

7

Belén Goñi. Institución Futuro
María Beunza. Happen Inn

Juventud y emprendimiento: ¿de qué hablamos cuando hablamos de juventud capaz de emprender? El caso de Navarra

Si no existe un buen “ecosistema emprendedor”, resulta difícil que los deseos de recuperación económica por la vía del emprendimiento se conviertan en realidad. La situación española es, a este respecto, bastante desalentadora. Los indicadores de emprendimiento respecto a otros países demuestran que hay un largo recorrido de mejora. En ese camino entran en juego diversas variables, como la fiscalidad del país, las trabas a la hora de abrir negocios, los costes, etc. Sin embargo, hay otro factor fundamental para tener ciudadanos con espíritu emprendedor: la educación. Los problemas de emprendimiento pueden atribuirse en buena medida a la falta de la formación en el carácter emprendedor en las aulas desde una edad temprana. Pero ¿cómo inculcar las competencias emprendedoras en estudiantes adultos si nunca antes se ha trabajado en esas áreas?

Este artículo intenta clarificar algunas cuestiones que pueden dificultar la comprensión de las competencias de emprendimiento y su puesta en práctica. Se explica, en primer lugar, la importancia de la formación en competencias y, concretamente, en la competencia de emprender. A continuación, se exponen los resultados de un estudio reciente de Institución Futuro que define de forma práctica la importancia y realidad de las competencias necesarias para emprender, tanto desde el punto de vista de los jóvenes universitarios, como el de profesionales y empresas. Por último, se establecen algunas conclusiones y recomendaciones.

Palabras clave: Emprendimiento, educación, juventud, empleo.

1. Introducción

Desde el comienzo de la crisis económica en España, se insiste desde diversos sectores en que la recuperación llegará de la mano de la creación de empresas por parte de jóvenes o no tan jóvenes. Este planteamiento es de por sí positivo. El impacto de la creación de empresas en las variables competitivas de un país es notable: creación de riqueza, generación de puestos de trabajo, mejoras en la productividad...

El 28 de septiembre de 2013 se aprobó la ley de apoyo a los emprendedores (1), que detectaba, como uno de los principales problemas en España, “la ausencia de una mayor iniciativa emprendedora entre los más jóvenes que haya llevado, ante la falta de oportunidades de trabajo por cuenta ajena, a unos mayores niveles de autoempleo capaces, a su vez, de generar más empleo”. La aprobación de una ley de estas características demuestra la preocupación y el interés por parte del Gobierno de desarrollar esta área, aunque no garantiza por sí misma su potenciación.

(1)
Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización.

¿Pero qué entendemos por emprendimiento? La RAE define el verbo emprender como “acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro”. Según esta definición, el emprendimiento va más allá de la creación de empresas. En realidad, el emprendimiento se define como la capacidad de idear y poner en marcha nuevos proyectos.

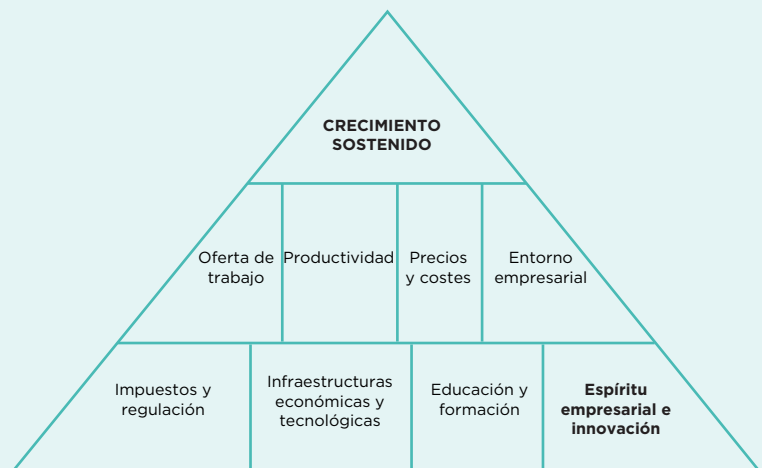
- En cualquier organización: no solo se trata de crear empresas sino de poner en marcha iniciativas en cualquier empresa u organismo existente.
- En cualquier ámbito: no se trata solo de lanzar nuevos productos y servicios sino también de proyectos de cambio e innovación que generen valor.

A este respecto, puede ser interesante destacar un concepto quizá poco conocido, pero que puede resultar útil. Se trata del “intraemprendimiento”, definido como “actividad asociada al desarrollo de nuevas actividades de negocio por parte de los empleados de cualquier empresa o entidad para sus empleadores, en términos de crear un nuevo punto de venta, una filial, el lanzamiento de nuevos productos o servicios o cualquier otra iniciativa de carácter emprendedor”. En otras palabras, la definición de emprendimiento no debe reducirse a la mera creación de empresas.

Como indica el Círculo de Empresarios (2), la visión del espíritu emprendedor debe ser más amplia: relacionada con una disposición o preferencia individual o de grupo “hacia la transformación efectiva de sus ideas en actividades generadoras de valor mediante acciones emprendedoras, bien sea con iniciativas empresariales, bien sea a través de mejoras en el funcionamiento de organizaciones ya constituidas”.

¿Pero es de verdad tan importante que el espíritu empresarial y el emprendimiento se desarrollen para que nuestro país sea más competitivo? Varias fuentes así lo indican. El *Annual Competitiveness Report* (3) ha expuesto de manera gráfica cómo el espíritu empresarial y la innovación son pilares esenciales de la competitividad.

Gráfico 1. **Espíritu empresarial e innovación**



Fuente: Annual Competitiveness Report 2005, National Competitiveness Council y Forfas.

(2) Círculo de Empresarios (2009). El espíritu emprendedor: elemento esencial para afrontar la crisis económica española.

(3) National Competitiveness Council y Forfas (2005), Annual Competitiveness Report.

Las economías más competitivas del mundo tienen como característica común su dinamismo emprendedor. En ellas, no sólo la tasa de apertura de negocios es mayor que la de cierre, sino que también se consigue que lleguen al mercado más productos y servicios innovadores. A este respecto conviene subrayar las ideas publicadas en *Entrepreneurship 2020 Action Plan* de la Comisión Europea, concebido como pilar decisivo para el fomento del emprendimiento y, por ende, para la creación de puestos de trabajo, tal y como se destaca en el informe de *Towards a job-rich recovery* (2012).

Sin un buen “ecosistema” emprendedor, es difícil que los deseos de recuperación económica por la vía del emprendimiento se conviertan en realidad. La situación española es desalentadora en este aspecto. Los indicadores de emprendimiento demuestran que hay un largo recorrido de mejora. En ese camino entran en juego diversas variables, como la fiscalidad del país, las trabas a la hora de abrir negocios, los costes, etc. Sin embargo, hay otro factor que se demuestra fundamental para tener ciudadanos con espíritu emprendedor: la educación.

El propio gobierno español, en la citada Ley de Apoyo a los Emprendedores, reconoce que “para invertir esta situación [de desempleo] es necesario un cambio de mentalidad en el que la sociedad valore más la actividad emprendedora y la asunción de riesgos. La piedra angular para que este cambio tenga lugar es, sin duda, el sistema educativo”. En efecto, los problemas de emprendimiento pueden atribuirse en buena medida a la falta de la formación en el carácter emprendedor en las aulas desde edades tempranas. Pero ¿cómo inculcar las competencias emprendedoras en estudiantes adultos si nunca antes se ha trabajado en esas áreas?

Las experiencias de educación en emprendimiento son cada vez más numerosas. Así lo constatan diversos ejemplos de iniciativas en casi todas las Comunidades Autónomas. No sólo las administraciones educativas están sensibilizadas, sino que también los educadores han sabido apreciar esta necesidad formativa.

Este artículo explica, en primer lugar, la importancia de la formación en competencias y, concretamente, en qué consiste la competencia de emprender. A continuación, se exponen los resultados de un estudio reciente que define de forma práctica la importancia y realidad de las competencias necesarias para emprender, tanto desde el punto de vista de los jóvenes universitarios, como el de profesionales y empresas. Por último, se establecen algunas conclusiones y recomendaciones.

2. La formación en competencias: el caso del emprendimiento

El concepto de formación por competencias no es nuevo dentro del entorno educativo. En este contexto, la OCDE (4) definió, en 2005, “competencia” como “la capacidad de responder a demandas complejas movilizandorecursos psicológicos y sociales en un entorno concreto”. Otra definición, esta vez del Parlamento Europeo (5), es la de “combinación de conocimientos, capacidades y actitudes adecuada al contexto. Las competencias clave son aquellas que las personas necesitan para su realización y desarrollo personales, así como para la ciudadanía activa, la

(4) OCDE (2005). The Definition and Selection of Key Competences. Executive Summary. París. OCDE.

(5) Citado en Príncipe de Girona (2013). “Aprender a Emprender”.

inclusión social y el empleo”. La Ley Orgánica de Educación (LOE) del 2006 también incluyó una definición del concepto de competencia: “son los aprendizajes que se consideran imprescindibles, desde un planteamiento integrador y orientado a la aplicación de los saberes adquiridos”. El informe “Aprender a Emprender”, de la Fundación Príncipe de Girona, extrae una serie de conclusiones acerca de lo que implica la formación por competencias:

- “Las competencias básicas o clave son aquellas que todo individuo necesitará en algún momento de su vida para desenvolverse en la sociedad actual.
- Las competencias no son, en sí mismas, conocimientos, habilidades o actitudes por separado, sino una integración de los tres.
- Las competencias no se enseñan, se entrenan, ya que son las que permiten poner en juego los conocimientos. Esta afirmación supone un cambio metodológico ineludible en el ámbito educativo.
- La aplicación de competencias básicas se da en un proceso de operaciones mentales complejas, cuyos esquemas de pensamiento permiten determinar y realizar acciones adaptadas a la situación.
- Las competencias hacen referencia a una ejecución eficaz, a un modo exitoso de conseguir unos resultados en una situación dada.
- En un contexto real, la resolución de cualquier situación necesita de la puesta en juego de las distintas competencias de modo interrelacionado.”

Marina (6) afirma que “el sistema de educación por competencias acaba con la idea de que la educación es mera instrucción. Es un plan inequívocamente formativo y ético [...] El conjunto de las competencias sólo tiene sentido si se incluyen dentro de un proyecto ético bien definido. No estamos sólo educando en competencias; estamos formando ciudadanos. No estamos enseñando destrezas, sino ayudando a formar personalidades creadoras y buenas. Por eso, creo que el modelo educativo que mejor recoge esas aspiraciones, y puede aprovechar además una rica tradición pedagógica, es el que considera que la educación debe regirse por una sencilla fórmula: EDUCACIÓN = Instrucción + Formación del carácter”. Ante esta afirmación cabría preguntarse ¿qué competencias concretas deberían desarrollarse en el aula? El Parlamento Europeo y el Consejo aprobaron en 2006 una recomendación a los estados miembros “sobre las competencias clave para el aprendizaje permanente”, que establecía ocho competencias clave:

1. Comunicación en lengua materna.
2. Comunicación en lenguas extranjeras.
3. Competencia matemática y competencias básicas en ciencia y tecnología.
4. Competencia digital.
5. Aprender a aprender.
6. Competencias sociales y cívicas.
7. Sentido de la iniciativa y espíritu de empresa.
8. Conciencia y expresión culturales.

(6)
Marina, J.A. (2010) “La competencia de emprender”. Revista de Educación, 351. Enero-Abril 2010, pp. 49-71.

El Proyecto DESECO (“Definition and Selection of Key Competences”) de la OCDE (2005) aporta otra definición y selección de competencias, estructuradas en tres categorías:

1. Manejo interactivo de herramientas, como el lenguaje o la tecnología:
 - Habilidad para usar el lenguaje, los símbolos y los textos interactivamente
 - Habilidad para utilizar el conocimiento y la información interactivamente
 - Habilidad para utilizar la tecnología interactivamente
2. Interacción en grupos heterogéneos:
 - Habilidad para relacionarse bien con otros
 - Habilidad para cooperar
 - Habilidad para manejar y resolver conflictos
3. Actuar con autonomía:
 - Habilidad para actuar dentro de un marco general
 - Habilidad para hacer y llevar a la práctica planes de vida y proyectos personales
 - Habilidad para afirmar los derechos, intereses, límites y necesidades

2.1. ¿En qué consisten las competencias en emprendimiento?

Existen diversas definiciones de la competencia de emprender. Partimos de la base de que existe diferencia entre el concepto de iniciativa empresarial, vinculada de manera directa a la creación de empresas o el autoempleo, y la iniciativa emprendedora, que incluye una serie de cualidades como la autonomía, el liderazgo, la innovación. Tales cualidades son imprescindibles en cualquier contexto y para cualquier persona.

Éste último concepto es el que se intenta introducir en la enseñanza, lo que denota el interés por generar un modelo económico más activo en la creación de empresas. La Ley Orgánica de Educación (LOE) ⁽⁷⁾ recoge la competencia de “Sentido de la iniciativa y espíritu de empresa” reformulada con la denominación “autonomía e iniciativa personal”. Los contenidos de esta competencia son, según la LOE:

- Valores y actitudes personales interrelacionadas
- Capacidad de elegir con criterio propio, de imaginar proyectos para desarrollar las opciones y planes personales.
- Transformar las ideas en acciones, analizando posibilidades y limitaciones.
- Mantener la motivación con una sana ambición personal, académica y profesional.
- Actitud positiva hacia el cambio y la innovación, sabiendo afrontar los problemas y encontrando soluciones.
- Disponer de habilidades sociales para relacionarse, cooperar y trabajar en equipo.
- Habilidades y actitudes relacionadas con el liderazgo de proyectos.

(7)
http://www.uco.es/organizacion/secretariageneral/images/doc/docs/legislacion/BOE_Ley_Educacion.pdf

Para la LOE la autonomía y la iniciativa personal implican ser capaz de imaginar, desarrollar y evaluar acciones o proyectos individuales o colectivos con creatividad, confianza, responsabilidad y sentido crítico. El citado Proyecto DESECO de la OCDE define la competencia en autonomía como “la capacidad de los individuos para controlar su vida de forma responsable y con sentido, ejerciendo un grado de control sobre sus condiciones de vida y de trabajo”. A su vez, esta competencia se basa en tres pilares: capacidad de actuar dentro del marco general; capacidad de formar y llevar a cabo planes de vida y proyectos personales; y habilidad de definir los derechos, intereses, límites y necesidades. Es decir, según este concepto, la autonomía va ligada a la capacidad general de actuar de modo responsable, no de modo casual, previendo las consecuencias y eligiendo las metas adecuadas.

En la “Recomendación del Parlamento Europeo y del Consejo (de Europa) sobre competencias clave para el aprendizaje permanente” (2005), la competencia aparece como espíritu de empresa, entendido como “la habilidad de la persona para transformar las ideas en actos. Se relaciona con la creatividad, la innovación y la asunción de riesgos, así como con la habilidad para planificar y gestionar proyectos con el fin de alcanzar objetivos. En esta competencia se apoyan todas las personas en la vida cotidiana, en casa y en la sociedad (los asalariados, al ser conscientes del contexto en el que se desarrolla su trabajo y ser capaces de aprovechar las oportunidades) y es el cimiento de otras capacidades y conocimientos más específicos que precisan los empresarios al establecer una actividad social o comercial”.

Así, los rasgos comunes de estas definiciones son:

- Capacidad para la configuración la identidad personal.
- Capacidad para reflexionar y asumir con responsabilidad las consecuencias de los actos.
- Capacidad de transformar ideas en actos.
- Capacidad para planificar y gestionar proyectos vitales y profesionales.
- Capacidad para generar cambio en innovación en cualquier entorno.

La Fundación Príncipe de Girona (2013) ha desglosado la competencia de aprender a emprender en cuatro indicadores, que incluyen tanto habilidades personales como relacionadas con la empresa.

La teoría parece sencilla, pero puede que llevarla a la práctica en el aula no lo sea tanto. De ahí que la Fundación Príncipe de Girona (2013) recoja una serie de recomendaciones metodológicas específicas sobre la competencia de aprender a emprender, que se reproducen a continuación:

- Utilizar la “heteroevaluación”, “coevaluación” y especialmente la autoevaluación de forma frecuente para promover la identificación de fortalezas y debilidades, así como la motivación de logro y el espíritu de superación.
- Estructurar la docencia en el aula de forma no excesivamente autoritaria, mezclando las directrices con la aceptación de las decisiones de las y los estudiantes, ayudándoles a tomar conciencia de su autonomía y su capacidad de decisión.
- Informar y analizar las causas del éxito o el fracaso en una tarea, haciendo incidencia en las causas y dando oportunidades para rectificar.

Tabla 1. **Competencias y emprendimiento**

Aprender a emprender

A. Autonomía personal

- Desarrollar la autoestima y la confianza básica.
- Potenciar la motivación de logro y el espíritu de superación.
- Ser responsable y asumir las consecuencias de sus propias acciones.
- Gestionar de forma eficaz el trabajo.
- Tomar decisiones y resolver problemas.

B. Liderazgo

- Manejar las habilidades de comunicación y negociación.
- Promover y dirigir el trabajo en equipo.
- Asumir riesgos.
- Mostrar energía y entusiasmo.
- Influir positivamente en los demás y generar implicación.

C. Innovación

- Iniciar acciones nuevas a partir de conocimientos previos.
- Ser creativo en ideas, procesos y acciones.
- Generar cambio y abrir perspectivas.
- Planificar y llevar a cabo proyectos.
- Trabajar en la visión de futuro.

D. Habilidades empresariales

- Definir el objeto de negociación y la estrategia competitiva.
- Gestionar los aspectos económico-financieros.
- Gestionar los recursos humanos.
- Desarrollar los procesos vinculados a la actividad.
- Utilizar las estrategias de marketing y comunicación empresarial.
- Actuar con responsabilidad social y sentido ético.

Fuente: Aprender a emprender. Cómo educar el talento emprendedor. Fundación Príncipe de Girona, 2013.

- Fomentar el trabajo cooperativo frente al competitivo.
- Presentar tareas asequibles a sus posibilidades y capacidades, que supongan desafíos en el aprendizaje para estimular la motivación de logro.
- Programar las actividades de la clase de forma que puedan tomar frecuentemente decisiones.
- Promover actividades en las que los riesgos de fracaso sean moderados, dejando espacios para la reflexión individual y el análisis de las reacciones mostradas.
- Proponerles que se marquen metas y que registren los progresos que hacen para alcanzarlas, en aras a entrenar la planificación y evaluación de proyectos.
- Planificar actividades relacionadas con sus intereses y habilidades para que experimenten experiencias de éxito.
- Ayudar a organizar y planificar el estudio para que adquieran hábitos de trabajo.
- Estructurar las tareas, partiendo de lo más sencillo a lo más complicado, incidiendo en la relevancia de las mismas, graduando la dificultad, para favorecer el éxito.
- Incidir en la importancia del esfuerzo en la obtención del éxito, atribuirlo a causas internas, modificables y controlables.
- Utilizar el modelado como estrategia metodológica, para que interioricen comportamientos y valores que queremos que adquieran.

- Estimular los procesos intelectuales creativos y generar actividades que fomenten la presentación de juicios y valoraciones diferentes.
- Incitar la comunicación con preguntas divergentes y presentar situaciones que inciten a la flexibilidad del pensamiento en los alumnos.
- Impulsar el fomento de la inventiva y la generación de ideas.
- Fomentar el trabajo en equipo y establecer roles en el trabajo grupal asignando el liderazgo de manera rotatoria.

3. Juventud, empleabilidad y emprendimiento: ¿Soy competente? ¿Son competentes?

3.1. Ámbito del estudio

En 2012, Institución Futuro elaboró el estudio “Competencias críticas para la empleabilidad y el emprendimiento de los jóvenes navarros de educación superior profesional y universitaria” dirigido por María Beunza, socia de Happen Inn. Su finalidad era mejorar la inserción laboral de las y los estudiantes navarros y potenciar la empleabilidad y capacidad de emprendimiento a lo largo de la vida laboral; validando, mediante la aplicación de métodos cualitativos, diez competencias críticas:

- Motivación, entusiasmo y ganas de aprender: es la capacidad de mantener una actitud positiva y proactiva para desarrollar el trabajo y el aprendizaje.
- Iniciativa: es la capacidad de proponer e iniciar actuaciones y proyectos que permitan obtener mejores resultados.
- Orientación a resultados: es la capacidad de aportar y actuar para la consecución de los objetivos definidos.
- Orientación al cliente: es la capacidad de conocer las expectativas de clientes internos y externos, para ofrecer respuestas adaptadas y fortalecer relaciones de confianza.
- Trabajo en equipo: es la capacidad de trabajar con otros, creando un ambiente de colaboración, comunicación y confianza para la consecución de unos objetivos conjuntos.
- Empatía: es la capacidad de percibir y comprender los sentimientos de los demás, para actuar en consecuencia.
- Resolución de conflictos: es la capacidad de prever, afrontar y resolver conflictos interpersonales desde el respeto para obtener resultados satisfactorios para todas las partes.
- Adaptación al cambio/flexibilidad: es la capacidad de adaptarse a nuevas situaciones y contextos manteniendo una actitud constructiva.
- Confianza en sí mismo: es el convencimiento en las propias capacidades y posibilidades de desarrollo.
- Comunicación: es la capacidad de percibir, escuchar y transmitir de manera efectiva, empleando el canal adecuado en el momento oportuno.

3.2. Metodología

Para desarrollar el trabajo se seleccionó una muestra de 105 estudiantes (8), compuesta por jóvenes posgraduados de FP Superior y estudiantes universitarios de último año o recién titulados que fueran a participar en programas de prácticas en empresas de sus respectivos centros en el año 2013.

A continuación se procedió al diagnóstico de las competencias de los y las alumnas de la muestra, para determinar el nivel que poseen en cada una de las diez competencias que se definen en el apartado anterior. La evaluación se ha llevado a cabo mediante dos vías:

- a. Herramienta de autoevaluación (9) testada por expertos nacionales para evaluar nueve de las diez competencias que se encontraban recogidas en el directorio del *software* existente. Conviene aclarar también que orientación al cliente y a resultados se unificaron en “Orientación al servicio y al cliente”, de modo que en la primera autoevaluación se analizaron ocho competencias. La competencia “motivación, entusiasmo y ganas de aprender” no estaba recogida como tal y se evaluó vía entrevista personal de incidentes críticos. Los estudiantes recibieron una invitación vía correo electrónico que incluía sus claves personales. Participaron un total de 101 estudiantes.
- b. Entrevista de incidentes críticos realizada por expertos en selección (Human) para obtener una valoración objetiva y ofrecer a los alumnos un diagnóstico sobre su perfil competencial, tanto en las nueve competencias que se midieron con la herramienta informática, como en la competencia “Motivación, entusiasmo y ganas de aprender”. Participaron 98 estudiantes.

Después, las empresas realizaron una valoración de la importancia y nivel de las competencias de los y las jóvenes que participaron en procesos de selección (no necesariamente los estudiantes de la muestra analizada). Los Departamentos de Recursos Humanos de 47 empresas navarras valoraron la criticidad de las diez competencias definidas y dieron su opinión sobre el grado en el que los jóvenes titulados de Navarra las poseían o no. La muestra de empresas se segmentó por tamaño, sector y actividad en: mercado nacional o internacional.

Por último, se llevó a cabo el tratamiento de los datos para cada una de las competencias analizadas conforme a la siguiente segmentación: FP/Universidad, género, percepción individual/percepción expertos/percepción empresas.

3.3. Autoevaluación por parte de los y las estudiantes

La discriminación de los datos en función del género, una vez promediados los resultados de todas las competencias, muestra una valoración del propio nivel de competencias más elevada por parte de los hombres que de las mujeres. Este hecho se da tanto en el promedio global como en cada una de las competencias (Gráfico 2).

(8)

La muestra de alumnos procede de cuatro centros educativos: Universidad de Navarra, Universidad Pública de Navarra, Foro Europeo y Donapea. Los estudiantes de Foro Europeo y Donapea, proceden de titulaciones superiores de FP, representando este nivel educativo el 52% del total. En la segmentación por género, el porcentaje más amplio corresponde a las mujeres con un 59%.

(9)

Los resultados de la autoevaluación para cada una de las competencias para la muestra global, se expresan conforme al siguiente baremo: Suspenso (0-4,99), Aprobado (5-6,99), Notable (7-8,99), Sobresaliente (9-10).

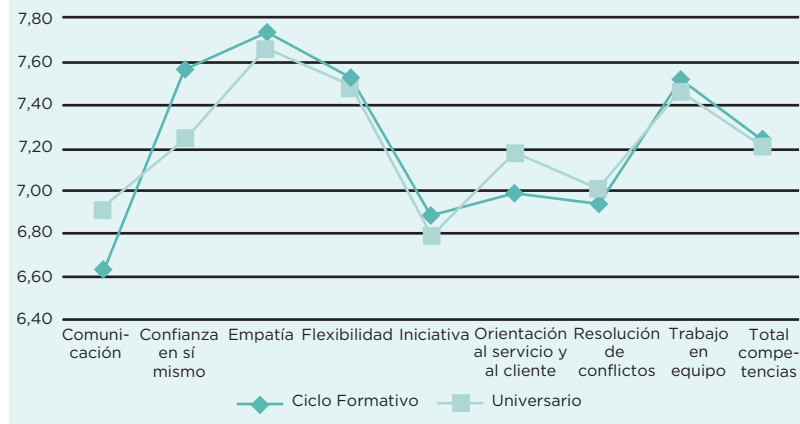
Gráfico 2. **Autoevaluación de competencias por género**



Nota: Suspenso (0-4,99), Aprobado (5-6,99), Notable (7-8,99), Sobresaliente (9-10)

Segmentando entre estudiantes de FP y Universidad, el promedio del total de competencias es idéntico. Existen algunas diferencias en cada una de las competencias, en especial en “Confianza en sí mismo” (supera FP) y “Orientación a servicio y cliente” (supera Universidad).

Gráfico 3. **Autoevaluación de competencias por nivel formativo**



3.4. Autoevaluación por parte de expertos

Como ya se ha indicado en la descripción de la metodología, los y las estudiantes de la muestra participaron en entrevistas reales de incidentes críticos realizadas por expertos en selección y evaluación profesional. Estas entrevistas permitieron contrastar los resultados obtenidos a través de la autoevaluación y ofrecer información cualitativa sobre su perfil a cada uno de las y los alumnos.

Los resultados de la evaluación profesional se presentan comparados con los de la autoevaluación para expresar las diferencias. Al margen de la segmentación que se realice, hay una clara sobrevaloración del nivel de sus competencias por parte de los estudiantes. Los tamaños de la muestra en cada evaluación difieren sólo en una persona, por lo que se pueden establecer las comparaciones estadísticas.

Como tanto el equipo de trabajo como los diferentes estudios realizados han constatado que la competencia “Motivación, entusiasmo y ganas de aprender” es crítica para la empleabilidad y el emprendimiento, se decidió integrarla en el conjunto de las diez valoradas, a pesar de que la herramienta de autoevaluación no la contemplaba como tal.

Se definió “Motivación” como “la capacidad, sostenida en el tiempo, de mantener una actitud positiva y proactiva para asimilar nuevos aprendizajes y articular y estimular el entusiasmo por objetivos compartidos”. Tras la valoración se puede observar que no existen diferencias muy significativas en los valores obtenidos, ni en función del género ni en función de la formación. Por otro lado, ocupa el segundo lugar en la valoración conjunta de las competencias, tras Orientación a Resultados.

Siendo personas jóvenes, en el último año de sus estudios, se entiende que manifiesten conductas orientadas al aprendizaje, a la integración en el mundo laboral y al hecho de compartir objetivos y experiencias comunes en una organización llevando a la práctica el bagaje teórico adquirido.

Resolución de conflictos: Pese a que la valoración numérica puede indicar cierta disparidad entre la autoevaluación y la valoración externa, sin embargo su posición real en comparación con otras competencias es cercana (7º y 10º lugar respectivamente). Los evaluados han enfocado esta competencia en sus respuestas destacando situaciones de confrontación y procurando en ellas evitar los conflictos o eludiéndolos. En las situaciones descritas no se observa la utilización de técnicas de colaboración, consenso o compromiso.

Empatía. Existe un gap real entre la autoevaluación y la valoración externa. Se han expuesto numerosas situaciones orientadas a prestar ayuda a otras personas o participar en acciones de apoyo y solidaridad, lo que indica que son valores con arraigo en las personas jóvenes que participan en el estudio. Sin embargo, no se han proporcionado indicios que muestren verdadera comprensión de los puntos de vista de los otros o sólidas capacidades de escucha e implicación emocional en sus necesidades. En las mujeres mejora la valoración. Esta diferencia global puede estar relacionada con aspectos que dificultan la capacidad para resolver problemas atendiendo a las necesidades y señales emocionales del otro.

Adaptación al cambio: Los resultados elevados que reflejan la autoevaluación hablan de capacidad para adaptarse a cambios. Pero en la valoración externa las situaciones aportadas, mayoritariamente, se han centrado en la superación de obstáculos (vinculación con la competencia “Orientación a Resultados”, que obtiene una valoración elevada) y no tanto en la capacidad para adaptar planes, comportamientos o enfoques con el objetivo de ajustarse a cambios en las circunstancias.

Confianza en sí mismo: consideramos que esta competencia está correlacionada con “resolución de conflictos”. En la Entrevista de Incidentes Críticos (EIC) y en la actitud general que se manifiesta en ella,

se percibe una merma clara en la puntuación conseguida en la valoración externa con respecto a la autoevaluación. Para los evaluados se trata de una competencia valiosa, que sitúan entre las cuatro más importantes.

Tratándose de personas jóvenes con una autoimagen positiva que tratan de transmitir a los demás, carecen en este momento de maduración de una sólida capacidad de decisión, de carácter emprendedor basado en la seguridad de sus planteamientos, su valía personal y capacidad general. Todavía no han podido contrastar esta competencia con una realidad diferente de la de los ámbitos personal-familiar o educativo, estando vinculada en síntesis al desarrollo de su nivel de madurez. Se observa que los hombres muestran más esta competencia y que en comparación con las mujeres ocupa una posición más elevada en el conjunto, lo que se puede deber a factores culturales y educativos.

En lo relativo al género, además de las diferencias en la autoevaluación ya descritas, existen diferencias entre hombres y mujeres tanto en el *gap* con la evaluación externa, como entre el nivel de competencias evaluadas, tal como puede verse en los gráficos 4 y 5.

Gráfico 4. Evaluación de competencias por expertos (hombres)

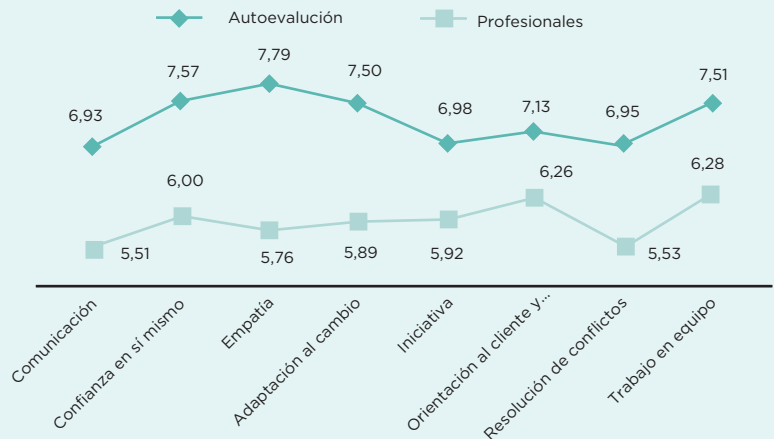
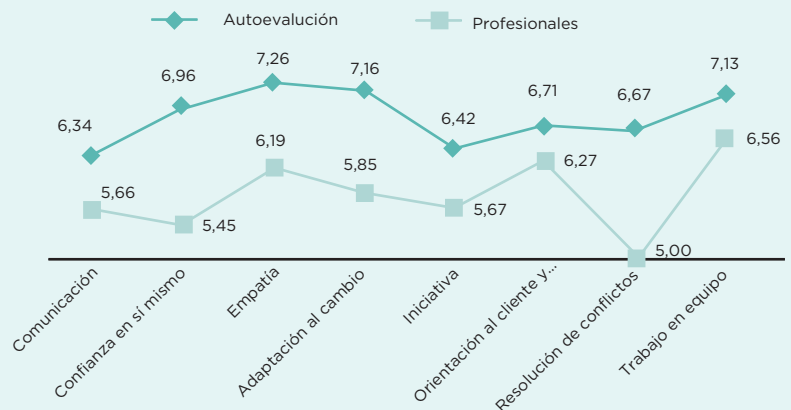


Gráfico 5. Evaluación de competencias por expertos (mujeres)



Tanto hombres como mujeres valoran su nivel de “Empatía” y “Trabajo en equipo” como fortalezas. En la evaluación externa, coincide la valoración del “Trabajo en equipo” como valor más elevado, siendo “Orientación a clientes y resultados” la segunda fortaleza y no “Empatía”. Los “gaps” más significativos son la “Empatía” y la “Adaptación al cambio” en el colectivo masculino y la “Resolución de conflictos” y la “Confianza en sí mismas” en el femenino.

Segmentando las diferencias entre evaluación y valoración experta por nivel educativo, resultan más significativas en términos numéricos en el segmento de FP (Gráfico 7). Sin embargo, en lo relativo a lo que podríamos denominar “extremos” del “ranking” de competencias, para ambos grupos la “Empatía” es la competencia en que se piensa que se alcanza un mayor nivel y la “Comunicación”, aquella con valoración más baja, cuando en la evaluación experta las competencias que destacan son el “Trabajo en equipo” (por arriba) y la “Resolución de conflictos” (por abajo).

Gráfico 6. Evaluación de competencias por expertos (universitarios)

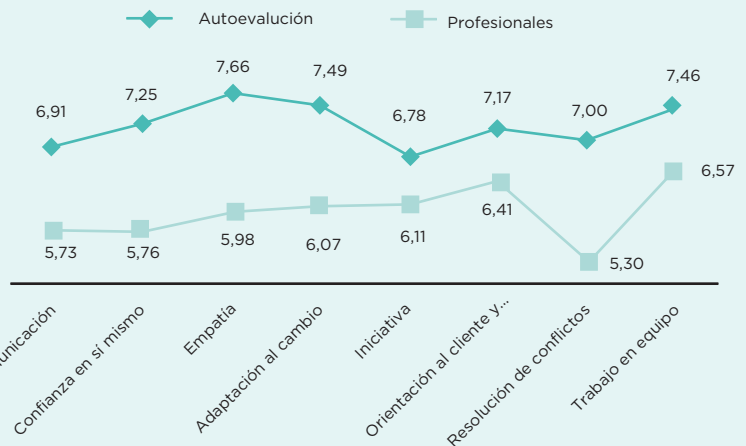
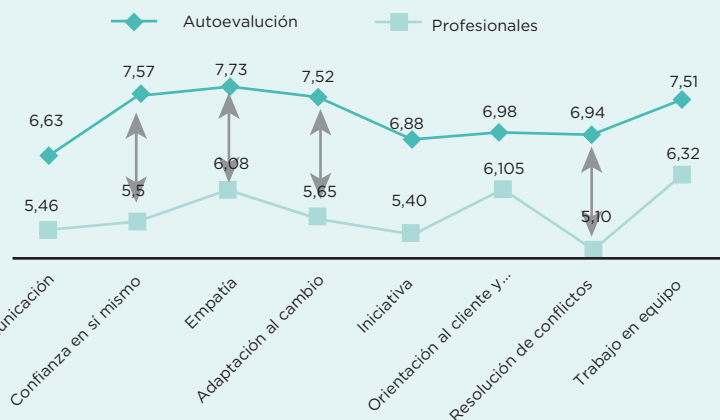
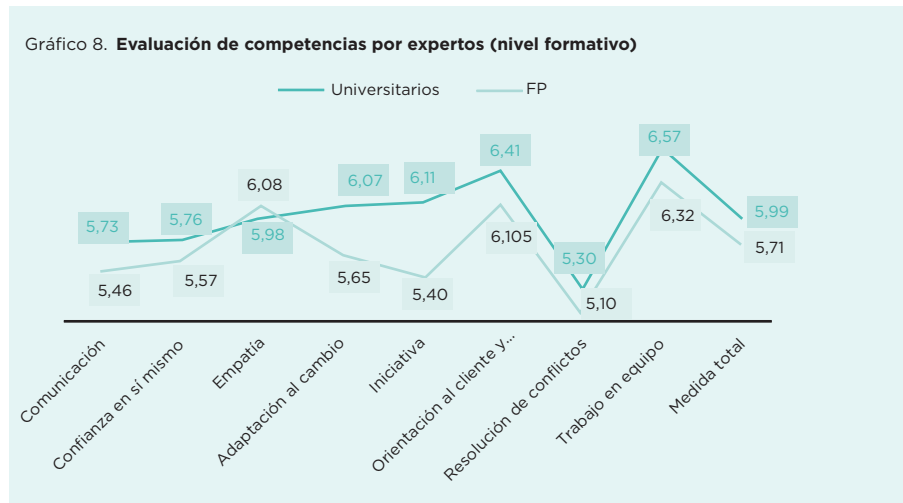


Gráfico 7. Evaluación de competencias por expertos (Formación Profesional)



Dada la similitud en las curvas de autoevaluación de ambos segmentos, a continuación se muestra la evaluación externa de los dos colectivos (Gráfico 8).



Estudiantes universitarios obtienen valoraciones más altas en todas las competencias, a excepción de “Empatía”. Las curvas difieren principalmente en los valores correspondientes a “Empatía”, “Adaptación al cambio” e “Iniciativa”.

Se han analizado las diferencias entre personas que aportan prácticas o experiencia profesional, respecto de las que no la tienen: 60 personas no aportaban experiencia y 41 personas sí contaban con alguna, en mayor o menor grado. Comparando con los resultados generales, se observa que prácticamente no existen diferencias significativas por este criterio: las personas que aportan experiencia tienen idéntica distribución de competencias que la evaluación general. Por otra parte, las valoraciones son muy similares.

Con respecto a personas sin experiencia, prácticamente tampoco existen diferencias salvo el matiz de que la competencia que se valora más es el trabajo en equipo, debiéndose quizás este hecho a que se trata de personas que, al no tener seguridad en sus planteamientos, necesitan sentirse apoyadas por otras personas que les aporten seguridad y confianza.

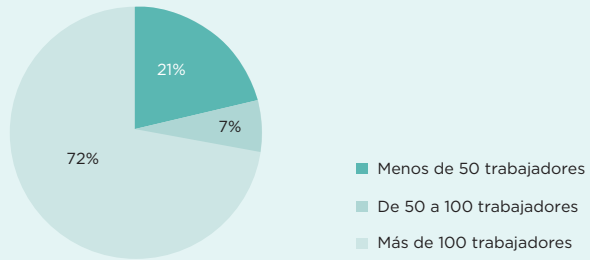
En conjunto, se puede decir que tratándose de personas jóvenes, de similar edad y que aportan cierta práctica laboral pero no una experiencia profesional contrastada, este factor no tiene como consecuencia el que afiancen unas competencias en detrimento de otras en esta etapa de desarrollo.

3.5. Evaluación por parte de las empresas

Desde la Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas (AEDIPE) se realizó una encuesta a empresas para conocer su valoración sobre el grado de importancia de las diez competencias en la empleabilidad y el emprendimiento y sobre el nivel que consideran que

poseen las y los jóvenes que han participado en procesos de selección. Respondieron un total de 47 empresas. La muestra tenía las siguientes características:

Gráfico 9. **Empresas según tamaño**



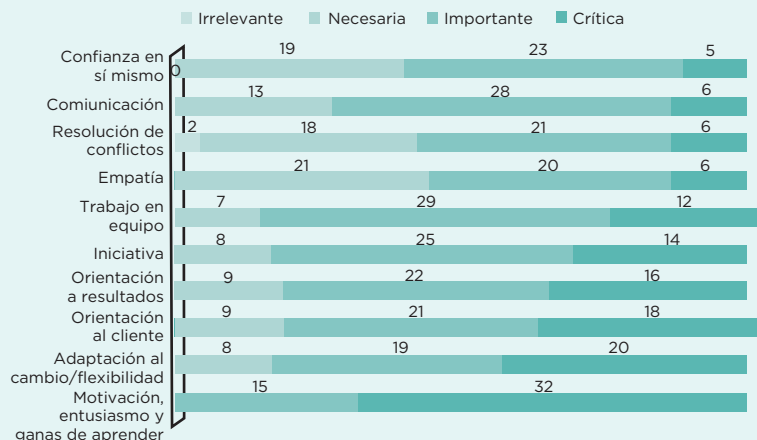
Los Directores de Recursos Humanos de las empresas respondieron a una encuesta que incluía las diez competencias y sus definiciones. Allí se les preguntaba sobre dos aspectos:

- El grado de importancia que otorgaban a cada una de las competencias para validar su incidencia en la empleabilidad (Irrelevante, Necesario, Importante, Crítico)
- El nivel en cada una de las competencias de las y los estudiantes que participaron en procesos de selección (Muy escasa, Mejorable, Suficiente, Elevada) para contrastar sus valoraciones con las autoevaluaciones y con las de los expertos en selección.

3.5.1. Grado de importancia de las competencias para las empresas

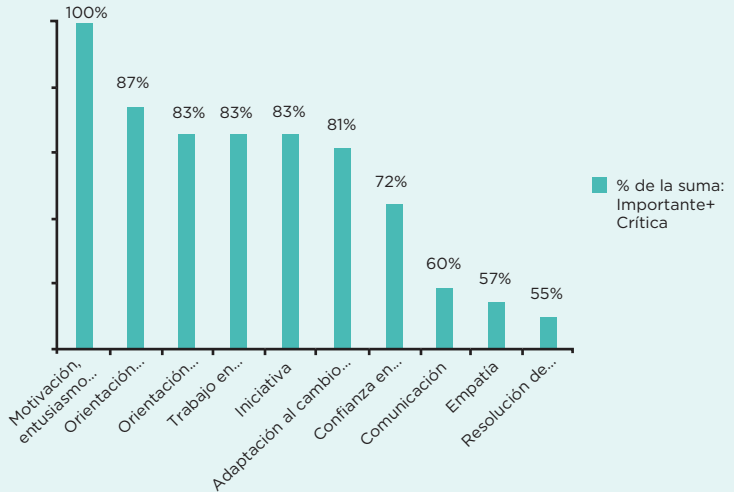
Las diez competencias se consideran relevantes, como puede verse en el gráfico 10. Sólo “Resolución de conflictos” ha sido considerada irrelevante por dos empresas del total de 47 respuestas y todas han sido consideradas críticas en mayor o menor medida, siendo “Motivación, entusiasmo y ganas de aprender” la más crítica y “Confianza en sí mismo” la menos crítica.

Gráfico 10. **Grado de importancia de las competencias para las empresas**



Para conocer las competencias más valoradas por las empresas, se suman las valoraciones Importante y Crítica para establecer un ranking en el que destacan “Motivación y el entusiasmo”, seguida por “Orientación al cliente”, “Orientación a resultados”, “Trabajo en equipo”, “Iniciativa” y “Adaptación al cambio”.

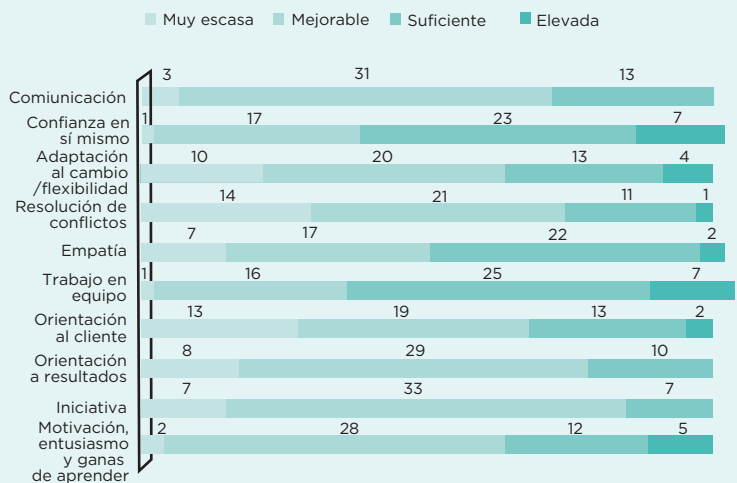
Gráfico 11. **Grado de importancia crítica de las competencias para las empresas**



3.5.2. Percepción del nivel de las competencias de las y los estudiantes por las empresas

Como se observa en el Gráfico 12, existen áreas de mejora y un importante “gap” en los niveles de competencia deseados, destacando como escasas las competencias “Resolución de conflictos” y “Orientación al cliente”.

Gráfico 12. **Nivel de las competencias de las y los estudiantes, según las empresas**



3.6. Comparación de las tres evaluaciones

El “Center for Government” de la consultora McKinsey publicó en diciembre de 2012 el informe “Education to employment: Designing a system that Works”. Allí se constatan las diferencias de percepción sobre perfiles y competencias que se dan entre el sistema educativo, las y los alumnos y las empresas a nivel global. El presente estudio, de alcance más limitado, llega a conclusiones similares, como se puede constatar en los gráficos y tablas siguientes.

Tabla 2 **Comparativa de las tres evaluaciones**

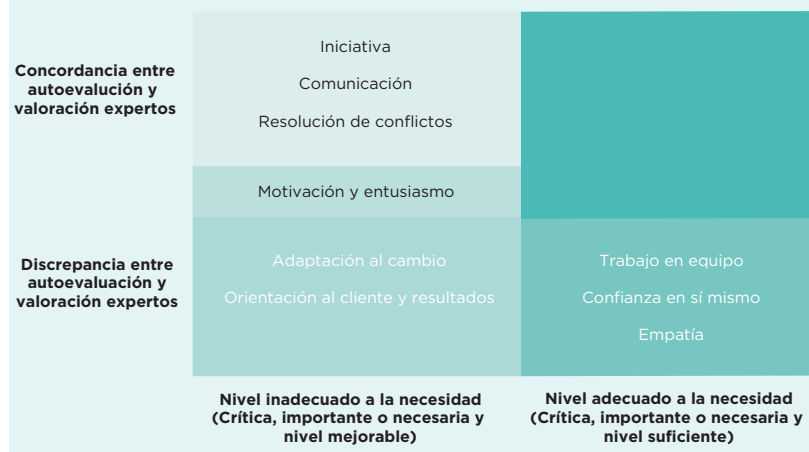
	Nivel de importancia para las empresas	Nivel para las empresas	Auto evaluación (1 a 10)	Evaluación profesional independiente (1 a 10)
Adaptación al cambio/ Flexibilidad	Crítica	Mejorable	Notable (7,5)	Aprobado (5,8)
Iniciativa	Crítica	Mejorable	Aprobado (6,8)	Aprobado (5,7)
Motivación y entusiasmo	Crítica	Mejorable	NA	Aprobado (6,4)
Orientación al cliente y orientación a resultados	Importante	Mejorable	Notable (7)	Aprobado (6,2)
Comunicación	Necesario	Mejorable	Aprobado (6,7)	Aprobado (5,6)
Resolución de conflictos	Necesario	Mejorable	Aprobado (6,9)	Aprobado (5,2)
Trabajo en equipo	Importante	Suficiente	Notable (7,5)	Aprobado (6,4)
Confianza en sí mismo	Necesario	Suficiente	Notable (7,4)	Aprobado (5,6)
Empatía	Necesario	Suficiente	Notable (7,7)	Aprobado (6)

Nota: Suspense (0-4,99), Aprobado (5-6,99), Notable (7-8,99), Sobresaliente (9-10)

Las competencias con nivel Mejorable y sin embargo más Críticas (*Adaptación*, *Iniciativa*, *Motivación* y *Orientación al cliente*) están relacionadas con el contexto actual de crisis en que la capacidad de anticipación y de reacción son fundamentales para alcanzar objetivos.

Como se refleja en el Gráfico 13, de síntesis, el nivel de “soft skills” de los y las jóvenes que han participado en el estudio, dista de ser el óptimo para una adecuada empleabilidad y capacidad de emprendimiento que satisfaga a los involucrados.

Gráfico 13. **Gaps y oportunidades en la formación de competencias para el emprendimiento**



Los cuadrantes rojo y naranja indican actuaciones prioritarias para adecuación a necesidades del mercado laboral de empresas. Los cuadrantes rojo y malva designan actuaciones para formación y evaluación de las competencias y para su desarrollo partiendo de cierto realismo sobre el grado de percepción de su nivel. Por último, el cuadro verde señala la concordancia ideal entre necesidades y nivel percibido y nivel de que se dispone. Ninguna competencia aparece en el nivel óptimo.

4. Conclusiones y recomendaciones

Las diez competencias que las entidades participantes en el estudio han consensuado y definido, son relevantes y evaluables para fomentar e incrementar el emprendimiento entre los y las jóvenes. Todas las competencias definidas se consideran importantes o críticas por parte de las empresas que han colaborado en el estudio. Sólo en dos ocasiones se ha señalado como no relevante alguna de ellas.

La autoevaluación muestra una valoración del propio nivel de competencias más elevada por parte de los hombres que de las mujeres, que se aprecia tanto en el promedio global como en cada una de las competencias. Entre los estudiantes de FP y Universidad, el promedio del total de competencias es idéntico, existiendo algunas diferencias en cada una de las competencias. En lo relativo a “Confianza en sí mismo”, las y los alumnos de FP se valoran con mayor nivel mientras que en “Orientación a servicio y cliente” son las y los universitarios quienes se evalúan con mayores puntuaciones.

En cuanto a las diferencias de percepción sobre el nivel de estas competencias, aparece un “gap” en todas y cada una, entre la autoevaluación juvenil y la realizada por expertos en selección y desarrollo profesional. Las más significativas se producen en “Resolución de conflictos”, “Empatía”, “Adaptación al cambio” y “Confianza en sí mismo”, factores que pueden ser indicadores críticos de emprendimiento.

En cuanto a las recomendaciones, parece necesario generar un directorio de competencias críticas para el emprendimiento que use un lenguaje común, útil para estudiantes, centros educativos, centros de orientación al empleo y juventud en general. La recopilación de programas para el desarrollo de habilidades de los centros educativos navarros involucrados en el estudio, indica que las habilidades son consideradas un área de trabajo y desarrollo formativo. El consenso al respecto puede permitir realizar avances conjuntos que eviten la dispersión de esfuerzos e iniciativas. La metodología de evaluación de competencias desarrollada en el estudio, puede ser empleada por las instituciones relacionadas con el empleo juvenil, ofreciendo documentos que acrediten nivel de cada una de las competencias de las y los jóvenes y propuestas para su desarrollo en el ámbito de la formación continua.

En cuanto a los centros educativos, pueden ser útiles las siguientes recomendaciones:

- a) Incorporar las competencias tanto dentro del currículo explícito de los estudios como de manera transversal. Es fundamental dar formación e información a las y los estudiantes sobre competencias profesionales y fomentar que las practiquen dentro y fuera de los períodos de prácticas en empresas.

- b) Introducir como elementos evaluables aspectos actitudinales de las competencias críticas de empleabilidad y emprendimiento reseñadas en este trabajo.
- c) Incluir como valores de centro que quedan reflejados en el documento de Misión, Visión y Valores los que están directamente relacionados con el emprendimiento.
- d) Incluir dentro de la formación integral del alumnado del centro actividades formativas complementarias que faciliten el emprendimiento de alumnas y alumnos.
- e) Potenciar las competencias consideradas críticas a través de situaciones reales: sistemas de estudios, ejercicios, actividades extradocentes, etc.
- f) Utilizar guías existentes ya trabajadas entre centros educativos y empresas
- g) Medición y evaluación de las competencias como parte indispensable de los programas formativos, dada la discrepancia que existe entre el nivel percibido por los estudiantes y la valoración en el mercado laboral.
- h) Utilizar vías de desarrollo de competencias como el “coaching”.

En cuanto a las empresas, se realizan las siguientes recomendaciones:

- a) Participación activa de las empresas en el proceso educativo de los alumnos como paso previo a su inserción laboral.
- b) Colaboración entre el sector educativo y empresarial mediante la implicación de las empresas en la elaboración y actualización de currículos con prospectiva laboral.
- c) Acompasar la planificación educativa a medio y largo plazo a los requerimientos derivados de la innovación empresarial, estableciendo periódicamente diagnósticos de necesidades de formación donde se reflejen acciones de desarrollo de competencias al mismo nivel que la formación técnica.
- d) Enunciar y definir las competencias deseadas en los procesos de selección para reducir el “gap” entre expectativas empresariales y perspectivas de las y los estudiantes, favoreciendo un lenguaje común.
- e) Desarrollar programas de análisis de competencias para personal interno, a través de descripciones y valoraciones de puestos de trabajo.
- f) Integrar la formación conductual vinculada a áreas, departamentos y/o puestos de trabajo.

La juventud tendrá que acometer acciones para mejorar sus posibilidades de emprendimiento. Entre ellas se recomiendan las siguientes:

- a) Tomar conciencia de la importancia de las “soft skills” en la consecución del objetivo profesional, el emprendimiento y en el grado de empleabilidad.
- b) Espíritu realista a la hora de la autoevaluación de competencias, sabiendo que su objetivo es detectar áreas de desarrollo personal.
- c) Adoptar actitudes proactivas para poner de relieve las competencias críticas para el emprendimiento, de modo que sean asumidas como responsabilidad propia y no sólo de los centros educativos y las empresas.

- d) Valorar y participar en la formación reglada o no reglada que puede mejorar el desarrollo de competencias de emprendimiento específicas.

En un mundo de trabajo en continuo cambio, las competencias aportan a las y los trabajadores mejores oportunidades profesionales. Las competencias requeridas del puesto a desempeñar y de la empresa en la que se va a realizar el trabajo. Sin embargo, existen competencias comunes que son generalmente valoradas en la mayoría de empresas, independientemente de su actividad: las competencias relacionadas con la inteligencia emocional de la persona.

En un entorno cambiante en el que el mercado está globalizado (con competencia mayor y más fuerte), el dominio de las “competencias emocionales” será clave para emprender. La formación de los futuros profesionales, debe incorporar la adaptación de las competencias de las personas a las demandas de un mercado laboral cada día más dinámico económica, social y tecnológicamente a sus objetivos, estructuras y procesos formativos.

La incorporación, a la formación, de procesos reales de trabajo y de condiciones cercanas a la práctica laboral, permite a la juventud probar su capacidad de resistencia para soportar las tensiones que el desempeño profesional genera. La realización de tareas laborales reales en el marco de instancias de formación en la empresa fomenta la interrelación entre teoría y práctica profesional, es decir, el reconocimiento y la producción de relaciones de contexto. De esta manera, la educación en el trabajo incrementa la flexibilidad y la movilidad, una de las competencias más valoradas por las empresas y los profesionales de selección y puede ser un excelente predictor de las capacidades de emprendimiento.

Solo las y los trabajadores que amplíen su capacidad para la autogestión y sus competencias en general, podrán contribuir al emprendimiento, a la innovación de las empresas y a la mejor organización de los procesos de trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alemany, L., et al. (2013) “Aprender a emprender. Cómo educar el talento emprendedor”. Fundación Príncipe de Girona. <http://es.fpdgi.org/upload/proyecto/aprender-a-emprenderesp.pdf>.

Alemany, L., et al. (2011). “Libro Blanco de la Iniciativa Emprendedora en España”. Fundación Príncipe de Girona y ESADE. http://itemsweb.esade.es/wi/research/eei/Investigacion/LBIEE_DocumentoFinal%20_27-07-2011_%20Rev%20Oct11.pdf.

Asociación Madrileña de la Empresa Familiar (2010). Informe 2010. Empresas y empresarios en Educación para la Ciudadanía. <http://www.profesionalesetica.org/wp-content/uploads/2011/11/INFORME-2011-EPC-DEF.pdf>.

Boletín Oficial del Estado (BOE). Número 233, 28 de septiembre de 2013. Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización. <http://www.boe.es/boe/dias/2013/09/28/pdfs/BOE-A-2013-10074.pdf>.

Cámaras de Comercio y Ministerio de Educación y Ciencia (2007) “Fomento del espíritu emprendedor en la escuela”. http://www.portaldelcomerciante.com/miafic/userfiles/Biblioteca/e6c9b6d0063eb4a126f0Espiritu_emprendedor.pdf.

CES (2005) “El proceso de creación de empresas y el dinamismo empresarial”. <http://www.ces.es/documents/10180/18510/Inf0505>.

Círculo de empresarios (2010) “Prioridad: más empresarios. El empresario como soporte esencial para la creación de empleo”. http://www.circulodeempresarios.org/sites/default/files/publicaciones/2010/03/D_OC-EMPRESARIO.pdf.

- Círculo de empresarios** (2009) "El espíritu emprendedor: elemento esencial para afrontar la crisis económica española". http://www.circulodeempresarios.org/sites/default/files/publicaciones/2009/06/e_spirititu-1_2.pdf.
- Comisión Europea** (2009) "El espíritu empresarial en la educación y la formación profesionales". http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/smes/vocational/entr_voca_es.pdf
- Comisión Europea** (2008) "La iniciativa emprendedora en la enseñanza superior, especialmente en estudios no empresariales". http://www.cdiex.org/aprendizaje/documento_8.pdf.
- Comisión Europea** (2004a) "Ayudar a crear una cultura empresarial. Guía de buenas prácticas para promover las actitudes y capacidades empresariales mediante la educación". http://www.perueduca.edu.pe/educacion-para-el-trabajo/archivos/cultura_emprendedora.pdf.
- Comisión Europea** (2004b) "Informe final del grupo de expertos "Educación y formación en el espíritu empresarial". Desarrollar el impulso de las actitudes y capacidades empresariales en la educación primaria y secundaria". http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/support_measures/training_education/doc/entrepreneurship_education_final_es.pdf.
- European Commission** (2004c) "Education for entrepreneurship. Making progress in promoting entrepreneurial attitudes and skills through Primary and Secondary education" http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/support_measures/training_education/doc/entrepreneurship_education_final_en.pdf.
- European Commission** (2004d) "Final Report of the Expert Group "Education for Entrepreneurship". Making progress in promoting entrepreneurial attitudes and skills through Primary and Secondary education". http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/support_measures/training_education/doc/entrepreneurship_education_final_en.pdf.
- European Commission** (2009) "Entrepreneurship in vocational education and training" http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/smes/vocational/entr_voca_en.pdf.
- European Commission** (2011) "Entrepreneurship Education: Enabling Teachers as a Critical Success Factor" http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/files/education/teacher_education_for_entrepreneurship_final_report_en.pdf.
- European Commission** (2012a). Effects and impact of entrepreneurship programmes in higher education. http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/_getdocument.cfm?doc_id=7428.
- European Commission** (2012b) "Report on the results of public consultation on The Entrepreneurship 2020 Action Plan" http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/entrepreneurship-2020/final_report-pub-cons-entr2020-ap_en.pdf.
- European Commission** (2012c): "Towards a job-rich recovery" <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2012:0173:FIN:EN:PDF>.
- European Commission** (2012d) "Entrepreneurship Education at School in Europe. National Strategies, Curricula and Learning Outcomes" http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic_reports/135_EN.pdf.
- European Commission** (2012e) "Entrepreneurship education at school in Europe. National Strategies, Curricula and Learning Outcomes" http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic_reports/135_EN.pdf.
- European Commission** (2013a) "Entrepreneurship Education: A guide for Educators" http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/files/education/entredu-manual-fv_en.pdf.
- European Commission** (2013b) "Entrepreneurship 2020 Action Plan" <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2012:0795:FIN:EN:PDF>.
- GEM** (2010a) Global Entrepreneurship Monitor Special Report: Una perspectiva global sobre la Educación y Formación emprendedora. Disponible en web: <http://www.gemconsortium.org/docs/download/275>.
- GEM** (2010b) "Global Entrepreneurship Monitor special report: Una perspectiva global sobre la educación y la formación emprendedora" <http://www.gemconsortium.org/docs/download/275>.
- GEM** (2011) "Informe GEM España". <http://www.gemconsortium.org/docs/download/2262>.
- GEM** (2012) "Global Entrepreneurship Monitor. 2012 Report" <http://www.gemconsortium.org/docs/download/2645>.
- González, Manuel Jesús** (2003) "El Empresario y la Economía de Mercado. Breve recorrido por los textos de Historia, Geografía y Economía Utilizados en los Centros de Enseñanza Media". Círculo de empresarios. Monografía 11. http://www.circulodeempresarios.org/sites/default/files/publicaciones/2009/07/EI_-Empresario-y-la-Economia-de-Mercado_1.pdf

- Herce, José Antonio, et al.** (2012). *Emprender en momentos de crisis. Factores de éxito*. Fundación Mapfre y Analistas Financieros Internacionales (AFI) <http://www.mapfre.com/ccm/content/documentos/fundacion/cs-seguro/informes/emprender-en-momentos-de-crisis-riesgos-factores-exito.pdf>
- Lirzin, Franck** (2013). "Entrepreneurs at the heart of economic recovery in Europe", Fondation Robert Schuman, *European Issues*, nº 284. <http://www.robert-schuman.eu/en/doc/questions-europe/qe-284-en.pdf>
- Marina, J. A.** (2010). "La competencia de emprender", *Revista de Educación*, 351. Enero-Abril pp. 49-71 http://www.revistaeducacion.mec.es/re351/re351_03.pdf
- Marina, J. A.** (2012). *Libro blanco. Cómo construir una cultura del emprendimiento, la innovación y la excelencia. Una pedagogía de la innovación social*, Fundación Repsol y Fundación Educativa Universidad de Padres. http://www.fundacionrepsol.com/sites/default/files/libro_blanco.pdf
- McKinsey Center for Government** (2012). *Education to employment: Designing a system that Works*. <http://mckinseysociety.com/education-to-employment/report/>.
- Ministerio de Industria, Gobierno de España** (2009). *La influencia de la educación específica en la actividad emprendedora española*. http://www.ipyme.org/Publicaciones/INFORME_ACEIII_2008.pdf.
- Ministerio de Industria, Gobierno de España** (2010a). *El fomento de la iniciativa emprendedora en el sistema educativo en España*. <http://www.ipyme.org/Publicaciones/FomentoiniciativaEmprendedora.pdf>.
- Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, Gobierno de España** (2010b). *El fomento de la iniciativa emprendedora en la educación en España. Recopilación de políticas y prácticas*. <http://www.ipyme.org/Publicaciones/FomentoiniciativaEmprendedora.pdf>.
- OECD** (2013). "Innovative Learning Environments", *Educational Research and Innovation*. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264203488-en>.
- OECD** (2012). *Entrepreneurship at a Glance 2012*. http://dx.doi.org/10.1787/entrepreneur_aag-2012-en.
- OECD** (2009). "Evaluation of programmes concerning education for entrepreneurship", Report by the OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship, OECD. <http://www.oecd.org/industry/smes/42890085.pdf>.
- Ortega Cachón, Iñaki** (2012). *Políticas públicas para los emprendedores*, Ed. Euroeditions.
- Parlamento y Consejo de Europa** (2005). "Recomendación 2006/962/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 18 de diciembre de 2006, sobre las competencias clave para el aprendizaje permanente", *Diario Oficial L 394 de 30.12.2006. Reforma de la Ley de Educación* <http://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/dms/mecd/servicios-al-ciudadano-mecd/participacion-publica/lomce/20130517-aprobacion-proyecto-de-ley.pdf>.
- Schleicher, Andreas (ed.)** (2012). *Preparing Teachers and Developing School Leaders for the 21st Century: Lessons from around the World*, OECD. <http://www.oecd.org/site/eduistp2012/49850576.pdf>
- The World Bank** (2012). *Doing Business 2013. Smarter Regulations for Small and Medium-Size Enterprises*. <http://www.doingbusiness.org/-/media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/English/DB13-full-report.pdf>
- Tortella, Gabriel, et al.** (2008). *Educación, instituciones y empresa. Los determinantes del espíritu empresarial*, Salzburgo: Madrid; Academia europea de ciencias y artes: D.L. <http://www.academia-europea.org/pdf/Educacion%20instituciones%20y%20empresa.pdf>