



Electronic Journal of Research in  
Educational Psychology

E-ISSN: 1696-2095

jfuente@ual.es

Universidad de Almería  
España

Alda-Varas, Rodrigo; Villardón-Gallego, Lourdes; Elexpuru-Albizuri, Itziar  
Propuesta y validación de un perfil de competencias de la persona emprendedora.

Implicaciones para la formación

Electronic Journal of Research in Educational Psychology, vol. 10, núm. 3, 2012, pp. 1057  
-1080

Universidad de Almería  
Almería, España

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=293124654006>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

# Propuesta y validación de un perfil de competencias de la persona emprendedora. Implicaciones para la formación

**Rodrigo Alda-Varas<sup>1</sup>, Lourdes Villardón-Gallego<sup>2</sup>, Itziar  
Elexpuru-Albizuri<sup>3</sup>**

---

<sup>1</sup> Director General de Postgrado, Universidad Católica del Norte,  
Antofagasta (Chile)

<sup>2</sup> Catedrática Departamento de Didáctica y Desarrollo Curricular, Universidad  
de Deusto, Bilbao (España)

<sup>3</sup> Catedrática Departamento de Didáctica y Desarrollo Curricular, Universidad de  
Deusto, Bilbao (España)

---

**Chile / España**

*Correspondencia:* Lourdes Villardón. Avda. Universidades, 24, 48007 – Bilbao. Spain. E-mail:  
[lourdes.villardon@deusto.es](mailto:lourdes.villardon@deusto.es)

## Resumen

**Introducción.** En esta investigación se presenta la propuesta validada de un perfil de competencias de la persona emprendedora. Para ello se ha partido de las fases del proceso emprendedor y de las funciones implicadas en cada una, con el objetivo de identificar las tareas implicadas en cada función y, por ende, las competencias específicas del emprendedor.

**Método.** La propuesta se ha validado a partir del juicio de 6 expertos (emprendedores y académicos) en dos etapas. En la primera se han establecido las tareas vinculadas a cada una de las funciones propias de las fases del proceso emprendedor a través de la valoración de la mayoría de los expertos participantes. En la segunda etapa y con el mismo criterio, se han analizado las actitudes y las habilidades vinculadas a las competencias necesarias para desempeñar cada una de las tareas

**Resultados.** Se presenta un perfil de competencias de la persona emprendedora vinculado a funciones y tareas y se describe cada una de ellas en función de las actitudes y habilidades que las componen.

**Conclusión.** La propuesta de perfil competencial es una herramienta fundamental para el diseño de la formación de emprendedores, a la vez que supone un primer paso en la planificación de dicha formación, ya que facilita el establecimiento de metas educativas y de propuestas metodológicas para su logro.

**Palabras Clave:** perfil emprendedor, proceso emprendedor, actitudes emprendedoras, formación de emprendedores, competencias emprendedoras.

*Recibido: 23/10/12*

*Aceptación inicial: 26/10/12*

*Aceptación final: 20/11/12*

## Abstract

**Introduction.** This research introduces a validated proposal of the competence profile of the entrepreneurial individual. We analyzed the phases of the entrepreneurial process and the functions involved in each of them, in order to identify the tasks involved in each function/role and consequently also the specific competences of entrepreneurs.

**Method.** The proposal was validated in two stages in accordance with the judgment of 6 experts (entrepreneurs and scholars). In the first stage, we established the tasks related to each of the functions linked to the phases of the entrepreneurial process, in accordance with the assessment of the majority of the participating experts. In the second stage and using the same criteria, we analyzed the attitudes and skills linked to the competences necessary to carry out each task.

**Results.** We put forth a profile of the competences of entrepreneurial people, as related to functions and tasks. Each competence is then described according to its constituent attitudes and skills.

**Conclusion.** The proposal of this competence profile is a fundamental tool for the design of entrepreneur training, and is in itself a first step in the planning of such training, because it helps establish educational goals as well as methodological proposals to achieve said goals.

**Keywords:** entrepreneurial profile, entrepreneurial process, entrepreneurial attitudes, entrepreneurial competences, entrepreneurial training.

*Received: 10/23/12      Initial acceptance: 10/50/12      Final acceptance: 11/20/12*

## Introducción

La figura del emprendedor es vital para implementar en la sociedad iniciativas innovadoras que permitan mejorar el sistema económico; los emprendedores constituyen, por tanto, un motor endógeno de desarrollo de nuestra sociedad (Departamento de Cultura del Gobierno Vasco, España, 2012). Por ello es muy importante promover acciones que potencien en las personas características emprendedoras.

Al estudiar la figura del emprendedor se pueden considerar tres aproximaciones diferentes: el enfoque de rasgos, el enfoque de comportamientos y el enfoque mixto (Gartner, 1989). El *enfoque de rasgos* se centra en identificar los rasgos y las características de personalidad que describen al emprendedor. Los resultados obtenidos a través de las investigaciones y estudios que se enmarcan en este enfoque muestran desacuerdos en torno a la figura del emprendedor, puesto que no logran identificar los aspectos distintivos de su perfil frente a, por ejemplo, los de un director de empresa y no consideran la heterogeneidad de ámbitos en los que es posible emprender, ni el momento más adecuado para analizar su perfil dentro del proceso emprendedor (Gartner, 1989; Moriano, 2005). En consecuencia, este enfoque por sí sólo, es insuficiente para explicar el fenómeno de la iniciativa emprendedora y llegar a una definición del mismo (Gartner, 1989).

El *enfoque basado en comportamientos* se centra en el proceso emprendedor y en los comportamientos y actividades que en él se llevan a cabo. Una de las fortalezas de este enfoque radica en la conceptualización del fenómeno emprendedor, en donde el emprender es un proceso que concluye con la creación de una nueva empresa o el desarrollo de una idea. La clave está en la acción, en lo que el emprendedor debe ser capaz de hacer (Drucker, 1986; Gartner, 2001; Nueno, 2005; Vesper, 1982) más allá de los rasgos y características psicológicas que posea. Esta propuesta permite plantear las competencias específicas que un emprendedor debe tener para llevar a cabo un proceso emprendedor.

El *enfoque mixto* considera tanto la perspectiva estática del enfoque de rasgos, como la visión de proceso que caracteriza al enfoque de comportamientos (Baron y Shane, 2008; Kuratko y Hodgetts, 2007; Pereira, 2007). Esta perspectiva permite identificar los diferentes roles y funciones que debe desempeñar el emprendedor en el transcurso del proceso y que

requieren determinadas competencias y/o atributos. Este es el marco de referencia de la presente investigación.

Si se entiende por competencia “un saber hacer complejo, resultado de la movilización, integración y adecuación de conocimientos, habilidades y actitudes, utilizados eficazmente en diferentes situaciones” (Yániz y Villardón, 2006, p. 23), el estudio, en un primer momento, de las fases del proceso emprendedor y de las funciones y tareas implicadas en cada fase, es fundamental para determinar las competencias específicas del emprendedor y realizar un análisis de las actitudes y habilidades implicados en el desempeño de cada tarea.

### *Proceso emprendedor*

Al conceptualizar el emprendimiento, surgen dos grandes enfoques (Alda, 2010): el enfoque empresarial, que centra su foco de atención en el ámbito de los negocios, y el enfoque amplio, que reconoce en la esencia del concepto la capacidad de ser transferido a múltiples ámbitos de acción en el quehacer humano. Ambos enfoques presentan aspectos comunes, que constituyen la esencia del proceso emprendedor.

Bajo esta perspectiva común, emprender implica desarrollar acciones de creación e innovación para responder a las oportunidades que en un momento determinado se han identificado en un entorno determinado (Alda, 2010). Este proceso puede ser llevado a cabo de manera individual o colectiva y supone la identificación y movilización de recursos de diferente índole y la asunción de ciertos riesgos, con el propósito de generar valor para los individuos o grupos implicados. Así, la actividad emprendedora “se asocia a una actitud vital caracterizada por el despliegue de esfuerzos hacia diferentes tipos de metas, en contextos y organizaciones de naturaleza diversa” (Alda, 2010, p. 246-247). Sin embargo, independientemente del enfoque utilizado, el denominado proceso emprendedor, puede ser descompuesto en diversas fases y etapas, ya que comprende una secuencia de actividades que van desde la exploración del entorno y la generación de una idea, hasta la materialización y gestión de una nueva iniciativa emprendedora.

Ahora bien, no existe consenso respecto a la conceptualización del proceso emprendedor, el número de fases y etapas que lo constituyen, así como tampoco en la denominación y conceptualización de las mismas. Así, Carton, Hofer y Meeks (1997) organizan el proceso en

fase emprendedora y fase de gestión. Baron y Shane (2008) explicitan tres grupos de variables que influyen en el desarrollo de proceso emprendedor: individuales, relacionadas con la persona emprendedora; grupales, referidas a los grupos que interactúan con la persona emprendedora durante el proceso; y variables sociales, referidas a aspectos del contexto más amplio que facilitan o dificultan la consecución de la idea innovadora. Gibb y Ritchie (1982), por su parte, plantean un proceso emprendedor en tres grandes etapas vinculadas al desarrollo evolutivo: concepción, gestación e infancia, de forma similar a Gerber (1997) y Nueno (2005). El enfoque GEM (Global Entrepreneurship Monitor) presentado por Amorós, Cortés, Echecopar y Flores (2006) analiza el proceso emprendedor desde una perspectiva amplia y sistémica, considerando factores contextuales que condicionan el proceso emprendedor y se ven influidos por él. La perspectiva del SEKN (Social Enterprise Knowledge Network, 2006) plantea cuatro etapas: inicio, institucionalización, descentralización y conglomerado o cohesión social.

Un análisis pormenorizado de estos enfoques permite, no obstante, realizar una integración en fases que recojan lo esencial del proceso emprendedor. Desde esta perspectiva, el proceso emprendedor comprende tres fases: exploración, concreción y gestión (Alda, 2010):

1) La *Fase Exploración* es aquella en la cual se lleva a cabo una labor predominantemente intelectual y conceptual, de generación de ideas y visiones. Su objetivo es llegar a perfilar un proyecto, idea o negocio potencial, punto de partida del futuro emprendizaje. La función fundamental en esta fase es identificar necesidades y/o oportunidades en el entorno (económico, social, organizacional), orientadas a generar valor para cada uno de los partícipes sociales (stakeholders) involucrados en el proceso.

2) La *Fase de Concreción* implica el paso de las ideas a la acción. De acuerdo a los objetivos asignados a la fase, se debe estructurar un proyecto, programa o empresa e implementarlo. Por tanto, el emprendedor debe ser capaz de llevar a cabo dos funciones:

- Planificar y organizar un proyecto, programa, intervención o empresa, que se haga cargo de las oportunidades y/o necesidades detectadas y analizadas en su entorno, responsabilizándose de las acciones desarrolladas y las implicaciones de las mismas.
- Implementar la iniciativa de acuerdo a los propósitos y criterios organizativos establecidos dimensionando, evaluando, y asumiendo los diferentes riesgos y el es-

fuerzo personal que ello supone, afrontando las dificultades, conflictos y crisis inherentes a un proceso emprendedor.

3) La *Fase de Gestión* tiene lugar una vez que la iniciativa implementada permite un cierto grado de sustentabilidad y viabilidad; es cuando comienzan a adquirir mayor relevancia aspectos vinculados a la gestión. Los objetivos en esta etapa son, por un lado, alcanzar un nivel de eficiencia que sustente el crecimiento del emprendizaje y, por otro, descentralizar la gestión y delegar funciones.

Estas fases son dinámicas y poseen un carácter cíclico, lo que posibilita la mejora continua de las iniciativas en curso y la generación de nuevos emprendizajes que se potencian y enlazan en el tiempo.

#### *Las competencias del emprendedor: funciones y tareas*

Siguiendo el planteamiento de la Social Enterprise Knowledge Network (2006), resulta útil establecer el vínculo entre las fases, funciones y actividades del proceso emprendedor. Esto permite configurar un conjunto de competencias, atributos y características que el emprendedor, tanto si se trata de un individuo como de un equipo, debe poseer o desarrollar.

Las competencias del emprendedor son las que permiten desempeñar adecuadamente las funciones y tareas que es preciso llevar a cabo en un contexto y en una situación determinada. Por ello, el análisis de las fases del proceso emprendedor y de las funciones y tareas propias de cada etapa se vincula directamente con el perfil competencial de la persona emprendedora, esto es, con la concreción de las competencias que debe tener una persona para poder emprender.

#### *Actitudes y Habilidades vinculadas al proceso emprendedor*

Las actitudes y las habilidades son, junto con el conocimiento, elementos competenciales cuya movilización es necesaria para el desempeño exitoso de las acciones vinculadas al proceso emprendedor (Yániz y Villardón, 2006). Para determinar las actitudes emprendedoras que se van a analizar con relación a las tareas se ha tomado como base un conjunto de actitudes seleccionadas en las investigaciones de Ibáñez (2002) y Krauss (2007):



- *Necesidad de Logro* (McClelland, 1968, 1978; Gibb & Ritchie, 1982; Robinson, 1987). Supone el planteamiento de metas y la consecución de acciones para lograrlas.
- *Control Percibido Interno*. Se refiere a la percepción de control sobre el resultado de las acciones que se desarrollan.
- *Autoestima*. Favorece la seguridad en sí mismo; se puede definir como la confianza en las propias capacidades.
- *Innovación*. La importancia de este atributo es reconocida por autores como Ayerbe (1995), Drucker (1986), Ibáñez (2002), Gibb (2002), Krauss (2007), Ripsas (1998) y Vesper (1982), e implica la búsqueda de nuevas combinaciones, caminos y vías posibles para hacer algo.
- *Responsabilidad*. Supone la disposición a asumir y cumplir tareas y funciones que le corresponden, en los plazos y condiciones establecidas, así como a “hacerse cargo” de las consecuencias de las acciones que lleva a cabo y de las decisiones que adopta.
- *Asunción de Riesgo*. Implica no sentirse incómodo en situaciones que conllevan cambio e incertidumbre, afrontando de manera decidida las situaciones difíciles en lugar de evitarlas y asumiendo que el riesgo forma parte de la vida y de las oportunidades que ésta ofrece.
- *Esfuerzo*. Supone el reconocimiento de que se necesita trabajar duro para conseguir las metas, y la asunción de que a mayor nivel de compromiso y dedicación existe una mayor probabilidad de que las cosas funcionen o de que los resultados se ajusten a lo esperado.
- *Planificación*. Consiste en reconocer la necesidad de dedicar tiempo a planificar el trabajo, a identificar oportunidades, como un factor clave para tener éxito en el ámbito donde se haya decidido emprender.
- *Autoconocimiento*. Es una predisposición a la práctica reflexiva y crítica que hace consciente a la persona de sus limitaciones y le permite buscar oportunidades para superarlas.

La determinación de las habilidades se basa en el Modelo Hall-Tonna (Hall, 1994), en el cual se identifican cuatro tipos de habilidades: instrumentales, interpersonales, imaginativas y sistémicas:

- 1) Habilidades *Instrumentales*: son una particular combinación de inteligencia y destrezas manuales que permite a la persona sentirse competente (Hall, 1994). Favorecen la orientación a la tarea y el desarrollo de tareas de carácter operativo, por lo que son indispensables para el emprendedor.
- 2) Habilidades *Interpersonales*: están relacionadas con el comportamiento hacia las demás personas (Hall, 1994), por tanto, resultan claves para establecer vínculos y relaciones entre personas.
- 3) Habilidades *Imaginativas*: son una mezcla particular de imaginación y sentimientos que posibilitan la expresión de nuevas ideas (Hall, 1994). Fluyen a través del lenguaje y poseen un carácter sinérgico que les permite fomentar otras habilidades, por lo que son fundamentales para el crecimiento de la persona (Ayerbe, 1995). Se consideran especialmente relevantes en las distintas fases del proceso emprendedor, ya que están relacionadas con la creatividad y la innovación.
- 4) Habilidades *Sistémicas*: son una mezcla de imaginación, sensibilidad y destreza que permite visualizar cómo se relacionan las diferentes partes de un sistema con el todo (Hall, 1994). Estas habilidades permiten a la vez mirar holísticamente la realidad, y fraccionar y fragmentarla para luego integrar, relacionar las partes y buscar puntos de confluencia e interrelación.

### *Objetivos de la investigación*

El objetivo de esta investigación es diseñar y validar un perfil competencial del emprendedor, basado en las funciones y tareas que conforman las diferentes fases del proceso emprendedor, e identificar las características del perfil emprendedor partiendo de la identificación de los elementos de las competencias, que son, además de los conocimientos específicos necesarios para emprender una acción, las actitudes y las habilidades (Yániz & Villardón, 2006). En concreto:

- 1) Diseñar y validar un perfil de competencias del emprendedor, a través de la identificación de las tareas propias implicadas en las diferentes fases del proceso emprendedor.

2) Identificar los elementos competenciales (habilidades y actitudes) necesarios para el desempeño de cada una de las tareas del proceso emprendedor.

## **Método**

### *Participantes*

Para la validación del perfil del emprendedor a través de la consecución de los objetivos planteados han participado 6 expertos en emprendizaje y en desarrollo de competencias (3 emprendedores y 3 profesores de universidad). Se identificaron tres emprendedores que hubieran llevado a cabo de forma exitosa sus respectivas ideas innovadoras y tres profesores universitarios expertos en la formación basada en competencias, conocidos por sus publicaciones al respecto y por sus actividades de formación y asesoramiento a centros universitarios. Se trataba de 3 hombres y 3 mujeres, cuya media de edad era de 48 años.

### *Procedimiento*

Se contactó con los expertos para explicarles los objetivos y características de la investigación y solicitarles su colaboración voluntaria. La recogida de información se ha llevado a cabo en dos fases.

En una primera fase, tomando como base las distintas fases del proceso emprendedor (exploración, concreción y gestión) y las funciones implicadas en cada fase, se han sometido a juicio de expertos las tareas que se precisan para llevar a cabo las funciones. Así, sobre un listado de tareas, los expertos debían valorar la pertinencia de cada una dentro de cada función. Se ofrecía para cada tarea tres posibles respuestas: nada pertinente, algo pertinente y muy pertinente en esta función. Una vez establecidas las tareas, en una segunda fase de la investigación, los expertos debían seleccionar aquellas habilidades y actitudes importantes para el desempeño de dichas tareas. A tal efecto, se diseñó una tabla por cada fase del proceso emprendedor con doble entrada, las tareas, por una parte, y las actitudes y habilidades, por otra. Los expertos debían marcar aquellas actitudes y habilidades que consideraban necesarias para llevar a cabo eficazmente cada tarea.

### *Análisis de la información*

En el juicio de expertos de la primera fase de la investigación, se consideraron válidas para el modelo aquellas tareas que eran valoradas como muy pertinentes por al menos 5 de los 6 expertos. En la segunda fase, se seleccionaron, para la propuesta de perfil, aquellas actitudes y habilidades marcadas por 5 de los 6 expertos como elementos de la competencia que permitían desempeñar adecuadamente la tarea.

## Resultados

Los resultados obtenidos en esta investigación sobre la relación entre las fases del proceso emprendedor y las funciones y tareas que se precisan llevar a cabo en cada una de esas fases se recogen en la Figura 1.



**Figura 1.** Tareas vinculadas a las funciones propias de cada fase (Alda, 2010. p.282)

En la *Fase de Exploración*, de acuerdo con las respuestas de los expertos participantes en la investigación, para llevar a cabo la función de identificar oportunidades o necesidades del entorno, el emprendedor debe ser capaz de:

- Analizar proactivamente y prospectivamente el entorno, bajo la perspectiva del pensamiento sistémico, seleccionando información relevante, identificando variables intervinientes, relaciones y niveles de influencia; identificar clientes/usuarios/grupos necesitados, dimensionando sus expectativas de resultado y satisfacción; identificar oportunidades y/o necesidades.
- Analizar, evaluar y diagnosticar la situación actual, identificando factores claves de éxito, los tipos y niveles de riesgo asociados a la iniciativa en gestación, diferenciando el nivel de control que se tiene sobre algunas variables y condiciones del contexto.
- Desarrollar y proyectar una idea de negocio, proyecto, intervención, producto y/o servicio, a través de la imaginación, creatividad, innovación y confianza en sus medios, explorando diversas formas de llevar a cabo su iniciativa.
- Identificar los supuestos y paradigmas desde donde se efectúa el análisis y que pueden condicionar y/o distorsionar la visión del emprendizaje en gestación.
- Analizar de manera global, preliminar y con perspectiva a corto, medio y largo plazo, la viabilidad técnica, financiera, política, operativa, comercial del emprendimiento.
- Tomar decisiones respecto a la continuidad o finalización del proceso emprendedor en función de las oportunidades y/o necesidades detectadas y los análisis y evaluaciones desarrolladas, haciéndose responsable de sus acciones y consecuencias.

En la *Fase de Concreción*, para llevar a cabo las funciones de planificar e implementar la iniciativa, la persona emprendedora, según los expertos, debe ser capaz de realizar las siguientes tareas o debe tener las siguientes competencias específicas:

- Configurar una visión a largo plazo para el emprendizaje en desarrollo, sustentada en la innovación y en un adecuado nivel de conocimiento de las capacidades y limitaciones personales o del equipo emprendedor.
- Contrastar y valorar oportunidades y amenazas asociadas al esfuerzo emprendedor.

- Identificar, dimensionar y proyectar en el tiempo las necesidades y tipos de recursos involucrados (financieros, humanos, de información, tecnológicos, etc.), así como los estándares de calidad a los cuales deberá responder el emprendizaje en todas sus dimensiones.
- Identificar ayudas y subsidios (empresariales, estatales, de fundaciones, educativas y de formación) funcionales al emprendizaje.
- Establecer y valorar fortalezas y debilidades del emprendizaje.
- Buscar, evaluar y seleccionar fuentes de recursos en base a su contribución a la eficiencia y efectividad del emprendizaje.
- Identificar los aspectos centrales de la iniciativa, estructurarlos y comunicarlos de manera clara y convincente a los diferentes grupos de interés.
- Identificar las competencias organizacionales que es necesario desarrollar.
- Definir la estrategia con que la empresa/organización/proyecto abordará su actuación.
- Establecer alianzas (redes) estratégicas con los partícipes sociales-organizacionales (stakeholders) de relevancia.
- Evaluar la viabilidad técnica, financiera, comercial, social, política, operativa del emprendizaje.
- Tomar la decisión de continuar o desestimar el emprendizaje.
- Definir valores, principios, objetivos, programas, políticas, procedimientos, normas y sistemas que permitan un adecuado funcionamiento del emprendizaje.
- Definir la estructura organizacional y funcional, considerando las necesidades de flexibilidad, cambio y adaptación que pueden surgir en la implementación de la iniciativa.
- Conformar el equipo de trabajo en consonancia con los propósitos del emprendizaje, los valores y cultura organizativa que se espera sustenten la iniciativa.
- Construir colectiva y cooperativamente una visión compartida por el equipo de trabajo para incrementar el nivel de compromiso de mismo.

Esta capacidad de pasar a la acción, que caracteriza al emprendizaje, debe ser concebida como una “práctica-reflexiva” que precisa de capacidades tales como:

- Perseverar, esforzarse y concentrarse en los logros y metas propuestas.
- Dirigir, liderar, inspirar, implicar, comprometer a los miembros del equipo de trabajo.
- Identificar, captar, gestionar, negociar con clientes o usuarios.
- Identificar y definir un conjunto de indicadores clave que permitan revisar el desempeño.
- Supervisar/controlar y corregir el desempeño organizacional.
- Diagnosticar fortalezas y debilidades personales, de equipo y organizacionales que afectan la eficiencia de la gestión, buscando opciones de mejora y aprendizaje continuo, a nivel individual, grupal y organizacional.
- Sistematizar aspectos rutinarios y repetitivos, para destinar mayor atención a aquellos aspectos inherentes a la calidad y generadores de valor.
- Establecer condiciones para favorecer el aprendizaje individual y organizacional como forma de hacer frente a las complicaciones y dificultades que surgen en el transcurso del proceso emprendedor.

En la *Fase de Gestión*, para llevar a cabo las funciones de gestionar y desarrollar el emprendizaje la persona emprendedora debe realizar eficazmente, según los expertos, las siguientes tareas:

- Diagnosticar las necesidades y requerimientos individuales y organizacionales que impone el crecimiento del nivel de actividad o escala del emprendizaje.
- Desarrollar condiciones en la organización para favorecer el crecimiento de las personas y de los equipos.
- Identificar necesidades emergentes a través de procesos de diálogo, reflexión y pensamiento conjunto.
- Diagnosticar y retroalimentar los procesos organizacionales.

- Administrar el cambio y el crecimiento del emprendizaje, delegando tareas y responsabilidades, desarrollando las capacidades de los miembros del equipo.
- Explorar cíclicamente nuevas oportunidades de emprendizaje a nivel económico, social, organizacional.

La capacidad para desarrollar las tareas descritas da contenido a las competencias específicas del perfil de la persona emprendedora. Además, la delimitación de las tareas facilita la identificación de las actitudes y habilidades que debe poseer y movilizar la persona emprendedora para el adecuado desempeño. Ver el Anexo I, con la propuesta referida a las Fases de Exploración, Concreción y Gestión respectivamente.

La observación detallada de las tablas permite constatar la importancia de las actitudes y habilidades propuestas para el desarrollo competente de las tareas en las distintas fases del proceso emprendedor. Así, en la fase de exploración, adquieren especial importancia las habilidades de tipo imaginativo y las sistémicas. En la fase de concreción, para desempeñar adecuadamente la función de planificación, son muy importantes, además, las habilidades instrumentales y sistémicas; para desempeñar la función de implementación adquieren relevancia las habilidades interpersonales. En la fase de gestión destaca la importancia de las habilidades imaginativas.

Con respecto a las actitudes, en las fases de exploración y de gestión destaca la necesidad de conceder valor y esfuerzo a la planificación, mientras que en la fase de concreción son relevantes la asunción de riesgo y la orientación al logro.

## **Discusión y conclusiones**

Aunque es difícil llegar a un consenso en la definición de persona emprendedora, ya que depende en gran parte del paradigma de partida (Howorth, Tempest y Coupland, 2005), los resultados obtenidos en esta investigación permiten diseñar una propuesta de perfil competencial de la persona emprendedora a partir de la delimitación de las funciones y tareas propias del proceso emprendedor. Asimismo, la investigación permite confirmar la relevancia de disponer de un conjunto de habilidades, particularmente imaginativas y sistémicas, las cuales poseen una alta vinculación con la actividad emprendedora, así como de actitudes subyacentes a las competencias, tales como la innovación, la orientación al logro, la asunción de riesgos, etc. La investigación realizada por el Departamento de Cultura del Gobierno Vasco, España



(2012) incluye como recursos personales las siguientes características que coinciden con algunas presentadas en esta investigación como actitudes y habilidades, tales como la proactividad, autonomía, autoconfianza, asertividad, creatividad, optimismo, audacia o asunción de riesgos, y competitividad. En una investigación realizada por Raposo, do Paço y Ferreira (2008), aspectos como la confianza en si mismo y la capacidad de liderazgo diferenciaban a los universitarios emprendedores de los que no lo eran. Idris (2008), por su parte, confirmó que la creatividad y la innovación eran características de las mujeres emprendedoras de Malasia.

El estudio realizado por el Gobierno Vasco indicó que los jóvenes emprendedores vascos avalaban la importancia, entre otros aspectos, de ser competente para desarrollar una idea de negocio (el 88% consideraban bastante o muy importante para emprender el tener una idea de negocio), así como de la competencia para identificar fuentes para conseguir financiación (el 84% valora este factor como bastante o muy importante en el proceso de emprender).

Se detectó casi un 30% de jóvenes en la Comunidad Autónoma del País Vasco y cerca de un 25% en la Unión Europea (Comisión Europea, 2010) que preferían trabajar por cuenta propia, lo que supone un importante potencial emprendedor. De acuerdo a los datos recogidos, esta disposición, así como la experiencia emprendedora previa, influían positivamente en la posibilidad percibida de montar un negocio propio en los siguientes 5 años, lo que confirma la importancia que tiene en el emprendizaje tanto la actitud denominada asunción de riesgos, como la formación. Por su parte Segal, Borgia y Schoenfeld (2005) confirmaron en una investigación con estudiantes universitarios que la preferencia de trabajar por cuenta propia, la tolerancia al riesgo y la percepción de viabilidad predecían las intenciones de autoempleo.

La amplitud y complejidad de las competencias establecidas, así como los elementos que subyacen a las mismas, hacen necesaria la formación específica en emprendizaje (Gutiérrez, 2008). En esta dirección, la concreción de competencias propias del proceso emprendedor y de sus elementos realizada en esta investigación favorece tanto el establecimiento de metas educativas para la formación emprendedora, como el diseño de acciones formativas para su logro.

La formación de emprendedores debe ser, en coherencia con lo que se pretende enseñar, una formación centrada en el estudiante, en la que se aprenda de forma activa, asumiendo riesgos en situaciones controladas y supervisadas, donde el error sea un punto de partida para

el aprendizaje y en la que las tareas sean de solución abierta y no predeterminada, para fomentar la creatividad y la innovación.

Así mismo, parece oportuno enfatizar la vinculación que, desde el punto de vista teórico, se puede establecer entre los aspectos constitutivos del perfil y los elementos que configuran las bases del aprendizaje organizacional. Es decir, para emprender es preciso adquirir las competencias o disciplinas que según Senge (1990) y Senge *et al.* (1999) potencian el aprendizaje organizacional, de tal forma que se puedan incorporar estas competencias a la génesis y desarrollo de los proyectos emprendedores. De igual forma, las competencias del emprendedor deben posibilitar una práctica reflexiva, es decir, una acción sustentada en un análisis, evaluación e introspección permanente de los aspectos involucrados, tanto a nivel individual, como grupal y organizacional.

Sería deseable completar este estudio con una validación empírica del perfil propuesto a través de su aplicación a personas emprendedoras, para lo que sería necesario el desarrollo de instrumentos para evaluar las competencias del perfil. Este avance permitiría, en un fase posterior, valorar el impacto de la formación en el desarrollo del perfil emprendedor, lo que, a su vez, favorecería el diseño y desarrollo de propuestas formativas cada vez más eficaces. En definitiva, esta investigación supone un paso importante en la planificación de la formación de emprendedores, ya que permite el establecimiento de metas educativas vinculadas al proceso emprendedor.

## Referencias

- Alda, R. F. (2010). *Perfil Emprendedor de los Estudiantes de la Facultad de Economía y Administración, de la Universidad Católica del Norte, Antofagasta, Chile*. Tesis Doctoral, Universidad de Deusto, Facultad de CC.EE. y Empresariales, Bilbao.
- Amorós, J. E., Cortés, P., Echeopar, G. y Flores, T. (2006). *Global Entrepreneurship Monitor; Reporte Nacional de Chile 2005*. Reporte Nacional, Global Entrepreneurship Monitor, Santiago.
- Ayerbe, M. (1995). *Los Valores en el Desarrollo del Directivo: Una aproximación al conocimiento de los valores de los directivos de empresa de la C.A.P.V.* San Sebastián: Universidad de Deusto.
- Baron, R. A. y Shane, S. A. (2008). *Entrepreneurship: A process perspective* (2<sup>nd</sup> Ed.). United States of America: Thomson South-Western.

- Carton, R. B., Hofer, C. W. y Meeks, M. D. (1997). The entrepreneur and entrepreneurship: operational definitions of their role in society. *USASBE National Conference Proceedings*, (pág. 12). San Francisco, California.
- Comisión Europea (2010). Entrepreneurship in the UE and Beyond. A Survey in the EU, EFTA Countries, Croatia, Turkey, the US, Japan, South Korea and China. Analytical report. The Gallup organization. Flash Eurobarometer; 283. Disponible en Web: [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/flash/fl\\_283\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_283_en.pdf) [Consulta: 06/06/2012].
- Departamento del Cultura del Gobierno Vasco (2012). El emprendimiento juvenil en la CAPV. Vitoria-Gasteiz: Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco.
- Drucker, P. F. (1986). *La innovación y el empresariado innovador: la práctica y los principios* (Primera Ed.). Barcelona: Edhasa.
- Gartner, W. B. (1989). Who Is an Entrepreneur? Is the Wrong Question. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 13, 4, 47-68.
- Gartner, W. B. (2001). Natural-born entrepreneurs: Can anybody start a company? (A. S. Premier (EBSCO), Ed.) *State of Small Business*, 23 (7), 74-75.
- Gerber, M. E. (1997). *El Mito del Emprendedor: Por qué no funcionan las pequeñas empresas y que hacer para que funcionen*. Barcelona: Paidós.
- Gibb, A. (2002). In pursuit of a new 'enterprise' and 'entrepreneurship' paradigm for learning: creative destruction, new values, new ways of doing things and new combinations of knowledge. *International Journal of Management Reviews*, 4, 3, 213, 19.
- Gibb, A. y Ritchie, J. (1982). Understanding the Process of Starting Small Businesses. *International Small Business Journal*, 1, (1), 26-45.
- Gutiérrez, R. (29 de Abril de 2008). Del "cole" a la creación de nuevas empresas. *El Economista*, p. 41.
- Hall, B. P. (1994). *Values Shift: A Guide to Personal & Organizational Transformation*. California: Twin Lights Publishing.
- Howorth, C., Tempest, S., y Coupland, C. (2005). Rethinking entrepreneurship methodology and definitions of the entrepreneur. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12 (1), 24 - 40
- Ibáñez, M. A. (2002). *Actitudes emprendedoras de los estudiantes universitarios: medición y propuestas de actuación*. Bilbao: Mensajero.
- Idris, A. (2008). A profile of innovative women entrepreneurs. *International Business Research*, 1 (2), 3-10

- Krauss, C. (2007). *Las Actitudes Emprendedoras de los Estudiantes de la Universidad Católica del Uruguay*. Tesis Doctoral, Universidad de Deusto, ESTE Facultad de CC.EE. y Empresariales, San Sebastián.
- Kuratko, D. F., y Hodgetts, R. M. (2007). *Entrepreneurship: Theory, Process, and Practice* (Seven Ed.). United States of America: Thomson South-Western.
- McClelland, D. C. (1968). *La sociedad ambiciosa: factores psicológicos en el desarrollo económico*. Madrid: Guadarrama. En Moriano, J. A. (2005). *El Perfil Psicosocial del Emprendedor* (Primera ed.). Madrid: Consejo Económico y Social (CES).
- Moriano, J. A. (2005). *El Perfil Psicosocial del Emprendedor* (Primera ed.). Madrid, España: Consejo Económico y Social (CES).
- Nueno, P. (2005). *Emprendiendo Hacia el 2010: Una renovada perspectiva global del arte de crear empresas y sus artistas*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Pereira, L. F. (2007). La evolución del espíritu empresarial como campo del conocimiento: Hacia una visión sistémica y humanista. *Cuadernos de Administración*, 20, 34, 11-37.
- Raposo, M., do Paço, A. y Ferreira, J. (2008). Entrepreneur's profile: a taxonomy of attributes and motivations of university students. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15 (2), 405 – 418.
- Ripsas, S. (1998). Towards an interdisciplinary theory of entrepreneurship. *Small Business Economics*, 10, 103-115.
- Robinson, P. (1987). *Prediction of entrepreneurship based on an attitude consistency model*. Tesis Doctoral. University of Brigham Young. Provo, Utah.
- Segal, G., Borgia, D. y Schoenfeld, J. (2005). The motivation to become an entrepreneur. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 11 (1), 42 – 57.
- Senge, P. (1990). *La Quinta Disciplina: Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Barcelona: Ediciones Juan Granica S.A.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G. y Smith, B. (1999). *La Danza del Cambio: El reto de avanzar en las organizaciones que aprenden*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Social Enterprise Knowledge Network. (2006). *Gestión Efectiva de Emprendimientos Sociales: Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Vesper, k. H. (1982). *Introduction and summary of entrepreneurship research*. En C. A. Kent, D. L. Sexton, K. H. Vesper, y N. J. Englewood Cliffs (Ed.), *Encyclopedia of entrepreneurship* (p. 425). Prentice-Hall.

Yániz, C., y Villardón, L. (2006). *Cuadernos Monográficos del ICE; Planificar desde competencias para promover el aprendizaje: El reto de la sociedad del conocimiento para el profesorado universitario* (Vol. 12). Bilbao: Publicaciones de la Universidad de Deusto.

**Anexo I.1. Actitudes y Habilidades vinculadas a las tareas de la Fase Exploración del proceso emprendedor (Alda, 2010. p.298)**

Dominio I: Exploración: Identificar oportunidades y/o necesidades en el entorno de relevancia (económico, social, organizacional), orientadas a generar valor para cada uno de los participantes sociales (stakeholders) involucrados en el proceso.	Actitudes							Habilidades																					
								Instr		Interpers		Imaginativas								Sistémicas									
	Logro	Autoestima	Innovación	Responsabilidad	Riesgo	Esfuerzo	Planificación	Autoconocimien	Pensar	Integrar	metas	calma	Empatizar	Conocer valores	Sintetizar	Generar capacidades	Creatividad	Utilizar ayudas	Imaginar	Desar. ideas	Distintos p. de vista	V. más allá	Fund. Complejidad	Elab. Plan	Separar partes	Motivar a otros	oportunidad	Asig. resp	sentido a datos
Analizar proactivamente el entorno	X				X		X		X	X					X				X		X	X	X		X		X		X
Analizar, evaluar y diagnosticar la situación actual, identificando factores claves de éxito, los tipos y niveles de riesgos					X		X		X	X					X						X	X	X		X		X		X
Desarrollar y proyectar una idea de negocio, proyecto, intervención, producto y/o servicio	X	X	X	X		X	X		X		X		X		X	X	X	X	X	X		X		X		X			
Identificar los supuestos y paradigmas desde donde se efectúa el análisis y que pueden condicionar y/o distorsionar la visión del emprendizaje en gestación.							X							X	X					X	X								X
Analizar de manera global, preliminar y con una perspectiva de corto, mediano y largo plazo, la viabilidad del emprendizaje.							X		X									X		X	X	X		X					
Tomar decisiones asociadas a la continuidad o término del proceso emprendedor	X	X	X	X	X		X		X									X	X	X	X			X	X			X	

**Anexo I.2. Actitudes y Habilidades vinculadas a las tareas de la Fase Concreción del proceso emprendedor (Alda, 2010. pp.299-300)**

Dominio II Concreción: Planificación y Organización Planificar y organizar un proyecto, programa, intervención o empresa, que se haga cargo de las oportunidades y/o necesidades detectadas y analizadas en su entorno de relevancia, responsabilizándose por las acciones desarrolladas y las implicancias de las mismas.	Actitudes							Habilidades																					
								Instr		Interpers		Imaginativas								Sistémicas									
	Logro	Autoestima	Innovación	Responsabilidad	Riesgo	Esfuerzo	Planificación	Autoconociem	Pensar	Integrar	metas	calma	Empatizar	Conocer valores	Sintetizar	Generar capacidades	Creatividad	Utilizar ayudas	Imaginar	Desar. ideas	Distintos p. de vista	V. más allá	Fund. Complejidad	Elab. Plan	Separar partes	Motivar a otros	oportunidad	Asig. resp	comunidad
Configurar una visión de largo plazo para el emprendizaje en desarrollo	X	X		X	X		X	X	X		X			X					X	X				X	X		X		
Contrastar y valorar oportunidades y amenazas asociadas al esfuerzo emprendedor.				X	X			X	X						X			X			X	X			X				
Identificar, dimensionar y proyectar en el tiempo las necesidades y tipos de recursos involucrados			X	X	X		X		X						X						X	X		X	X				
Identificar ayudas y subsidios funcionales al emprendizaje.			X				X		X											X	X			X					
Establecer y valorar fortalezas y debilidades.				X	X		X	X							X	X		X		X	X			X	X		X		
Buscar, evaluar y seleccionar fuentes de recursos					X		X		X											X	X	X		X					
Identificar los aspectos centrales de la iniciativa, estructurarlos y comunicarlos de manera clara.	X					X		X				X					X			X	X					X			
Identificar las competencias organizacionales necesarias a ser desarrolladas	X				X		X		X						X	X		X		X				X	X				
Definir la estrategia con que la empresa/organización/proyecto abordará su accionar.	X			X	X	X	X		X	X					X		X		X	X	X	X		X					X
Establecer alianzas (redes) estratégicas.		X	X		X	X		X				X					X	X		X	X					X			
Evaluar la viabilidad técnica, financiera, comercial, social, política, operativa del emprendizaje.					X		X														X	X			X				X
Tomar la decisión de continuar o desechar el emprendizaje.	X	X		X	X			X	X	X					X			X			X	X						X	X
Definir valores, principios que permitan un adecuado funcionamiento del emprendizaje			X				X	X	X								X			X				X					
Definir estructura organizacional y funcional,			X				X		X								X		X	X	X	X	X	X	X			X	
Conformar equipo de trabajo	X	X	X		X	X	X	X	X		X		X	X		X		X					X	X	X	X		X	
Construir una visión compartida por el equipo de trabajo	X	X	X	X		X		X			X		X	X				X						X		X			X

**Anexo I.2 (cont.). Actitudes y Habilidades vinculadas a las tareas de la Fase Concreción del proceso emprendedor (Alda, 2010. p.301)**

Dominio II Concreción: Implementación Implementar la iniciativa de acuerdo a los propósitos y criterios organizativos establecidos, dimensionando, evaluando, asumiendo los diferentes riesgos y esfuerzo personal que ello supone. Enfrentando las dificultades, conflictos y crisis normales de un proceso emprendedor.	Actitudes							Habilidades																					
	Logro	Autoestima	Innovación	Responsabilidad	Riesgo	Esfuerzo	Planificación	Autoconocimiento	Instr		Interpers		Imaginativas						Sistémicas										
									Pensar	Integrar	metas	calma	Empatizar	Conocer valores	Sintetizar	Generar capacidades	Creatividad	Utilizar ayudas	Imaginar	Desar. ideas	Distintos p. de vista	V. más allá	Fund. Complejidad	Elab. Plan	Separar partes	Motivar a otros	oportunidad	Asig. resp	sentido a datos
Perseverar, esforzarse y concentrarse en los logros y metas propuestas.	X	X				X					X	X	X	X				X								X		X	
Dirigir, liderar, inspirar, implicar, comprometer a los miembros del equipo de trabajo.	X	X				X					X	X	X	X								X				X		X	
Identificar, captar, gestionar, negociar y fidelizar clientes-usuarios, proveedores.							X						X	X	X	X		X		X	X	X	X	X					
Identificar y definir un conjunto de indicadores claves que permitan monitorear el desempeño de los esfuerzos organizacionales.	X						X		X								X					X	X	X	X		X	X	X
Controlar y corregir el desempeño organizacional.	X			X					X	X					X							X	X	X		X		X	
Auto diagnosticar fortalezas y debilidades personales, de equipo y organizacionales que afectan la eficiencia de la gestión,				X				X	X					X	X							X	X	X		X		X	
Sistematizar aspectos rutinarios y repetitivos	X								X	X					X								X			X		X	
Desarrollar capacidades de aprendizaje individual y organizacional			X			X			X	X		X			X	X		X		X	X	X	X					X	



**Anexo I.3. Actitudes y Habilidades vinculadas a las tareas de la Fase Gestión del proceso emprendedor (Alda, 2010. p.302)**

Dominio III Gestión Gestionar y desarrollar el emprendizaje	Actitudes								Habilidades																				
									Instr		Interpers			Imaginativas								Sistémicas							
	Logro	Autoestima	Innovación	Responsabilidad	Riesgo	Esfuerzo	Planificación	Autoconocimiento	Pensar	Integrar	metas	calma	Empatizar	Conocer valores	Sintetizar	Generar capacidades	Creatividad	Utilizar ayudas	Imaginar	Desar. ideas	Distintos p. de vista	V. más allá	Fund. Complejidad	Elab. Plan	Separar partes	Motivar a otros	oportunidad	Asig. resp	sentido a datos
Diagnosticar las necesidades y requerimientos individuales y organizacionales						X	X	X	X					X				X		X	X	X		X					X
Desarrollar capacidades organizacionales para acompañar el crecimiento.	X	X				X		X						X	X				X	X	X	X	X						
Identificar nuevas necesidades emergentes			X					X	X			X		X				X	X	X	X	X	X	X		X		X	
Diagnosticar y retroalimentar los procesos organizacionales.			X					X	X					X		X	X	X	X	X	X	X		X					
Administrar el cambio y el crecimiento del emprendizaje	X	X				X	X			X	X	X		X	X	X		X	X		X		X		X		X		
Explorar nuevas oportunidades de emprendizaje a nivel económico, social, organizacional.					X		X		X	X				X		X		X	X	X	X		X						X