.- Aspectos sociales: los sistemas de referencia, familiar en el caso de España, y amistad o conocidos, en Bulgaria y la República Checa, son los que influyen en la decisión de convertirse en emprendedores. Además, haber tenido experiencias relacionadas con emprendedores a largo de la vida influir significativamente a la hora de tomar la decisión de crear una nueva empresa.

7.- Dificultades y obstáculos: la principal dificultad que manifiestan los españoles y búlgaros se encuentra relacionada con la financiación. En el caso de los checos, su principal problema radica en el asesoramiento.

El análisis de estos resultados nos muestra aquellas variables psicológicas (valores, autoeficacia, locus de control interno y actitud hacia el riesgo) que se deben desarrollar en los cursos de formación para emprendedores. Además, nos permite conocer las circunstancias que rodean al emprendedor (familia o amigos emprendedores) y las dificultades a las que se enfrenta (financiación, asesoramiento, etc.).

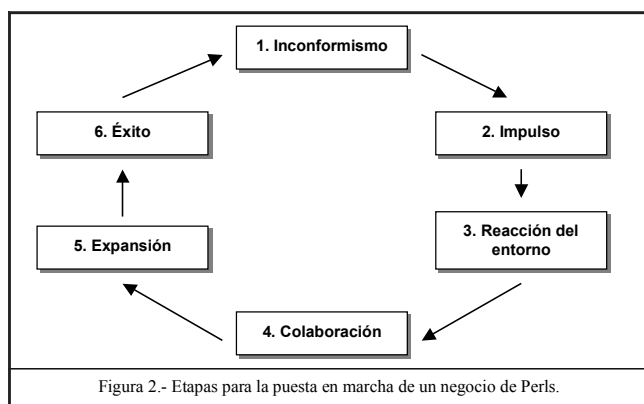
En síntesis, el presente trabajo de investigación nos ha ayudado a obtener un conocimiento empírico, que unido a las teorías sobre educación de personas adultas, nos ayuda a sustentar el presente programa de formación para desarrollar las habilidades cognitivas de los emprendedores.

4. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CREACIÓN DE EMPRESAS

Para que la formación para el autoempleo resulte eficaz es necesario comprender que el proceso emprendedor es más que la creación de una nueva empresa. Bygrave (1989) considera que fundar una organización es un cambio discontinuo y que la creación es el evento singular. Shaver y Scott (1991) están de acuerdo con la primera afirmación de Bygrave, cambio discontinuo; con respecto a la segunda, consideran que existe una serie de eventos discontinuos anteriores a la creación que pueden ser considerados por los resultados que producen. Por ejemplo, el hueco del mercado, el diseño del producto o la necesidad identificada, el reconocimiento de oportunidades, la asunción del riesgo por encima de la seguridad o la tenacidad para sacar adelante una idea innovadora representa la esencia de este proceso.

Perls, recogido en Ettiger, Gaspard y Pourtois (1997), nos señala las etapas psicológicas del emprendedor para la puesta en marcha de un negocio (figura 2) centradas en el desarrollo de la idea del negocio. Estas etapas de cambio están determinadas por una sucesión de diversos elementos de motivación, que se producen antes de la puesta en marcha de la creación de la empresa.

Por otra parte, Carton, Hofer y Meeks (1998) proponen otro modelo (figura 3) que expone claramente las principales etapas y características del proceso emprendedor (*entrepreneurship*). Además estos autores diferencian el proceso de creación de un nuevo negocio de lo que es la gestión empresarial (*management*).



A continuación, se describen las etapas del proceso emprendedor (*entrepreneurship*) uniendo los modelos teóricos señalados.

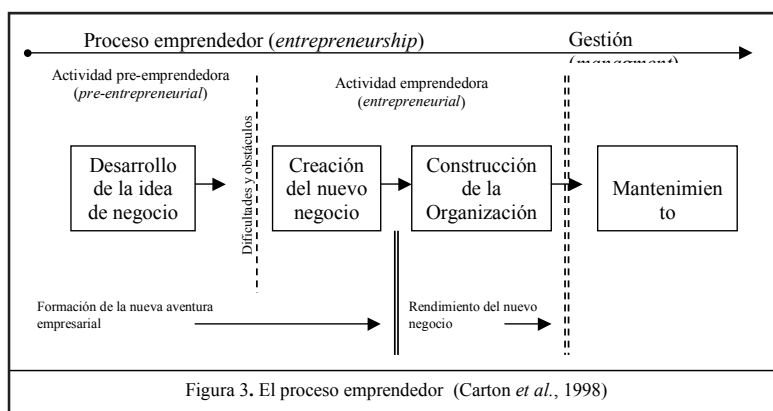


Figura 3. El proceso emprendedor (Carton *et al.*, 1998)

4.1. DESARROLLO DE LA IDEA DE NEGOCIO

El proceso de emprender empieza cuando la persona explora su entorno en busca de oportunidades, identifica que oportunidad seguir, define el concepto del negocio y evalúa la viabilidad de su proyecto empresarial. El emprendedor debe de encontrarse motivado para cambiar su situación actual por la situación de creación de una empresa. ¿Pero qué proceso sigue?.

Estas etapas son, siguiendo el modelo de Perls:

- **Inconformismo:** ante un desencadenante positivo o negativo, se encuentra con una tensión interna que le proporciona una energía necesaria para las etapas siguientes.
- **Impulso:** durante esta etapa el emprendedor contacta con personas de confianza para exponerles su idea. El desarrollo del proyecto le lleva bastante tiempo, durante el cual perfila su idea, investiga sobre el mercado e va adquiriendo las competencias que utilizará más adelante. Esta fase es de máxima apertura y es esencial dentro del proceso.
- **Reacción del entorno:** el proyecto va adquiriendo cuerpo. En esta etapa, pueden aparecer los detractores de la idea, surgen las complicaciones administrativas, las dificultades de financiación, los obstáculos imprevistos.

En este momento, son las características del emprendedor lo que le

ayude a salir adelante o a dejar definitivamente su proyecto.

- **Colaboración activa:** el emprendedor en esta etapa es el máximo responsable de las actuaciones que se llevan a cabo. En ella desarrolla sus competencias, busca los colaboradores apropiados y debe convencer sobre la viabilidad de su proyecto.

4.2. CREACIÓN DEL NUEVO NEGOCIO

Reflexionando en los aspectos propuestos ¿quién no ha tenido alguna vez una buena idea o ha detectado una oportunidad para crear un nuevo negocio?. Durante esta fase se producen las siguientes etapas, propuestas por Perls (figura 2):

- **Expansión:** cuando la visión interna del emprendedor y los factores exteriores se encuentran equilibrados y después de pensarlo detenidamente y sopesar las ventajas e inconvenientes se producirá la decisión de iniciar la creación de la empresa.

- **Éxito:** durante esta etapa el emprendedor experimenta un sentimiento de seguridad que le facilita la puesta en marcha su objetivo. En este momento el emprendedor sabe que es el momento adecuado para iniciar un nuevo ciclo en su carrera. Esta acción es fundamental porque sin la creación de un nuevo negocio el proceso emprendedor no llegaría a su culminación.

4.3. CONSTRUCCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La creación de la estructura organizacional, la acumulación de recursos, el establecimiento de una base de clientes y el desarrollo de la ventaja competitiva son elementos necesarios para la estabilización de la organización. Sin estos elementos el mantenimiento de la organización es muy difícil y el proceso emprendedor puede finalizar debido al fracaso o ruina de la empresa.

4.4. ETAPA DE MANTENIMIENTO

Una vez iniciado el proceso de emprender y llegado a su punto culminante, lo siguiente sería la etapa de mantenimiento. Gartner (1988) propone que el proceso emprendedor finaliza cuando la creación de la nueva empresa o negocio ha finalizado. Carton et al. (1998) recogen este planteamiento y proponen que el proceso emprendedor finaliza cuando la nueva empresa se puede mantener por sí misma (*self-sustaining*).

La etapa de mantenimiento marcaría el final del proceso emprendedor y el comienzo de un nuevo proceso que sería la gestión empresarial (*management*). Las características personales y las habilidades necesarias para la formación de nuevas aventuras empresariales no tienen que ser las mismas que se requieren para la gestión y mantenimiento rentable del negocio. De hecho, muchos de los grandes emprendedores de nuestro tiempo han dejado en manos de otros la gestión de su propia empresa, mientras ellos se dedicaban a lo que mejor saben hacer, reconocer oportunidades, innovar y crear nuevas empresas o negocios.

La formación para emprendedores debe centrarse en cada una de las fases del proceso para lograr transformar las intenciones en la acción de crear una empresa. La intervención del profesor debe ajustarse a las necesidades e intereses de los estudiantes en cada una de las etapas de su particular aventura emprendedora. El aprendizaje estará localizado y especializado según períodos específicos de tiempo durante la gestación, puesta en marcha y primeros pasos del desarrollo de las pequeñas empresas, donde se brinde asistencia específica en apoyo a eventos o toma de decisiones críticas, o asistencias puntuales a cargo de un experto en diferentes aspectos de la gestión empresarial.

5. CARACTERÍSTICAS DE LA FORMACIÓN PARA EL AUTOEMPLEO

A continuación, se describen las bases que sustentan el presente programa de formación específica para las personas que desean trabajar por cuenta propia y/o crear su propia empresa.

5.1. MODELO FORMATIVO FUNDAMENTADO EN LAS COMPETENCIAS

El modelo de formación para la atención de las personas que piensan montar su empresa parte de los propósitos enunciados en la introducción, desarrollo de competencias. El modelo «formativo competencial», siguiendo a Sánchez Palomina (1999), considera de forma interactiva y procesual tanto al sujeto como al contexto. Este modelo se caracteriza por promover la autonomía, establecer relaciones entre las necesidades y los problemas, abordar la formación atendiendo a la diversidad de los alumnos participantes.

Las características de este modelo aparecen en el Cuadro 1:

MODELO FORMATIVO FUNDAMENTADO EN LAS COMPETENCIAS
<ul style="list-style-type: none">• Asume el hecho diferencial humano como punto de partida.• La diversidad se refiere a la capacidad para aprender: distintos modos y ritmos de aprendizaje.• Se fundamenta en las competencias del sujeto: busca la autonomía personal y social. En nuestro caso encaminada hacia la puesta en marcha de una empresa.• Busca estrategias de enseñanza y aprendizaje cooperativas.• Considera al alumno reconstructor de su propio conocimiento.• Necesita un currículum que se acomode a cada alumno: abierto, flexible.
Cuadro I Modelo formativo fundamentado en las competencias (Sánchez Palomina ,1999)

Las competencias las concebimos como las características subyacentes de la persona que están relacionadas con un adecuado desempeño y pueden basarse en la motivación, la personalidad, actitudes y valores.

Morcillo y Cubeiro (1998) consideran que una competencia empresarial aflora cuando la organización se centra en lo que mejor sabe, puede y quiere hacer. Sin olvidar que muchos emprendedores son los únicos miembros de su empresa, equiparando la competencia empresarial con la competencia del emprendedor (figura 4).

Por lo tanto, una competencia será la resultante de tres elementos perfectamente diferenciados, pero a la vez interdependientes: la voluntad-visión, los recursos y las capacidades.

El primer elemento, la voluntad-misión, es lo que quiere ser y la propia razón de ser del emprendedor. Estaría directamente relacionada con la voluntad expresada en cada caso de acuerdo a la visión empresarial.

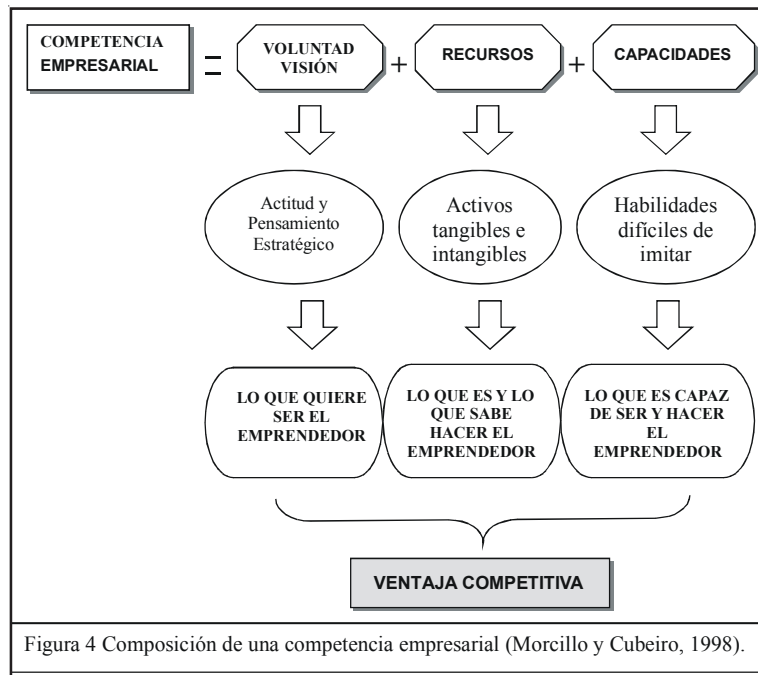
El segundo elemento, la calidad de sus recursos, define lo que es y lo que sabe hacer. Este grupo se compone de los activos tangibles e intangibles, incluidos los conocimientos.

El tercer elemento, las capacidades, definen lo que es capaz de ser y hacer. Éstas se materializan en las cualidades, habilidades y destrezas del emprendedor, que son difíciles de imitar por sus competidores, por ejemplo, la creatividad, la formación, los procesos de aprendizaje y los círculos de calidad.

Podemos clasificar las competencias necesarias para crear y gestionar una empresa en:

- Competencias **personales** que incluyen motivaciones, actitudes, habilidades sociales, valores...

- Competencias **cognitivas** que hacen referencia a conocimientos, habilidades y destrezas teórico-prácticos sobre contenidos (fiscalidad, contabilidad ...).
- Competencias **específicas** conocimiento y habilidades propias del sector o actividad que va a desarrollar el empresario.
- Competencias **genéricas** necesarias para gestionar eficientemente cualquier tipo de empresa.



El programa que proponemos aborda las competencias personales y cognitivas. El programa plantea objetivos y metodologías, define medios y contenidos y, por último, cuenta con herramientas e instrumentos adecuados para poner en marcha un sistema de evaluación de resultados.

5.2. RELACIONAR TEORÍA CON PRÁCTICA

Bygrave (1993) señala que existen dos formas de arruinar un curso de creación de empresas. La primera ocurre cuando las actividad formativa se basa exclusivamente en aplicaciones prácticas y análisis de casos, y la segunda cuando sólo se apoya en conocimientos teóricos.

Como señala Castillo (1999), la formación para emprendedores debe fundamentarse en la acción basada en la teoría. Los primeros cursos de emprendimiento se basaban en una serie de invitaciones de empresarios que habían logrado éxito para que contaran su historia. Estos cursos eran fundamentalmente motivacionales, pero no brindaban las herramientas necesarias para permitir a los participantes desarrollarse como emprendedores. A lo largo de las últimas décadas, la investigación sobre la creación de empresas y las teorías sobre emprendedores han creado modelos aplicables a la realidad de cada entorno para desarrollar la conducta emprendedora.

Según Fiet (2001), nos podemos encontrar los siguientes problemas pedagógicos asociados con la enseñanza de conceptos teóricos:

- a) Los profesores se vuelven aburridos cuando el estilo de dar la clase comienza a ser predecible. La predecibilidad significa que los estudiantes nunca son sorprendidos. Un alumno aburrido puede contagiar su aburrimiento a toda la clase e incluso al profesor.
- b) Los profesores comienzan a ser irrelevantes cuando utilizan las teorías como herramientas para responder a las preguntas de los alumnos. Esto puede deberse a que la teoría se debe aplicar de forma práctica a los problemas de los emprendedores cuando la teoría no es generalizable o los estudiantes no son capaces de aplicarla.

Una formación primordialmente teórica parece inadecuada en el contexto del autoempleo porque además diversos estudios han señalado que el estilo de aprendizaje de los empresarios es experimental, es decir, aprenden a través de la experiencia y el proceso de aprendizaje parece ser resultado de incidentes críticos que exigen al empresario tomar decisiones estratégicas y/u operacionales (Choueke y Armstrong 1992; Deakins y Freel, 1996; Williams, 1998).

Por el contrario, sin la teoría los profesores tampoco tendrían mucho que enseñar y las clases se limitarían simplemente a describir de una forma *ateórica* lo que los emprendedores actualmente hacen. La teoría aporta a los alumnos una base conceptual y metodológica para comprender el funcionamiento del mundo empresarial y la situación de sus respectivos mercados.

Las nuevas tendencias implican enlazar la teoría con la práctica. Kuhn (1970) señaló que no hay nada tan práctico como una buena teoría, porque una buena teoría nos ayudará a hacer predicciones sobre las consecuencias de nuestras decisiones. Por ejemplo, podemos explicar el éxito o fracaso de un caso a través de la aplicación de una determinada teoría. La clase debe-

ría ser un mundo de ideas en el cual los estudiantes aprenden teorías que les enseñan lo que ellos podrían hacer con éxito.

En la actualidad la formación para el autoempleo se basa en la creación y aplicación de modelos y el uso de teorías basadas en actividades para desarrollar competencias emprendedoras.

5.3. EL MÉTODO DEL CASO

En la formación para el autoempleo el método del caso resulta muy eficaz para que el emprendedor aprenda a diagnosticar y tomar decisiones a través del estudio, análisis y discusión de situaciones donde se pone de manifiesto la compleja realidad empresarial.

Los casos fueron desarrollados inicialmente por el *Harvard Business School* para explicar la aplicación práctica de sus clases y promover el pensamiento estratégico. Los casos generalmente se complementaban con lecturas de teorías que permitían su discusión y análisis desde diferentes perspectivas.

Según García y Castellanos (1998), las ventajas pedagógicas de la utilización del método del caso en la formación empresarial son las siguientes:

- a) El alumno aprenderá a localizar la información esencial, ya que la información que rodea a un problema esencial no tiene el mismo grado de importancia. Se intenta conseguir que el alumno aprenda a separar la información accesoria o secundaria y además no confunda lo relevante con lo significativo.
- b) Este método ayuda a comprender la estructura global que sustenta a una situación real empresarial que puede reclamar un diagnóstico ante lo que sucede.
- c) El caso exige que no se acuda al recurso fácil de la simplificación, porque es necesario considerar todos los aspectos que se presentan. No es recomendable acudir a recetas preconcebidas para su solución y sí enfrentarse a las situaciones como irrepetibles y únicas, con sus características concretas y particulares. Se trata de aplicar conceptos asimilados a través de teorías. Se pretende, por medio de situaciones problemáticas, desarrollar un saber hacer práctico que se concreta en un doble comportamiento: diagnosticar y decidir.
- d) Favorece la reflexión, aumenta el control sobre la resistencia espontánea y ayuda a aprender a trabajar en equipo.

El contenido del caso puede ser muy diverso abarcando todo tipo de pro-

blemas y situaciones a las cuales se podrá enfrentar el emprendedor para crear y gestionar su propia empresa. No obstante, es necesario que el contenido cumpla las siguientes características para asegurar su efectividad en el proceso de enseñanza (García y Castellanos, 1998):

1.- Autenticidad: los casos no deben recoger situaciones hipotéticas o utópicas, sino intentar describir fielmente la realidad empresarial. Este aspecto ayuda al participante a adoptar una posición respecto a situaciones que en la teoría pasan desapercibidas.

2.- Variedad: los casos que se planteen a los emprendedores deben pertenecer a campos tan diversos como diferentes aspectos puedan plantearse en la realidad.

3.- Amplitud en la información: los casos que se sometan a estudio deben ser relatados y descritos con una amplia riqueza de detalle y recoger la situación global.

Respecto a su presentación, normalmente se realiza a través de la lectura de un texto, aunque también se puede utilizar cualquier otro tipo de soporte (video, multimedia, etc.).

Según Castillo (1991), en el método del caso el profesor debería limitarse a guiar a los estudiantes hacia los aspectos cruciales de conceptos y decisiones sin necesariamente prejuzgar si las intervenciones de los estudiantes son correctas o no. El caso constituye entonces un instrumento para estimular la discusión creativa y el pensamiento estratégico mediante el debate de ideas (Kasturi, 1996). Este es el momento adecuado para reforzar algún concepto teórico y para inducir un pensamiento más profundo e interno mediante una frase de reflexión.

Las experiencias de la discusión de casos son enriquecedoras tanto para los estudiantes como para los profesores, pero requieren de una preparación previa ardua por ambas partes. Esto refuerza el deseo de aprendizaje, que a su vez, es una conducta deseable en los emprendedores.

Una variante de los casos lo constituyen los casos vivos, en los cuales, el protagonista del caso asiste a la clase y permanece como espectador durante la discusión de los problemas y las posibles soluciones. Posteriormente, se discute con el protagonista las observaciones de los estudiantes y se evalúa hasta qué grado se pueden aplicar estas soluciones. Resulta necesario prevenir al protagonista de la posibilidad de críticas por parte de los estudiantes hacia su persona durante el desarrollo del caso.

En conclusión, la metodología del caso como herramienta de formación para el autoempleo puede constituir un método muy eficaz, porque desde un enfoque práctico se fomentan el espíritu crítico, la capacidad de reflexión y la toma de decisiones. Además, permite la aplicación de los conceptos teóricos estudiados previamente, combinando de esta forma teoría y práctica.

5.4. EL PAPEL DEL PROFESOR

En la formación para el autoempleo, el profesor debe cambiar su rol tradicional para adaptarse a las diversas necesidades del emprendedor. Los estudiantes no sólo deben adquirir conocimientos teóricos, sino desarrollar a través del proceso formativo las habilidades cognitivas que se requieren para la creación y gestión de su propio negocio. El profesor debe canalizar el impulso emprendedor del estudiante y el entusiasmo en su idea de negocio para ir estructurando conocimientos, aptitudes emprendedoras y capacidad empresarial.

Según Fiet (2001), el profesor tiene que conseguir la aprobación de los estudiantes y su compromiso en el proceso de aprendizaje. Los estudiantes tienen que salir de la clase hablando de lo maravilloso que es ser emprendedor. Por tanto, el rol del profesor es motivar a los estudiantes e identificar las competencias que deben ser enseñadas. Usando teorías basadas en actividades, el profesor actúa como un entrenador y mentor.

Por lo tanto, el mentorazgo (*mentoring*) puede ser un medio útil en la formación para el autoempleo que permite apoyar a los emprendedores a través de la provisión de una ayuda especializada y asistencial para superar problemas. Para el profesor, ser mentor significa apoyar al nuevo empresario para que desarrolle habilidades específicas a través del aprendizaje y la experimentación. Como señala Dehter (2003), el papel del mentor es permitir al emprendedor reflejarse en el futuro, en las acciones del pasado del mentor, esperanzadamente, para modificar acciones futuras como resultado de este «juego» de conjugar, en el presente, el pasado con el futuro. Por lo tanto, el mentor facilita que el emprendedor, a través de su comportamiento habitual, experimente cambios de actitud.

Dehter (2003) clasifica en dos categorías las funciones que puede proporcionar el mentorazgo dentro la formación para el autoempleo:

- 1.- Funciones de la carrera profesional:** refuerzan el aprendizaje de habilidades y conocimientos necesarios para tener éxito en la creación y gestión de un negocio propio.

2.- Funciones psicosociales: comprendidas como esos aspectos de la relación entre el mentor y el emprendedor que refuerzan un sentido de competencia personal, claridad para identificar las debilidades y fortalezas, y motivación para el desarrollo profesional.

6. RECOMENDACIONES PARA LA FORMACIÓN DE EMPRENDEDORES

Los resultados obtenidos en el trabajo de investigación realizado en España, Bulgaria y la República Checa, así como todos los aspectos analizados anteriormente, nos permiten concluir el presente capítulo con una serie de recomendaciones sobre cómo debe impartirse la formación para el autoempleo.

6.1. FAVORECER EXPECTATIVAS REALISTAS

Los emprendedores suelen ser personas que conocen muy bien quienes son y lo que quieren, sin embargo, en muchas ocasiones es necesario clarificar sus valores, necesidades, motivaciones y actitudes. Antes de lanzarse a un proyecto empresarial, el emprendedor debe tener muy claro el coste personal que le puede suponer (horas de trabajo, tiempo libre, dinero, etc.) y valorar su decisión, por ello es importante que el programa formativo contribuya a la clarificación de las necesidades y aspiraciones del emprendedor.

Consideramos que el desajuste entre las expectativas y la realidad que se encuentra el emprendedor al comienzo de su actividad empresarial es una de las principales razones de la alta tasa de empresas de nueva creación que no superan el primer año. Muchos emprendedores no tienen en cuenta que crear una empresa no sólo significa cambiar de trabajo, sino muchas veces cambiar de estilo de vida. La nueva empresa necesita de todos los recursos del emprendedor (tiempo, dinero, contactos, habilidades, etc.) para lograr sobrevivir y después consolidarse.

Por lo tanto, el programa formativo debe favorecer el realismo de las expectativas de los nuevos emprendedores, suministrando información tanto sobre los aspectos positivos como negativos del autoempleo. En un primer momento del proceso formativo puede resultar interesante alentar la «autoselección» de los candidatos a emprendedores facilitando la información realista sobre el proceso de creación de una empresa. No se trata de desalentar a los emprendedores potenciales, sino de que conozcan, ade-

más de los aspectos gratificantes del autoempleo, las dificultades a las que deben enfrentarse para crear su propia empresa.

En síntesis, favorecer en los emprendedores expectativas realistas sobre la creación de un nuevo negocio puede facilitar el afrontamiento de dificultades futuras e incluso mejorar su propia formación.

6.2. DESARROLLAR LA AUTOEFICACIA DEL EMPRENDEDOR

El programa de formación debe facilitar que el emprendedor se sitúe en el modelo de crecimiento personal conocido como *espiral de éxito* (Nicholson, 1987). La idea de *espiral de éxito* hace referencia al hecho de que los ajustes y desajustes controlados son el motor del desarrollo tanto personal como profesional. El éxito del emprendedor, ante tareas que presentan demandas equilibradas o desafiantes, produce un desarrollo de la competencia personal y, al mismo tiempo, favorece la optimización en tareas posteriores con mayores demandas.

Partiendo de esta idea de espiral de éxito, se proponen tres orientaciones básicas para ayudar al emprendedor a desarrollar su autoeficacia durante el proceso formativo:

- a) Asignar inicialmente actividades que ofrezcan la oportunidad para adquirir competencias.
- b) Diseñar las primeras experiencias de modo que permitan generar un ciclo de sentimientos positivos y creencias de éxito.
- c) Efectuar la supervisión de modo que el apoyo y la evaluación estén adaptados a las competencias de la persona.

Por otra parte, se debe proporcionar al emprendedor modelos en los que pueda observar las competencias que debe adquirir, así como pautas correctas de conducta. Los emprendedores comprenderán y aprenderán más fácilmente la forma de afrontar adecuadamente las situaciones difíciles que pueden atravesar si discuten y preguntan sobre cómo lo ha realizado el modelo.

No obstante, no resulta suficiente con observar al modelo y posteriormente discutir sobre su comportamiento, sino que se debe promover el ensayo de las conductas observadas. Consideramos que la falta de ensayo por parte del emprendedor de la acción del modelo es una deficiencia fundamental de los programas clásicos de formación para el autoempleo. Por tanto, es necesaria una participación más activa de las personas que reciben los programas.

6.3. POTENCIAR LA INICIATIVA Y LA ORIENTACIÓN AL LOGRO

Durante la creación y gestión de una nueva empresa, los emprendedores tienen que enfrentarse a tareas complejas y a problemas abiertos para los cuales no existe una única solución correcta. Además, deben enfrentarse continuamente a nuevos desafíos y actuar con iniciativa para afrontar los problemas o buscar alguna ventaja competitiva.

Consideramos que tanto el grado de complejidad como el control de las tareas pueden influir en el desarrollo de la iniciativa de los emprendedores. Si se tiene control y complejidad en las situaciones formativas, es probable que se piense que en el futuro las situaciones también serán controlables. Además, el control y la complejidad tendrán impacto sobre la autoeficacia del emprendedor, porque proporcionan experiencias de maestría. Por lo tanto, los emprendedores, durante el proceso formativo, deben enfrentarse a problemas complejos y que no puedan controlar.

Por otra parte, la mayoría de los emprendedores desean llevar a cabo tareas con cierto carácter de logro o realización. Sin embargo, otros emprendedores pueden tener esta orientación menos desarrollada, por lo que es necesario que el programa formativo proporcione al futuro emprendedor desafíos y retos, así como oportunidades reales de éxito. Para ello, las metas de la formación deben ser en todo caso realistas y con una dificultad creciente. El establecimiento de metas poco adecuadas para los alumnos o en un ambiente donde resulte fácil fracasar pueden llevar a que los emprendedores pierdan autoeficacia y se desanimen.

Para desarrollar esta orientación al logro se le deben asignar al emprendedor retos difíciles y que requieran un variedad de habilidades. Algunos ejemplos de tareas podrían ser ejercicios en los que el emprendedor tenga que negociar con un banco, con un socio no colaborador, atender a un cliente insatisfecho, etc.

Finalmente, el nivel de aprendizaje de las experiencias que se están comentando aumentará considerablemente si los emprendedores reciben feedback específico sobre sus actuaciones y lo utilizan para reflexionar sobre sus experiencias. De hecho, los alumnos que no reciben un feedback adecuado pueden desarrollar hábitos que posteriormente son muy difíciles de modificar. Asimismo, los alumnos suelen interpretar la ausencia de feedback como desinterés por parte de los profesores.

7. BIBLIOGRAFÍA

Bygrave, W. (1993). Theory building in the entrepreneurial paradigm. *Journal of Business Venturing*, 8(3), 255-280.

Corton, Hofer y Meeks (1998). The Entrepreneur and entrepreneurship: Operational definitions of their role in society. *Frontiers of Entrepreneurship Reseach*. Wellesley, MA: Babson College.

De Noble, A. F; Dong J. y Sanford B. E. (1999): *Entrepreneurial self-efficacy. The Development of a measure and its relationship to entrepreneurial action*, San Diego state University. Fuente: http://www.babson.edu/entrep/fer/papers99/I/1_C/IC.html

Dehter, M. (2003). *Mentoring para el aprendizaje emprendedor*. Cátedra Oscar Wortman [en línea], N°6. Disponible en: <http://www.unsam.edu.ar/unsam/secyt/DVE2001/nws/high.htm> [2003, 22 de mayo].

Delgado, B. (Coord.) (1994). *Historia de la Educación en España y América. La educación en la España contemporánea*. SM./Morata.Madrid Vol. 3.

Ettinger, J.C.; Gaspard, G y Pourtois, M.T. (1997). *Créer son entreprise: l'évolution psychologique nécessaire*. Gestion 2000. 1. janvier-février, 89-97.

European Council for Small Business (ECSB). (1997). Newsletter, 4, p. 5.

FUNDACION FOESSA (1994). *Informe sociológico sobre la situación social de España. Sociedad para todos en el año 2000*. Madrid.

Gartner, W.B. (1988). *Who is an entrepreneur: is the wrong question*. *American Journal of Small Business*, 13 (Spring), pp. 11-32.

Gorri Goñi, A (03-04-29). *Perspectiva Comparada de La educación en Europa y España. Una aportación para el diálogo psicológico iberoamericano*. Fac. Ciencias Humanas y Sociales. Univ. Pública de Navarra. <http://copsa.cop.es/congresoiberoa/base/educati/t13.htm>

Moriano, J.A., Trejo, E. y Palací, F.J. (2001). *El perfil psicosocial del emprendedor: un estudio desde la perspectiva de los valores*. *Revista de Psicología Social*, 16(2), 229-242.

Morcillo, P. y Cubeiro, S. (1998). *Documento sobre la dirección y gestión por competencias en Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA)*.

OCDE (1994). *Estudio de la OCDE sobre el empleo: hechos, análisis y estrategias*. Colección de estudios e informes. Número 1. Barcelona: La Caixa..

Ontiveros, E. (2001). *La economía en la red*. Madrid: Taurus.

Sánchez Almagro, M.L (2003). *El perfil psicológico del autoempleado*. Tesis doctoral. Fac. Psicología. Univ. Complutense de Madrid.

Sánchez Palomina, A (1999). *El psicopedagogo y la atención a las necesidades educativas especiales* En Fernández Sierra, J. (coord.). *Acción psicopedagógica en Educación Secundaria: reorientando la orientación*. Málaga. Aljive. Pp 171-198.

Sparks, D & Loucks-Horley, S (1990). *Five Models of Staff Development*. Oxford. OH: National Staff Development.

Varela, R. (1998). *Innovación empresarial. Un nuevo enfoque de desarrollo*. Cali. Colombia. ICESI. 5ª ed.