



TÍTULO

**OPORTUNIDADES Y RETOS EN EL ÁMBITO DE LA
CONSULTORÍA EN RECURSOS HUMANOS**
UNA PROPUESTA DE EMPRENDIMIENTO PARA ALUMNOS Y
EGRESADOS UNIVERSITARIOS DE PROGRAMAS DE DIRECCIÓN Y
GESTIÓN DE PERSONAS

AUTOR

Lutgardo Gómez Beltrán

Esta edición electrónica ha sido realizada en 2021

Tutor	Dr. D. José Antonio Climent Rodríguez
Instituciones	Universidad Internacional de Andalucía ; Universidad de Huelva
Curso	<i>Máster Oficial Interuniversitario en Dirección y Gestión de Personas (2019/20)</i>
©	Lutgardo Gómez Beltrán
©	De esta edición: Universidad Internacional de Andalucía
Fecha documento	2020



**Atribución-NoComercial-SinDerivadas
4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)**

Para más información:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.en>

MASTER OFICIAL INTERUNIVERSITARIO EN DIRECCIÓN Y
GESTION DE PERSONAS

Curso Académico 2019/2020

Universidad Internacional de Andalucía y Universidad de Huelva

TRABAJO FIN DE MASTER

**TÍTULO: Oportunidades y retos en el ámbito de la consultoría en
Recursos Humanos**

Una propuesta de emprendimiento para alumnos y egresados
universitarios de programas de dirección y gestión de personas

AUTOR: Lutgardo Gómez Beltrán

DIRECTOR: Dr. José Antonio Climent Rodríguez

RESUMEN

La creación de empresas innovadoras dinamiza la economía en un área geográfica determinada. Contribuye al relevo empresarial, mejora la competitividad y aporta nuevos empleos. Fundamental para este proceso es la figura del emprendedor. El emprendedor de calidad abordará proyectos de mayor innovación y de mayor valor añadido.

En las sociedades actuales, en continua transformación, el conocimiento y el talento marcan la diferencia. Se buscan competencias acordes con las nuevas exigencias, entre las cuales está la competencia emprendedora. A través de la educación se pretende que el desarrollo de esta competencia en las personas potencie su actividad en lo individual, en lo social y en lo económico. La inclusión del emprendimiento en las estrategias generales de las universidades se hace necesaria si se quiere contribuir a generar ecosistemas emprendedores.

La gestión y dirección de personas es fuente de múltiples ocasiones para emprender. Numerosas oportunidades surgen en esta área merced a las nuevas tendencias, aceleradas hoy día por la crisis Covid-19.

Este trabajo presenta un programa de fomento del emprendimiento entre estudiantes del área de gestión y dirección de personas. Programa de duración limitada que supone una inmersión de los alumnos en el mundo de la gestión de la creación de empresas. La metodología propuesta se basa en el desarrollo de la competencia emprendedora según los principios de las nuevas corrientes en creación de empresas: desing thinking, lean startup y customer development. Acompañados de procesos donde se potencie el trabajo en equipo, la participación, la creatividad, la comunicación, el liderazgo, el uso de las TIC's, el pensamiento crítico y la flexibilidad entre otros. El conocimiento personal, de las tendencias y del cliente junto con la llamada a testar hipótesis son también bases del modelo propuesto.

PALABRAS CLAVE:

Emprendimiento, competencia emprendedora, universidad, gestión y dirección de personas, programas de desarrollo.

ABSTRACT

Nowadays, creating innovative companies invigorates the economy in a given geographic area as it contributes to business renewal, improves competitiveness and provides new jobs. Therefore, the role of the entrepreneur is key to this process since a high-qualified entrepreneur will tackle projects of greater innovation and greater added value.

It is widely known that modern societies are in continuous transformation; and knowledge and talent make the difference; competences are sought according to the new demands, among which it is entrepreneurial competence. Through education, it is intended that human beings' development of this competence enhances both their activity individually, socially and economically. As a consequence, the inclusion of entrepreneurship in the general strategies of universities becomes necessary if it is to contribute to generating entrepreneurial ecosystems.

The management and leading of people is a source of multiple opportunities to be undertaken. Numerous opportunities arise in this area thanks to new trends, speeded up today by the Covid-19 crisis.

This paper poses a program to promote entrepreneurship among students in the area of people management; a program of limited duration involving an immersion of students in the world of business creation management. The proposed methodology is based on the development of entrepreneurial competence according to the principles of new trends in business creation: design thinking, lean startup and customer development. This program is accompanied by processes promoting teamwork, participation, creativity, communication, leadership, the use of ICTs, critical thinking and flexibility, among others. Eventually, self-knowledge, knowledge of trends and client's personal features along with hypotheses testing, are also the bases of the proposed model.

KEYWORDS:

Entrepreneurship, entrepreneurial competence, university, people management and direction, development programs.

ÍNDICE

1.-INTRODUCCIÓN.....	6
2.-APROXIMACIÓN AL EMPRENDIMIENTO	8
2.1.- Emprendimiento y creación de empresas	8
2.2.- La figura del emprendedor y las funciones emprendedoras	10
2.3.- Competencias emprendedoras.....	14
3.-EL EMPRENDIMIENTO UNIVERSITARIO EN ESPAÑA	23
4.-OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS EN EL SECTOR DE LA GESTIÓN DE PERSONAS.....	29
4.1.- Casos de negocios innovadores en gestión de personas.....	33
5.-DISEÑO DE UN ITINERARIO DE EMPRENDIMIENTO PARA PROGRAMAS DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PERSONAS.....	36
5.1.-Justificación.....	36
5.2.-Destinatarios	36
5.3.-Objetivos	37
5.4.- Metodología.....	38
5.5.- Recursos	40
5.6.- Contenidos	42
5.6.1.-Sesión 1: Descubriendo al emprendedor.....	47
5.6.2.-Sesión 2: De la idea al proyecto de empresa	49
5.6.3.-Sesión 3: Contextualización y conocimiento del cliente.....	53
5.6.4.-Sesión 4: Elaborando el modelo de negocio	58
5.6.5.- Sesión 5: Validación. Elevator Pich.....	63
5.7.- Cronograma.....	65
5.8.- Evaluación	66
6.-CONCLUSIONES	69
7.-BIBLIOGRAFIA.....	72
8.-ANEXOS	77
Anexo 1: Entrevistas a expertos	77

Anexo 2: Herramientas de diagnóstico emprendedor	79
Anexo 3: El equipo humano en las startups	80

1.-INTRODUCCIÓN

La generación de riqueza y crecimiento en los territorios está muy vinculada a la existencia de un tejido productivo ágil e innovador en el que cobra un peso muy importante el sector empresarial. La dinámica económica hace que muchas empresas desaparezcan y dejen de cubrir las necesidades de sus clientes mediante la oferta de productos y servicios. Se hace necesario renovar continuamente este tejido empresarial mediante la creación de nuevos proyectos emprendedores que aporten innovación y que obliguen al resto de competidores a reaccionar. El conocimiento y la innovación son características destacadas de los nuevos proyectos empresariales de éxito.

Toda iniciativa empresarial, junto a una buena idea que aporte soluciones al mercado, y los recursos necesarios para su puesta en marcha, ha de estar liderada por la figura de la persona emprendedora. Son numerosas las competencias que ha de reunir un buen emprendedor, pero como se ha señalado anteriormente la capacidad para aportar innovación y conocimiento son esenciales. En este sentido, una cualificación universitaria potencia ciertas competencias que contribuyen a fortalecer a estas personas a la hora de acometer la aventura de emprender.

En todas las disciplinas universitarias se puede contemplar una orientación a la creación de empresas que complementa a la mayoritariamente considerada hacia el trabajo por cuenta ajena. Las disciplinas de este máster vinculadas a la dirección de personas y gestión de recursos humanos no van a ser menos y como se ha podido estudiar durante el desarrollo del mismo, son varias las oportunidades de negocio que pueden cubrir.

Con este trabajo fin de máster se pretenden conseguir los siguientes objetivos:

- Introducir al concepto de emprendimiento, sus funciones e importancia en la sociedad actual.
- Presentar la competencia emprendedora como el elemento clave para el fomento del emprendimiento en la sociedad.
- Obtener una visión del emprendimiento universitario en España y compararlo con el resto de países de su entorno.
- Dar a conocer oportunidades de negocio en el área de recursos humanos y presentar algunos proyectos emprendedores de éxito.

- Diseñar un modelo de programa de fomento de emprendimiento entre el colectivo con cualificación en gestión y dirección de personas actualizado a las tendencias más actuales.

En definitiva, desarrollo de competencias, emprendimiento, universidad, gestión y dirección de personas son los elementos clave en los que se quiere centrar este trabajo.

2.-APROXIMACIÓN AL EMPRENDIMIENTO

2.1.- *Emprendimiento y creación de empresas*

En un mundo globalizado como el actual, donde además impera la tecnología, un aspecto clave de toda economía es su nivel de competitividad. La competitividad va a determinar el nivel de riqueza en las relaciones comerciales entre territorios. Uno de los elementos claves de la competitividad es la productividad, entendida ésta como la cantidad de valor generada por hora de trabajo. Para la mejora de esta productividad es fundamental la labor de los empresarios, ya que su trabajo ha de permitir generar valor de forma eficiente. Nos encontramos ante un reto económico (con importantes repercusiones sociales), el de la competitividad, que se ha de solucionar con más y mejores empresas y con más y mejores empresarios (O’Kean, 2012). Empresarios capaces de generar empresas de alto valor añadido, con incorporación de innovación y con desarrollo de ventajas competitivas sostenibles.

Además, el impacto sobre el empleo por parte de la creación de empresas es importante. La creación de empleo a través de las empresas procede de dos ámbitos: por un lado las nuevas contrataciones de personal por las empresas ya existentes y, por otro, por la aportación de empleo procedente de las nuevas empresas (Consejo Económico y Social, 2016). Esta influencia sobre el empleo ha incidido notablemente en la apuesta de las administraciones por el emprendimiento. Ahora bien, no está claro que todo emprendimiento genere crecimiento económico (Almodóvar, 2016). Esta repercusión en el empleo será mayor en la medida en que la nueva iniciativa empresarial se vea inmersa en procesos de expansión y a su vez estos procesos sean innovadores y estén vinculados a la actividad exportadora y ambas (innovación y exportación) requerirán mayor dotación de capital humano (Consejo Económico y Social, 2016).

El observatorio internacional GEM (Global Entrepreneurship Monitor) analiza, desde el año 1999, con carácter anual el fenómeno emprendedor. Aporta datos sobre tres variables, los valores, percepciones y aptitudes emprendedoras; la actividad emprendedora y sus características; y el contexto en el que se desarrolla el proceso emprendedor. El marco teórico sobre el que se apoya se ha venido modificando en los últimos años. Entre otras cuestiones, se ha comprobado que las características y el dinamismo del emprendimiento están relacionados con el nivel de desarrollo y de competitividad de los países (Asociación Red GEM España, 2020). Según este informe, el desarrollo económico y social del país genera un círculo endógeno del que participa el propio proceso emprendedor.

El crecimiento económico a largo plazo depende tanto del número de empresarios entre la fuerza de trabajo, como de la calidad del capital humano profesional y del capital humano empresarial (O’Kean et al., 2006)

La propia dinámica económica genera la desaparición de muchas empresas. Normalmente serán las más ineficientes las que se vean abocadas al cierre. El proceso de entrada y salida de empresas en el mercado es garantía de una estructura empresarial equilibrada. Para la reposición de esta mortalidad se hace necesaria la figura de los nuevos empresarios.

En el caso español, las sucesivas crisis han puesto de manifiesto las debilidades de la economía española (Pellicer et al., 2013) con un modelo productivo caracterizado por:

- El escaso tejido productivo industrial.
- La elevada importancia del sector de la construcción hasta la pasada crisis del 2008.
- La menor dimensión y competitividad de las empresas españolas en comparación con las economías de su entorno.
- La respuesta excesiva en la reducción de empleo en situaciones de desaceleración.

A esto se ha de añadir un factor cultural. Como se indica en el Libro Blanco de la Iniciativa Emprendedora, la falta de iniciativa emprendedora está vinculada a una percepción negativa del emprendimiento por parte de la sociedad española. La poca creatividad, el miedo al fracaso y la actitud hacia el riesgo inciden negativamente en la actitud de los jóvenes españoles hacia el emprendimiento (Alemany, Alvarez y Planellas, 2011).

Del último informe GEM (2019-2020) para España podemos extraer los datos relativos al emprendimiento y establecer una comparación con los países del entorno. La Tasa de Actividad Emprendedora Total, TEA, mide el porcentaje de la población española de 18-64 años involucrada en iniciativas emprendedoras de entre 0 y 3,5 años. En España esta TEA de 2019 fue de 6,1 %. La media de la Europa de los 28 se sitúa en el 9,6 %.

2.2.- La figura del emprendedor y las funciones emprendedoras

Aunque el estudio de la creación de empresas tiene su origen en los economistas clásicos durante los siglos S XVIII y XIX (Veciana , 1999), ha sido durante el último tercio del siglo XX cuando se ha intensificado. Uno de los principales problemas que ha tenido esta disciplina, según el citado autor, ha sido la delimitación del concepto de “entrepreneurship” que se puede asimilar a “creación de empresas” en castellano. No obstante, se ve oportuno presentar una definición de este concepto, con independencia de que se puedan establecer, además, clasificaciones de diferentes tipos de emprendedores o emprendimiento (personal, social, mercantil, intraemprendimiento). Entrepreneurship es un concepto vinculado a la creación de una nueva actividad, normalmente a través de una nueva organización y en base al descubrimiento de oportunidades (Veciana, 2007). Este concepto de creación es el que va a diferenciar al emprendedor del empresario. Abundando en esta definición, la orientación a la acción es el núcleo central del comportamiento empresarial.

El acercamiento a la figura del empresario puede hacerse a través de las funciones que realiza. Los empresarios son los encargados de acometer las funciones empresariales. La profesora Nuria Toledano (2003) nos presenta un resumen de lo que establece la literatura económica sobre esta función empresarial:

Disminución de las ineficiencias que existen dentro la empresa tomando decisiones, estableciendo relaciones y siendo inspirador, el líder, respecto al resto del equipo.

Localizar en los mercados las oportunidades de negocio que existen. Con un carácter profético. Descubre y prevé las necesidades de los futuros clientes.

Convertir en situaciones de riesgo las situaciones de incertidumbre. Esta asunción de riesgos es una de las notas características de la función empresarial, una de sus consecuencias es el soportar las pérdidas de la actividad empresarial.

Y una última, de reciente actualidad, como es la de realizar innovaciones. La innovación es considerada hoy día como la nota más característica del empresario. Según Schumpeter, el empresario realiza nuevas combinaciones en el ámbito económico. Puede introducir nuevos productos o servicios, puede desarrollar nuevos métodos de producción, buscar nuevas fuentes de aprovisionamiento o nuevos mercados o crear nuevas formas organizativas (Schumpeter, 1976).

De las cuatro funciones que se han señalado que realiza el empresario, dos son necesarias resaltarlas: la innovación y el riesgo. Estas tienen especial importancia cuando se habla de nuevas empresas.

En la literatura clásica económica la figura del empresario se omitió frecuentemente para estudiar con más énfasis la figura del capitalista. No obstante, en los últimos años la sociedad se ha dado cuenta de la labor que realizan los hombres y mujeres que crean empresas, como generadores de riqueza y de puestos de trabajo.

Consciente de esta importancia la ciencia, no sólo la económica, ha abordado al emprendedor y al proceso de emprendimiento y creación de empresas desde distintas perspectivas. Sin ánimo de extendernos mucho podemos hacer un breve resumen de estas aportaciones en base a los trabajos de Veciana (2007). Cuatro son los enfoques teóricos:

- Enfoque económico: bajo este enfoque será la racionalidad económica el punto de partida para el estudio de estos dos temas. Distingue entre otras teorías como: De la función empresarial como cuarto factor de producción; del beneficio del empresario; de la elección ocupacional, de los costes de transacción, del desarrollo económico de Schumpeter o teoría del desarrollo endógeno regional.
- Enfoque psicológico: Se estudia al empresario desde un punto de vista empírico mediante el análisis de su perfil psicológico. La Teoría de los rasgos de personalidad, teoría psicodinámica de la personalidad del empresario, o teoría empresarial de Kirzner, son algunas de las teorías contempladas en este enfoque.
- Enfoque sociocultural o institucional: Son teorías que si bien no abandonan la figura del empresario por completo se centran en un aspecto más dinámico. Analizando el entorno en el que este se desenvuelve. Aquí se encuadran teorías como: Teoría de la marginación, del rol, de redes, de la incubadora, teoría evolucionista, teoría del desarrollo económico de Weber, del cambio social, de la ecología poblacional o teoría institucional.
- Enfoque gerencial: En este caso se abordan los conocimientos y modelos prácticos necesarios para la creación de empresas. No se trata por tanto de explicar las causas de la creación de empresas. Las principales teorías bajo este enfoque según este autor serían: Teoría de la eficiencia-X, teoría del comportamiento del empresario, modelos del proceso de creación de empresas, modelos de éxito de la nueva empresas y modernos de generación de desarrollo de nuevos proyectos innovadores.

Estas teorías en muchos casos son complementarias y llevan a considerar el emprendimiento de una forma integral, en el sentido de que son múltiples los factores que influyen en la conducta emprendedora (Suárez-Álvarez y Pedrosa, 2016). El marco teórico

revisado en el que se basa el citado informe GEM establece la actividad emprendedora correlacionada con los valores sociales que la sociedad tenga hacia el emprendimiento, con atributos individuales (psicológicos, demográficos y motivacionales) y a su vez estos elementos (valores sociales y atributos individuales) están correlacionados con el contexto social, cultural, político y económico del país (estos elementos determinan la eficiencia, la innovación y la sofisticación empresarial) (Asociación Red GEM España, 2020).

Sumándose a esta evidencia de la necesaria revitalización de la economía, a través de la creación de nuevas empresas, todas las administraciones públicas están llevando a cabo políticas de promoción empresarial. Estas políticas se pueden agrupar en seis categorías (O’Kean, Congregado y Menudo, 2006):

- Influir, mediante la regulación o desregulación, en las oportunidades para generar nuevos negocios.
- Abordar nuevos nichos de futuros emprendedores (jóvenes, mujeres, inmigrantes) que actualmente cuentan con poca representación entre el empresariado.
- Apoyo financiero y formación para facilitar el surgimiento de nuevas empresas a través del desarrollo de recursos y habilidades.
- Potenciar las redes de información y asesoramiento, incubadoras y financiación para apoyar a las empresas emergentes.
- Incidir en la cultura de la sociedad para aumentar las preferencias personales hacia el emprendimiento.
- Favorecer las políticas de recompensa empresarial a través de incentivos, subsidios, regulación de la quiebra y del mercado de trabajo para que así se incida en la toma de decisiones individuales para acometer la actividad empresarial.

La Unión Europea haciéndose eco de estos principios y políticas consideró como un “reto” el espíritu empresarial en Europa. Comprometiéndose a impulsarlo en el marco de la estrategia del Consejo Europeo de Lisboa 2020 con la que pretendía contribuir a un futuro más competitivo. Diseñó el Plan de acción: “El programa europeo en favor del espíritu empresarial” en el que establecían cinco ámbitos políticos estratégicos de actuación:

- Fomento de la mentalidad emprendedora.

- Animar a un mayor número de personas a convertirse en empresarios.
- Orientar a los empresarios hacia el crecimiento y la competitividad.
- Mejorar el flujo de financiación.
- Crear un entorno administrativo y reglamentario más favorable para las Pyme.

Como se ha dicho anteriormente, no existe una evidencia clara en las investigaciones económicas que relacionen el autoempleo con el crecimiento económico. Pero lo que sí parece estar correlacionado es la calidad del capital humano empresarial con el crecimiento económico. Así pues, las actuaciones hacia las que deben dirigirse los gestores públicos van, no tanto hacia incrementar el número de empresarios, sino tratar de incorporar a esta función empresarial a personas con mayor experiencia y/o formación, permitiendo así incrementar el capital humano que a su vez consiga consolidar empresas de más dimensión y que aporten mayor valor añadido. El tener emprendedores bien formados y con las competencias necesarias para esta actividad garantizará que esta profesión se ejerza con mayores garantías de éxito, con mayor innovación y consiguiendo que la incertidumbre que conlleva la creación de empresas se traduzca en operaciones de menor riesgo.

Veciana (2005) indica que la creación de una empresa es un proceso que va más allá de tener una idea o de identificar una oportunidad empresarial. Esta se ha de completar con encontrar el mercado, el nicho de mercado y los clientes a los que se han de satisfacer en sus necesidades o deseos. Para implementar estas soluciones se hace necesario organizar los factores de producción (bienes materiales, inmateriales o recursos humanos) bajo determinadas estrategias.

Según el Barómetro de Emprendimiento en España MIT (MIT Technology, 2017) , los autores Gibb y Ritche durante los años 80 del siglo pasado ya señalaron como factores clave para el desarrollo exitoso de un proyecto los siguientes: la idea, los recursos disponibles (incluyendo aquí factores de personalidad), habilidad, motivación y compromiso del emprendedor y sus asociados (equipo complementario y cohesionado, y colaboradores comprometidos y satisfechos). A esto se sumarían los factores externos (el ecosistema emprendedor, la cultura, la financiación y las grandes empresas)

No obstante, el proceso de creación de nuevas empresas no es algo fácil, prueba de ello es la elevada mortalidad de las empresas nacientes (Veciana, 2005). Para todo esto el emprendedor o empresario ha de contar con una preparación, una motivación y unas

habilidades y competencias adecuadas. De aquí la importancia de una formación adecuada en este campo.

2.3.- Competencias emprendedoras

Emprender está de moda en los tiempos recientes. Donde la diferencia entre las sociedades avanzadas y el resto viene dada por el conocimiento (Moreno et al., 2004) y en los que la adquisición de saberes ha de ser algo permanente. Las reglas del juego han cambiado y el capital ya no es lo fundamental para tener éxito (Grañó, 2017). Donde adquiere una gran importancia el talento (Cubeiro, 2012), entendido éste como la inteligencia en acción. Tiempos con nuevas claves: Sociedades duales donde muchos tienen poco y pocos tienen mucho; en las que se está pasando de sistemas basados en la burocracia a sistemas pasados en la meritocracia; donde cambia el modo de vida y predomina lo urbanita frente a lo rural y donde sumar años no impide mantener un espíritu joven. El mundo está inmerso en la 4ª Revolución Industrial con la que se están generalizando nuevas tecnologías en tres ámbitos: el ámbito físico, con los vehículos autónomos, la impresión 3D, la robótica y la aparición de nuevos materiales como principales resultados; el ámbito digital, con el Internet de las Cosas (IoT), el Blockchain y las plataformas, entre otros avances; y el ámbito biológico, con las innovaciones genéticas como las más destacadas dentro del campo de la medicina (Schwab, 2016). Todo esto, según el mismo autor, tiene un impacto en el individuo, en la sociedad, en la globalización y en las comunidades locales, en los negocios y en la economía. Entre los debates más importantes está la incógnita sobre el impacto en el empleo de estos avances. Desaparecerán muchos empleos que serán sustituidos por empleos en nuevos puestos de trabajo. Tiempos de cambio, en definitiva, en los que ya no tiene tanta importancia el ser como el saber, donde, más que tratar de adivinar los cambios, hay que procurar crear el futuro (Drucker, 1993).

En el World Economic Forum de Davos en 2016 se dieron a conocer las nuevas habilidades que van a demandar las empresas en las personas en un mundo como el actual. Según este informe las habilidades más solicitadas en 2020 serían:

- Resolución de problemas complejos: el saber procesar la cantidad de información disponible y aplicarla a resolver problemas empresariales es decisivo.
- Pensamiento crítico: Esta será una de las habilidades claves que diferencie a las personas de las máquinas. El posicionamiento obtenido gracias a sus conocimientos y a la capacidad de análisis, comprensión y evaluación de procesos será muy valorado por las empresas.

- Creatividad: Es la base de la innovación y esto le ha hecho escalar puestos en los últimos años. Entendida la creatividad como la habilidad de crear nuevas ideas o conceptos.
- Gestión de equipos: Fundamental para el éxito de un proyecto.
- Coordinación: Ante un trabajo cada vez más colaborativo, la coordinación es esencial. Mediante cohesión y sinergias se genera un equipo a partir de un grupo de personas. Para lo cual ha de haber compromiso, comunicación, coordinación, confianza y complementariedad entre los miembros.
- Inteligencia emocional: Las actitudes técnicas han de complementarse con otros aspectos como la inteligencia emocional. Los profesionales requieren de esta inteligencia emocional para convertirse en competentes. Complementando el coeficiente intelectual, la formación y las habilidades técnicas.
- Toma de decisiones: sustentada en el aprovechamiento del conocimiento y la capacidad de aplicarlo a cada situación.
- Orientación al servicio: anticipándose a las necesidades del cliente para ofrecerle un servicio y atención que vayan más allá y supere sus expectativas.
- Negociación: Un buen negociador es buen comunicador. Aprende con la experiencia, persiste, con altas expectativas, genera confianza, se preocupa en entender lo escuchado y de forma creativa soluciona los problemas.
- Flexibilidad cognitiva: Contrariamente a la rigidez, es la capacidad de adaptarse y de acercarse a diferentes situaciones inesperadas.

Por tanto, es necesario, como se ha indicado, un aprendizaje permanente y una adaptación constante a los cambios. Se necesitan personas cada vez más formadas, pero esta formación ha de ser completada con las habilidades personales. Las hard skills han de ser completadas con las soft skills. Se llega así al campo de las competencias.

Se pretende conocer cuáles son las competencias que se necesitan para emprender un proyecto con éxito. Superando el debate de si el emprendedor nace o se hace. Es necesario delimitar esas competencias que caracterizan a las personas que han emprendido con éxito para posteriormente dar las claves para diseñar programas que contribuyan a fomentar el emprendimiento a través de entrenar las habilidades emprendedoras de una forma sistemática y organizada. El posterior trabajo de intervención tendrá sus fundamentos en esos aspectos personales del emprendedor como elementos de éxito en la creación de

empresas. Se ha de ser conscientes del resto de elementos que condicionan la creación de empresas (aspectos sociales, culturales, institucionales, económicos), aunque no son elementos en los que se actúe con nuestra propuesta de intervención.

El acercamiento al emprendimiento también se puede hacer a través de los rasgos de la personalidad. En este sentido se pueden distinguir los investigadores que se centran en rasgos generales de la personalidad de los que se centran en rasgos más específicos y próximos a la actividad emprendedora (Suárez-Álvarez y Pedrosa, 2016). Entre los rasgos generales se encuentran: extraversión, estabilidad emocional, responsabilidad, amabilidad y apertura a la experiencia. Los rasgos de personalidad más específicos relacionados con esta personalidad emprendedora serían: optimismo, toma de riesgos, innovación, autonomía, tolerancia al estrés, locus de control interno, motivación de logro y auto eficacia.

Uno de los principios básicos que fundamenta este trabajo será que la competencia emprendedora es susceptible de ser mejorada en todas las personas a través de un adecuado proceso de formación y desarrollo, con independencia de que algunas tengan más predisposición o facilidad. Además se ha de tener en cuenta que las competencias permiten poner en juego los conocimientos y, por tanto, se entrenan y no se enseñan (Pellicer et al., 2013). Ahora bien, no todo el mundo podrá ser empresario o emprendedor, con todo lo que conlleva impulsar un proyecto empresarial.

La definición de los puestos de trabajo ya no se limita a los conocimientos o titulaciones si no que se realiza definiendo las competencias necesarias para desempeñarlo (Marina, 2010).

Al llamado “padre de las competencias” el psicólogo Mc David McClelland (1973), se debe la introducción de las mismas con éxito en el contexto del trabajo. Según él, las competencias generarán un rendimiento eficiente en trabajo.

Moreno, Pelayo y Vargas (2004), establecen que de una integración armónica de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber ser y estar) surgen las competencias necesarias para que el personal desempeñe una actividad laboral concreta adecuadamente.

La competencia emprendedora ha sido denominada de varias formas. La OCDE en el proyecto DESECO, Definition and Selection of Key Competences (OCDE, 2005) define la competencia como actuar de manera autónoma. Esta autonomía requiere una orientación hacia el futuro, tener un concepto claro de uno mismo y tener la capacidad de tomar decisiones, elegir y actuar.

La Comisión Europea en el Programa Educación y Formación, (2010) dentro del grupo de trabajo de “Competencias Clave” define el “Espíritu Emprendedor” como “la capacidad de provocar cambios uno mismo (componente activo) y la habilidad para aceptar y apoyar cambios producidos por factores externos (componente pasivo)”. Ambas definiciones están más vinculadas a rasgos personales más que a la propia iniciativa empresarial.

La LOE recogía ocho competencias entre las cuales está la competencia autonomía e iniciativa personal. Permite al alumnado tomar conciencia de sus conocimientos y de sus propias competencias, y de su entorno y actuar sobre él; posibilita el descubrimiento de las propias oportunidades, poner en marcha proyectos personales y participar en colectivos. Esta competencia afecta al aprendizaje integral y desarrollo personal y social. Se estructura en tres dimensiones: 1. Conciencia y desarrollo de actitudes y valores para ser una persona autónoma. 2. Planificación y puesta en marcha de proyectos personales y 3. Participación en proyectos colectivos.

De acuerdo con Pellicer et al. (2013) los aspectos comunes de estas definiciones son: las capacidades para configurar la identidad personal, para reflexionar y asumir las consecuencias de sus actos con responsabilidad, para transformación de ideas en actos, para la planificación y gestión de proyectos vitales y profesionales y para generación de cambios mediante la innovación.

Estos últimos autores desglosan la competencia en cuatro indicadores: Autonomía personal, liderazgo, innovación y habilidades empresariales. Estos cuatro indicadores son los que guiarán el proyecto, que se va a proponer en este trabajo, de intervención para el fomento del emprendimiento en estudiantes de titulaciones de gestión y dirección de personas. A estos cuatro indicadores Marina propone incluir un componente ético, pues junto a la producción de capital económico, la empresa debe tener una producción de capital cívico.(Marina, 2010)

Figura 1: Competencia de emprender

<p>A. AUTONOMIA PERSONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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. 	<p>B. LIDERAZGO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejar las habilidades de comunicación y negociación. • Promover y dirigir el trabajo en equipos. • Asumir riesgos. • Mostrar energía y entusiasmo. • Influir positivamente en los demás y generar implicación.
<p>C. INNOVACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 la visión de futuro. 	<p>D. HABILIDADES EMPRESARIALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir el objetivo de negocio y la estrategia competitiva. • Gestionar los aspectos económico-financieros. • Gestionar los recursos humanos. • Utilizar las estrategias de marketing y comunicación empresarial. • Actuar con responsabilidad social y sentido ético.

Fuente: Pellicer y Batet (2017)

Para complementar estas competencias, se puede ver en qué actitudes se manifiestan a través de conocer los rasgos de los emprendedores exitosos. Se trata de relacionar una serie de comportamientos que evidencian poseer esa competencia emprendedora. Esto es importante para el estímulo del emprendimiento, pues se pone el foco en el hecho de que emprender es crear empresas y esto se debe a actuaciones que pueden ser aprendidas (Toledano, 2003).

La visión tradicional del éxito empresarial (riqueza, rentabilidad, ventas) está siendo superada por una gama más amplia de conceptos relacionados con el descubrimiento, el aprendizaje y la creatividad. Hoy día se busca un mayor equilibrio con la vida personal, aportaciones a la sociedad y conseguir satisfacer las propias pasiones. Este éxito tiene mucho de proceso o camino a través del cual la idea va fraguando y generando resultados. Según el estudio del MIT a través de entrevistas a emprendedores de éxito, éste se presenta en cinco facetas (MIT Technology, 2017):

- Autorrealización: Es la dimensión más personal del éxito. Se refiere al crecimiento personal, la autonomía y la confianza.
- Propósito: Aportar a la comunidad de forma positiva dedicando recursos a causas sociales o medioambientales o bien mediante la generación de empleo.
- Innovación: Aportar valor a la sociedad mediante la incorporación de algo nuevo. Relacionada con el concepto de progreso, identificando tendencias y resolviendo necesidades con nuevas ideas.

- Excelencia: Cuyo resultado es la calidad del producto o servicio y que es el reflejo de las competencias del emprendedor al pasar con éxito los retos.
- Beneficio: Implica la aceptación por los clientes y por el mercado. Es la validación del éxito y supone asegurar la sostenibilidad del proyecto.

Según Toledano (2003) los seis comportamientos principales más atribuidos a los emprendedores son los siguientes:

- La capacidad de buscar y recoger información. Buscar y obtener la información que se necesita para iniciar una empresa y para acertar con las decisiones posteriores es un aspecto crítico para el éxito. Emprendedor es aquel que tiene una capacidad destacada para encontrar oportunidades, ve aquello que otros no logran ver y encuentra oportunidades donde los demás ven dificultades.
- Habilidad para manejar riesgos. La admisión de riesgos es algo que va implícito en el comportamiento empresarial. Todo progreso, novedad y creación van asociados con el riesgo y, por tanto, con el emprendimiento. Es bastante frecuente que el progreso y desarrollo de la comunidad se deba en gran medida al trabajo de los emprendedores.
- Capacidad para establecer relaciones: El empresario, a través de su empresa, es básicamente un relacionador. Pone en contacto los factores con los frutos de la producción a través de relacionar los agentes implicados en el funcionamiento de la idea de negocio.
- Capacidad para tomar decisiones en la incertidumbre: La función empresarial tiene un fundamento importante en la toma de decisiones. Si la actuación se basa en un procedimiento conocido y de resultados predecibles no llevaría implícito un espíritu empresarial.
- Capacidad de liderazgo: Los emprendedores han de comportarse como buenos líderes con la habilidad de inspirar, motivar y trasladar a la gente su espíritu creador. Han de poner de manifiesto su papel de gestor de personas.
- Capacidad para aprender de la experiencia: El emprendedor ha de asimilar tanto las buenas y exitosas prácticas anteriormente realizadas como ser capaz de aprender de los fracasos.

Marta Grañó (2017) recopila la lista que elaboraron Jim Clifton y Sangeeta Bharadwaj en su libro *Entrepreneurial Strengths Finder* (Clifton & Bharadwaj, 2014), según los cuales las 10 características principales de los emprendedores de éxito serían:

- Enfoque al negocio: Estableciendo metas y mecanismos de medición del acercamiento a las mismas. Evalúan las oportunidades, toman decisiones y establecen relaciones en función de su incidencia en su empresa.
- Confianza: Según estos autores los emprendedores tienen un alto nivel de autoconfianza, se conocen bien a sí mismos, se presentan confiados y tienen elevada iniciativa y propensión a la acción.
- Pensamiento creativo: Generan nuevas ideas y soluciones a problemas. Se caracterizan por tener curiosidad e interés por aprender cosas nuevas.
- Capacidad de delegar: Con autoridad, con colaboración y detectando talentos.
- Determinación: En el sentido de poseer el convencimiento de ser capaces de afrontar y superar retos complicados.
- Independencia: Aunque saben de la necesidad de trabajar en equipo.
- Búsqueda de conocimiento: Obsesionados con conocer todos los aspectos relacionados con su negocio. Buscan información en diversas fuentes y con mucho interés en oír las opiniones de los demás.
- Promoción: son excelentes comunicadores, promocionan muy bien su proyecto y por tanto son buenos vendedores.
- Construcción de relaciones: Construyen redes valiéndose de sus habilidades interpersonales y favoreciendo la confianza para crear relaciones beneficiosas con otros agentes (clientes, empleados, proveedores)
- Asunción de riesgos: Son mitigadores de riesgos y no van en busca de los mismos. Suelen ser analíticos y actuar coherentemente en situaciones complicadas.

Como se ha expuesto, son muy numerosos los estudios y programas sobre competencias emprendedoras. Para cerrar este acercamiento a este término se hace referencia al estudio de Competencia Emprendedora (EntreComp) lanzado por la Unión Europea en 2015 con el triple objetivo de: definir tanto emprendimiento como competencia a nivel europeo; analizar los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para

emprender estableciendo marcos de referencia para diversos contextos formativos y, por último, tender puentes entre el mundo educativo y el laboral (Bacigalupo et al., 2016). Define el emprendimiento como “la capacidad de actuar sobre una idea u oportunidad para crear valor para otros”. Este valor puede crearse en el ámbito cultural, social o económico y aplicado a emprendimiento desde diversas variantes: emprendimiento social, verde, digital o intraemprendimiento.

EntreComp establece tres grandes áreas de competencias cada una de ellas con 5 competencias básicas y para cada una de ellas 4 niveles progresivos de dominio.

1.- Detectar oportunidades y generar ideas de valor:

- Detección de oportunidades.
- Uso de la creatividad.
- Visión de futuro.
- Consideración de ideas.
- Pensamiento ético y sostenible.

2.- Conseguir los recursos necesarios para llevarlas a cabo:

- Autoconocimiento y autoeficacia.
- Motivación y perseverancia.
- Movilizar recursos.
- Conocimientos financieros.
- Movilizar a otros.

3.-Ejecutarlas minimizando riesgos:

- Iniciativa.
- Planificación y gestión.
- Lidar con la incertidumbre.
- Cooperación.
- Aprendizaje a través de la experiencia.

Figura: 2: Competencias EntreComp



Fuente: Bacigalupo et al.(2016)

Es obligado de señalar en este punto que el emprendimiento económico ha de tomarse con el rigor y la exigencia necesaria para alcanzar el éxito pretendido y se ha de procurar generar expectativas realistas, huyendo de idealismo y falsas realidades que, más que provocar un beneficio a las personas implicadas, puede conllevar perjuicios de diferente índole. Lo que se pretende es que la preparación contribuya a disminuir los riesgos y que a pesar de la situación de incertidumbre se aumente la probabilidad de éxito.

Como se ha visto la figura del emprendedor o del empresario innovador es fundamental en el proceso de creación de empresas. Las mayores garantías de éxito de nuevos proyectos empresariales vendrán cuando las personas responsables de dirigir este proceso sean personas motivadas, con conocimientos y habilidades adecuadas. No será posible tener éxito en una profesión sin haberla aprendido y sin que tenga el nivel de competencias necesarias. Por tanto, un trabajo importante desde el punto de vista institucional, como se ha comentado anteriormente, es incidir en la cultura de la sociedad para poner en valor la figura de los emprendedores y empresarios, motivar hacia el emprendimiento y facilitar la formación de los nuevos emprendedores.

3.-EL EMPRENDIMIENTO UNIVERSITARIO EN ESPAÑA

El sistema educativo es un agente estratégico para el desarrollo social, cultural, demográfico, político, económico y comercial. La participación de las universidades en el desarrollo económico y social de las comunidades es fundamental para garantizar que el conocimiento generado sea útil a la comunidad. La generación de este conocimiento, su explotación y expansión contribuyen a crear sociedades más avanzadas.

Los ecosistemas de emprendimiento de alto crecimiento tienen entre sus elementos a la universidad. Cultura, talento, conocimiento, financiación, gobernanza y mercados, son componentes básicos de estos ecosistemas(Könnöla et al., 2017).

El conocimiento como base del emprendimiento es el enlace que facilita el crecimiento económico generado por la inversión. Docencia, investigación y transferencia pueden contribuir a generar un ecosistema emprendedor en la universidad. Desde la universidad se ha de potenciar el emprendimiento en todos sus miembros a través del desarrollo de sus habilidades y competencias y con herramientas que impulsen la innovación. (Fernández et al., 2019). Por otra parte, el emprendedor formado tendrá más probabilidad de que su proyecto se desarrolle de una forma más estructurada y razonada (Ruiz, 2015).

El informe GUESSS 2018 sobre emprendimiento universitario en España (Ruiz-Navarro et al., 2018) presenta una visión detallada de las intenciones sobre el trabajo por cuenta ajena de los estudiantes y su comparativa a nivel internacional. El marco teórico del estudio se basa en comprender cómo y por qué se crean nuevas empresas desde el punto de vista personal. La creación de empresas es resultado de conductas deliberadas e intencionadas. La Teoría del Comportamiento Planificado es el fundamento teórico del proyecto. Según esta teoría, un individuo realizará una conducta si previamente tiene la intención de participar en ese comportamiento. La intención tiene varios antecedentes:

1.- La actitud de los individuos ante el inicio de una conducta. Las valoraciones personales favorables contribuyen a que la intención de iniciar un proyecto empresarial sea mayor.

2.- La presión social percibida por parte de grupos de referencia (amigos, compañeros y familia) hacia una conducta. Aunque no sean determinantes, la aprobación de por parte de los grupos de referencia aumenta la sensación de conveniencia y por tanto la intención de llevar a cabo el comportamiento emprendedor.

3.- La autoeficacia, es decir, la convicción de que se está capacitado para la organización y ejecución de acciones que produzcan resultados positivos. Esta autoeficacia

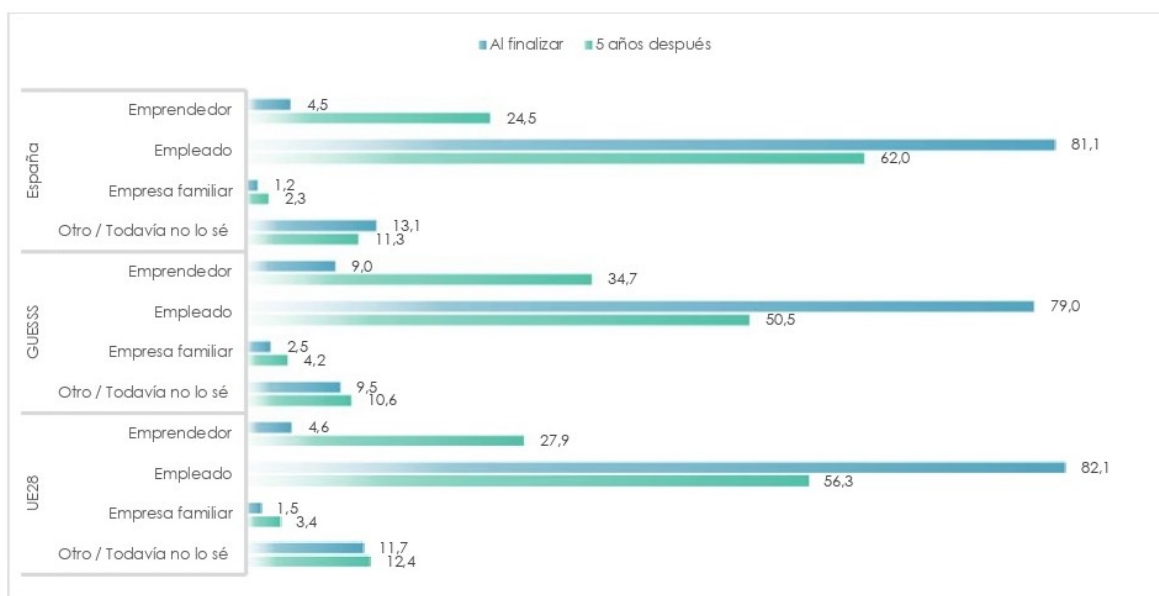
orienta a los estudiantes hacia las carreras y proyectos que creen pueden acometer, determina asumir riesgos para los que se creen capaces, anima a perseverar en las dificultades y, por último, determina comportamientos emprendedores exitosos.

El proyecto GUESSS profundiza en el estudio de las intenciones emprendedoras de los estudiantes y los elementos que en él influyen, especialmente las condiciones del contexto universitario, familiar, social y cultural. A su vez permite establecer una comparativa con el contexto internacional dado que se encuentra enmarcado en un proyecto en el que participan 3.100 universidades de 54 países. En España participan 45 universidades públicas y 5 privadas.

Entre los resultados más destacados están los siguientes:

- El 4,5 % de los estudiantes montaría una empresa justo al finalizar sus estudios. Este porcentaje se eleva al 24,5 % a los 5 años. Esta diferencia se explicaría por la creencia de la importancia de la experiencia laboral para la preparación para ser empresario y tener así una mayor confianza en el éxito. También por el deseo de ser su propio jefe tras la tener formación y adquirir experiencia laboral. Estos porcentajes son similares a los países de nuestro entorno e inferior a la muestra global, 9 % y 34,7 %, respectivamente. Lo vemos reflejado en la figura 3.

Figura 3: Intenciones de elección de carrera de los universitarios al finalizar y 5 años después.



Fuente: Ruiz-Navarro et al. (2018)

- Según el citado informe, los hombres presentan mayor intención emprendedora que las mujeres. Quizás sea posible que la educación universitaria fortalezca las habilidades de mujeres y aumente sus intenciones emprendedoras. No obstante, tal como se refleja en la figura 4, existen diferencias de género importantes en las elecciones de carrera tanto a nivel nacional como internacional.

Figura 4: Intenciones emprendedoras por género. Comparativa internacional



Fuente:Ruiz-Navarro et al. (2018)

- Al igual que en resto de países de la UE, los estudiantes de primer curso son los que poseen mayores niveles de intenciones emprendedoras. A medida que avanza su formación decrecen estas intenciones. Esta tendencia no es así en el resto de países GUESS. En la figura 5 aparece el detalle. Esto podría ser debido a que los estudiantes en los países desarrollados verían más posibilidades de encontrar un buen trabajo a medida que aumenta su cualificación. Esto lleva a plantear la opción de impartir formación emprendedora en los primeros cursos para mantener esa motivación hacia el emprendimiento.

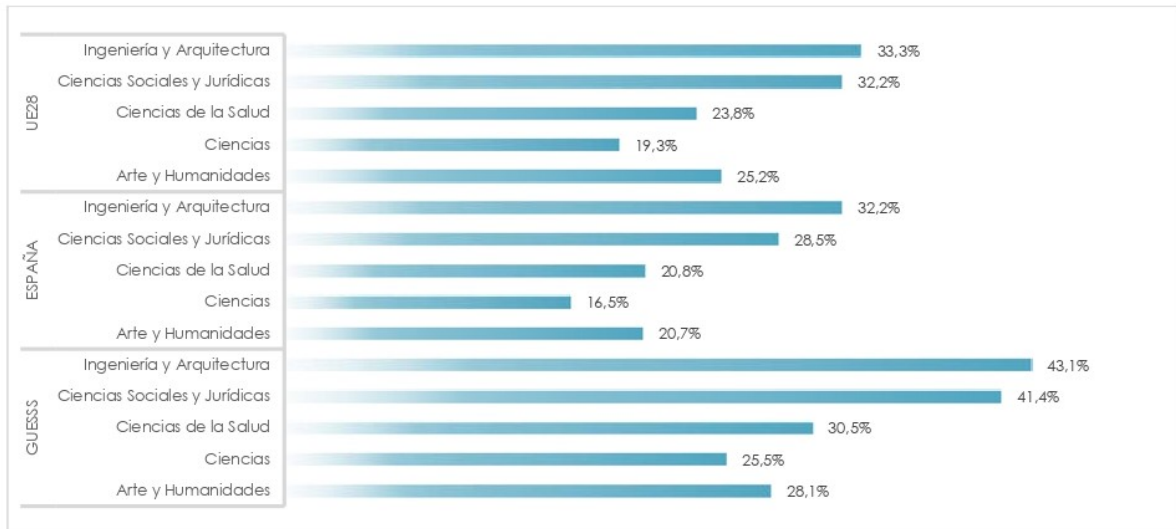
Figura 5: Intenciones emprendedoras por curso



Fuente: Ruiz-Navarro et al. (2018)

- Las ingenierías y arquitecturas (32,2 %) son las que presentan mayor porcentaje de alumnos con intención emprendedora seguidos de Ciencias Sociales y Jurídicas (28,5 %). Son los de Ciencias (16,5 %) los que menor tasa presentan.

Figura 6: Intenciones emprendedoras por disciplinas



Fuente: Ruiz-Navarro et al. (2018)

- En cuanto a los determinantes directos de la intención emprendedora, en actitud hacia el emprendimiento y en apoyo social, familiar y de amigos los indicadores son similares que el resto de países de la UE y por debajo del resto de países GUESS. En el primer caso, actitud hacia el emprendimiento, los valores son superiores a la media en relación a la satisfacción de tener una carrera de empresario y la opinión que si tuvieran oportunidad y recursos serían emprendedores. En cuanto a autoeficacia están por encima de la media de la UE y por debajo del resto de países GUESS. Piensan los universitarios españoles que tienen más capacidad en lo relativo a liderazgo y comunicación y menos en la habilidad para generar productos y negocios nuevos y descubrir oportunidades de negocios buenas.
- En relación al contexto universitario, la percepción media de los estudiantes sobre el clima emprendedor está por encima de los países de la Unión Europea, aunque por debajo de la media de los países del proyecto GUESS. Detallando, se está por debajo en clima favorable para ser emprendedor y en inspiración para nuevos negocios, pero por encima en la motivación de la universidad para participar en actividades sobre emprendimiento. La reputación como universidad emprendedora a la hora de elegirla para realizar sus estudios también está por debajo de la media de la UE y del resto de países. La percepción sobre la

formación en emprendimiento recibida es algo superior a la UE pero por debajo de la media de los países GUESS. Destacan positivamente los aspectos sobre identificación de oportunidades y valores, motivaciones y actitudes para emprender y los valores son más bajos en prácticas de gestión y trámites. Por último, en cuanto a formación específica para emprender, un número importante de alumnos no han recibido formación en creación de empresas (62,3 %), especialmente dentro de la formación reglada, a pesar de que el número de alumnos interesados es alto.

De este informe, complementado con otros estudios que se mencionan, se pueden extraer las siguientes recomendaciones que se han de tener en cuenta para implementar el programa de fomento del emprendimiento:

- Se hace necesario potenciar la confianza del estudiante en sus conocimientos y habilidades. Se han de potenciar especialmente las capacidades emprendedoras. Capacitándose para tener iniciativa tanto a nivel cultural, social o económico. Estas habilidades emprendedoras serán cada vez más demandadas para trabajar por cuenta ajena, intraemprender o constituir su propio proyecto emprendedor.
- Se debería impartir esta formación reglada en emprendimiento desde los primeros cursos y en todas las especialidades. En este sentido las actuaciones con el profesorado son fundamentales pues son los encargados de transmitir los conocimientos y habilidades (Cavero Clerencia & Ruiz Quejido, 2017).
- Es importante incrementar el capital relacional de los estudiantes no sólo entre sus compañeros de carreras, sino, principalmente, con los de otras especialidades para el incremento de oportunidades y buscando también la complementariedad de género. Importante aprovecharse de la experiencia de la red de egresados de la universidad. También se aconseja atraer a empresarios para formarse en las aulas. En este sentido es interesante añadir la recomendación de Guerrero y Urbano (2017) de fortalecer la colaboración entre la universidad y la empresa.
- Incluir el emprendimiento en los planes estratégicos de las universidades y potenciar desde los consejos sociales universitarios, incluyendo indicadores de evaluación y seguimiento, en la línea de lo establecido en el documento "Educación para la Innovación y el Emprendimiento" (Cavero y Ruiz, 2017). A su vez se debería incluir en la programación de todas las asignaturas referencias

explícitas sobre los indicadores, descriptores y desempeños de esta competencia (Pellicer et al., 2013).

- Los métodos formativos han de estar en consonancia con la innovación y la acción emprendedora, haciéndolos más participativos y acompañando a las sesiones teóricas con la exposición de casos y trabajo por proyectos.
- Se debiera de contribuir a divulgar la importancia de una universidad emprendedora que potencie la iniciativa de los estudiantes, la transferencia de conocimiento y la relación con la empresa y con la sociedad.

4.-OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS EN EL SECTOR DE LA GESTIÓN DE PERSONAS

En todo proyecto empresarial, como se ya se ha remarcado, son importantes tres elementos: el emprendedor, la idea de negocio y los recursos para llevar al mercado el producto o servicio que surge de esa idea. La idea se basa en oportunidades observadas en la sociedad. Se elegirá, en muchas ocasiones, en función de las capacidades, actitudes, conocimientos y experiencias del promotor(González et al., 2017).

Las oportunidades de negocio son, por tanto, la visión práctica de la idea de negocio y necesitan ser contrastadas y analizar la aceptación por parte de los clientes, deben tener un mercado real y ser duraderas en el tiempo y susceptibles de generar un beneficio.

Hoy día las oportunidades de negocio son más numerosas que en otras épocas. Pueden surgir de formas diferentes, pero casi siempre tienen tres orígenes: como solución a problemas de los usuarios o clientes; para cubrir necesidades insatisfechas o como respuesta a motivaciones o pasiones de los consumidores o usuarios.

La formación en gestión y dirección de personas otorga a los titulados unos conocimientos, que suponen una capacitación técnica, susceptibles de generar oportunidades de negocio y ser llevados al mercado mediante un proyecto emprendedor. Para determinar cuáles son los roles y competencias que pueden desempeñar estos profesionales nos servimos del modelo de gestión de personas de Dave Ulrich (1998). Este autor distingue dos ejes en torno a los cuales se orienta el equipo de recursos humanos en las organizaciones: un eje de orientación estratégica (a futuro) u operativa (día a día) y otro eje de orientación a procesos o personas. Los roles serían:

- Socio estratégico.
- Agente de cambio.
- Experto en administración y gestión.
- Líder de efectividad y socio de los trabajadores.

A través del rol de socio estratégico se contribuye a alinear la estrategia de la empresa con la estrategia de recursos humanos. Asumiendo, en primer lugar, la responsabilidad de definir la estructura organizativa (estrategia, estructura, sistemas, personal, estilo, habilidades y valores compartidos). Debe responsabilizarse de realizar una auditoría organizativa ayudando a los gerentes a identificar los elementos que deben cambiar en la empresa para facilitar la ejecución de la estrategia. Deben de proponer las

mejores prácticas en los distintos procesos de gestión y establecer prioridades y hacer balance.

En el rol de agente de cambio, con enfoque estratégico y orientado a personas, las impulsará hacia el cambio, venciendo las resistencias, orientándose, con entusiasmo, a resultados.

El rol de expertos en administración y gestión orientado hacia los procesos y a lo operativo, procurará un enfoque hacia la eficiencia no sólo la de los recursos humanos sino de toda la organización, apoyándose en la tecnología y en la externalización.

Por último, en el rol de líder de efectividad y socio de trabajadores, lleva a los gestores de personas a contribuir a que los trabajadores se comprometan con la organización y contribuyan plenamente con la misma. El buen clima laboral, la escucha activa a los trabajadores y su correcta integración son funciones a desarrollar en este rol.

Estos roles se han de concretar en prácticas de gestión de personas según los principales procesos que se desarrollan en las empresas (Pelayo, 2019). Estos procesos son:

- Los procesos básicos:

Análisis de puestos de trabajo: que incluye la descripción del puesto de trabajo y la concreción de los requisitos del mismo. Así se conocerá las características, fines y cometidos

La planificación de personal: en base a la estrategia y objetivos de la empresa se determinará las necesidades cualitativas y cuantitativas de personal.

- El proceso de afectación: con el fin de aportar a la empresa las necesidades de talento en todo momento. Tiene dos aspectos el de incorporación y el de reducción de personal. Reclutamiento, selección, integración y sustracción son algunas de las tareas de este proceso.
- El proceso de formación y desarrollo: con el objetivo de aumentar el compromiso, la eficiencia profesional y la realización del trabajador a través de la mejora de las competencias mediante un adecuado plan de gestión de carreras.
- El proceso de recompensas y sanciones. Con el fin de aportar recompensas a los que desarrollen un buen trabajo o sancionen los incumplimientos. Buenos

procesos de comunicación, de evaluación del desempeño y de remuneración favorecen la retención del talento.

- El proceso de negociación: especialmente importante con los representantes de los trabajadores.
- El proceso de prevención, control y visión social de las organizaciones. Mediante el análisis de las condiciones de seguridad y salud y la aportación de la empresa a la responsabilidad social corporativa a través de una adecuada gestión de personal.

En todas estas áreas podría especializarse un experto en gestión de personas y aportar soluciones tanto a las personas como a las empresas a través actividades de emprendimiento.

Para poner en marcha una idea de negocio hemos de conocer el entorno en el que se desenvuelve a través del estudio de la demanda o mercado (cuáles son los consumidores actuales y nuevos, las pautas de consumo, etc.), del estudio del sector (cómo son los competidores, los acreedores y proveedores, etc.) y del conocimiento de las tendencias (Macías, 2017).

Entre las principales tendencias actuales en gestión de personas están las siguientes:

- Equipos de trabajo transversales con los que se mejoran los resultados (Martínez, 2019). Reutilizando profesionales que ya están en la empresa para otras áreas (Bizneo, 2019).
- Prácticas centradas en resultados, con mayor teletrabajo y flexibilidad.
- Utilización de estrategias de inbound recruitment para mejorar la captación del talento. Priorizando el desarrollo y el crecimiento sobre los beneficios tradicionales (Kolkea, 2020). Adoptando también estrategia de endomarketing centrándose en el compromiso y la preferencia de los empleados(Estaún, 2019).

Figura 7: Proceso de inbound recruitment



Fuente: (Martínez, 2019)

- Plantillas cada vez más diversificadas, donde conviven generaciones diferentes y se utiliza el mentoring y el reverse mentoring.
- Utilización de herramientas de comunicación más transparentes e inmediatas donde se escuche cada vez más a los empleados. Con la introducción de las RRSS y otras aplicaciones digitales.
- Automatización de determinadas tareas de recursos humanos y utilización generalizada de la tecnología.
- Utilización de la gamificación para procesos como selección, formación y como método de incrementar el engagement.
- Potenciación de la marca e imagen de la empresa (employer branding).
- Utilización del big-data y la inteligencia artificial para analizar aspectos relacionados con el comportamiento del talento, analizando su desempeño, productividad y motivación. Adoptando la organización una posición ética en estas cuestiones.
- Basándose además, para la gestión del trabajo con personas en los principios de personalización, agilidad, flexibilidad, sencillez, creación de valor, sostenibilidad y confianza, compromiso y felicidad (Gasalla, 2015).

Algunos datos del sector de consultoría de recursos humanos en España (First, 2017) son: el sector alcanzó en 2015 una facturación de 2.340 millones de euros. El 74,8 % lo acapara el segmento de formación. El segmento de selección alcanzó un 15 % con 350

millones de euros. La consultoría en gestión supuso un 8,5 % del total y el área de recolocación alcanzó 40 millones lo que representó el 1,7 %. El sector presenta una fuerte atomización; los cinco primeros operadores facturaron el 6,4 %, llegando al 10,1 % los primeros 10 operadores. Madrid y Barcelona acaparaban el 60 % de las empresas del sector, seguidas de Andalucía y Comunidad Valenciana. Las estrategias de las compañías más importantes pasaban por diferenciar sus servicios, adaptándose a las necesidades de los clientes e incorporando nuevas tecnologías. Otras tendencias estratégicas son la ampliación de la oferta de servicios y la especialización por grupos de clientes.

La crisis Covid-19 ha provocado un enorme impacto en las relaciones laborales. Algunas de las tendencias que se han planteado se han acelerado. La implantación de determinados procesos de trabajo está adquiriendo dimensiones que hubiesen necesitado años para acometerse en circunstancias normales. Esto está provocando desajustes. Para solucionar estos desajustes se han de aportar soluciones que en muchos casos van a suponer oportunidades de emprendimiento en el sector. En este sentido, la generalización del teletrabajo y de la flexibilidad, conciliación y diseño más personal del trabajo de cada uno, la potenciación de los cauces negociadores para hacer frente a la crisis, los temores y falta de confianza, la relevancia que adquiere los sistemas de prevención, la concienciación e incremento de la participación social de las personas y de las empresas, son elementos que obligan a los gestores de personas a tomar la iniciativa y a contribuir desde el liderazgo. Las de ahora han de ser soluciones excepcionales a situaciones excepcionales, pero muchos de estos elementos tendrán continuidad una vez pasada esta crisis.

4.1.- Casos de negocios innovadores en gestión de personas

A continuación se exponen casos de éxito de startups que dan solución a diversos problemas de gestión de personas con la utilización de la tecnología. Ejemplos generados desde el emprendimiento. Se utilizarán como referencias en el desarrollo del itinerario propuesto en el capítulo siguiente.

Ciclogreen: Movilidad sostenible para empleados

Plataforma online que fomenta el teletrabajo y la movilidad sostenible en las ciudades a través de la gamificación. Transforman los kilómetros que se recorren de forma sostenible en puntos para conseguir regalos o descuentos. Ayuda también a empresas, ayuntamientos y universidades a fomentar los desplazamientos sostenibles (Ciclogreen, 2020).

Erudit: Mejora del talento laboral con Inteligencia Artificial:

Es un servicio de software que permite mejorar la cultura de la empresa y el ambiente de trabajo. Mide y predice el ambiente de trabajo, el “burnout” o “síndrome de estar quemado”, las fricciones y el engagement del lugar de trabajo. Ayuda a las empresas a mejorar la comprensión, la empatía y la corporación entre los equipos(Erudit, 2020) .

Factorial: Software de RRHH.

Empresa de software de recursos humanos que integra procesos de gestión como el control horario, fichaje, gestión de vacaciones y ausencias, incidencias en nómina, proceso de búsqueda, contratación e inducción de personal, control de gasto y comunicación interna, entre otros. Conecta gestión de recursos humanos con retribución flexible y recaba información para la medición del desempeño. Establece relaciones de colaboración con gestorías (Factorial, 2020).

Filmijob: Conexión entre candidatos y empresas por vídeo

Empresa que ayuda en los procesos de selección mediante la digitalización y tratamiento de datos. Facilita identificar los mejores candidatos a cada puesto y elabora un ranking de todos. Entre las utilidades: detecta emociones a partir de expresiones faciales, transcribe a texto las respuestas de la entrevista, potencia el employer branding, etc. (Filmijob, 2020).

Guudjob: Software para dar voz a los empleados

Plataforma que contribuye a mejorar la experiencia de los empleados. Informa a los nuevos empleados para conseguir maximizar la productividad rápidamente- Contribuye a generar una cultura de reconocimiento entre compañeros. Permite dar voz a los clientes a través de los empleados. Genera feedback continuo a través de evaluación informal entre compañeros. Favorece la comunicación interna y la formación a través del móvil (Guudjob, 2020).

HRider: Evaluación del desempeño y feedback 360º

Es un sistema online que automatiza los procesos de feedback desde una perspectiva 360º y permite a las empresas elaborar sus propios modelos de competencias u objetivos para puesto de trabajo, enviar y recoger cuestionarios y extraer los resultados en tiempo real mediante informes de empleado y organización. También permite la realización de evaluaciones de clima laboral e incorpora planes de acción (Hrider, 2020).

Jobandtalent: Plataforma de empleo

Plataforma de empleo que conecta a trabajadores con empresas a través de una app. Ofrece servicios de búsqueda de empleo, sugerencias de ofertas de empleo, publicación de ofertas de empleo para empresas y gestión de contratos de trabajo para pequeñas y medianas empresas. Proporciona también en el ámbito de las entrevistas de trabajo y redacción de currículum. Pasó de ser una “bolsa de empleo” a una empresa de empleo temporal (Jobandtalent, 2020).

Kenjo: Software de RRHH

Moderna herramienta de gestión de recursos humanos adaptada a los tiempos Covid-19 y al teletrabajo. Permite a ejecutivos y trabajadores establecer objetivos empresariales transparentes, con evaluaciones de los empleados y encuestas para detectar problemas. También permite organizar reuniones de forma interactiva con organigramas y comprobar que dirección y trabajadores van en la misma dirección (Kenjo, 2020).

Loonfy: Aplicación para gestión del salario bajo demanda

Herramienta que permite el cobro flexible de la nómina de los empleados y también proporciona beneficios por compras en las marcas de consumo on-line con más demanda en tecnología, moda y viajes, entre otras (Loonfy, 2020).

Taalentfy: Herramienta para la gestión y selección del talento

Plataforma que une empresas con talento mediante el uso de la inteligencia artificial y el machine learning. Permite calcular el porcentaje de afinidad entre los usuarios, creando un diagnóstico previo a través de pruebas de personalidad y de habilidades incorporadas. Entre otros servicios permite mejorar la empleabilidad de los alumnos y egresados, dándoles acceso a buenas oportunidades de empleo (Taalentfy, 2020).

Typs: Aplicación para gestión del salario bajo demanda

Es una fintech que permite proporcionar a las empresas un beneficio social a los empleados permitiendo cobrar los días ya trabajados siempre que quieran. Con intención de ofrecer tranquilidad financiera y contribuyendo a mejorar la retención del talento y el branding de la empresa (Typs, 2020).

5.-DISEÑO DE UN ITINERARIO DE EMPRENDIMIENTO PARA PROGRAMAS DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PERSONAS

5.1.-Justificación

En los anteriores epígrafes de este trabajo se ha analizado la importancia del emprendimiento para la sociedad actual por sus repercusiones en la economía a través de la generación de empleo y la incorporación de innovaciones. A la vez, se han relacionado las funciones del emprendedor, los logros de los emprendedores de éxito y se ha realizado un acercamiento a diferentes perspectivas de las competencias emprendedoras. También se han abordado las orientaciones emprendedoras de los universitarios españoles. Se ha realizado un acercamiento al sector de la gestión de personas como fuente de oportunidades para emprender. En el ámbito de este máster también se ha abordado el desarrollo de personas. Con esto se estaría en disposición de proponer un plan de actuación para fomentar el emprendimiento entre los universitarios de estudios vinculados a la gestión y dirección de personas a efectos de contribuir a corregir el déficit de formación en cultura emprendedora de estos alumnos. Déficit formativo que ha puesto de manifiesto el Informe GUESS España 2018-2020 (Ruiz-Navarro et al., 2018).

5.2.-Destinatarios

Este proyecto está destinado a todos los alumnos de primer año de estudios vinculados a los recursos humanos y con conocimientos para generar proyectos emprendedores en esta área. En la Universidad de Huelva, por ejemplo, se propone para alumnos de primer año del Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos, de Administración y Dirección de Empresas e incluso para el primer año del Grado de Psicología. También para los alumnos del Master de Dirección y Gestión de Personas y del Master de Empleo, Estrategias y Gestión de Servicios y Políticas Territoriales de Empleo.

Se pretende que estos alumnos adquieran conocimientos básicos sobre el proceso de creación de empresas, de forma que se complete una competencia básica del sistema educativo como es la competencia emprendedora, tal como se visto en el marco previo de este trabajo.

Se propone que tenga un carácter obligatorio, bien por formar parte de otras asignaturas o porque se le otorguen los créditos de manera particular. La justificación de seleccionar alumnos del primer año se realiza en base a la propuesta del citado Informe GUESS que señalaba el descenso en intenciones emprendedoras de los alumnos universitarios de los países de la UE a medida que avanzan en sus estudios. Como posibles causas de este descenso vocacional se indicaba la percepción de mayores posibilidades de un buen trabajo a medida que el nivel competencial y formativo es mayor, así como la

posible presión familiar hacia un trabajo con menor riesgo aparente como puede ser el empleo en la administración pública y por cuenta ajena.

A pesar de haber indicado que existen diferencias de género en esta intención emprendedora de la población universitaria, el plan de intervención propuesto se aplicará con carácter general a todo el alumnado.

Teniendo en cuenta el carácter participativo de las sesiones y que se propone trabajar en grupos alrededor de mesas de trabajo y con espacio para mural y para realizar presentaciones, se recomienda que el número máximo de alumnado por clase no supere las 30 personas De tal forma que permita trabajar con 6 grupos de 5 personas cada uno.

5.3.-Objetivos

Los objetivos generales de este programa son los siguientes:

-Sensibilizar a los alumnos hacia el emprendimiento. Dando a conocer, de manera participativa y de acuerdo a las metodologías más recientes, el proceso a través del cual se ha de pasar de una intención emprendedora a la implantación de un modelo de negocio innovador y viable.

- Mejorar su actitud hacia esta forma de incorporación al mundo laboral. A la vez que se pretende mejorar la valoración personal y la confianza para acometer en un futuro proyectos de emprendimiento.

- Contribuir a potenciar las “Habilidades Empresariales” de la competencia emprendedora. Complementando el trabajo del sistema educativo en el alumnado respecto a otros aspectos de esta competencia como la autonomía personal, el liderazgo y la innovación.

Entre los objetivos específicos están:

-Conocer las fortalezas y debilidades del alumnado respecto a las propias competencias emprendedoras. De tal forma que ese autoconocimiento potencie la confianza y facilite la orientación profesional del alumnado.

- Presentar las metodologías ágiles de emprendimiento frente al tradicional abordaje más estático de la creación de empresas, participando de un itinerario de ideación de modelos de negocio.

- Identificar las características de los emprendedores actuales y las tendencias sociales y económicas especialmente en el ámbito de la gestión de personas. Poniendo en

valor la creatividad y la innovación como formas de contribuir a la solución de los principales retos de su entorno y del mundo contemporáneo.

- Contribuir a que el alumno participe de experiencias de aprendizaje memorables que le motiven a aprender y a crecer personalmente.

- Generar en el alumnado la inquietud para pasar de una actitud reactiva general como forma de afrontar los acontecimientos de su propia vida a una actitud proactiva que le invite a su participación en la sociedad y que con la maduración les lleva a considerar el emprendimiento responsable y ético entre sus opciones laborales.

5.4.- Metodología

Para abordar la metodología con la que se va a implantar esta intervención se ha tomado como referencia el anterior marco teórico, en especial las consideraciones del informe GUESSS sobre el emprendimiento universitario, las indicaciones sobre el desarrollo de competencias, las propuestas del programa EntreComp de la UE, las propuestas de Pellicer y otros (2013). Se consideran también los modelos propuestos por Peñalver (2017) y González y otros (2017). Desde el punto de vista técnico se consideran fundamentales el Manual del Emprendedor de Steve Blank y Bob Dorf (2013), Generación de modelos de negocio (Osterwalder & Pigneur, 2011), Diseñando la Propuesta de Valor (Osterwalder et al., 2015) y El método Lean Startup (Ries, 2012). Para completar la base sobre la que asentar la metodología se han tenido en cuenta las respuestas de un breve cuestionario realizado a expertos en emprendimiento y/o gestión de personas (Ver anexo 1). En base a lo anterior proponemos la siguiente metodología para el desarrollo del programa:

- Se ha de fomentar el trabajo cooperativo más que el trabajo competitivo. Se trabajará por equipos desde la primera sesión. Aunque se establezca un concurso para seleccionar a los mejores proyectos serán los propios alumnos los que se encarguen de esta elección.
- La estructura del taller se basará en una docencia no muy autoritaria. Permitiendo a los alumnos hacer propuestas sobre el desarrollo de las dinámicas. Potenciando así su autonomía.
- Se irán lanzando desafíos a través de actividades asequibles para potenciar la motivación.
- Se propondrán actividades relacionadas con sus intereses y habilidades donde puedan exponer experiencias de éxito en el sector de la gestión de personas.

- Se aplicarán metodologías interactivas en las que el alumnado genere sus propias soluciones y apliquen conceptos y teorías a diferentes problemas.
- Se ha de dar la oportunidad de rectificar. Señalando las causas del fracaso y del éxito. Se potenciará la reflexión individual y grupal sobre los resultados y las reacciones obtenidas.
- Se fomentará un proceso de trabajo gradual, intentando partir de lo más sencillo a lo más difícil. Los alumnos se irán marcando metas para potenciar la planificación y evaluación de proyectos.
- Se incidirá en el esfuerzo como elemento básico para la consecución del éxito.
- Se ha de potenciar la creatividad, la inventiva, la comunicación y el liderazgo rotatorio.
- Se ha de estimular también el pensamiento crítico y la flexibilidad de pensamiento de tal forma que se priorice el focalizar el proceso en satisfacer al cliente y adaptarse a los cambios del entorno más que en intentar defender nuestro proyecto ideal. Se trata de huir del “enamoramiento de nuestra idea”.
- El perfil de la población sobre la que se realiza la intervención sugiere que las estrategias de enseñanza se basen en la autoevaluación y coevaluación para analizar los propios puntos fuertes y débiles de los alumnos y de los proyectos empresariales generados durante el desarrollo de las sesiones.
- Se ha de procurar que los grupos interactúen con alumnos de otras especialidades de tal forma que enriquezcan sus proyectos. Introduciendo la diversidad y la complementariedad de género.
- Introducir la gamificación y el uso permanente de las nuevas tecnologías en las sesiones será un elemento motivador a estos alumnos que pertenecen a generaciones digitales.
- La participación y el ejemplo de emprendedores en activo como referentes para el alumnado es un elemento que también ha de tenerse en cuenta.
- Se han de aplicar los principios del modelado y pensamiento visual o “Desing Thinking” y la metodología Lean Startup. La incertidumbre actual lleva a utilizar estas metodologías que pretenden potenciar la innovación. Basándose también en los principios de adaptación, la agilidad y la orientación hacia el

cliente(González et al., 2017). Crear, medir y aprender son los conceptos en los que se basa esta metodología.

- Se aplicarán también otros principios de metodología activa como: Aprendizaje basado en proyectos permitiendo incrementar el interés del alumnado e integrando los conocimientos y el desarrollo de habilidades; aprender haciendo (Learning by doing), el error forma parte del aprendizaje natural; utilizando historias (Storytelling) como parte del proceso de transmisión del conocimiento tradicional; y los principios de clase inversa (Flipped Classroom) de tal forma que se puedan realizar muchas tareas en clase y seguir las explicaciones del profesor a través de grabaciones (videos o postcads) en casa.
- Se animará al alumnado a la lectura reflexiva de libros de gestión y de emprendimiento.

5.5.- Recursos

Este programa ha de ser una apuesta del equipo directivo del centro en su interés de fomentar la cultura emprendedora y hacer de la universidad un espacio impulsor del ecosistema emprendedor. Por tanto, se ha de dotar de suficientes recursos para la ejecución del mismo. Recursos que en una parte importante tienen un carácter inmaterial, como el establecimiento de alianzas con otras instituciones ajenas al centro, por ejemplo, con asociaciones empresariales, administraciones públicas, empresas, entidades sin ánimo de lucro y particulares con inquietud en el fomento del emprendimiento.

Para la organización de la actividad se contará con un responsable coordinador que a su vez, impartirá formación. Estará apoyado por otro formador. Para complementar la formación se impartirán 5 charlas temáticas on-line de una hora de duración impartidas por especialistas en las áreas propuestas.

Se propone que los equipos cuenten con mentores del mundo de la consultoría de personas y la creación de empresas. Estos mentores estarán a disposición de los alumnos entre sesiones, viernes y miércoles, con el fin de resolver dudas sobre las cuestiones abordadas durante los talleres y para que ayuden a los alumnos a contextualizar con casos de su vida profesional.

La ejecución se llevará a cabo en formato taller, para lo cual el espacio será un elemento fundamental. Será amplio y deberá disponer de paredes y zonas de trabajo grandes. Proponemos un espacio que favorezca la inspiración y sea poco habitual. Ha de permitir hacer un plenario con los alumnos y a su vez trabajar en grupos y colocar los

resultados en paredes. Dispondrá de zona para proyección con pantalla y lógicamente con acceso a Internet y alguna impresora.

A los equipos se les dotará de ordenadores portátiles con acceso a algunos programas de diseño. Se complementará el material con posters, lienzos, rotuladores, notas autoadhesivas de diferentes tamaños y colores y folios.

En resumen necesitaríamos los siguientes recursos:

Personal:

Coordinador y formador:

Se requiere un formador especializado en implantación de programas de emprendimiento basado en metodologías ágiles y con experiencia en proyectos emprendedores. Diseñará e impartirá las 30 horas del programa, llevará a cabo la coordinación y realizará la evaluación.

1 Formador de apoyo:

Con experiencia también en metodologías y formación en emprendimiento ágil. Acompañará en las sesiones al formador principal para prestar apoyo en el trabajo durante los talleres con los grupos de alumnos.

2 Mentores:

Emprendedores con experiencia en el sector que resolverán dudas a los alumnos sobre las particularidades de los proyectos durante el periodo de duración del programa.

5 Ponentes para sesiones on-line:

Especialistas en cada una de las temáticas para las conferencias de una hora de duración de las actividades complementarias: experiencia emprendedora, comunicación, márketing, financiación y ventas.

Espacio físico:

Sala de aproximadamente 120 m².

Pantalla para proyección, proyector, ordenador y megafonía.

6 mesas para trabajo en grupo de 5 alumnos cada grupo.

Tableros verticales para trabajo de los 6 grupos.

Pared diáfana para colgar trabajos.

Otros recursos materiales:

6 ordenadores portátiles para los alumnos con programas de diseño y de gestión.

1 Impresora a color.

Acceso a Internet.

Cartulinas, folios, rotuladores, notas autoadhesivas de colores.

Lienzos de las distintas herramientas.

Programa para video conferencia.

El presupuesto aproximado del programa se detalla a continuación:

Figura 8: Presupuesto del programa

Concepto	Importe
Coordinador	3.000.-€
Formador	1.000.-€
Mentores	1.000.-€
Conferenciantes	900.-€
Sala equipada (alquiler)	1.200.-€
Ordenadores (Alquiler)	800.-€
Papelería	400.-€
Total presupuesto	8.300.-€

Fuente: Elaboración propia

5.6.- Contenidos

Se trata de un programa limitado en el tiempo, de iniciación hacia el emprendimiento. Se va a articular en 5 sesiones de 5 horas cada una de ellas. Entre sesiones los alumnos podrán estar trabajando y perfeccionando sus materiales, a la vez que reciben tutorización por parte de los mentores del programa. Recibirán una sesión complementaria on-line de 1 hora de duración.

Programa que partirá de lo general, de reflexionar sobre la figura del emprendedor, para realizar, posteriormente, una propia autoevaluación y poder profundizar en el

conocimiento de sus fortalezas y debilidades. El conocimiento personal es clave para poder acometer todo proceso de generación e implementación de proyectos de cualquier tipo. Pero se hace indispensable cuando nos enfrentamos a situaciones de incertidumbre que pueden generar tensiones. Se trataría de conocer qué habilidades vamos a necesitar potenciar para desarrollar un nivel elevado de la competencia emprendedora. En este sentido el inversor Carlos Blanco insiste en la necesidad de que los emprendedores se conozcan bien, conozcan sus fortalezas y debilidades, incluso, si es necesario, a través de profesionales.

A partir de aquí los alumnos pasarán a generar ideas de negocio vinculadas a la gestión de personas. Por tanto, serán ideas cercanas a sus intereses. De estas ideas se elegirán las que se van a trabajar durante el resto del proceso y que serán el germen del proyecto de negocio que presentarán al final.

Tras esta generación de ideas los alumnos pasarán a trabajar en grupos y van a funcionar simulando proyectos de empresas o startups.

Una vez que se tiene la idea se continúa según el modelo actual del proceso de creación de empresas. En el modelo tradicional primero se creaba la empresa y posteriormente se buscaban los clientes. De igual forma, para el lanzamiento de productos al mercado, tras las pruebas con algunos clientes se corregían los errores técnicos para a continuación pasar a la comercialización. Esto es una buena alternativa cuando se conoce perfectamente a los clientes, se pueden prever las características de los productos, la definición del mercado es buena y se saben cuáles son las estrategias a utilizar. El proceso se basaba en un plan de empresa elaborado previamente tras un periodo largo y sin flexibilidad posterior a la hora de su ejecución y por tanto si el mercado cambiaba el riesgo a asumir era muy elevado (Blank & Dorf, 2013). Se hablaba así de un proceso “en cascada”. Frente a este modelo se imponen los principios del desarrollo de clientes de Steve Blank y la metodología Lean Startup de Eric Ries, según los cuales, primero se ha de buscar un modelo de negocio y posteriormente se ha de ejecutar, priorizando el feedback del cliente sobre la intuición. La búsqueda del modelo de negocio se realizará a través de un proceso de diseño iterativo, favoreciendo la experimentación frente a la elaboración de un plan de negocio. Si se ha de fracasar se ha de hacer rápido y barato. También actuando de acuerdo a las premisas crear-medir-aprender.

Según esta propuesta, una vez que tiene la idea se profundizará en el conocimiento del cliente a través de herramientas de Business Design como serán el mapa de empatía y a partir de aquí diseñar, con el Business Model Canvas, la primera idea del modelo de negocio.

Posteriormente se validarán las hipótesis de la primera fase con el método Lean Startup (Ries, 2012).

La metodología de desarrollo de clientes se basa en cuatro pasos:

Descubrimiento de clientes: que recoge la visión de los emprendedores y la traslada al modelo de negocio (a través principalmente del Business Model Canvas) mediante una serie de hipótesis.

Validación de clientes: se intentan confirmar las hipótesis anteriores del modelo de negocio para determinar su rentabilidad.

Creación de clientes: Centrándose en captar clientes y realizar las ventas.

Creación de la empresa: se pasa de un proyecto a una empresa que ejecute el modelo de negocio ya validado.

Figura 9: El proceso de desarrollo de clientes.



Fuente: Blank & Dorf, (2013)

Una vez llegado a un modelo de negocio validado, estaría listo para ser lanzado al mercado y proceder a incrementar la masa de clientes y a consolidar el proyecto empresarial. Para lo cual se lleva a cabo la planificación o plan de trabajo en marketing, finanzas, equipo humano y operaciones para implantar propiamente la empresa. Estos elementos tradicionalmente se han venido redactando en el denominado resumen ejecutivo o plan de empresa.

De la confluencia de estos los elementos Desing Thinking, Lean Startup y Plan de negocio surgirán proyectos empresariales innovadores y adaptados a las exigencias de los clientes.

Nuestra intención es llegar a simular un modelo de negocio validado que los alumnos expondrán ante el resto de la clase para realizar una votación y elegir la mejor propuesta.

En la figura 10 exponemos un resumen:

Figura 10: Resumen de sesiones.

Título de la sesión	Objetivos	Contenidos	Entregables
Sesión 1: Descubriendo al emprendedor.	<ul style="list-style-type: none"> - Introducir el programa. - Conocer el perfil, características y motivaciones de los emprendedores. - Establecer diferencias entre el perfil competencial de emprendedor y el de trabajador. - Profundizar en el conocimiento personal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Quiénes son las personas emprendedoras. -Cuál es el perfil de los emprendedores. - Cuáles son las motivaciones de los emprendedores y qué hacen los emprendedores. - Qué competencias tienen los emprendedores. - Tipos de emprendimiento. - Test del emprendedor. - Ejercicio competencias de emprendedoras versus competencias de trabajadores. - Presentación individual. 	<ul style="list-style-type: none"> - Test del emprendedor. - Presentación individual.
Actividad complementaria 1: Visita de emprendedor			
Sesión 2: De la idea al proyecto de empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer el proceso propuesto para diseñar y crear una empresa. - Conocer las características de las ideas de negocio. - Visualizar negocios de éxito en el ámbito de gestión de personas. 	<ul style="list-style-type: none"> - El proceso de creación de una empresa. - La idea de negocio. - Dinámica de generación de ideas. - Primera validación de la idea. 	<ul style="list-style-type: none"> - Generación y presentación de una idea de negocio. - Diseño de un primer prototipo de la idea y de primeras preguntas a realizar a futuros clientes.
Actividad complementaria 2: Comunicación			
Sesión 3: Contextualización y conocimiento del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> - Introducir al análisis interno y externo de nuestro proyecto. - Conocer las tendencias actuales del sector de la consultoría de personas. - Conocer el perfil del segmento de clientes y mapa de empatía del cliente como herramientas para acercarse a su perfil. 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis DAFO. - Hipótesis del tamaño del mercado. - Perfil de nuestro cliente. - Mapa de empatía. 	<ul style="list-style-type: none"> - DAFO de la idea de negocio. - Estimación del mercado objetivo del proyecto. - Presentación del mapa de empatía de un segmento de clientes del proyecto.

Título de la sesión	Objetivos	Contenidos	Entregables
Actividad complementaria 3: Márketing			
Sesión 4: Elaborando el modelo de negocio.	<ul style="list-style-type: none"> - Profundizar en la propuesta de valor al cliente. - Trabajar con el lienzo del modelo de negocio como resumen de los aspectos claves del nuevo proyecto. - Profundizar en las características de las personas en los procesos de creación de empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño de la propuesta de valor. Analizar el perfil del cliente y nuestra propuesta. - Diseño del lienzo del modelo de negocio. Análisis de cada uno de los 9 segmentos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lienzo de la propuesta de valor para un perfil de clientes. - Presentación del modelo de negocio.
Actividad complementaria 4: Financiación.			
Sesión 5: Validación. Elevator Pich.	<ul style="list-style-type: none"> - Introducir al alumnado en el proceso de validación de clientes. - Presentar las claves de una buena comunicación de proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Producto mínimo viable. - Proceso de validación. - Elevator pich. - Test del emprendedor. 	<ul style="list-style-type: none"> - Presentar un producto mínimo viable más avanzado del proyecto. - Tarjetas de prueba de hipótesis y de aprendizajes. - Simulación de presentación a inversores. - Revisión del test de emprendedor
Actividad complementaria 5: Ventas.			

Fuente: Elaboración propia

Esta secuencia del itinerario se expone en la figura 11.

Figura 11: Itinerario de formación.



Fuente: Elaboración propia

El desarrollo de cada sesión es el siguiente:

5.6.1.-Sesión 1: Descubriendo al emprendedor

En este primer taller se realizará una presentación del programa, de la secuencia y del contenido del mismo.

Tras la presentación del contenido de las sesiones se expondrá un video motivador, sobre emprender y tener confianza.

Se abordarán además los siguientes módulos.

Quiénes son las personas emprendedoras

Se pretende que los asistentes se acerquen al emprendimiento alejándose de los mitos instalados entre la población.

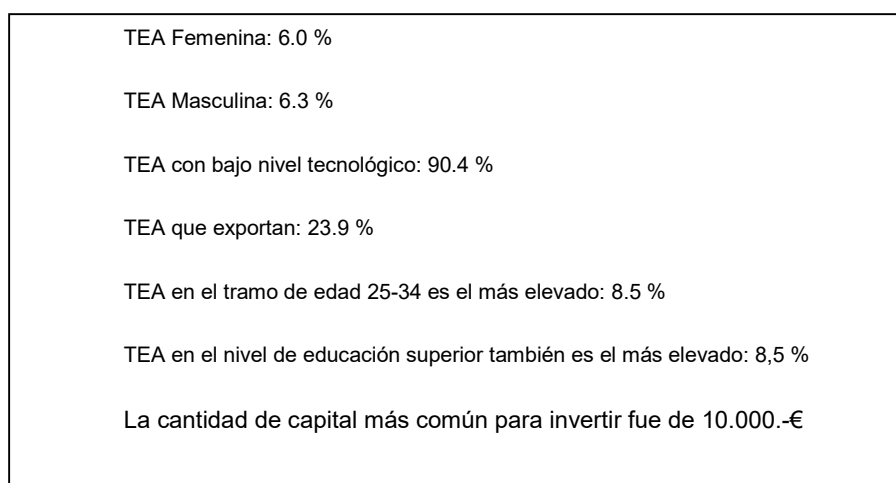
Se presentará el caso de Alejandro González, Ceo y Fundador de Taalentfy, empresa malagueña, incubada del programa Minerva, que a través de una plataforma gestiona, desarrolla y selecciona el talento.

Cuál es el perfil de los emprendedores.

A través del informe GEM (Asociación Red GEM España, 2020) se presentarán datos sociodemográficos y se debatirá sobre los mismos:

La Tasa de actividad emprendedora (TEA): 6.1 % (de la población española entre 18-64 años, inmersa en procesos de emprendimiento de negocios de 0 a 42 meses.)

Figura 12: Características del emprendimiento en España



Fuente: Elaboración propia a partir de Asociación Red GEM España, (2020)

Cuáles son las motivaciones para emprender y qué hacen los emprendedores:

Se expondrán las motivaciones para emprender que establecen tanto el Informe GEM como el Barómetro de Emprendimiento de Éxito (MIT Technology, 2017) en España

Según el citado informe GEM los motivos, según preferencias de los emprendedores, son los siguientes:

- Crear riqueza o renta muy alta.
- Ganarse la vida porque el trabajo escasea.
- Marcar una diferencia en el mundo.
- Continuar una tradición familiar.

El Barómetro de Emprendimiento de Éxito en España establece los siguientes motivos:

- Autorrealización.
- Contribuir positivamente a la comunidad.
- Aportar innovación.
- Desarrollo superior al habitual a través de la experiencia.
- Obtención de beneficios.

Qué competencias tienen los emprendedores

Se propondrá a los alumnos que relacionen aquellas competencias que según ellos deben de reunir los emprendedores para alcanzar el éxito. Posteriormente se les relacionará las que establecen tanto el programa EntreComp (quince competencias agrupadas en tres áreas: Ideas y oportunidades, recursos, y pasar a la acción) como la agrupación que propone Pellicer y otros (2013) en cuatro categorías: autonomía personal, liderazgo, innovación y habilidades empresariales. Se les pedirá que relacionen una y otra propuesta.

Tipos de emprendimiento

Si bien este proyecto pretende fomentar el emprendimiento orientado a la creación de empresas, se quieren exponer también a los participantes diferentes tipos de emprendimiento, como pueden ser el emprendimiento personal o vital (referido al proyecto personal o iniciativas para el proceso vital), el emprendimiento social (aplicado a nuevas iniciativas sociales, a la mejora de la sociedad y el bienestar común) o el emprendimiento

productivo (referido a las nuevas empresas , a la creación de riqueza o nuevas iniciativas para la prosperidad económica) (Parlamento Andaluz, 2011) o el intraemprendimiento (mediante el desarrollo de actividades emprendedoras o innovadoras dentro de organizaciones).

Test del emprendedor

Tras llevar a cabo un acercamiento a los rasgos de los emprendedores, se propone a los alumnos pasar a realizar un diagnóstico personal para valorar la identidad como emprendedor de cada uno de los asistentes al taller. Existen varias herramientas digitales como el autodiagnóstico de actitudes emprendedoras de la Dirección General de la Pequeña y Mediana Empresa o el de la Confederación Empresarial Vasca. Ver anexo 2.

Ejercicio competencia emprendedoras y competencias como trabajadores

Llegados a este punto los alumnos realizarán una dinámica que les haga reflexionar, como expertos en gestión de personas, sobre las diferencias en las competencias exigidas para trabajadores por cuenta ajena de aquellas que se exigen a los emprendedores. Se les pedirá que indiquen las competencias comunes y las diferentes. Se establecerá un debate sobre pros y contras de ambas opciones laborales.

Presentación individual

La sesión concluirá con una presentación de cada participante en la que expondrá sus principales características para incorporarse a un proyecto emprendedor. Se limitará el tiempo a un minuto máximo y se pedirá que se realice en forma de historia personal.

Actividad complementaria

Un emprendedor del área de gestión de personas realizará una visita al grupo, para exponer aspectos de su iniciativa emprendedora: servicios que presta, motivación para emprender, principales ventajas e inconvenientes de dedicarse a esta actividad, elementos claves personales y de negocio para el éxito. Además, se entablará un coloquio con el alumnado.

Estas actividades complementarias serán realizadas de forma virtual entre sesiones.

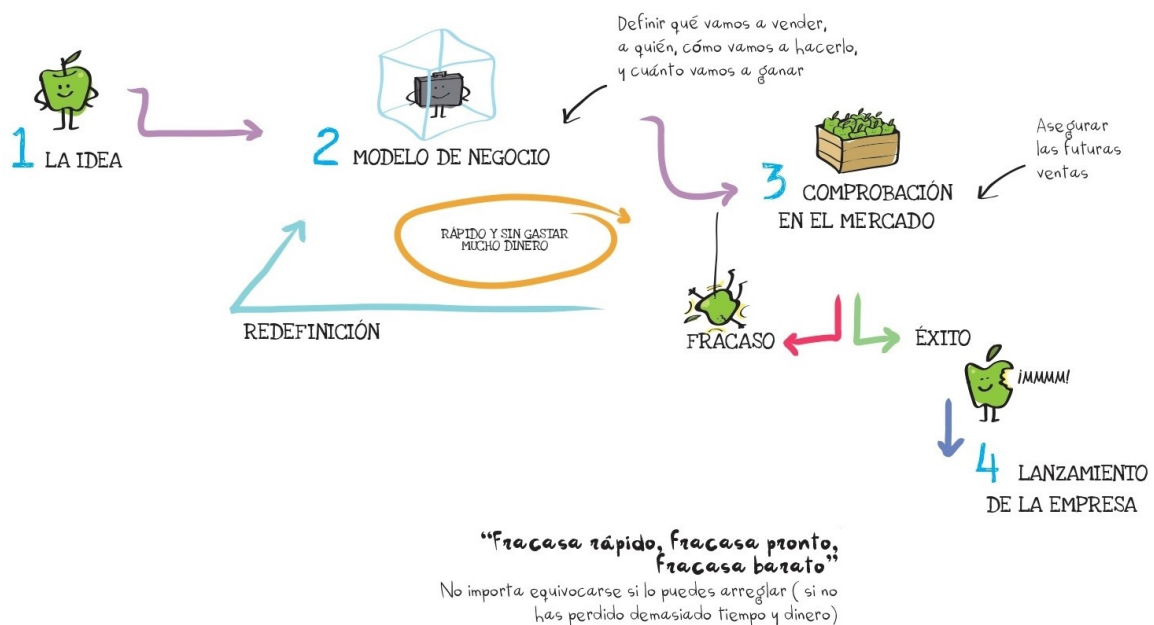
5.6.2.-Sesión 2: De la idea al proyecto de empresa

Una vez analizado el concepto de emprendimiento se procede a presentar y a trabajar sobre el proceso de creación de empresas propiamente dicho a partir de los siguientes módulos:

Introducción: El proceso de creación de una empresa

Se explicará al alumno que hoy día el proceso de creación de empresas es algo iterativo. Que se ha de partir de una idea que solucione un problema o satisfaga una necesidad de los futuros clientes, se ha de conocer, por tanto, bastante bien al cliente. Se buscará una solución efectiva y simple y a partir de aquí proponer un modelo de negocio inicial. Este modelo se ha de contrastar en el mercado y con los futuros clientes a través del Producto Mínimo Viable. Una vez contrastado se procede a lanzar al mercado la empresa.

Figura 13: El proceso de creación de una empresa



Fuente: Sánchez Bendala y Romero, (2014)

La idea de negocio

Se ha de indicar a los alumnos que los tres elementos claves del proceso de creación de empresas son el emprendedor (lo hemos analizado en la sesión anterior), la idea de negocio y los clientes (el mercado). Ahora bien, la idea de negocio ha de ser implementada con éxito por el equipo. Se ha de poner en valor al equipo (hoy día son pocas las startups de éxito generadas por una única persona). Los alumnos que han estudiado gestión de personas deben tener una mayor preparación para componer y gestionar equipos.

Se realizará una dinámica de generación de ideas, relacionadas con la gestión de personas. Pero previamente se indicarán una serie de consideraciones que servirán de guía para el posterior desarrollo:

- Han de estar basadas en una oportunidad procedente del mercado. Habrán de intentar solucionar problemas de los clientes, cubrir necesidades no satisfechas actualmente o satisfacer motivaciones o pasiones.
- Habrán de aportar, por tanto, un valor agregado al cliente
- Se han de tener también en cuenta las capacidades, motivaciones y experiencia en el sector de los promotores. Es importante también su intuición o visión de futuro.
- Se presentarán fuentes de generación de ideas de negocio (tendencias sociales, aficiones, de la observación de carencias del mercado, de nuevos hábitos de consumo, oportunidades tecnológicas actuales, negocios de éxito en otros lugares, etc.). En el apartado de tendencias se mostrarán las del capítulo 3 relativo a oportunidades de negocio en la gestión de personas.
- Aquí se le presentarán a los alumnos casos de empresas tecnológicas actuales que solucionan aspectos de la gestión de personas.
- En cualquier caso, la creatividad y la innovación.

En capítulo 3 también se recogen una serie de empresas innovadoras en el ámbito de la gestión de personas que pueden servir de referencia para la generación de ideas y para la elaboración de las herramientas de cada sesión de este itinerario.

Dinámica de generación de ideas

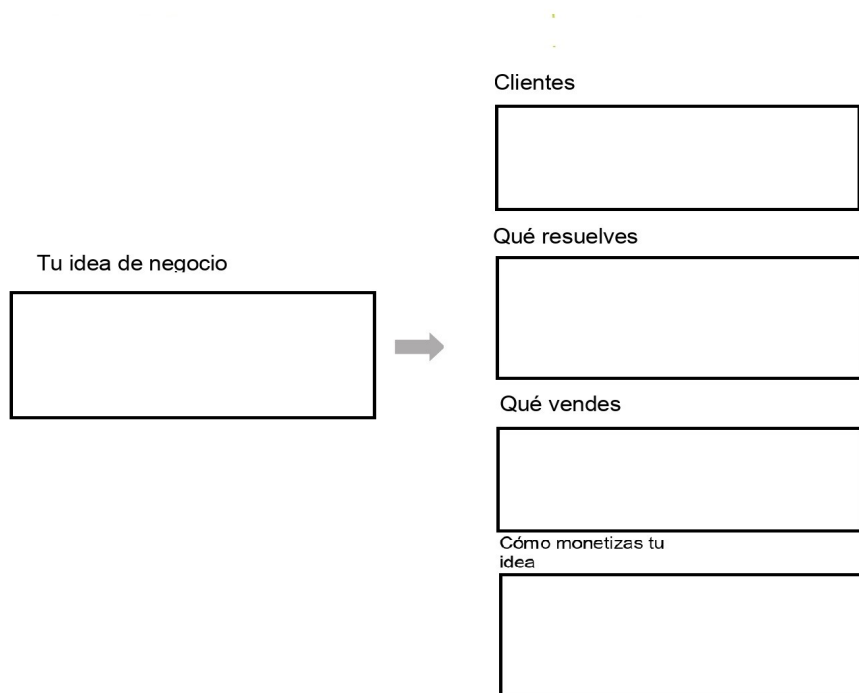
Una vez realizada esta introducción a las ideas de negocio se procede a su generación mediante la dinámica del brainstorming de forma grupal. Todos van diciendo ideas y exponiéndolas en un tablón. Finalmente, cada miembro elegirá una de todas las que haya generado y la expondrá al resto de compañeros. Se procederá a una votación para elegir las que se van a desarrollar. Se seleccionarán tantas ideas como grupos se vayan a generar.

La exposición que cada miembro realice ha de contener al menos los siguientes aspectos:

- Breve descripción. (máximo 50 palabras)

- Clientes para los que va dirigido el proyecto.
- Qué se resuelve. (problema, necesidad, deseo)
- Qué se vende (qué producto o servicio y cómo se aporta valor)
- Cómo se monetiza. Por qué y cómo pagarán los clientes y a qué precios.

Figura 14: Idea de negocio



Fuente: Elaboración propia

Primera validación de la idea

Tras la selección de la idea se procede a asignarla a cada grupo y a integrar los componentes.

Los miembros van a hacer una primera aproximación, irán conociendo los detalles y profundizando sobre el proyecto que van a trabajar. Han de ir construyendo una narración más completa que nos lleve de los problemas, necesidades o deseos de los futuros clientes a su posterior satisfacción con nuestra solución. Se valdrán de un prototipo de la idea. Es decir, se hará una presentación en un mural, un vídeo, línea del tiempo o cualquier herramienta visual que permita vislumbrar la idea.

Para continuar con esta validación inicial, se propone a los alumnos que “salgan a la calle” con este prototipo de idea y se lo cuenten a los posibles clientes. Dispondrán de una estrategia previa que determine quiénes serán los encuestados, el número y el contenido de las entrevistas. Como resultado de estas entrevistas revisaran la historia, la idea. De forma que se vaya acercando a lo que el cliente quiere. Esto incluso, puede hacer plantearse si merece la pena o no la idea sobre la que hemos comenzado a trabajar. Se termina esta etapa de validación planteando de nuevo cada historia a los compañeros.

Dado que se habla de ideas de negocio vinculadas a la gestión de personas en la mayoría de los casos se tratará de servicios o herramientas útiles para estos procesos.

Actividad complementaria

Se propone como complemento una pequeña sesión de claves para comunicación. Dado que las habilidades de comunicación son necesarias en este taller y fundamentales, para todo el proceso de emprendimiento. Para liderar, negociar, hacer networking, es fundamental comunicar bien. Incluso se pueden dar indicaciones de cómo realizar un “elevator pitch” o presentación organizada de nuestro proyecto.

5.6.3.-Sesión 3: Contextualización y conocimiento del cliente

Realizada una primera validación de la idea de negocio se continuará con el análisis del contexto en el que se va a desenvolver para determinar las facilidades y dificultades y las principales estrategias a considerar para poder poner en marcha el producto o servicio. A la vez si se ha de profundizar en el conocimiento de los primeros clientes. Para lo cual se va a trabajar en esta sesión con estos elementos:

- Análisis DAFO.
- Hipótesis del tamaño del mercado.
- Perfil de nuestro cliente. Mapa de empatía.

Análisis DAFO

Es una herramienta que analiza la posición competitiva de una empresa respecto a su entorno y a sus características internas. Desde el punto de vista externo se consideran elementos no controlables por la empresa: las oportunidades y amenazas. El análisis interno, contempla factores controlables como son: fortalezas y debilidades.

En base a esa información se adaptarán las estrategias competitivas empresariales de tal forma que se pueda realizar una defensa frente a las amenazas, aprovechar las oportunidades, sacar partido y mantener las fortalezas y corregir las debilidades.

- Análisis externo: Se tienen en cuenta los factores del entorno que afectan al negocio. Pueden ser de carácter político, económico, social, tecnológico, legal o medioambiental.
 - o Oportunidades: Factores positivos del entorno que pueden ser aprovechados para mejorar la competitividad.
 - o Amenazas: situaciones negativas que pueden atentar contra la empresa.
- Análisis interno: Hacen referencia a la disponibilidad o ausencia o a la calidad o deficiencia de los recursos tales como capital, tecnología, personal, marca, etc.
 - o Fortalezas: Elementos internos positivos de la organización o proyecto que permiten generar ventajas frente a los competidores.
 - o Debilidades: elementos propios del proyecto, sean recursos, habilidades, actitudes, etc. que supondrán obstáculos para el discurrir de la idea.

Cada grupo hará una presentación de su DAFO al resto de la clase. Pueden tener como referencia las tendencias establecidas en el capítulo 3. En el mismo también se habla sobre las características del sector de la consultoría. Son fuentes de nuevas oportunidades: la transversalidad de los equipos y procesos; la flexibilidad; el teletrabajo; la apuesta por los resultados más que por la presencia física; la gestión de la diversidad; la apuesta por la formación y el desarrollo del talento; la potenciación de herramientas de comunicación; la automatización de tareas; la aplicación del big data; la inteligencia artificial y las nuevas tecnologías; la gamificación; el engagement; el employer branding, etc. Por ejemplo, como características del sector de la consultoría resaltábamos la atomización, la importancia de la formación y la concentración de las grandes consultoras en las grandes ciudades.

En los momentos actuales habría de considerar todo lo que la pandemia del Covid-19 está afectando al mundo de las empresas, de las relaciones laborales y de la gestión de personas en particular: no presencialidad, fomento del teletrabajo y flexibilidad laboral, higiene y prevención, distanciamiento social con lo que conlleva también en adecuación de espacios, inseguridad, etc.

Hipótesis del tamaño del mercado

Interesa realizar una estimación del tamaño del mercado para dimensionar las posibilidades de éxito de la idea. Son tres los elementos que marcarán las oportunidades del mercado del proyecto: potenciales usuarios o clientes, el crecimiento de futuros usuarios o la posibilidad de atraer nuevos clientes (Blank & Dorf, 2013).

Se les presentará a los alumnos las diferencias entre el mercado total (MT) el mercado disponible (MD) y el mercado objetivo (MO). El primero hace referencia a cómo de grande es el universo al que dirigirse. El segundo haría referencia al mercado que se podría llegar a servir con la tecnología y el modelo de negocio. El tercero hace referencia a valorar el potencial al que se puede servir de forma realista con los recursos de los que se dispone y con la estrategia de atracción de clientes.

Por ejemplo estimar el mercado de una aplicación de gestión de turnos tipo “*When I work*” para empresas de hasta 75 empleados. El mercado total en España estaría constituido por el de todas las aplicaciones móviles para gestión de recursos humanos. El mercado disponible haría referencia al de las aplicaciones de gestión de turnos vendidas en España. El mercado objetivo sería la valoración de las aplicaciones que estimamos podemos vender en función de nuestra capacidad y de nuestro esfuerzo de captación.

Igualmente en el capítulo 3 se establecía que el tamaño del sector alcanzó en 2015 una facturación de 2.340 millones de euros, que el 74,8 % lo acaparaba la formación, que el segmento de selección alcanzó un 15 % con 350 millones de euros y que la consultoría en gestión supuso un 8,5 % del total y el área de recolocación alcanzó 40 millones, el 1,7 %.

Perfil de nuestro cliente. Mapa de empatía

Se ha de seguir contextualizando el proyecto y aquí se pasará a identificar con detalle los rasgos de los futuros clientes. Se describirán por segmentos cuáles son sus problemas, necesidades o pasiones, de qué tipo de clientes se trata (usuario final, influenciador, prescriptor, comprador, responsable de la decisión o saboteador), cómo es un día en su vida, y quién le influye. En este caso deberán segmentar en función de que sus productos o servicios se dirijan a gerentes de pequeñas empresas, directivos de empresas medianas o grandes, a asociaciones de empresarios, responsables de recursos humanos, encargados, trabajadores, público demandante de empleo, etc.

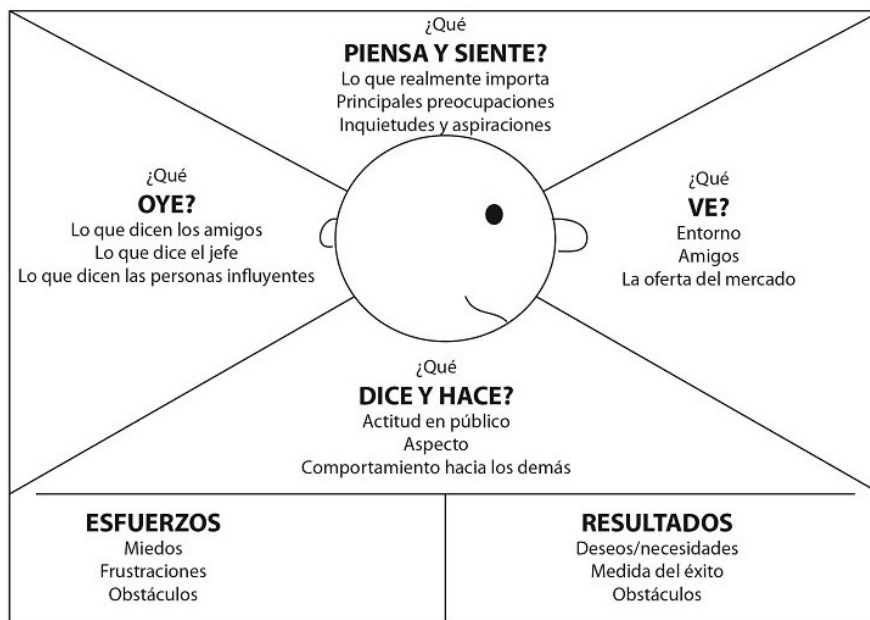
Para cada tipo de clientela o segmento se trabajará un arquetipo de cliente donde se establezcan:

- Sus datos personales y demográficos.
- Sus referencias.
- Sus comportamientos.
- Sus motivaciones, necesidades y objetivos.
- Su presupuesto.

A continuación se propone a los alumnos elaborar un mapa de empatía (herramienta desarrollada por la empresa Xplane, especializada en visual thinking e incluido en el libro Gamestorming (Gray et al., 2010)) con el objetivo de seguir conociendo aspectos más personales de los clientes que fundamentan sus comportamiento más allá de las características demográficas. Se elegirán los arquetipos de los segmentos que anteriormente se han trabajado.

Este mapa pretende describir al cliente de manera más emocional. Las emociones en muchas ocasiones influyen de manera decisiva en las compras. Esto es importante para la definición del proceso del márketing.

Figura 15: Mapa de empatía



Fuente: Gray, Brown and Macanujo, (2010)

Se sitúa este formato para cada arquetipo (por ejemplo gerente de una empresa, consultor de recursos humanos, candidatos en búsqueda de empleo, formador, etc.) sobre

la pared y el grupo va colocando etiquetas autoadhesivas en la que se va respondiendo a las preguntas de cada uno de los bloques:

1.- ¿Qué ve el cliente?:

Qué ve en su entorno, en la gente que le rodea, en el mercado del producto o servicio en el que estamos.

2.- ¿Qué escucha?

Qué dicen sus amigos, jefes y personas que influyen en él.

3.- ¿Qué piensa y siente?

Qué ocurre en su mente, qué realmente le importa, cuáles son sus preocupaciones, inquietudes y aspiraciones.

4.- ¿Qué dice y hace?

Cuál es su aspecto, su comportamiento ante los demás, sus hábitos.

5.- ¿Qué temores y miedos tiene?

Cuáles son sus mayores frustraciones, los obstáculos para alcanzar lo que desea, qué riesgos teme.

6.- ¿Cuáles son sus aspiraciones y deseos?

Qué es lo que realmente quiere o necesita, cómo lo intenta alcanzar, cómo mide su éxito.

El mapa de empatía que se obtenga se va a utilizar para diseñar el modelo de negocio. Pero previamente también se habría de verificar saliendo a la calle y realizando preguntas a los clientes para confirmar las hipótesis.

Se les propondrá que entre toda la clase previamente analicen a los segmentos de clientes de la empresa “Jobandtalent” del capítulo 3.

Como en cada uno de los entregables los alumnos presentarán a los compañeros sus resultados.

Actividad complementaria

Como complemento se propone una breve sesión sobre los principios del marketing y las estrategias más usuales en lean-marketing en el mundo de la consultoría.

5.6.4.-Sesión 4: Elaborando el modelo de negocio

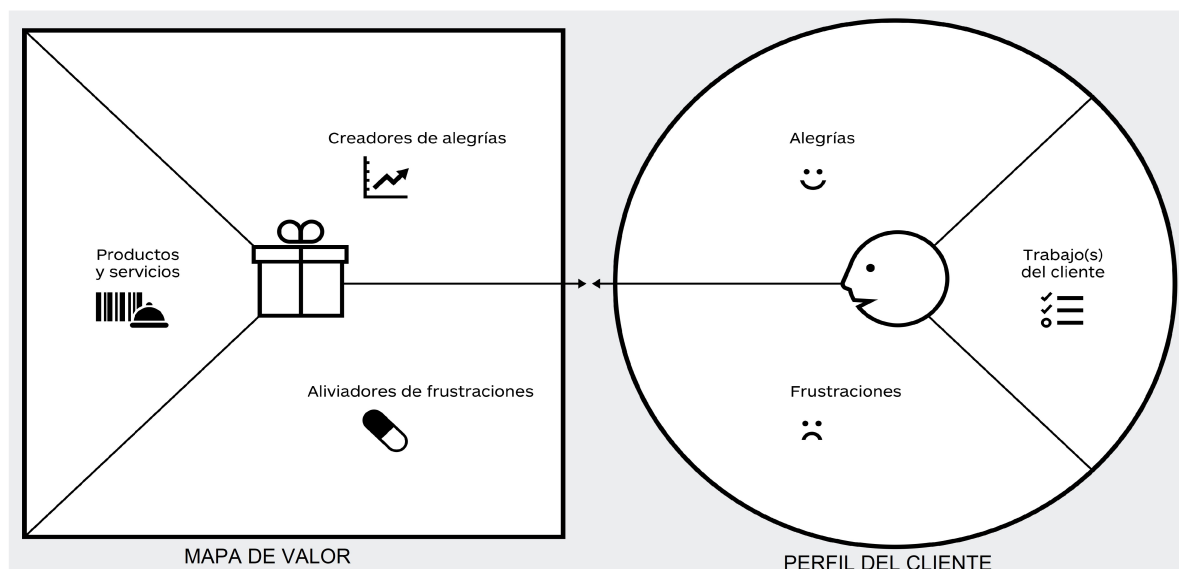
Una vez que se ha avanzado en el conocimiento de los segmentos de clientes a los que se pueden enfocar los productos o servicios se va a seguir con el diseño del proyecto, para lo cual se va a utilizar la herramienta del Lienzo del Modelo de Negocio. Va a permitir, de forma visual, fácil y comprensible, describir los fundamentos sobre los que la empresa va a crear, proporcionar y captar valor. Es una especie de hoja de ruta temporal que se va a ir adaptando en la medida que vayan validando las hipótesis que la soportan en el mundo real. Hipótesis que se plasman en nueve módulos que resumen el proceso de generación de ingresos en la empresa. Estos nueve módulos abarcan, a su vez, las principales cuatro áreas de un proyecto empresarial: los clientes, la oferta, las infraestructuras y la viabilidad económica.

Diseño de la propuesta de valor

En la sesión anterior se trabajó un módulo fundamental como son los segmentos de clientes. Ahora se han de encajar esos clientes con la propuesta de valor. Se trata de hacer el encaje entre el problema y la solución o producto-mercado. Lo que propone este modelo es partir del problema detectado en los clientes y a partir de aquí ofrecer la solución (tradicionalmente se pensaba en el producto y posteriormente en satisfacer al cliente).

Para conseguir este ajuste se va a utilizar el Lienzo del diseño de la propuesta de valor (Osterwalder et al, 2015)

Figura 16: Lienzo de la propuesta de valor



Fuente: Osterwalder et al., (2015)

Los alumnos trabajarán en las dos partes de la propuesta de valor: uno centrado en el segmento de clientes y otro en la propuesta de valor de nuestro modelo de negocio. Se trabajará como ejemplo con el caso de “Filmijob”

En el bloque de la derecha, bloque de perfil del cliente, los alumnos habrán de definir:

- Trabajos del cliente: Qué están intentando hacer los clientes en relación a su oferta. Pueden ser funcionales (tarea específica a realizar o problema a resolver por los clientes); sociales (en los que quieren quedar bien, o ganar poder o estatus); o emocionales (buscan sentirse bien, alcanzar paz mental o seguridad). Por ejemplo, el reclutador de personal intenta mejorar técnicamente en el proceso de selección, hacerlo de una forma ordenada, racional y profesional.
- Frustraciones del cliente: Aquello que le molesta antes, durante o después de resolver un trabajo, obstáculos que les impiden resolverlo o los riesgos de resultados negativos. (Qué les molesta, les fastidia, les hace sentir mal, qué les hace perder el sueño...) Al mismo reclutador le molesta tener que mecanizar y archivar todos los C.V.,

- Alegrías: o resultados o beneficios que el cliente espera obtener con la utilización del producto: ahorros, calidad, facilitar las tareas, consecuencias sociales positivas, garantías, sueños cumplidos, etc. El mismo reclutador le gustaría tener una referencia en vídeo de todos los aspirantes.

En el bloque de la izquierda se trabajará la propuesta de valor, en este caso los alumnos abordarán los siguientes bloques:

- Relación de productos y servicios: Realizarán una lista de lo que se ofrece. Indicando todos los productos o servicios que ayudan a los clientes a realizar los trabajos funcionales, sociales o emocionales o satisfacer sus necesidades básicas. Podrán ser físicos o tangibles, intangibles, digitales o financieros. Por seguir con el ejemplo anterior, al responsable de selección, se le ofrece una herramienta on-line que permita gestionar un proceso de selección.
- Aliviadores de frustraciones: Definirán como la propuesta de servicios o productos aliviarán aquellas cosas que molestan o dificultan para resolver un trabajo. Las buenas propuestas de valor se centran las frustraciones más importantes. En el caso del ejemplo, la herramienta permite archivar y ordenar todos los datos de los aspirantes en función de diferentes criterios.
- Creadores de alegrías o beneficios obtenidos: En este caso se reflejará cómo los productos o servicios generan los resultados y beneficios esperados por el cliente (ahorros, mejores rendimientos, facilitan la vida o el trabajo, hacen algo que los clientes buscan, cumplen un sueño del cliente. Etc.) Por seguir con el ejemplo, la herramienta permite incorporar los video-curriculums a los expedientes personales.

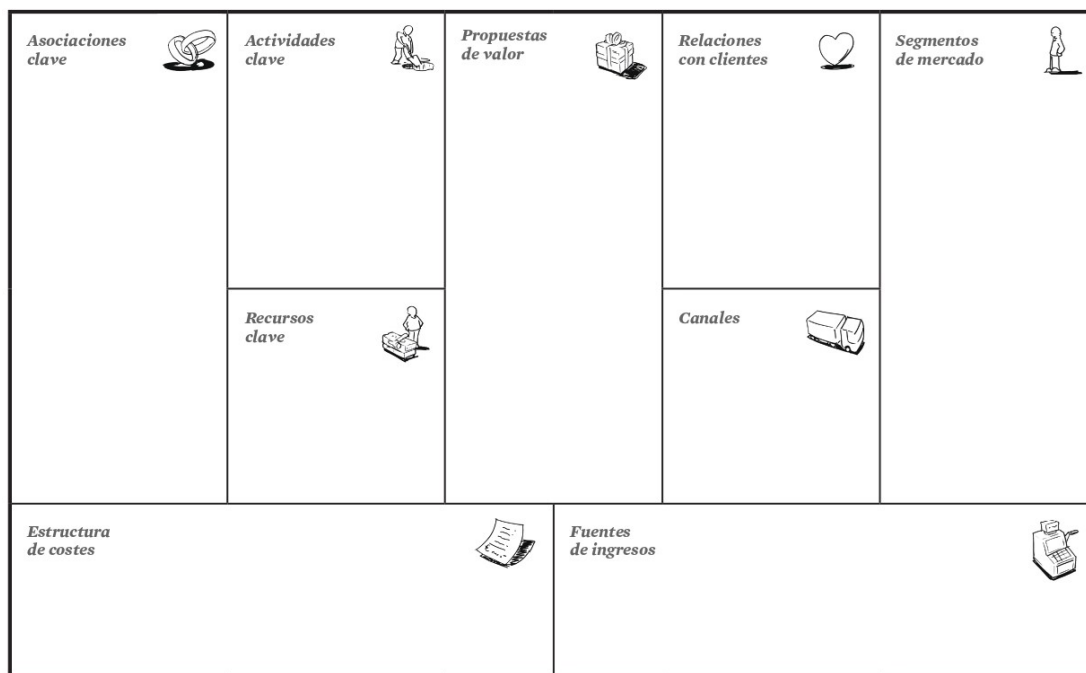
En resumen, se ha de intentar que la propuesta de valor presentada por los alumnos se adapte a los clientes y se diferencien de otras del mercado y esta diferenciación, según se ha visto en el lienzo anterior, estará basada principalmente en: reducción de costes, del riesgo, facilidad de uso, precio, marca, estatus, diseño, facilidad para realizar trabajos complejos, personalizadas, mejoran el rendimiento o suponen novedad.

Diseño del Lienzo del modelo de negocio

Con el mapa de empatía y con la propuesta de valor los alumnos han trabajado los bloques más importantes de los nueve de los que se compone el lienzo del modelo de negocio: segmentos de mercado y propuesta de valor. A continuación, se sigue con el trabajo de los 7 módulos restantes para definir las hipótesis iniciales en las que se

basan los negocios. Se hace visible la forma cómo la empresa hará los negocios y obtendrá los ingresos. Es tan importante reflejar estos elementos bien ya que muchos de los fracasos de los nuevos emprendedores son ocasionados por malas definiciones en el modelo de negocio.

Figura 17: Plantilla para el lienzo del modelo de negocio.



Fuente: Osterwalder & Pigneur, (2011)

Se seguirá el siguiente proceso:

1.- Segmentos de mercado: Ya en las sesiones anteriores hemos definido cuáles serán los segmentos de clientes. En este bloque es importante analizar la competencia y conocer sus características, sus puntos fuertes y sus debilidades.

2.- Ya se ha analizado también la propuesta de valor. Qué productos o servicios se ofrecen y por qué se piensa que van a comprar nuestros clientes. Por ejemplo se puede ofrecer consultoría generalista o especializada en determinadas áreas (diseño y descripción de puestos de trabajo, cultura de empresa, procesos de fidelización del talento, sistemas de evaluación del desempeño, diseño e implantación de planes de desarrollo o de sistemas de remuneración, etc.) o se pueden diseñar herramientas y aplicaciones tecnológicas que faciliten estos procesos.

3.- Se estudiará cómo se hará llegar a los clientes bien de forma física o digital. Qué canales se utilizarán. Serán canales propios o ajenos, directos o indirectos. Ejemplos de

canales en pueden ser las asistencias personalizadas presenciales, o a través de plataformas tecnológicas o aplicaciones.

4.- Cómo es la relación con los clientes, cómo se captan, se fidelizan, cómo van a comprar y cómo generan más ingresos. Se ha de conocer cómo serán esos embudos (captación, retención y aumento de ingresos) y qué medios tanto de pago como gratuitos utilizar en estas estrategias. En la sesión anterior se propuso una actividad complementaria de marketing. En nuestro sector se puede llegar vía campañas de e-mail marketing, a través de revistas físicas especializadas, a través de web y revistas digitales, a veces a través de prescripción, asistencia a congresos o ferias especializadas, etc. Se ha de pensar en la calidad de nuestros servicios para fidelizar y retener a nuestros clientes y en aportarles otros servicios para aumentar los ingresos.

5.- A continuación, se ha de determinar cómo pagan los clientes y cuantificar los ingresos esperados. Si van a pagar por suscripción a nuestras herramientas, si pagan por servicios prestados o bien, pagan una cuota mensual. Si en esta cuota mensual se pueden establecer diferentes niveles de prestaciones y por tanto de tarifas. Si se van a ofrecer servicios gratis y servicios premium, si se van a utilizar plataformas, si también se van a obtener ingresos vía publicidad, etc.

Con estos bloques se ve el negocio hacia fuera. Con los cuatro restantes se contempla, se conoce la “sala de máquinas”

6.- En este segmento se ven los recursos sobre los que se va a sustentar el negocio: físicos, intelectuales o económicos. Un lugar destacado ocupan los recursos humanos. El inversor Carlos Blanco propone unos principios básicos en relación a los emprendedores y a los recursos humanos de las startups:

- Conoce tus fortalezas y tus debilidades.
- Fórmate, aprende y después emprende.
- Rodéate de talento. Es más difícil el éxito si emprendes sólo.

En relación a las personas y al equipo, en el anexo 3 se recogen una serie de propuestas que Blank y Dorf realizan en el Manual del Emprendedor (2013)

7.- Cuáles son las actividades clave. Qué acciones tiene que llevar a cabo la empresa para satisfacer a los clientes. Actividades diferentes en función del tipo de negocio. Por ejemplo, de producción, resolución de problemas o plataformas. En casos que aquí se

trabajan podrían ser actualización en materia legal laboral, actualización de las herramientas de gestión, asesoramiento y consultoría, etc.

8.- Se determinarán los colaboradores, socios, proveedores o acreedores con los que la empresa se relacionará para obtener éxito. Serán alianzas estratégicas, cooperación competitiva, creación conjunta de nuevos negocios o relaciones con proveedores. Por ejemplo, las alianzas que han de mantener con abogados laboristas, con expertos en tecnología, con plataformas tecnológicas, etc.

9.- Se termina calculando la estructura de costes. La empresa ha de conocer cuáles serán los costes fijos, cuáles serán los variables. Cuáles son los costes de las ventas, los de captación de clientes, los asociados a los canales de distribución.

Los alumnos trabajarán sobre los lienzos en murales y con notas autoadhesivas.

Al final de la sesión cada grupo hará una presentación al resto de compañeros del modelo diseñado.

Actividad complementaria

Como actividad complementaria los alumnos recibirán una charla sobre métodos de financiación con especial referencia a fuentes de financiación alternativa.

5.6.5.- Sesión 5: Validación. Elevator Pitch

Al finalizar las sesiones anteriores se tiene una presentación visual de las hipótesis de un modelo de negocio. Se tratan, por tanto, de suposiciones de los emprendedores sobre cada uno de los nueve segmentos. Según las metodologías a las que se ha hecho referencia de desarrollo de clientes y de desarrollo ágil se ha de validar estas hipótesis, para lo cual hay que “salir a la calle” y preguntar a los clientes.

Se ha de buscar agilidad y rapidez para obtener el feedback de los clientes. Para lo cual se propone que los alumnos se valgan de un producto mínimo viable. La metodología lean se basa en cuatro pasos: generar una hipótesis, diseñar/construir, medir y aprender.

Producto mínimo viable

Se trata de un prototipo hecho con pocos recursos. No se trata del desarrollo del producto con todas las características, únicamente contendrá las funcionalidades básicas.

Se propondrá a los alumnos que realicen este PMV bajo las siguientes premisas: ha de estar basado en el cliente, se han de explicar las expectativas que se tienen, no ha de ser perfecto, pero tampoco cutre, el dibujo es el más rápido de los prototipos, debe costar

muy poco y no se deben enamorar del primer prototipo. Entre las técnicas de prototipado estarán el uso de papel y cartón, impresión 3d, lego, customer journey map, story boards, videos, infografía, roleplaying, aplicación web, aplicación móvil (Guerra, 2014)

Los alumnos mostrarán en clase los prototipos diseñados.

Proceso de validación

En este paso los alumnos han de intentar determinar quiénes serán los “primeros evangelistas” de sus productos (son aquellos clientes que tienen un problema o necesidad, entienden que tienen el problema, buscan activamente una solución, incluso podrían improvisar una solución temporal, pueden gastar dinero). A estos serían a los que en primer lugar se les haría llegar los nuevos productos o servicios y en base a la información obtenida se realizan sucesivas mejoras.

Los alumnos deben validar el modelo de negocio. Para lo cual seguirán el siguiente camino:

- Determinarán y formularán las hipótesis de su modelo de negocios.
- Realizarán pruebas de todas las hipótesis. Se propondrá que diseñen una entrevista a los clientes para determinar si existe el problema y para validar la solución con el producto mínimo viable.

Tras las entrevistas los alumnos plasmarán sus aprendizajes y decidirán si su modelo está validado o si realizan un pivotaje. En la figura 18 se muestran tanto las tarjetas de pruebas de hipótesis como las de aprendizaje que se utilizarán para realizar estas validaciones.

Figura 18: Tarjetas de prueba y de aprendizaje.

The image shows two forms side-by-side, both from Strategyzer. The left form is titled 'Tarjeta de pruebas' and the right is 'Tarjeta de aprendizaje'. Both forms have a header with the Strategyzer logo and name. The 'Tarjeta de pruebas' form has fields for 'Nombre de la prueba', 'Fecha de entrega', 'Asignada a', and 'Duración'. It is divided into four steps: PASO 1: HIPÓTESIS (Creemos que), PASO 2: PROBAR (Para verificarlo, haremos), PASO 3: METRICA (Y mediremos), and PASO 4: CRITERIOS (Tenemos razón si). The 'Tarjeta de aprendizaje' form has fields for 'Nombre de la conclusión' and 'Fecha del aprendizaje', and a 'Persona responsable' field. It is divided into four steps: PASO 1: HIPÓTESIS (Creíamos que), PASO 2: OBSERVACIÓN (Observamos), PASO 3: APRENDIZAJE Y CONCLUSIONES (A partir de ahí aprendimos que), and PASO 4: DECISIONES Y ACCIONES (Por lo tanto, haremos). Both forms include icons for decision-making and data reliability.

Fuente: Osterwalder et al., (2015)

Elevator pitch

Estos talleres terminaran con una presentación del tipo “elevator pitch” es decir se simula el encuentro con otra persona en un ascensor y debes generar su interés por el proyecto en el tiempo que dura el trayecto. Es una dinámica que se realiza para preparar a emprendedores en su presentación ante inversores. Las claves de la preparación estarían: en definir bien el público objetivo, el problema y la solución y preparar bien el mensaje.

Test del emprendedor

Al finalizar el programa los alumnos han de someterse nuevamente al test de emprendimiento que realizaron en la primera sesión. Se comparan ambos resultados y se establecerá un debate sobre el cumplimiento de los objetivos del curso y el impacto en la mejora de la competencia emprendedora.

Actividad complementaria

Como actividad complementaria se propone una sesión sobre el proceso de ventas.

5.7.- Cronograma

A continuación se presenta una propuesta de cronograma de este itinerario. Comprendería 6 semanas lectivas. Con sesiones de talleres presenciales los jueves. Los viernes y miércoles los alumnos tendrían a su disposición mentores con experiencia empresarial a los que plantear dudas sobre la realidad empresarial de la consultoría. Los martes, de forma telemática, se realizarían las conferencias que forman parte de las actividades complementarias.

Figura 19: Cronograma

Propuesta de cronograma:					
Semana	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
1	Comunicación al alumnado del inicio del itinerario				
2				Sesión 1: El emprendedor.	Tutoría de mentores.
3		Actividad complementaria: 1: Visita de un emprendedor.	Tutoría de mentores.	Sesión 2: La idea.	Tutoría de mentores.
4		Actividad complementaria: 2: Comunicación.	Tutoría de mentores.	Sesión 3: El cliente.	Tutoría de mentores.
5		Actividad complementaria: 3: Lean Marketing.	Tutoría de mentores.	Sesión 4: El modelo de negocio.	Tutoría de mentores.
6		Actividad complementaria: 4: Financiación alternativa.	Tutoría de mentores.	Sesión 5: Validación y exposición.	Tutoría de mentores.
7		Actividad complementaria: 5: Ventas.	Tutoría de mentores.		

Fuente: Elaboración propia

5.8.- Evaluación

La evaluación del programa ha de ser un proceso constante para que tenga influencia. Se partirá de un diagnóstico inicial con el que el profesorado conozca las potencialidades de los alumnos, se observará de manera reflexiva cómo se van desarrollando los procesos y al final se valorarán de forma crítica los resultados. La evaluación de la competencia de emprender ha de estar unida al desarrollo de las demás y por tanto no sólo se analizará la tarea sino también otras dimensiones, como las relaciones entre los alumnos, la negociación entre ellos, el uso de los conocimientos y la tecnología, el contenido ético, etc. (Pellicer et al., 2013).

El perfil de la población sobre la que se va a intervenir lleva también a proponer que las estrategias de enseñanza se basen en la autoevaluación y coevaluación para analizar

los propios puntos fuertes y débiles de los alumnos y de los proyectos empresariales generados durante el desarrollo de las sesiones. Lo ideal será utilizar el modelo de competencias diseñado por EntreComp que, como se ha dicho en este trabajo, contempla tres áreas con 15 competencias cada una de las cuales con varios comportamientos cada una de ellas y con cuatro niveles cada comportamiento (inicial, intermedio, avanzado y experto). Dado que no existe una herramienta digital de acceso público que permita esta evaluación se propone que los alumnos autoevalúen su nivel de competencia emprendedora alcanzado con otras herramientas como las establecidas en el anexo 2.

Dado que este itinerario se inserta en una actividad académica se ha de valorar tanto el proceso de aprendizaje como el de la enseñanza.

Para la evaluación de la enseñanza el alumnado realizará un cuestionario on-line donde la valore la actividad docente. Se le preguntará por: lo apropiado de los contenidos, la calidad, la secuenciación y el interés de los mismos, la calidad de las dinámicas, la calidad de los docentes, el conocimiento por parte de los mismos de la materia, la capacidad para suscitar el interés del alumnado, la puntualidad y capacidad para el manejo de las herramientas, el criterio y las herramientas de evaluación y las pruebas realizadas, valoración sobre el equipamiento y los materiales utilizados, su propia involucración y esfuerzo durante el taller y, por último, propuestas de mejora y observaciones.

La evaluación del aprendizaje se realizará a través de: la observación directa tanto de la participación e implicación en las sesiones (30 %); se valorarán las realizaciones de los alumnos tanto a nivel individual como a nivel grupal (70 %): el esquema de los trabajos, cómo se utiliza la información, cómo organizan las ideas y la claridad expositiva, la argumentación, cómo se ha buscado información y qué materiales se han elaborado. No se realizarán pruebas de conocimiento.

El peso de la evaluación de las sesiones es el reflejado en la figura 20:

Figura 20: Porcentaje de las sesiones en la evaluación.

Sesión	Peso evaluación
<u>Sesión 1: Descubriendo al emprendedor.</u>	15 %
<u>Sesión 2: De la idea al proyecto de empresa.</u>	15 %
<u>Sesión 3: Contextualización y conocimiento del cliente.</u>	25 %
<u>Sesión 4: Elaborando el modelo de negocio.</u>	30 %
<u>Sesión 5: Validación. Elevator Pich.</u>	15 %

Fuente: Elaboración propia

La asistencia a todas las sesiones presenciales será obligatoria. La ausencia a alguna de ellas ha de estar debidamente justificada y para su recuperación se ha de presentar un trabajo individual sobre la materia realizada en la misma.

La evaluación también ha de contemplar la del diseño (gestación, desarrollo conceptual, dotación de recursos) y la ejecución del proyecto. Se realizará una encuesta de valoración a los mentores y ponentes sobre el diseño de las sesiones en el itinerario, las instalaciones y materiales puestos a su disposición, la información recibida sobre el curso, la participación e implicación del alumnado y sobre propuestas de mejoras y observaciones..

Dado que este taller se encontrará inmerso en una propuesta de la institución o de la universidad se elaborará un informe de los resultados obtenidos y su vinculación con los objetivos de la entidad.

6.-CONCLUSIONES

La creación de empresas innovadoras dinamiza la economía en un área geográfica determinada. Contribuye al relevo empresarial, mejora la competitividad y genera nuevos empleos. Esto es posible merced a las funciones de los empresarios que asumen riesgos, disminuyen las ineficiencias económicas y, sobre todo, localizan oportunidades y realizan innovaciones. El emprendimiento en una economía, a su vez, depende de factores sociales, culturales, institucionales, económicos y personales.

El impacto del emprendimiento en la economía ha llevado a las instituciones a implementar políticas de promoción de la creación de empresas.

Fundamental para este proceso es la figura del emprendedor. El emprendedor de calidad generará proyectos de mayor innovación y de mayor valor añadido.

En las sociedades actuales, en continua transformación, el conocimiento y el talento marcan la diferencia. Se buscan habilidades acordes con las nuevas exigencias, entre las cuales están las que engloba la competencia emprendedora. El mundo del desarrollo económico y el de la educación, como otros tantos ámbitos, han abordado esta competencia. A través de la educación se pretende que el desarrollo de esta competencia en los individuos potencie su actividad en lo individual, en lo social y en lo económico (el éxito en lo económico a través del emprendimiento conlleva autorrealización, excelencia, innovación y beneficios empresariales). Un ejemplo reciente de acercamiento a esta competencia es el de la Unión Europea a través del programa Entrecomp que determina tres grandes áreas de la misma: detección de oportunidades y generación de ideas de valor, consecución de los recursos necesarios para llevarlos a cabo y ejecución minimizando los riesgos.

Del acercamiento a la situación de la enseñanza del emprendimiento universitario en España se puede decir que la actitud de los estudiantes hacia el emprendimiento está algo por debajo a la media de la Unión Europea. También existe en este indicador cierta brecha de género. La percepción del contexto universitario en relación al fomento del emprendimiento es muy semejante a la media europea, aunque se detecta escasa formación específica para emprender. Se hace necesario también potenciar la confianza de los estudiantes en sus conocimientos y habilidades. Se demanda, también, impartir cursos de emprendimiento desde los primeros años de universidad. Cursos basados en métodos participativos y en el principio de “aprender haciendo”. La inclusión del emprendimiento en las estrategias generales de las universidades se hace también necesaria si se quiere contribuir a generar ecosistemas emprendedores.

La gestión de personal es un área potencial de emprendimiento. La cuádruple dimensión de: apoyo a la estrategia, impulso del cambio, mejora de la gestión y administración y liderazgo del equipo puede ser fuente de proyectos empresariales. Para lo cual se han de tener muy en cuenta las tendencias actuales en la gestión de personas y la introducción de innovación vía uso de nuevas tecnologías. Numerosas oportunidades surgen también en esta área a consecuencia de los cambios impuestos y acelerados por la crisis Covid-19. Confirman estas oportunidades los expertos que han colaborado y lo ponen de manifiesto las innovadoras empresas que se han presentado en este trabajo.

En este marco se ha propuesto un programa de fomento del emprendimiento entre estudiantes del área de gestión de personas. Programa de duración limitada que suponga una inmersión de los alumnos en el mundo de la gestión de la creación de empresas.

La metodología se ha de basar en el desarrollo de la competencia emprendedora según Entrecamp y en base a los principios de las nuevas tendencias en creación de empresas: desing thinking, lean startup y customer development. Acompañados de procesos participativos donde se potencie la creatividad, la invención, la comunicación, el liderazgo, el uso de las TIC's, el pensamiento crítico y la flexibilidad entre otros. El conocimiento personal, el conocimiento de las tendencias y del cliente junto con la llamada a testar hipótesis son las bases del modelo.

En cualquier caso, lo que se pretende es, como dice el inversor Carlos Blanco, que “primero se aprenda y después se emprenda”. Una forma de aprender, que ha de complementar, este itinerario es mediante la implicación del alumnado en actividades que les suponga enfrentarse al proceso de crear proyectos. Proyectos culturales o sociales que no supongan riesgo económico y que enriquezcan al entorno universitario. Para lo cual los alumnos de estudios vinculados a la gestión de personas tienen mucho que aportar.

Esta propuesta presenta, desde nuestro punto de vista, dos limitaciones que pueden condicionar la obtención de unos resultados más favorables a largo plazo. Por un lado, se pretende desarrollar con nuestro itinerario principalmente los conocimientos y habilidades directamente relacionados con la gestión empresarial y con la creación de empresas. Ahora bien, éstas son sólo una parte de las que componen la competencia emprendedora. La autonomía personal (con la autoestima, la confianza, el espíritu de superación, la responsabilidad), el liderazgo (con la gestión de equipos, la negociación, la comunicación, la energía, el entusiasmo, la energía positiva) y la innovación (con la creatividad, la capacidad de generar cambios, abrir perspectivas) son elementos que difícilmente se pueden adquirir en un programa de seis semanas. Estos elementos de la competencia emprendedora han de desarrollarse a lo largo de toda la vida de los alumnos. De ahí la importancia de la

apuesta de todo el sistema educativo, del entorno social y familiar por el fomento de este espíritu emprendedor. Entendido este último, no sólo en la acepción económica sino en una concepción proactiva de la dimensión personal y social.

La segunda limitación está relacionada con la anterior. Esta actividad se ha de enmarcar en el ámbito universitario en el que se circunscribe. Sin una apuesta decidida de la Universidad por el desarrollo de las competencias emprendedoras será difícil consolidar una cultura institucional que fomente la iniciativa y la creatividad y que lidere con otros agentes sociales el ecosistema emprendedor que contribuya a generar la riqueza que el conocimiento está en disposición de conseguir.

En el mismo sentido se ha complementar la actividad propuesta con otras actividades en las que participen los alumnos a lo largo del resto de años en la universidad en las que prime un enfoque innovador. Por ejemplo se podrían organizar: eventos de networking, charlas con emprendedores, concursos de ideas de negocio, jornadas de emprendimiento, prácticas en start-up, actividades específicas para estudiantes que ya son emprendedores, participación conjuntas con empresas familiares, ponencias sobre aspectos específicos de emprendimiento, de cocreación, de innovación social o tecnológica, etc. (Lozano y Tornay , 2018). A lo que se puede añadir la organización por parte del alumnado de diversas actividades que potencien la ideación, la gestión de recursos y el pasar a la acción al estilo de otras instituciones como la Team Academy (Vainio-Pekka & Hassinen, 2011).

Sería deseable realizar un seguimiento sobre la evolución del alumnado con el transcurrir del tiempo en relación a la competencia emprendedora, analizando su desempeño en años posteriores, similar a la encuesta que realiza el Informe Guesss transcurridos cinco años de la finalización de los estudios.

Este programa no afronta directamente la brecha de género que han puesto de manifiesto las estadísticas reseñadas. Para abordarla se han de llevar a cabo acciones complementarias de orientación femenina al emprendimiento. Un ejemplo puede ser el programa Univergem de la Universidad de Huelva.

7.-BIBLIOGRAFIA

- Alemaný, L., Alvarez, C., Planellas, M., & Urbano, D. (2011). *Libro blanco de la iniciativa emprendedora*. Fundación Príncipe de Girona.
- Almodóvar González, M. (2016). ¿Es siempre aconsejable la actividad emprendedora para el crecimiento económico? *Ekonomiaz: Revista Vasca de Economía*, 90, 130–161.
- Asociación Red GEM España. (2020). *Global Entrepreneurship Monitor: informe GEM España 2019-2020*. Editorial Universidad de Cantabria.
- Bacigalupo, M., Kamylyis, P., Punie, Y., & Van den Brande, G. (2016). *EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework*. European Union.
- Bizneo. (2019). *Las tendencias más importantes en Recursos Humanos para 2020*. <https://www.bizneo.com/blog/tendencias-en-recursos-humanos-para-2020/>
- Blank, S., & Dorf, B. (2013). *El manual del emprendedor*. Centro de Libros PAPF, SLU.
- Cavero Clerencia, J. M., & Ruiz Quejido, D. (2017). *Educación para la innovación y el emprendimiento: una educación para el futuro*. Real Academia de Ingeniería.
- Ciclogreen. (2020). *Fomenta la Movilidad Sostenible en la empresa | Reducción de CO2 | Ciclogreen*. <https://www.ciclogreen.com/>
- Clifton, Ji., & Bharadwaj, S. (2014). *Entrepreneurial Strengths Finder*. Gallup Press.
- Climent-Rodríguez, J. A., Navarro-Abal, Y., Sánchez-López, C., Galán-García, A., & Gómez-Salgado, J. (2020). The relationship between self-employed workers' entrepreneurial attitude and health status. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(6).
- Consejo Económico y Social. (2016). La creación de empresas en España y su impacto en el empleo. In *Colección de informes. Consejo Económico y Social. España: Vol. nº 3*.
- Cubeiro, J. C. (2012). *Del capitalismo al talentismo. Claves para triunfar en la nueva era*. Deusto.
- Drucker, P. (1993). *La sociedad postcapitalista*. Apostrofe.
- Erudit. (2020). *Erudit AI - Improve your work environment. No surveys*. <https://www.erudit.ai/>
- Estaún, M. (2019). *Previsiones y tendencias en Recursos Humanos para este 2020*. <https://www.iebschool.com/blog/tendencias-recursos-humanos-reclutamiento-seleccion/>

- Factorial. (2020). *Factorial - Software de Recursos Humanos - RRHH*. <https://factorialhr.es/>
- Fernández, R. V., Marcos, J., & Bonaño, C. (2019). Análisis de las competencias emprendedoras en la población universitaria. *VIII Workshop de La Sección de Función Empresarial y Creación de Empresas de Acede*.
- Filmijob. (2020). *Filmijob*. <http://filmijob.com/home/>
- First, P. (2017). *La consultoría en recursos humanos crecerá un 6% anual*. <https://www.peoplefirst.blog/consultoria-recursos-humanos-crecera-6-bienio-2016-2017/>
- Gasalla, J. M. (2015). Personas, Conciencia, Colaboración y Confianza (PC 3). *Observatorio de Recursos Humanos y RR.LL.*, 38–41.
- González de Souza, M. A., Martín Robles, J., Mazzoli, S., Pérez silvestre, M. V., Rivero Romero, F. J., & Verdú Saiz, C. (2017). *Metodología ágil de emprendimiento para la creación de empresas innovadoras. La experiencia de EOI*. Fundación EOI.
- Grañó, M. (2017). *¡Vamos!* Profit Editorial I. SL.
- Gray, D., Brown, S., & Macanujo, J. (2010). *Gamestorming*. O'Reilly Media, Inc.
- Guerra, N. (2014). Prototipado. In M. López de Ávila Muñoz & J. A. De Miguel (Eds.), *El estado del arte del emprendimiento lean en España*. (pp. 53–83).
- Guerrero, M., & Urbano, D. (2017). Emprendimiento e innovación: realidades y retos de las universidades españolas. *Economía Industrial*, 404, 21–30.
- Guillen, F. (2020). *Paso de gigante*. Ediciones Pirámide.
- Guudjob. (2020). *Guudjob | Software de Experiencia de Empleado para Empresas*. <https://www.guudjob.com/>
- Hrider. (2020). *Software para la Evaluación del Desempeño y Feedback 360º*. <https://www.hrider.net/>
- Jobandtalent. (2020). *Jobandtalent*. <https://www.jobandtalent.com/es>
- Kenjo. (2020). *Software de Recursos Humanos todo en uno | Kenjo*. <https://www.kenjo.io/es/inicio>
- Kolkea, B. (2020). *8 tendencias de RRHH en 2020*. <https://www.glocalthinking.com/8-tendencias-de-rrhh-en-2020>

- Könnöla, T., Fernández, S., García, I., Barro, S., & Leceta, J. (2017). Hacia el ecosistema de emprendimiento innovador en España. *Revista Española de Capital Riesgo*, 5, 223–254.
- Loonfy. (2020). *Loonfy - Un beneficio para empresas y empleados*. <https://loonfy.com/>
- Lozano Villarán, L., & Tornay Márquez, R. (2018). *La vocación emprendedora en los universitarios de la Comunidad Autónoma de Andalucía 2018* (Andalucía). Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza.
- MacClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, 28, 1–14.
- Macías Rodríguez, M. (2017). *El camino para innovar*. Centro de Libros PAPF, SLU.
- Marina, J. A. (2010). La competencia de emprender. *Revista de Educacion*, 351, 49–71.
- Martínez, R. (2019). *7 Tendencias en Recursos Humanos para este 2020*. <https://blog.atrivity.com/es/tendencias-clave-rrhh-2020>
- MIT Technology, R. (2017). *Barómetro de Emprendimiento de Éxito en España*. Opinno.
- Moreno Domínguez, M. J., Pelayo Díaz, Y., & Vargas Sánchez, A. (2004). La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento. *Revista de Empresa*, 10, 56–72.
- O’Kean Alonso, J. M. (2012). Hacer empresa en un entorno tecnológico global. *Mediterráneo Económico*, 21, 91–98.
- O’Kean, J. M., Congregado, E., & Menudo, J. M. (2006). Tejido empresarial y crecimiento regional. *Mediterraneo Económico*, 10, 323–339.
- OCDE. (2005). *La definición y selección de competencias clave. Resumen ejecutivo* (OCDE).
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Centro de Libros PAPF, SLU.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., Bernarda, G., & Papadakos, P. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. Centro de Libros PAPF, SLU.
- Parlamento Andaluz. (2011). Decreto 219/2011, de 28 de junio, por el que se aprueba el Plan para el Fomento de la cultura Emprendedora en el sistema Público de Andalucía.

Boletín Oficial de La Junta de Andalucía, 137, de 14 de julio, 114–213.

- Pelayo Díaz, Y. M. (2019). *Tema 1: De la gestión de los recursos humanos a la gestión de personas (dirección integrada de personas). Modulo 3 Gestión de personas. Asignatura A5. Master Oficial Interuniversitario en Dirección y Gestión de personas.* Universidad de Huelva- UNIA.
- Pellicer, C., Álvarez, B., & Torrejón, J. L. (2013). *Aprender a emprender. Cómo educar el talento emprendedor.* Centro Editor PDA.
- Pellicer Iborra, C., & Batet Rovirosa, M. (2017). *Pedagogías ágiles para el emprendimiento.* Aula Planeta.
- Peñalver Alonso, P. (2017). *Lean Startup en Educación.*
- Ries, E. (2012). *El método Lean Startup.* Centro Libros PAPP, SLU.
- Ruiz-Navarro, J., Ramos Rodríguez, A. R., Paula, M., & Lechuga Sancho, M. P. (2018). *Emprendimiento universitario en España Informe GUESSS 2018.*
- Ruiz, A. (2015). Aprende a emprender: Universidad y emprendimiento. *Revista de Estudios de Juventud, 12(99), 69–87.*
- Sánchez Bendala, J., & Romero, A. M. (2014). *Guía Outsider para emprendedores, v.1.2.* Fundación Andanatura.
- Schumpeter, J. A. (1976). *Teoría del desenvolvimiento económico.* Fondo de cultura económica.
- Schwab, K. (2016). *La cuarta revolución industrial.* Debate.
- Suárez-Álvarez, J., & Pedrosa, I. (2016). Evaluación de la personalidad emprendedora: situación actual y líneas de futuro. *Papeles Del Psicologo, 37(1), 62–68.*
- Taalentfy. (2020). *Taalentfy - Mucho más que un CV.* <https://taalentfy.com/home>
- Toledano Garrido, N. (2003). *Crear empresas.* Diputación Provincial de Huelva.
- Typs. (2020). *Typs - El beneficio social financiero para empleados.* <https://typs.com/>
- Ulrich, D. (1998). A new mandate for human resources. *Harvard Business Review, Jan.-Feb., 124–134.*
- Vainio-Pekka, H., & Hassinen, J. (2011). El emprendimiento, una nueva ola de aprendizaje.

La experiencia de la Team Academy en Finlandia. *Economía Industrial*, 381, 53–61.

Veciana, J. M. (2005). *La creación de empresas. Un enfoque gerencial*. La Caixa.

Veciana, J. M. (2007). Entrepreneurship: conceptos, teoría. In A. Cuervo, D. Ribeiro, & S. Roig (Eds.), *Entrepreneurship: Conceptos, teoría y perspectiva*. (pp. 9–25). Fundación Bancaja.

Veciana Vergés, J. M. (1999). Creación de empresas como programa de investigación científica. *Revista Europea de Dirección y Economía de La Empresa.*, 8(3), 11–36.

8.-ANEXOS

Anexo 1: Entrevistas a expertos

En el marco de este trabajo se ha realizado una pequeña consulta a expertos en emprendimiento y/o en proyectos de gestión de personas. Se les han planteado tres cuestiones:

1.-Cuáles creen que son las oportunidades de creación de empresas en titulaciones del sector.

2.- Casos de emprendimiento de éxito en este ámbito.

3.- Contenidos y metodología para el fomento de cultura emprendedora entre estos estudiantes.

Las personas que han colaborado han sido las siguientes:

Antonio Barba Gálvez. Abogado. Socio director de Trajano Iuris y profesor del Master.

David Barreda Carrillo. Formador experto en procesos de estrategia personal y colectiva.

Gracia Catalina Piñero. Directora de la aceleradora Minerva-Vodafone en Andalucía.

María Luisa García García. Presidenta de la Asociación Andaluza de Business Angels Networks.

Fran Guillen. Consejero, inversor y emprendedor en serie. Autor del libro “Paso de Gigante” (Guillen, 2020)

Rafael Pérez Márquez. Consultor Senior de Recursos Humanos y Gestión del Talento. Emprendedor social.

Un resumen de sus respuestas es el siguiente:

Todos están convencidos de que existen muchas oportunidades de emprendimiento en el sector. Tantas como cualquier otra titulación. Incluso los alumnos tienen la posibilidad de colaborar con emprendedores en otros sectores “todas las empresas tienen un denominador común: gestionan personas”. Oportunidades tales como consultoría y asesoría en dirección de personas, formación, transformación digital, gestión del cambio, incentivos para empleados, reclutamiento y programas y software que optimicen la gestión de recursos humanos.

Todos inciden en las oportunidades que generan la digitalización del sector.

Algunos de los casos de éxito que mencionan se recogen en el capítulo 3.

En relación a los conocimientos y contenidos para el fomento de emprendimiento entre estos estudiantes, se indica que se potencie la formación en ventas y embudo de conversión, conocimiento de la metodología de los modelos de negocio, comunicación y marketing, planificación estratégica, formulación de objetivos y planes de acción, lean startup, innovación y generación de ideas de negocio, creatividad, modelación de la experiencia, storytelling, financiación alternativa, marca personal y RRSS y dinámicas de cierre.

En cuanto a actitudes y habilidades se propone que fomenten el pensamiento crítico, la proactividad, la inteligencia emocional y social, la adaptación al cambio, la resiliencia, liderazgo y gestión de equipos y creación de equipo.

Se propone que se eduque en el emprendimiento a través de una asignatura o incluirlo y trabajarlo transversalmente todos los años.

Resaltan la importancia de practicar sobre la generación de un proyecto empresarial y aprender haciendo. Así como trabajar en experiencias pilotos tipo hackathon (startup weekend)

Anexo 2: Herramientas de diagnóstico emprendedor

Previo al inicio de un proyecto empresarial el promotor ha de conocerse personalmente y delimitar sus competencias actuales frente a las exigidas para desempeñar con éxito las tareas de creación y gestión de empresas.

Son varias las herramientas que existen para ayudar a realizar esta evaluación, nosotros vamos a proponer dos:

-El autodiagnóstico de actitudes emprendedoras desarrollado por la Dirección General de Industria y de la Pyme del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo:

Es una herramienta que forma parte de un conjunto de aplicaciones desarrolladas por esa Dirección General.

Los rasgos que analiza, a través de una serie de preguntas, son motivación (autonomía y compromiso personal e importancia del dinero), energía e iniciativa personal (iniciativa y organización del trabajo y dedicación al negocio y confianza en la suerte), capacidad de relación -de influencia- (comunicación y capacidad comercial), capacidad de análisis (orientación al mercado y planificación y calidad), propensión al riesgo, perfil psicológico (perfeccionismo y liderazgo y actitud al cambio y reconocimiento externo) y creatividad e innovación (creatividad e innovación) .

Una vez realizado el mismo emite un informe final de autodiagnóstico del emprendedor con un gráfico del resultado global obtenido en estos elementos con una valoración de 0-100.

<https://autodiagnosticos.ipyme.org/emprendedores>

- La guía de evaluación del perfil emprendedor de la confederación empresarial vasca.

En este caso a través de un cuestionario analiza habilidades personales (motivación, visión, flexibilidad, autonomía y autoconfianza), competencias de logro (capacidad de trabajo, planificación, compromiso, calidad, responsabilidad social), competencias intelectuales (capacidades de exploración, creatividad, innovación, autoaprendizaje, resolución de problemas) y habilidades sociales (orientación comercial, comunicación, trabajo en equipo, inteligencia emocional y liderazgo).

<http://formacion.confebask.es/emprendizaje/orientacion/emp/index.asp>

Anexo 3: El equipo humano en las startups

Se recogen aquí una serie de consideraciones que Steve Blank y Bob Dorf proponen en relación a las características del emprendedor y de los miembros de las startups (2013):

- Han de ser personas apasionadas. No se trata de ser buenos solamente ejecutando, han de soportar con entusiasmo el caos, la incertidumbre y la velocidad de relámpago (pág. 95). En este sentido Climent y otros, señalan la actitud positiva y el componente social de los emprendedores (2020).
- Han de ser personas capaces de tomar decisiones rápidamente, reduciendo tiempos y aumentando la velocidad y el ritmo. (pág. 93). La empresa está perdiendo dinero mientras corrige errores, por tanto, los pivotes e iteraciones han de ser rápidos. Pero estas decisiones no han de ser de forma azarosa o caprichosa si no que se basarán en planes con grados de riesgo aceptables. Si se actúa con rapidez se tendrán ventajas competitivas. Se ha de procurar tomar muchas decisiones reversibles para poder revertir las decisiones erróneas.
- En las startups los puestos de trabajo son muy diferentes a los de las grandes empresas. (pág. 96)
- En un modelo de negocio conocido se tienen claras las funciones a realizar y los puestos de trabajo. Por el contrario, en las startups los directivos han de tener habilidades distintas:
 - o Han de estar abiertos a aprender y descubrir
 - o Buscarán el modelo de negocio repetitivo y con escalabilidad.
 - o Trabajarán sin una guía clave y han de afrontar el cambio frecuente con agilidad.
 - o Han de adoptar varios “sombreros” a veces en el mismo día.
 - o Se han de sentir cómodos con el error siempre que aporten aprendizajes.
- El equipo estará formado por el emprendedor o los emprendedores. Son ellos los que contactarán con los clientes para obtener datos para desarrollar el producto mínimo viable. Este equipo ha de ser capaz de escuchar a los clientes con sus objeciones e interpretarlas, entender cómo trabajan y sus problemas. Han de tener confianza ante tantos cambios e incertidumbre. Posteriormente se contratará al primer vendedor que cerrará los primeros pedidos, si no se tiene este perfil entre los creadores. Ese responsable de ventas querrá mercados sin

hacer, será agresivo y buscará una buena compensación si consigue el éxito. Conseguirá reuniones, realizará seguimientos y cerrará ventas. Aunque los socios fundadores seguirán hablando personalmente con los clientes.

- Podemos distinguir tres categorías de RRHH:
 - o Los asesores personales: Ayudan en la carrera personal. Pueden ser de tres tipos.
 - Mentores: Indican cómo hacer las cosas de forma más inteligente y mejor.
 - Profesores: Enseñan sobre un tema específico.
 - Coachs: Orientan sobre la perfección en habilidades específicas o para llegar a objetivos concretos.
 - o Los asesores de empresas: ayudan a conseguir el éxito de la compañía. La experiencia de este consejo de asesores puede facilitar diferenciar visión de alucinación. A este consejo se le pide que tenga muy buenos contactos en clientes, inversores o expertos y que tenga experiencia y que tengan un impacto decisivo en la estrategia a través de la experiencia o ideas atrevidas en el diseño de modelos de negocio. Pueden tener un carácter técnico, comercial, de clientes, de sector o de marketing.
 - o Los empleados: habrán de estar cualificados y motivados y suponen la diferencia entre un negocio rentable y una buena idea sin recorrido. En un principio se ha de hacer una hipótesis sobre las necesidades y características de las personas necesarias en la organización.
- Son los creadores del negocio los que han de validar a los futuros clientes. Esto no debe delegarse en responsables de ventas, de marketing, producción o desarrollo de negocios. Son los fundadores los que decidirán, en base a lo comentado por los clientes, si pivotar o continuar. Otras personas no tienen la autoridad para ordenar el pivote o la capacidad para trasladar a los socios fundadores los comentarios negativos de los clientes.