

# Un modelo de formación para desarrollar el emprendimiento social

Aurelio Villa Sánchez

Universidad de Deusto. España.

[aurelio.villa@deusto.es](mailto:aurelio.villa@deusto.es)

Manuel de Jesús Arias Guzmán

Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

María Begoña Peña-Lang

Universidad del País Vasco UPV/EHU. España.

[begona.lang@ehu.eus](mailto:begona.lang@ehu.eus)



Recibido: 9/12/2019

Aceptado: 5/5/2020

Publicado: 29/1/2021

## Resumen

Los objetivos de este trabajo de investigación son presentar y validar un modelo de formación de emprendimiento social basado en competencias que se consideran clave para un buen desempeño de los emprendedores sociales. Se realizó un estudio empírico en una muestra de 103 emprendedores en Galicia (España), con una distribución relativamente similar entre hombres (57%) y mujeres (43%) en un ámbito donde predominaban los hombres. El estudio se basa en el análisis de un total de veinte competencias. Las veinte capacidades estudiadas se distribuyen siguiendo la tipología de capacidades transversales divididas en tres tipos: *competencias instrumentales*; *competencias interpersonales*, clasificadas en dos grupos (*habilidades intrapersonales* y *habilidades interpersonales*), y *competencias sistémicas*. Se llevaron a cabo cinco análisis factoriales exploratorios en relación con la clasificación del modelo de competencias diseñado. Las cinco dimensiones obtienen índices de fiabilidad de  $\theta$  de Armor muy aceptables. El instrumento utilizado fue un cuestionario de autopercepción que recogía las veinte competencias que configuran el modelo de emprendimiento social planteado. Los resultados de los análisis factoriales confirman las cinco dimensiones clave planteadas en el modelo teórico: personal, interpersonal, técnica, organizativa y del entorno social.

**Palabras clave:** formación del emprendimiento; alerta emprendedora; factores de emprendimiento; capacidades emprendedoras

## Resum. *Un model formatiu per al desenvolupament de l'emprenedoria social*

L'objectiu d'aquest treball de recerca és presentar i validar un model de formació d'emprenedoria social basat en competències que es consideren clau per realitzar un bon desenvolupament dels emprenedors socials. L'estudi empíric es va dur a terme sobre una mostra de 103 emprenedors a Galícia, amb una distribució relativament similar entre homes (57%) i dones (43%) en un àmbit on predominaven els homes. L'estudi es basa en l'anàlisi d'un total de vint competències. Les vint capacitats estudiades es distribueixen seguint la tipologia de les capacitats transversals dividides en tres tipus: *competències instrumentals*;

*competències interpersonals*, classificades en dos grups (*habilitats intrapersonals* i *habilitats interpersonals*), i *competències sistèmiques*. S'han dut a terme cinc anàlisis factorials exploratòries en relació amb les cinc grans dimensions teòriques: personal, interpersonal, tècnica, organitzativa i de l'entorn social. Les cinc dimensions aconsegueixen taxes de fiabilitat de  $\theta$  d'Armor molt acceptables. L'instrument utilitzat va ser un qüestionari d'autopercepció sobre cinc grans dimensions i vint competències.

**Paraules clau:** formació de l'emprenedoria; alerta emprenedora; factors d'emprenedoria; capacitats emprenedores

**Abstract.** *A training model for developing social entrepreneurship*

This research presents and validates a social entrepreneurship training model based on competencies considered key to the good performance of social entrepreneurs. An empirical study was carried out on a sample of 103 entrepreneurs in Galicia, Spain, with a relatively similar distribution of men (57%) and women (43%) in a field where men predominated. The study analyzes a total of twenty transversal competencies, which are divided into three types: Instrumental Competencies; Interpersonal competencies, which includes a) intrapersonal skills and b) interpersonal skills; and Systemic competencies. Five exploratory factor analyses were carried out in relation to the classification of the competencies model based on five large theoretical dimensions. The five dimensions show a very acceptable Armor theta reliability index. The instrument used was a self-perception questionnaire that included the twenty competencies of the proposed social entrepreneurship model. The factorial analyses confirmed the five key dimensions considered in the theoretical model: personal, interpersonal, technical, organizational and social environment.

**Keywords:** entrepreneurship training; entrepreneur alert; entrepreneurship factors; entrepreneurial skills

### Sumario

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Introducción</li> <li>2. La búsqueda de oportunidades como un aspecto clave del emprendimiento</li> <li>3. Formación del emprendimiento a través de competencias</li> <li>4. El desarrollo del emprendimiento social</li> <li>5. La búsqueda y selección de capacidades de emprendimiento social</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>6. Nuestra propuesta de emprendimiento: «La espiral del emprendimiento social»</li> <li>7. Metodología</li> <li>8. Dimensiones y competencias del emprendimiento</li> <li>9. Consideraciones finales</li> <li>Referencias bibliográficas</li> </ul> |
|---|--|

Una de las principales funciones del emprendedor social es la de ejercer como una especie de alquimista social: crear nuevos compuestos sociales, combinar ideas, experiencias, destrezas y recursos de otras personas en configuraciones que la sociedad no está orientada para producir de forma natural.

(David Borstein, 2005)

## 1. Introducción

Es evidente que se está produciendo un incremento en el número de emprendedores en todo el mundo y también en España. Muchos de estos emprendedores inician su actividad con una formación muy escasa, lo que en gran parte lleva a que las empresas desaparezcan en cuanto se enfrentan a las dificultades y a los obstáculos que se les van presentando a lo largo de su proceso de emprendimiento.

Serrano-Bedia, Pérez-Pérez y Palma-Ruiz (2016) llevaron a cabo un estudio analítico del tema del emprendimiento en una muestra de 387 artículos contenidos en 49 números especiales publicados en 23 revistas. Los datos demuestran el creciente interés sobre el tema, como indica la tendencia al alza que se produjo en los años estudiados (15 números en el año 2011, 16 en el 2012 y 18 en el 2013).

Aunque en la investigación se enumeran temas de emprendimiento muy diferentes, como por ejemplo análisis del campo general, emprendimiento corporativo, emprendimiento familiar, emprendimiento internacional, etc., aquí nos interesa subrayar que el emprendimiento social ocupa el cuarto lugar más estudiado, con un 10,08% de todos los temas hallados. Sin embargo, curiosamente, las publicaciones sobre esta cuestión están, en su porcentaje total, en revistas en los dos primeros cuartiles, lo que significa que se están desarrollando investigaciones de calidad sobre el emprendimiento social.

## 2. La búsqueda de oportunidades como un aspecto clave del emprendimiento

Actualmente los estudios están poniendo el énfasis en la relevancia de la *búsqueda de oportunidades* como un elemento fundamental en el ámbito del emprendimiento que se da tanto en el emprendimiento con fines de negocio como en el social.

Se destacan las dos perspectivas desde las que se pueden analizar las oportunidades. La primera es la teoría de la creación (*creation theory*), que argumenta que las oportunidades son creadas por los emprendedores. La segunda es la teoría del descubrimiento (*discovery theory*), de acuerdo con la cual las oportunidades no son creadas, sino descubiertas. Según Kirzner (1979) la alerta emprendedora (*entrepreneurial alertness*) facilita el descubrimiento de la oportunidad por parte del emprendedor sin que exista una búsqueda activa de las oportunidades. Las oportunidades son descubiertas, fundamentalmente, debido a la trayectoria del emprendedor (Simón-Moya, Sastre-Sánchez y Revuelto-Taboada, 2015).

Bravo (2018), en su reciente tesis doctoral, diferencia entre emprendedor y emprendedor social:

En términos generales, un emprendedor en el mundo empresarial identifica una brecha en el mercado y diseña un producto o servicio para cerrar la brecha de una manera rentable. Un emprendedor social hace la misma tarea que un emprendedor en un negocio comercial, excepto que la brecha que el emprendedor social intenta resolver es un problema social. Este es el único punto de coincidencia entre las muchas definiciones. Las diferencias en la definición de emprendimiento social varían en función de la importancia que los autores asignan a la misión de la organización (misión social vs misión financiera), a la fuente de ingresos de la empresa (creada por el negocio a través de la venta de un producto o servicio o a través de donaciones y subvenciones), al ámbito geográfico del proyecto, y a la replicabilidad del proyecto. (p. 12)

Entre sus conclusiones, la autora se refiere a la importancia de la educación universitaria, que puede encontrarse tanto en análisis cuantitativos como cualitativos y que debe ayudar a preparar a los estudiantes a ser más conscientes de los problemas sociales.

En las universidades, este valor social se suele enmarcar en el ámbito de la responsabilidad social universitaria. Puede verse el estudio de la aplicación de la responsabilidad social en una muestra de dieciséis universidades (catorce latinoamericanas y dos europeas) (Villa [ed.], 2013). Entre las diversas dimensiones que configuran el modelo denominado *innovación social universitaria responsable* (ISUR) se encuentra la responsabilidad social de las universidades a través de diversos ámbitos y actividades académicas, como el aprendizaje-servicio, el emprendimiento social y el voluntariado, entre otros.

### 3. Formación del emprendimiento a través de competencias

Entre las valoraciones que realizan los expertos sobre las condiciones para emprender en España (véase el Informe Global Entrepreneurship Monitor [2018-2019]), destaca como la menos valorada la *educación y formación emprendedora etapa postescolar*, con una puntuación de 2,13 sobre 5 en el año 2018, un poco más elevada que en el año anterior. Estas valoraciones obtienen una valoración más baja que las que los expertos señalan sobre la *educación y formación emprendedora en la etapa escolar*. La formación es el aspecto menos valorado de los doce tratados (políticas gubernamentales, financiación, transferencia I+D, acceso a infraestructuras físicas y de servicios, entre otros). Subrayamos aquí la preocupación por la falta de valoración de la formación emprendedora, como si ello fuese un factor menor (Informe GEM España, 2018-2019, p. 114). Cuando estos expertos valoran la evolución de los obstáculos a la actividad emprendedora del período 2005-2018, entre los 21 que encuentran señalan en cuarto lugar, con un 33,3% de respuestas, educación y formación, después de apoyo financiero, normas sociales y culturales, y polí-

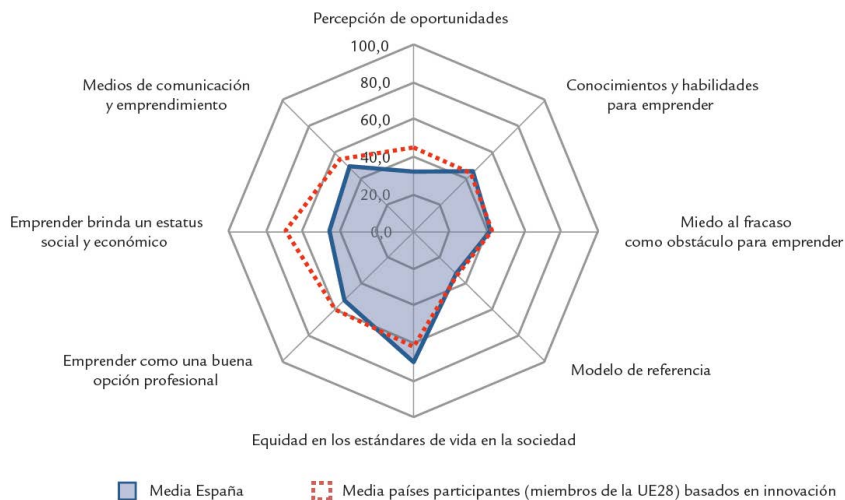
ticas gubernamentales. Respecto a las recomendaciones que los expertos realizan está en tercer lugar la educación y formación.

El emprendimiento también requiere ciertas competencias personales e interpersonales y técnicas, así como una formación que al menos ofrezca una mayor probabilidad de éxito y de mantenimiento en el tiempo.

De acuerdo con el indicador de actividad emprendedora total (TEA, por sus siglas en inglés) registrado en el último año, la participación en negocios con una existencia de hasta 42 meses representó el 6,4% de la población española de 18 a 64 años. Más de la mitad de esta población correspondió a personas que eran dueñas y gestoras de negocios nuevos cuya existencia era superior a los 3 meses (3,7%), mientras que el resto correspondió a personas que se encontraban tratando de poner en marcha un negocio naciente que tenía una existencia inferior a los 3 meses (2,7%). A pesar de la desaceleración económica, estos resultados suponen un ligero aumento de los niveles de actividad emprendedora en fase inicial con respecto a 2017, año en que el indicador TEA alcanzó el 6,2%. De esta manera, la propensión emprendedora se mantiene por segundo año consecutivo por encima del 6,0%. (Gutiérrez-Solana, 2019)

Este informe recoge las percepciones, los valores y las aptitudes de los españoles respecto al resto de la Unión Europea en el año 2018, tal como puede verse en el gráfico 1.

**Gráfico 1.** Percepciones, valores y actitudes de los españoles respecto al resto de la Unión Europea



Fuente: GEM Global, APS (2018).

Los ocho aspectos estudiados nos permiten, por un lado, comparar las percepciones de los españoles con la media europea. Esta percepción coincide en tres factores con la media europea (conocimientos y habilidades para emprender, miedo al fracaso y modelo de referencia). Los tres obtienen una puntuación promedio baja, lo que significa el poco convencimiento de la formación respecto a los conocimientos y a las habilidades emprendedoras, déficit que venimos señalando. Así, encontramos el miedo al fracaso, que es un factor antagónico con lo que se espera de un buen emprendedor, que es su asunción de riesgo y el optimismo respecto a su proyecto. Y el tercer aspecto es el modelo de referencia. Efectivamente, consideramos que, junto con una formación extensa y adecuada, es importante que se ofrezcan a los emprendedores referencias de emprendimientos de éxito que ayuden a vislumbrar caminos y a ver soluciones efectivas ante los obstáculos a los que van a tener que enfrentarse. Borstein (2005) en su libro describe toda una serie de emprendimientos sociales, muchos de ellos basados en microcréditos que sin duda se convierten en referencias genuinas para otros emprendedores sociales.

En otros cuatro factores los emprendedores españoles están por debajo del promedio europeo. Se trata de la *percepción de oportunidades*, que, como hemos visto, es un aspecto clave; los *medios de comunicación y emprendimiento*; el *emprender brinda un estatus social y económico*, aspecto que se ve mucho más lejano que sus homólogos europeos, y *emprender como una buena opción profesional*, que obtiene una puntuación ligeramente inferior. El único aspecto en el que se supera la media europea es la equidad en los estándares de la vida en la sociedad.

Como puede verse en el gráfico, el promedio de cada uno de los aspectos señalados está por debajo de la media europea, excepto en la percepción de la *equidad en los estándares de vida en la sociedad*.

La convicción de querer tener tu equipo de negocio viene seguida de la formación del *equipo emprendedor*, que es lo primero que se realiza. Alrededor de un 55% de la muestra son equipos, mientras que el 45% restante corresponde a proyectos individuales. (Informe GEM España, 2018-2019, p. 133)

Vemos que, en general, los emprendedores tienden a formar equipos más que a ejercitar solo sus proyectos. Y esto sin duda puede ayudar a la sustentabilidad de estos, porque en una gran parte son complejos y requieren diversas competencias, lo que hace muy difícil que una única persona las llegue a adquirir y dominar todas.

Para poder partir de un primer diagnóstico sobre la capacidad para emprender, Portuguesez, Valenzuela y Navarro (2018) elaboraron y validaron un instrumento para medir el *potencial de emprendimiento social* que tiene una persona. Este instrumento está compuesto por treinta ítems agrupados en ocho subescalas relacionadas con tres dimensiones pertinentes al emprendimiento social: pasión por el emprendimiento, orientación hacia la sustentabilidad e identificación de oportunidades. Los autores revisaron estos conceptos en instrumentos y escalas, y finalmente definieron cada dimensión de la siguiente

manera: la pasión por el emprendimiento la entienden como aquellos sentimientos positivos e internos que percibe el emprendedor en su persona cuando participa en actividades empresariales; la orientación hacia la sustentabilidad la definen como el cubrimiento de las necesidades del presente sin comprometer las habilidades de las nuevas generaciones para cubrir sus propias necesidades, y, finalmente, la identificación de oportunidades como el reconocimiento de la oportunidad donde desarrollar la actividad.

En el ámbito universitario se encuentra el estudio de Hender (2017), que desarrolla una formación de emprendimiento para los docentes. Su modelo de formación se basa en tres tipos de competencias: empresariales (iniciativa, capacidad de trabajo en equipo, percepción de riesgos y visión de negocio); actitudes y atributos (creatividad, liderazgo, responsabilidad social, proactividad, disposición para el cambio y perseverancia), y competencias tecnológicas (apropiación social de las TIC, capacidad tecnológica y asimilación tecnológica). Muchas de las competencias señaladas por Hender (2017) coinciden con las propuestas de nuestro estudio.

Como vemos, todas estas competencias pueden ser desarrolladas y potenciadas por experiencias emprendedoras, por lo que debemos analizar la conexión entre nuevos tipos de emprendimiento social y su impacto social sobre la empleabilidad (Díaz y Lejarriaga, 2018).

#### 4. El desarrollo del emprendimiento social

El emprendimiento es un concepto dinámico que se adapta y se innova en función de las necesidades y las oportunidades del mercado, como también de los destinatarios a los que se dirige el producto o servicio.

Drucker (como se citó en Chirinos Araque, Meriño Córdoba y Martínez de Meriño, 2018) plantea como tesis que solo aquellos emprendedores que tengan la capacidad de entender que la responsabilidad social de las empresas pasa por satisfacer de manera rentable las necesidades sociales de la población son los que están en condiciones de prosperar en el ámbito de los negocios. Desde el punto de vista de la investigación social, el emprendimiento sostenible es identificado como el proceso del estudio de la forma en la que son descubiertas, creadas, ordenadas y explotadas las oportunidades, para traer a la existencia futuros bienes y servicios teniendo en cuenta sus consecuencias económicas, sociales y medioambientales.

Como se señala en el informe *EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework* (European Union, 2016):

Diferentes tipos de emprendimiento pueden fomentarse de acuerdo con la prioridad política: inclusión, sostenibilidad, etc. Otras características también pueden ser relevantes en función de si el concepto se aplica a un sector de actividad económica (emprendimiento digital, ecoemprendimiento) o a otras dimensiones (mujeres empresarias, intraemprendimiento). Como tales, ciertas particularidades pueden influir en un conjunto de competencias. (p. 23).

Entendemos el emprendimiento social de la siguiente manera:

Cualquier nueva iniciativa individual o colectiva que tenga como objetivo resolver o contribuir a resolver un problema social identificado a través de un proyecto con características de sostenibilidad, adaptándose a los valores y contextos en los que las acciones definidas bajo principios éticos se llevará a cabo, y con la intención de lograr el mayor impacto en la realidad social (local, nacional o internacional). (Villa [ed.], 2013)

La primera característica para entender lo que es un emprendimiento social es que la iniciativa, bien individual, bien colectiva, tenga la finalidad de resolver un problema social. La segunda característica es que, una vez identificada la situación problemática, se elabore el plan o proyecto. La tercera característica es que debe desarrollarse respetando los valores y los principios éticos con aspectos de sostenibilidad, y esto puede hacerse en un contexto local, nacional o internacional. Desde nuestro punto de vista, la primera característica es clave, porque si realmente no hay un problema social detectado sobre el que se va a actuar, no podría denominarse propiamente *emprendimiento social*.

En el contexto del estudio *EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework* (European Union, 2016), el emprendimiento se entiende como una competencia clave transversal aplicable por individuos y grupos —incluidas las organizaciones existentes— en todos los ámbitos de la vida. Se define de la siguiente manera:

El emprendimiento es cuando actúas sobre oportunidades e ideas y las transformas en valor para los demás. El valor que se crea puede ser financiero, cultural o social.

## 5. La búsqueda y selección de capacidades de emprendimiento social

La delimitación de lo que se considera un emprendedor social eficaz ha llevado al estudio para determinar el perfil y las competencias requeridas. En esta búsqueda de investigación se han aplicado diversos enfoques y metodologías, con el fin de descubrir las características esenciales que permitan una formación basada en la investigación.

Es cierto que estamos investigando y experimentando con la formación de emprendimiento con múltiples enfoques y probando diferentes metodologías. Se han llevado a cabo a través de múltiples métodos utilizados en la investigación del emprendimiento, como señalaron los autores (Brush, Manolova y Edelman, 2008).

Las encuestas, los cuestionarios y la información secundaria superan el 50% de todos los métodos utilizados en la investigación del emprendimiento. Una gran parte de los estudios de emprendimiento se basan en enfoques descriptivos y conceptuales. Son los menos los que se basan en estudios empíricos.



**Tabla 1.** Enfoques sobre la investigación empresarial

<b>ENFOQUES</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Teorías</b>		
Población de organizaciones deterministas	52	13,37
Población de organizaciones voluntaristas	18	4,63
Nivel de empresa determinista	17	4,37
Nivel de empresa voluntarista	134	34,45
Determinista individual	6	1,54
Voluntarista individual	56	14,40
Otros	35	9,00
Sin teoría	71	18,25
<b>Niveles de análisis</b>		
Solo individual	43	11,03
Solo empresa	114	29,23
Solo entorno	25	6,41
Individual + empresa	20	5,13
Individual + entorno	12	3,08
Empresa + entorno	43	11,03
Individual + empresa + entorno	22	5,64
Ninguna variable independiente	111	28,46
<b>Métodos</b>		
Estudio de caso	7	1,79
Estudio de caso comparativo	15	3,85
Entrevistas	20	5,13
Encuesta	99	25,38
Base de datos secundaria	116	29,74
Experimento	2	0,51
Método mixto	29	7,44
Otros	69	17,69
No mencionado	33	8,46
<b>Enfoque de inferencia</b>		
Teoría fundamentada	22	5,80
Conceptual	66	17,41
Descriptivos	66	17,41
Análisis de la varianza	25	6,60
Regresión	145	38,26
Modelos de ecuaciones estructurales	14	3,69
Otros	38	10,03
Ninguno	3	0,79

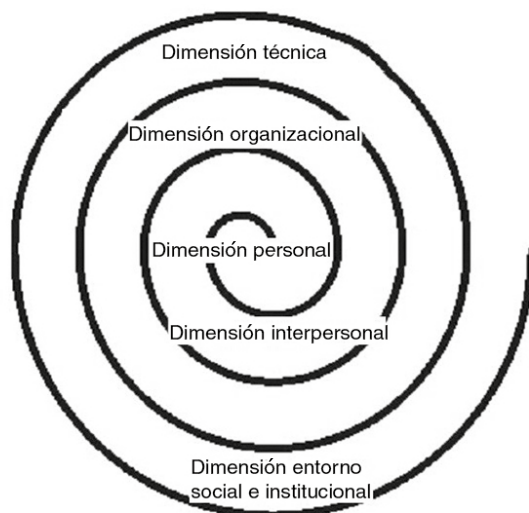
Fuente: reproducido con permiso de Brush et al. (2008).

## 6. Nuestra propuesta de emprendimiento: «La espiral del emprendimiento social»

El modelo está simbolizado por una espiral, porque en realidad representa bien la idea que queremos expresar: el emprendimiento comienza por uno mismo y se va desarrollando a través de diversos bucles hasta llegar al entorno donde se pretende solucionar un problema o mejorar una situación social determinada.

En el gráfico 2 pueden verse los cinco bucles que configuran la espiral del emprendimiento: conocimiento de uno mismo, habilidades interpersonales, conocimiento institucional, competencias técnicas específicas y conocimiento del entorno (social, mercado, políticas e instituciones).

**Gráfico 2.** Espiral del emprendimiento



Fuente: elaboración propia (Villa, 2017).

La espiral del emprendimiento consiste inicialmente en cinco bucles que tienen sus inicios en el conocimiento de uno mismo como fundamento de cualquier emprendimiento, porque no hay nada más importante y decisivo que la propia persona.

El segundo bucle se refiere a las habilidades interpersonales que todo emprendedor requerirá para establecer las relaciones con sus destinatarios, sus proveedores y todas aquellas personas que interaccionan en el proceso emprendedor.

El tercer bucle es el conocimiento institucional. Toda actividad empresarial tiene una organización que incide en función de su estructura, de su cultura y del clima en el que se crea, en diversos factores organizacionales, como liderazgo y motivación, entre otros.

El cuarto bucle es el ámbito técnico, en el que el emprendedor va a desempeñar una serie de funciones y competencias técnicas, como la resolución de problemas, la gestión del tiempo y la aplicación de varios tipos de pensamiento analógico y práctico.

El quinto bucle es el conocimiento del contexto de actuación del emprendimiento. Conocer las oportunidades, las instituciones políticas, sociales. Ello requiere algunas competencias que más tarde se explicarán.

## 7. Metodología

El modelo de formación que se quiere validar es un enfoque de emprendimiento basado en competencias. Por *competencia* entendemos el buen desempeño en contextos diversos y auténticos basados en la integración y la activación de conocimientos, reglas y estándares, técnicas, procedimientos, habilidades, actitudes y valores (Villa y Poblete [dirs.], 2008).

Existen varios modelos que incorporan competencias consideradas esenciales desde el punto de vista del rendimiento profesional. La clasificación de las competencias genéricas surgió para el desarrollo de las mismas en el ámbito universitario. En Fernández-Ferrer y Forés-Miravalles (2016) puede verse el impacto de la utilización de competencias en las primeras promociones desde la creación del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES).

Hemos aplicado en este contexto de emprendimiento el enfoque de competencias, determinando 20 competencias en nuestra propuesta.

En nuestra propuesta, las competencias son coherentes con nuestro modelo de cambio y pueden clasificarse en tres epígrafes principales:

- *Competencias instrumentales*: funcionan como medios para un fin. Requieren una combinación de habilidades manuales y capacidades cognitivas que se necesitan para la competencia profesional. Estas incluyen la habilidad en la entrega de ideas y el entorno en el que entran en juego las personas, las habilidades artesanales, la habilidad física, la comprensión cognitiva, la capacidad del lenguaje y el logro académico.
- *Competencias interpersonales*: requieren capacidades personales y relacionales. Estas competencias se refieren a la capacidad o a la habilidad para expresar el sentimiento y las emociones de la manera más adecuada y aceptar los sentimientos de los demás, lo que permite trabajar juntos para conseguir objetivos comunes. Las competencias interpersonales están relacionadas con la capacidad de actuar con generosidad y comprensión hacia los demás, para lo cual primeramente es necesario conocerse a sí mismo. Estas habilidades implican la capacidad de objetivar, identificar e informar sentimientos y emociones, ya sean propios o de las otras personas, para fomentar la interacción social y la cooperación.
- *Competencias sistémicas*: necesitan involucrar habilidades relacionadas con todo un sistema. Requieren una combinación de imaginación y sensibilidad, lo que permite ver cómo las partes de un todo están unidas y relacio-

nadas. Estas competencias incluyen la capacidad de planificar cambios que introducirán mejoras en los sistemas generales y en la capacidad de diseñar nuevos sistemas. Estas competencias se basan en competencias instrumentales e interpersonales adquiridas anteriormente (Villa y Poblete [dirs.], 2008).

- Estas veinte competencias se han incorporado a las cinco dimensiones que configuran el modelo de espiral del emprendimiento y que explican las habilidades y el conocimiento necesarios para el desarrollo del emprendimiento.

### 7.1. Muestra

La muestra del estudio consistió en 103 emprendedores de la comunidad autónoma de Galicia (España). Estas personas (un 57% de hombres y un 43% de mujeres) experimentaban diferentes situaciones: ya tenían en marcha algún emprendimiento, estaban en espacios de cotrabajo o aceleradoras, o incluso estaban llevando a cabo intraemprendimientos en sus organizaciones.

Los métodos estadísticos empleados, además de los estadísticos descriptivos, fueron cinco análisis factoriales exploratorios para conocer la agrupación de las competencias en cada uno de los tipos establecidos: instrumental, interpersonal y sistémico. Se llevaron a cabo cinco análisis factoriales para examinar la correspondencia con las cinco dimensiones teóricas y sus respectivos factores o competencias que las configuraban.

Se aplicó un instrumento *ad hoc* para medir las competencias de los emprendedores a través de una escala de cinco opciones, desde el desacuerdo total hasta el acuerdo total.

La fiabilidad medida como consistencia interna se realizó a través del índice Theta de Armor para cada uno de los diversos factores que componían cada una de las cinco dimensiones establecidas en el modelo propuesto.

Las veinte capacidades estudiadas se distribuyeron siguiendo la tipología de capacidades transversales enunciadas anteriormente:

- Competencias instrumentales: resolución de problemas, gestión del tiempo, pensamiento práctico y pensamiento analógico.
- Competencias interpersonales divididas en dos grupos:
  - a) Habilidades personales: autoconocimiento, autocrítica, autoconfianza y orientación al aprendizaje.
  - b) Habilidades interpersonales: trabajo en equipo, comportamiento ético y responsabilidad social.
- Competencias sistémicas: liderazgo, gestión de proyectos, visión estratégica, iniciativa, espíritu de emprendimiento, innovación y comunicación institucional.

Estas competencias se distribuyeron en las cinco dimensiones que configuraban el modelo de emprendimiento propuesto.

Como señalan Fandos et al. (2017), es necesaria la vinculación entre la universidad y el sector productivo, y en este sentido destacan la innovación y la cooperación en el desarrollo de las competencias clave. El informe *Horizonte 2020* (Programa Marco de Investigación de la UE) «argumenta y fomenta la investigación básica con programas de apoyo a la formación y a las oportunidades profesionales, así como el despliegue de un programa de formación a lo largo de la vida que responda al desarrollo personal y profesional de los trabajadores y, por lo tanto, a su ocupación e inserción laboral» (p. 335). Los emprendedores universitarios podrán poner en práctica las competencias adquiridas en la universidad, y el resto deberá adquirir y desarrollar las competencias básicas para lograr un emprendimiento con posibilidades de éxito.

## 8. Dimensiones y competencias del emprendimiento

### 8.1. Análisis factoriales exploratorios

Se han llevado a cabo cinco análisis exploratorios para comprobar las dimensiones teóricas establecidas en el modelo de competencias en emprendimiento.

**Tabla 2.** Análisis factoriales exploratorios

<b>I. DIMENSIÓN PERSONAL</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin: medida de adecuación de muestreo = 0,710.	Test de esfericidad de Bartlett = 725,704.	Significatividad: 0,000.
I. Dimensión personal: factores rotados.	Índice de fiabilidad $\theta$ de Armor.	$\theta = 0,819$ .
F1. Autoconocimiento.		
F2. Autocrítica.		
F3. Desconocimiento propio.		
F4. Orientación al aprendizaje.		
<b>II. DIMENSIÓN INTERPERSONAL</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin: medida de adecuación de muestreo = 0,698.	Test de esfericidad de Bartlett = 756,716.	Significatividad: 0,000.
Dimensión interpersonal: factores rotados.	Índice de fiabilidad $\theta$ de Armor.	$\theta = 0,823$ .
F1. Trabajo en equipo.		
F2. Responsabilidad social.		
F3. Comunicación.		
F4. Comportamiento ético.		

**III. DIMENSIÓN ORGANIZACIONAL**

Kaiser-Meyer-Olkin: medida de adecuación de muestreo = 0,794.	Test de esfericidad de Bartlett = 1192,575.	Significatividad: 0,000.
---	---	--------------------------

Dimensión organizacional: factores rotados.	Índice de fiabilidad $\theta$ de Armor.	$\theta = 0,894$ .
---	---	--------------------

F1. Visión estratégica.

F2. Espíritu emprendedor.

F3. Iniciativa.

F4. Gestión de proyectos.

F5. Liderazgo.

**IV. DIMENSIÓN TÉCNICA**

Kaiser-Meyer-Olkin: medida de adecuación de muestreo = 0,725.	Test de esfericidad de Bartlett = 513,972.	Significatividad: 0,000.
---	--	--------------------------

Dimensión técnica: factores rotados.	Índice de fiabilidad $\theta$ de Armor.	$\theta = 0,805$ .
--------------------------------------	---	--------------------

F1. Resolución de problemas.

F2. Gestión del tiempo.

F3. Pensamiento analógico.

F4. Pensamiento práctico.

**V. DIMENSIÓN ENTORNO SOCIAL E INSTITUCIONAL**

Kaiser-Meyer-Olkin: medida de adecuación de muestreo = 0,785.	Test de esfericidad de Bartlett = 614,959.	Significatividad: 0,000.
---	--	--------------------------

Dimensión entorno social e institucional: factores rotados.	Índice de fiabilidad $\theta$ de Armor.	$\theta = 0,849$ .
---	---	--------------------

F1. Comunicación institucional.

F2. Innovación.

F3. Orientación al servicio.

Fuente: elaboración propia.

Los índices de KMO de las cinco dimensiones superan el 0,07 excepto uno, que alcanza el 0,698, por tanto se concluye que todos son aceptables. El test de esfericidad de Bartlett obtiene una alta significatividad en las cinco dimensiones, por lo que tiene sentido realizar el análisis factorial. En cada dimensión se ha realizado un análisis factorial exploratorio con rotación varimax para conocer los factores que configuran cada una de las cinco dimensiones factorizadas.

La fiabilidad de las dimensiones se ha calculado a través del índice Theta ( $\theta$ ) de Armor y se ha obtenido una consistencia muy aceptable.

*8.1.1. Dimensión personal*

En las puertas del templo de Delfos se puede leer «Homo, ipsum gnoscete», y ese será nuestro punto de partida sobre el que se construirá la conciencia personal y profesional. Conocer las capacidades y las deficiencias de cada uno proporciona más seguridad y facilita un autocontrol más eficaz en tiempos de

ansiedad, angustia o estrés. Hay cinco competencias relacionadas con este primer bucle, como son: autoconocimiento (en el análisis factorial este aspecto se desdobló en dos, que hemos denominado *autoconocimiento* y *desconocimiento propio*), autocrítica, autoconfianza y orientación al aprendizaje. El primero, el autoconocimiento, basado en la introspección y el reconocimiento de las fortalezas y las debilidades, se señala desde el enfoque de la inteligencia emocional.

La segunda competencia, la autocrítica, permite distinguir y reconocer las faltas y los errores y poder afrontarlos. Esta competencia consiste en el desarrollo de una actitud crítica que permita reconocer la realidad sin falseamientos y aceptando las limitaciones o los errores personales. Por lo tanto, no es otra cosa que la acción de evaluarnos a nosotros mismos para reconocer lo que hacemos bien y lo que hacemos mal, con la sana intención de corregirnos y modificarnos.

Una tercera competencia es la autoconfianza, es decir, creer en uno mismo, en las propias posibilidades. Esto requiere poseer una autoestima y un autoconcepto positivos, y fundamentalmente requiere aceptarse como uno es, con los propios puntos fuertes y débiles.

Y, finalmente, la cuarta competencia es la *orientación al aprendizaje*. Hay dos aspectos centrales en esta competencia, el primero mostrar una predisposición a aprender cosas nuevas, a estar al día, a mantener una actitud de aprendizaje permanente. Y el segundo aspecto es conocer nuestro estilo de aprendizaje. Cada persona adquiere nuevos conocimientos de modo diferente, pero el que es capaz de aprender y utilizar los distintos estilos de aprendizaje obtiene mejores resultados.

De las cinco competencias que configuran esta dimensión personal, puede verse en el gráfico que hay dos que alcanzan puntuaciones altas: la autocrítica y la autoconfianza. Sin embargo, se observa que los emprendedores tienen un bajo conocimiento sobre sí mismos, desconocen sus puntos fuertes y débiles, así como sus habilidades personales, que son claves en el desarrollo de su proceso emprendedor. También obtiene una puntuación baja la orientación al aprendizaje, es decir, cómo se aprende, cuál es la manera más eficaz de lograrlo y, sobre todo, estar abiertos a nuevos aprendizajes a lo largo de su vida.

### 8.1.2. Dimensión interpersonal

El segundo bucle se centra en las habilidades interpersonales. Para un emprendedor y aún más para un emprendedor social, las habilidades interpersonales son de suma importancia en su crecimiento profesional. Señalamos otras cuatro capacidades interpersonales clave, tales como: comunicación interpersonal, trabajo en equipo, comportamiento ético y responsabilidad social. La comunicación interpersonal se entiende como la relación positiva con otras personas a través de la escucha empática y de la expresión clara y asertiva de lo que se piensa y/o se siente, por medios verbales y no verbales. La comunicación interpersonal es la característica principal de un emprendedor social, y la tiene

que cuidar, mejorar o desarrollar. Una segunda competencia es el trabajo en equipo. Está claro que un emprendimiento social requiere trabajo en equipo, y por lo tanto hemos seleccionado esta competencia, entendida en el sentido de integrar y colaborar activamente en la consecución de objetivos comunes con otras personas, áreas y organizaciones. Trabajar en equipo no es fácil, se debe aprender a hacerlo, y es aún más difícil liderar un colectivo, pero esa es otra competencia de la que hablaremos.

A continuación, describimos el perfil medio de estos empresarios gallegos en el ámbito interpersonal.

De las cuatro competencias que componen esta dimensión interpersonal, dos coinciden con las propuestas del informe de la Comisión Europea. Nuestra competencia de trabajo en equipo se llama *trabajar con otros* (coincidiendo con el significado de *equipo* y de *colaboración*) y, de manera similar, la competencia de comportamiento ético se designa como el informe bajo la etiqueta de *pensamiento ético y sostenible* (evaluar las consecuencias y el impacto de ideas, oportunidades y acciones).

Los emprendedores participantes en este estudio se autoperceben como personas que saben trabajar en equipo y que actúan con ética personal. Estos son, sin duda, dos aspectos importantes en la dimensión interpersonal. Sorprende, por otro lado, la baja puntuación en responsabilidad social. La razón que puede explicar esta valoración es que esta competencia es en realidad más corporativa, más institucional y que muchos de los emprendedores y emprendedoras estaban en una situación de formación o en espacios de cotrabajo preparando sus proyectos.

Otra posible competencia útil para los emprendedores la encontraríamos en el texto de Guzmán-Cedillo (2020):

[...] es obligado ubicar el desarrollo de la competencia argumentativa en la participación de determinadas prácticas de naturaleza socio-cultural, donde, para ser competente, el estudiante moviliza y articula recursos de naturaleza muy diversa, tanto internos (aptitudes y capacidades, conocimientos, habilidades, actitudes y valores) como externos (materiales, artefactos técnicos o simbólicos y ayudas de otras personas). (p. 18)

Indudablemente, los emprendedores tendrán que utilizar esta competencia argumentativa para defender sus propuestas, para persuadir a los inversores de la bondad de su proyecto.

### 8.1.3. Dimensión organizacional

La dimensión organizacional pone el énfasis en la organización. Y en este modelo de emprendimiento se seleccionaron cinco competencias consideradas muy importantes para el desarrollo de este ámbito: el liderazgo, la visión estratégica, la iniciativa, el espíritu emprendedor y la gestión de proyectos.

El *liderazgo* se considera fundamentalmente la influencia que una persona ejerce sobre otras y que logra que asuman los objetivos comunes y participen implicándose en el proyecto de modo activo. Entre las competencias de un



líder se encuentra la *visión estratégica*, que entendemos como determinar, desde una proyección de futuro retador y realista, los objetivos, las prioridades, los métodos y los controles a corto, medio y largo plazo de forma coherente, como resultado de un análisis de las fortalezas y de las debilidades propias y de los recursos empleados, teniendo en cuenta las oportunidades y las amenazas que se presentan. La *iniciativa* entendida como el hecho de poner en marcha una actividad impulsada por uno mismo, el *espíritu emprendedor*, la competencia entendida como la realización de proyectos por decisión propia, comprometiéndose determinados recursos con el fin de explotar una oportunidad y asumiendo el riesgo que ello acarrea. Estas dos competencias obtienen una puntuación relativamente alta en la percepción de los emprendedores. Finalmente, la competencia *gestión de proyectos* (entendida como preparar, dirigir, evaluar y hacer seguimiento de un trabajo complejo de manera eficaz, desarrollando una idea hasta concretarla en servicio o producto), que obtiene una pobre valoración. Se trata de una competencia deficitaria en los emprendedores que requiere una formación más exhaustiva para adquirirla y poder ejercerla.

#### 8.1.4. Dimensión técnica

El cuarto bucle se refiere a las habilidades más específicas o más profesionales, que incluyen los conocimientos técnicos, las estrategias y el comportamiento profesional necesarios para un emprendedor.

Las cuatro competencias que componen esta dimensión son: la competencia para resolver problemas (la identificación, el análisis y la definición de los elementos significativos que constituyen un problema para resolverlo con criterio y de forma efectiva); la gestión del tiempo (la distribución del tiempo de manera ponderada en función de las prioridades, teniendo en cuenta los objetivos personales a corto, medio y largo plazo y las áreas personales y profesionales que interesa desarrollar); el pensamiento práctico (el comportamiento mental que facilita seleccionar el curso de acción más apropiado, atendiendo a la información disponible y al establecimiento del proceso a seguir para alcanzar los objetivos con eficacia y eficiencia. Es decir, se trata del modo de pensar dirigido a la acción para poder traducir las ideas en acciones), y, finalmente, el pensamiento analógico (el comportamiento mental que logra establecer relaciones de semejanza o similitud entre cosas distintas).

Estas competencias obtienen una valoración media-alta, a excepción de la gestión del tiempo, que logra una puntuación más baja. Es una competencia cuyo dominio alto es difícil de conseguir.

#### 8.1.5. Dimensión acerca del entorno social e institucional

El quinto bucle se refiere al entorno social e institucional. Esta dimensión se centra en el conocimiento del mercado, en los destinatarios a los que se dirige el emprendimiento y en diagnosticar sus necesidades. Para esta área hemos seleccionado algunas competencias para fortalecer el comportamiento efectivo y eficiente en ella.

La primera es la *innovación*, entendida como el hecho de dar una respuesta satisfactoria a las necesidades y a las demandas personales, organizativas y sociales, modificar o introducir nuevos elementos en los procesos y resultados.

La *orientación al servicio*, que sí es esencial para cualquier tipo de emprendimiento, es aún más para el emprendimiento social debido al énfasis en satisfacer las necesidades de las personas. Definimos esta competencia como la determinación para centrar todos los esfuerzos en generar un valor superior para sus destinatarios, su satisfacción, ofreciendo el servicio y/o el producto con la mayor atención y calidad posibles. Y, finalmente, la última competencia es la *comunicación institucional*, que definimos como la «relación de la organización dirigida a individuos y grupos sociales con la intención de ofrecer su imagen y dar información al público de manera coherente con la visión y los objetivos establecidos, coordinados y alineados».

Las competencias *innovación* y *comunicación institucional* consiguen una alta puntuación entre los emprendedores estudiados, posiblemente tienen ya una idea que consideran innovadora y dominan las redes sociales para su comunicación en el entorno donde desean implantar su actividad. La competencia *orientación al servicio* obtiene una puntuación más baja, que quizás puede ser debida al hecho de que no todos los emprendedores y emprendedoras de la muestra desarrollan un emprendimiento social.

## 9. Consideraciones finales

Como señala Borstein (2005): «La expresión *emprendedor social* ha ganado popularidad en los últimos años. Las principales universidades norteamericanas ofrecen cursos para emprendedores sociales». Sin embargo, no existe una definición aceptada sobre dicho concepto, aunque consideramos importante insistir en la necesidad de distinguir entre lo que es y lo que no es un emprendedor social. A nuestro modo de ver, existen algunas características que, si no se cumplen, no se podría hablar propiamente de emprendedor social. Entre estas características está una fundamental, que es ayudar a reducir o a solventar un problema social, ya que esta es una motivación clave en el emprendimiento social.

La revisión llevada a cabo permite concluir que es necesaria una mayor formación del emprendimiento en general y del emprendimiento social en particular, en las competencias necesarias para, además de lograr un proyecto sustentable y eficaz, hacerlo resolviendo o ayudando a resolver algún problema social al que se dirija el emprendimiento particular. No basta con enseñar a realizar un plan de negocios, el emprendimiento demanda una formación más sólida que facilite la sustentabilidad del proyecto, y para ello se necesita que los emprendedores posean un perfil competencial pertinente.

El estudio empírico realizado permite vislumbrar un panorama amplio de competencias, y los datos obtenidos señalan algunos puntos fuertes y débiles que poseen o no poseen los emprendedores.

Es evidente que el emprendimiento en general y el emprendimiento social van incrementándose y obteniendo un impacto en la economía, además de ser un revulsivo claro en la solución de algunos problemas sociales. Este emprendimiento debe realizarse de forma más extensible con la ayuda y la contribución de empresas y con las políticas adecuadas para resolver de modo importante los acuciantes problemas sociales que se están generando a nivel mundial, y ello implica una participación institucional y sociopolítica desde la responsabilidad colectiva.

En definitiva, consideramos la formación del emprendedor como una forma necesaria de obtener un nivel de éxito sostenible y de poder afrontar situaciones difíciles y nuevas que de otro modo no estarían suficientemente preparadas. En gran parte de los casos la formación de los emprendedores es escasa y se concentra especialmente en la cuestión empresarial como único ámbito de competencia.

El modelo de la espiral del emprendimiento aporta las competencias más relevantes que requiere un emprendedor para iniciar su actividad y poseer el conocimiento y las habilidades necesarias para hacerla viable y sostenible. Las cinco dimensiones establecidas (personal, interpersonal, técnica, organizativa y del entorno institucional) configuran una estructura que constituye la base de una actividad emprendedora.

## Referencias bibliográficas

- BORSTEIN, D. (2005). *Cómo cambiar el mundo: Los emprendedores sociales y el poder de las nuevas ideas*. Barcelona: Random House Mondadori.
- BRAVO, C. (2018). Identifying Cross-Country Key Drivers of Social Entrepreneurial Activity. *Journal of Social Entrepreneurship*, 9(3), 181-199.  
<<https://doi.org/10.1080/19420676.2018.1467333>>
- BRUSH, C.G.; MANOLOVA, T.S. y EDELMAN, L.F. (2008). Separated by a common language? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(2), 249-266.  
<<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00225.x>>
- CHIRINOS ARAQUE, Y.; MERIÑO CÓRDOBA, V.H. y MARTÍNEZ DE MERIÑO, C. (2018). El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. *Revista EAN*, 84, 43-61.  
<<https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1916>>
- DÍAZ, F. y LEJARRIAGA, G. (2018). Emprendimiento social y empleabilidad. *REVESCO: Revista de Estudios Cooperativos*, 129, 9-15.  
<<https://doi.org/10.5209/REVE.62962>>
- DRUCKER, P.F. (2011). *Landmarks of tomorrow: A report on the new*. New Brunswick, Canadá: Transaction Publishers.
- EUROPEAN UNION (2016). *Entrecomp: The Entrepreneurship Competence Framework*. Recuperado de <<https://ec.europa.eu/jrc/en/publication/eur-scientific-and-technical-research-reports/entrecomp-entrepreneurship-competence-framework>>.
- FANDOS, M.; RENTA, A.I.; JIMÉNEZ, J.M. y GONZÁLEZ, A.P. (2017). Análisis sobre el aprendizaje y las aplicaciones de las competencias generales en el contexto laboral: Estrategias de colaboración entre la formación laboral, la universidad y la empresa. *Educar*, 53(2), 333-355.  
<<http://dx.doi.org/10.5565/rev/educar.889>>

- FERNÁNDEZ-FERRER, M. y FORÉS-MIRAVALLS, A. (2016). Evaluación del desarrollo competencial en la educación superior: La perspectiva del profesorado universitario. *Educar*, 54(2), 391-410.  
<<https://doi.org/10.5565/rev/educar.799>>
- GUTIÉRREZ-SOLANA, F. (dir.) (2019). *Global Entrepreneurship Monitor. Informe GEM España 2018-2019*. Santander: Editorial de la Universidad de Cantabria. Recuperado de <<http://www.gem-spain.com/informes-nacionales/>>.
- GUZMÁN-CEDILLO, Y.I. y FLORES MACÍAS, R. (2020). La competencia argumentativa como meta en contextos educativos: Revisión de la literatura. *Educar*, 56(1), 15-34.
- HENDER, V. (2017). Desarrollo de competencias emprendedoras en docentes de universidades públicas autónomas. *Encuentros*, 15(1), 133-146.  
<<https://doi.org/10.15665/re.v15i1.815>>
- KIRZNER, I.M. (1979). *Perception, Opportunity, and Profit*. Chicago: The University of Chicago Press.
- PORTUGUEZ, M.; VALENZUELA, J.R. y NAVARRO, C. (2018). Diseño y validación de un test de evaluación del potencial en emprendimiento social. *REVESCO: Revista de Estudios Cooperativos*, 128.  
<<https://doi.org/10.5209/REVE.60207>>
- SERRANO-BEDIA, A.M.; PÉREZ-PÉREZ, M. y PALMA-RUIZ, M. (2016). Emprendimiento: visión actual como disciplina de investigación. Un análisis de los números especiales publicados durante 2011-2013. *Estudios Gerenciales*, 32, 82-95.  
<<https://doi.org/10.1016/j.estger.2015.09.003>>
- SIMÓN-MOYA, V.; SASTRE-SÁNCHEZ, O. y REVUELTO-TABOADA, L. (2015). El emprendedor social: Análisis de la alerta social. *Suma de Negocios*, 6(14), 155-165.  
<<https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.07.001>>
- VILLA, A. (2017). Un modelo de emprendimiento social: Competencias sociales y empresariales. En A. VILLA (ed.). *Tendencias actuales de las transformaciones de las universidades en una sociedad digital*. Vigo: Editora Alvarellos.
- (ed.) (2013). *Un modelo de evaluación para la innovación social universitaria responsable*. Bilbao: Proyecto TUNING. Universidad de Deusto.
- VILLA, A. y POBLETE, M. (dirs.) (2008). *Aprendizaje basado en competencias: Una propuesta de evaluación de las competencias genéricas*. Bilbao: Mensajero. Universidad de Deusto.