



**MÁSTER UNIVERSITARIO DE PROFESORADO EN EDUCACIÓN  
SECUNDARIA OBLIGATORIA, BACHILLERATO, FORMACIÓN  
PROFESIONAL Y ENSEÑANZA DE IDIOMAS.**

**ENSEÑANZA DE LA ASIGNATURA DE  
ECONOMÍA CON METODOLOGÍAS QUE  
FOMENTAN EL LIDERAZGO**

**TRABAJO FINAL DE MÁSTER CURSO 2017-2018**

**ESPECIALIDAD: FORMACIÓN PROFESIONAL RAMA ADMINISTRATIVA**

**AUTOR: VICENTE VICENT ALMELA**

**DNI: 20491319-K**

**TUTOR: ANDREU BLESÀ PÉREZ**



## **RESUMEN**

El Trabajo Final de Máster (TFM) realizado se trata de una investigación educativa. Basándonos en la actual legislación que regula el sistema educativo, la cual cada vez da más importancia al emprendimiento, y entendiendo el liderazgo como una de las bases de la orientación emprendedora y como un arte que se puede aprender y practicar, se ha llevado a cabo la realización del presente estudio. El objetivo general de esta investigación educativa es comprobar si la enseñanza de la asignatura de Economía en Secundaria y Bachillerato con metodologías que fomentan y potencian el liderazgo provoca un desarrollo en la orientación emprendedora de los alumnos.

Tomando como referencia la metodología “Case in Point” se pusieron en práctica diversas actividades con la intención de desarrollar una actitud de liderazgo a la vez que se explicaba el temario correspondiente.

Tras la puesta en práctica de la nueva metodología, los resultados obtenidos nos confirmaron que había mejorado la imagen que el alumnado tenía sobre el emprendimiento y los emprendedores. También se había logrado un importante desarrollo de las habilidades emprendedoras, aunque no se pudo comprobar que la enseñanza de la asignatura de Economía con metodologías que fomentan el liderazgo provoque un desarrollo en la orientación emprendedora del alumnado.

Los resultados comentados anteriormente han propiciado que se aconseje la puesta en práctica de esta nueva metodología debido a que aumenta su capacidad de organizar actividades, los empodera a la hora de tomar decisiones complicadas y les ayuda a encontrar mejores formas de hacer las cosas. Todos estos aspectos muy importantes, ya no solo en su vida profesional sino también en su vida personal.

Palabras clave: emprendimiento, liderazgo, nueva metodología, educación.

# ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1	Justificación del trabajo.....	1
1.2	Objetivos .....	3
2.	CONCEPTO DE ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA Y EMPRENDEDOR.....	4
2.1.	Competencias del emprendedor. ....	6
2.2.	Orientación emprendedora y liderazgo. ....	11
3.	LA ENSEÑANZA DEL LIDERAZGO .....	13
3.1.	Revisión bibliográfica .....	13
3.2.	Metodología propuesta para la formación en liderazgo en E.S.O. y Bachillerato.....	14
3.2.1.	Que el estudiantado sea capaz de comprender los factores que llevan al éxito a los líderes emprendedores.....	14
3.2.2.	Que el estudiantado reconozca las diferentes características de un líder emprendedor. ....	15
3.2.3.	Motivar una actitud de liderazgo entre el alumnado. ....	16
4.	IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....	19
4.1	Implementación de la metodología .....	19
4.2.	Análisis de los resultados .....	20
4.2.1.	Análisis de los resultados en el alumnado de 4º de E.S.O.....	20
4.2.1.	Análisis de los resultados en el alumnado de 1º de Bachillerato.....	25
5.	CONCLUSIONES.....	30
6.	LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN .....	32
7.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	33



# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1 Justificación del trabajo

En la sociedad en la que vivimos parece que la actitud emprendedora es un valor al alza, tanto en el ámbito personal como en el profesional. Se valora la capacidad de tener iniciativa, de luchar por conseguir las propias metas, la motivación, el liderazgo, la innovación, etc. Sánchez-Silva (2004) afirma que apertura, iniciativa y dinamismo es en gran parte lo que buscan las empresas de sus empleados actualmente. A los empresarios ya no les basta con que un trabajador haga bien su trabajo, sino que se busca un tipo de empleado capaz de solucionar los diferentes problemas que pueden surgir en el día a día de la empresa, además de poseer la suficiente iniciativa y liderazgo a la hora de tomar decisiones para no tener que estar continuamente pendiente de las órdenes de su superior.

Otra de las autoras que sigue en esta línea es Gómez (2008) la cual señala que las empresas están en constante evolución y por ello, precisan de personal que sepa adaptarse al cambio y afrontar la evolución del mercado. Con todo ello, lo que se demanda a los candidatos en los procesos de selección actuales, ha cambiado también. En la actualidad, las compañías ya no buscan conocimientos (que los dan por conocidos en base a estudios o a experiencia) sino más bien actitud. Gente formada hay mucha, pero es más complicado encontrar personas con la actitud correcta. De hecho “la preparación hace que una empresa funcione, pero la actitud es lo que hace que una empresa triunfe o fracase”.

El emprendimiento llegó a nuestro sistema educativo de la mano de la LOMCE y con un gran peso, puesto que lo podemos encontrar como competencia clave, objetivo y elemento transversal tanto en secundaria como en bachillerato. Además de todo lo anterior, en secundaria lo podemos encontrar como asignatura optativa de la Educación Secundaria Obligatoria (E.S.O.) dentro del bloque de asignaturas específicas, en dicho caso se denomina “Iniciación a la Actividad Emprendedora y Empresarial (IAEE)”.

En el Real Decreto 1105/2014, de 26 de diciembre, por el que se establece el currículo básico de la Educación Secundaria Obligatoria y del Bachillerato en el artículo 2 aparecen las siete competencias del currículo y una de ellas es:

*f) Sentido de iniciativa y espíritu emprendedor.*

En el artículo 6 quedan recogidos los diferentes elementos transversales y el número 1 es: *En Educación Secundaria Obligatoria, sin perjuicio de su tratamiento específico en algunas de las materias de cada etapa, la comprensión lectora, la expresión oral y escrita, la comunicación audiovisual, las Tecnologías de la Información y la Comunicación, el emprendimiento y la educación cívica y constitucional se trabajarán en todas las materias.*

En relación a los objetivos, los de la Educación Secundaria Obligatoria son distintos de los del Bachillerato, pero en ambos casos se hace referencia al emprendimiento. En el artículo 11, donde se hace referencia a los objetivos generales de la E.S.O. podemos observar:

*g) Desarrollar el espíritu emprendedor y la confianza en sí mismo, la participación, el sentido crítico, la iniciativa personal y la capacidad para aprender a aprender, planificar, tomar decisiones y asumir responsabilidades.*

Y en el artículo 25, donde aparecen recogidos los objetivos generales del Bachillerato, se detalla que el Bachillerato contribuirá a desarrollar en los alumnos y las alumnas las capacidades que les permitan:

*k) Afianzar el espíritu emprendedor con actitudes de creatividad, flexibilidad, iniciativa, trabajo en equipo, confianza en uno mismo y sentido crítico.*

Además de todo esto, debemos tener en cuenta que “La escuela secundaria es el más determinante de los niveles educativos en el desarrollo del potencial emprendedor de los jóvenes. Allí, los estudiantes establecen un proceso de identificación y adquieren su propio sistema de aprendizaje. En otras palabras, es en el nivel secundario que se siembra la semilla emprendedora que crecerá más tarde. La educación emprendedora en ese nivel no significa entrenar a los jóvenes en el armado de planes de negocios; significa alentarlos en el desarrollo de mentes abiertas y en el interés de tomar las riendas de su propio desarrollo. Esto significa alertarlos sobre la exigencia de la sociedad moderna que no solo les permitirá (o incluso forzará) hacerse cargo de ellos mismos, sino que también podrán desarrollar un interés en su propio destino y ser motivados a conducirlo.” (Filion,1994).

Siendo conscientes de que la actitud de liderazgo es una de las bases que forman la orientación emprendedora, además de tener en cuenta las palabras de Filion y la normativa vigente, todo esto en conjunto ha motivado la realización de esta investigación educativa.

Por último, cabe añadir que somos conscientes de que un buen emprendedor debe ser un buen líder, puesto que han existido, existen y existirán fantásticas ideas y proyectos que no logran llegar a buen puerto por no saber liderar ni gestionar las acciones de un grupo humano.

## **1.2 Objetivos**

Este Trabajo Final de Máster se fundamenta en la idea de que la capacidad de liderazgo se puede obtener con aprendizaje y no es un rasgo única y exclusivamente de la personalidad de cada individuo.

Por tanto, el objetivo general del estudio es el de comprobar si la enseñanza de la asignatura de Economía en Secundaria y Bachillerato con metodologías que fomentan y potencian el liderazgo provoca un desarrollo en la orientación emprendedora de los alumnos.

Aparte del objetivo general, se establecieron una serie de objetivos específicos. Estos objetivos específicos, son:

- ✓ Comprender los factores que llevan al éxito a los líderes emprendedores.
- ✓ Identificar las diferentes características de un líder emprendedor.
- ✓ Motivar una actitud de liderazgo entre el alumnado.

Las actividades propuestas son una alternativa a la metodología tradicional de la asignatura. Con ellas se intenta conseguir una educación integral, fomentando el trabajo autónomo e incentivando el desarrollo del liderazgo.

## 2. CONCEPTO DE ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA Y EMPRENDEDOR

La definición que ha tenido una mayor aceptación en la literatura especializada es la popularizada por Miller (1983, citado en Blesa, Ripollés y Monferrer, 2009). Este autor definió dicha orientación emprendedora a partir de la interrelación de tres dimensiones: la innovación, la predisposición a asumir riesgos elevados pero controlados y la proactividad.

- La innovación que se relaciona con una orientación emprendedora no necesariamente tiene que ser una innovación que suponga una destrucción creativa y se asocie con la creación de nuevos recursos, sino que abarca también las innovaciones menores que resultan de nuevas formas de combinar los recursos ya existentes. El elemento clave para poder identificar una innovación como emprendedora es que suponga la búsqueda de nuevas relaciones entre los recursos y/o productos existentes.
- La proactividad implica un esfuerzo constante por tomar la iniciativa y anticiparse a los movimientos de la competencia. Esta dimensión de la orientación emprendedora ha sido desarrollada principalmente a partir de los trabajos de Stevenson y sus colaboradores, quienes la entienden como un proceso organizativo dirigido hacia la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio y no hacia la optimización de los recursos que se poseen.
- La proactividad incentivará, por tanto, que los empresarios estén constantemente rastreando el entorno para poder identificar nuevas oportunidades emprendedoras y capitalizarlas antes que los competidores.

Además de esto, se puede completar la definición anterior con la afirmación de Kundel (1991) el cual nos dice que la actividad emprendedora es la gestión del cambio radical y discontinuo, o renovación estratégica, sin importar si esta renovación estratégica ocurre adentro o afuera de organizaciones existentes, y sin importar si esta renovación da lugar, o no, a la creación de una nueva entidad de negocio.

Para finalizar con el concepto de orientación emprendedora, Formichella y Massigoge (2004) señalan que el fenómeno emprendimiento puede definirse, dentro de las múltiples acepciones que existen del mismo, como el desarrollo de un proyecto que persigue un determinado fin económico, político o social, entre otros, y que posee ciertas características, principalmente que tiene una cuota de incertidumbre y de innovación.

El emprendimiento es llevado a cabo por una persona a la que se denomina emprendedor. La diferencia entre el emprendedor y el individuo común la establece su actitud. El emprendedor es una persona con capacidad de crear, de llevar adelante sus ideas, de generar bienes y servicios, de asumir riesgos y de enfrentar problemas. Es un individuo que sabe no sólo “mirar” su entorno, sino también “ver” y descubrir las oportunidades que en él están ocultas. Posee iniciativa propia y sabe crear la estructura que necesita para emprender su proyecto. Se comunica y genera redes de comunicación, tiene capacidad de convocatoria; incluso de ser necesario sabe conformar un grupo de trabajo y comienza a realizar su tarea sin dudar, ni dejarse vencer por temores.

El austríaco Peter Drucker (1985) destaca que, el correr riesgos con la apertura de un pequeño negocio no significa que sea innovador y represente un emprendimiento. Este autor afirma que el ser emprendedor no es un rasgo del carácter, sino una conducta y cualquiera que sea capaz de tomar decisiones puede aprender a ser un empresario innovador.

Hablando sobre la definición de emprendedor, un estudio realizado por la firma Ernst and Young (EY) entre 685 emprendedores de 30 países y 25 sectores (Ernst and Young, 2011) arrojó información relevante respecto a las características de los emprendedores, su mentalidad y sus habilidades, destacando los siguientes hallazgos:

- La mayoría de los emprendedores son jóvenes. El 45% de los emprendedores encuestados iniciaron su primer negocio entre los 20 y los 29 años y el 31% lo inició entre los 30 y los 39 años. Solo un 10% lo inició con menos de 20 años. Estos datos tienen su explicación en que la mayor parte de los jóvenes no tienen aún compromisos familiares que limiten su interés en tomar riesgos.
- El principal factor de éxito como emprendedor para el 33% de los encuestados es haber trabajado previamente como empleado, seguido de un 30% que atribuye su éxito a una educación superior. Una buena orientación hacia el desarrollo de la capacidad innovadora y la vivencia de un entorno creativo motivan a un gran número de estudiantes a desarrollar actividades de emprendimiento que derivan en nuevas empresas.

- Por el contrario, según los encuestados, el financiamiento, la gente y los conocimientos son las principales barreras para que los emprendedores alcancen el éxito. En lo referente a financiación, para una empresa que empieza es casi imposible obtener recursos sin un historial exitoso previo. Por otra parte, cuando hablamos de la gente nos referimos al complicado reto de encontrar a la gente correcta con las habilidades y los valores necesarios para ejecutar la visión estratégica del líder emprendedor. La tercera barrera nombrada se refiere a la necesidad de que el emprendedor tenga el conocimiento adecuado para que progrese su negocio.

## **2.1. Competencias del emprendedor.**

Según Huertas (2014), en el ámbito empresarial, una competencia es el conjunto de conocimientos y cualidades necesarias para que un trabajador pueda desarrollar el conjunto de tareas y funciones que integran su ocupación o puesto de trabajo, por tanto, si hablamos de competencias emprendedoras o empresariales hablamos del conjunto de conocimientos y cualidades que debe tener una persona para crear y dirigir una empresa, para que logre sus objetivos y genere desarrollo económico y social.

Sopó, Salazar, Guzmán y Vera (2017) nos señalan que la innovación, el liderazgo, la creatividad, el trabajo en equipo, el compromiso o la autoconfianza son algunas de las numerosas habilidades o competencias que poseen las personas emprendedoras. Según el autor o la institución se priorizan o se les da un mayor valor a unas habilidades frente a otras. Existen competencias o habilidades en las que coinciden todos los autores que son propias de un emprendedor, pero existen otras que se pueden encontrar en algunos estudios y en otros no.

Por ejemplo, Mitchelmore (2008, citado en Sopó et al. 2017) presentó un resumen de competencias claves enmarcadas bajo cuatro categorías: competencias emprendedoras, competencias de administración de negocios, competencias de relaciones humanas y competencias conceptuales y de relaciones. Por su parte, Bird (1995, citado en Sopó et al. 2017) presentó una lista de trabajo de competencias basada en las investigaciones previas y las compara basando su clasificación en tres grandes ejes: competencias de éxito con soporte empírico, competencias umbral y las compara con las competencias teóricas.

Para nuestra clasificación nos hemos basado en la división que realiza la Confederación Empresarial Vasca (Confebask), puesto que lo hace de una forma muy clara y muy estructurada, además de citar ejemplos concretos dentro de cada una de las competencias expuestas. La división se estructura en cuatro grandes bloques: habilidades personales, competencias asociadas a procesos y resultados, competencias intelectuales y habilidades sociales.

Barón (2013) afirma que las habilidades de un emprendedor describen su grado de competencia para cumplir objetivos y metas. Éstas pueden ser aptitudes, destrezas o capacidades innatas, pero también se pueden desarrollar mediante la práctica. Se aprenden y se integran al comportamiento y a las acciones cotidianas a través de la prueba y el error. En nuestro trabajo hemos tenido en cuenta estas cinco destrezas personales: autoconfianza, visión de futuro, flexibilidad, autonomía y motivación.

La autoconfianza es la clave para poder improvisar y saber tomar decisiones. Sobre esta habilidad recae tanto las causas del éxito como las de fracaso.

Tener visión es fundamental para lograr el éxito. Monsalve (2013) dice que el diseño de la visión nos permite plantear el futuro que deseamos alcanzar. El diseño de la visión marca nuestras metas, no es una obligación. Se encuentra sujeto a una elección personal. Es la libertad para decidir aquello que se pretende lograr. Es la manifestación del contrato que realizamos con nosotros mismos y con el entorno involucrado en el proyecto. No es una imposición. Es una elección.

Algama (2011) define la flexibilidad como la habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar distintas posturas y puntos de vista, adaptando el propio enfoque a medida que la situación lo requiera y cambiar o aceptar sin problemas los cambios en la propia organización o en las responsabilidades del puesto.

Otra de las habilidades personales más importantes que debe poseer un emprendedor es la autonomía, que es la capacidad percibida de controlar, afrontar y tomar decisiones personales acerca de cómo actuar, pensar y vivir, de acuerdo con las normas y preferencias propias.

Por último, cabe destacar la motivación como una de las más importantes habilidades que debe poseer un emprendedor. La motivación es el impulso interno para alcanzar lo que uno se propone. Convicción para iniciar, desarrollar y alcanzar tus objetivos para terminar lo que

uno se propone superando las dificultades que se encuentre por el camino, sin rendirse, sin dejar las soluciones al azar.

Barba-Sánchez (2007) afirma que las motivaciones de logro corresponden al esfuerzo por sobresalir de la media, algo que conduce al establecimiento de metas altas. La persona necesita hacer cosas y demostrarse a sí mismo y a los demás que es capaz de conseguir lo que se propone. Las cinco actitudes analizadas para la realización de dicho estudio han sido: compromiso, capacidad de trabajo, planificación, asunción de riesgos y calidad.

Podemos decir que el compromiso emprendedor es la obligación que contrae el emprendedor consigo mismo, con su equipo y con sus clientes con la finalidad de conseguir los objetivos. Este compromiso le ayudará a seguir con el plan preestablecido y a realizar sacrificios que muchas veces requiere el emprender.

El compromiso guarda una gran relación con la segunda actitud; la capacidad de trabajo. Para emprender es necesaria mucha dedicación, mucho esfuerzo, mucho tiempo y una gran persistencia, es esta capacidad de trabajo la que nos ayuda a no sucumbir y darnos por vencidos.

La tercera característica es la exigencia de calidad y eficiencia. El buen emprendedor tiene la necesidad de realizar las cosas mejor, más rápido, más barato... Esto tiene que ver con el entusiasmo y la obsesión por la necesidad de mejorar la calidad, hacer algo mejor, intentando alcanzar los niveles de excelencia.

La asunción de riesgos es otra de las actitudes más importantes. Supone una predisposición a no evitar situaciones que impliquen incertidumbre o riesgo potencial. Debe tener la capacidad de poder tomar decisiones frente a escenarios que no siempre serán los ideales, asumiendo las consecuencias de las decisiones tomadas.

La última de estas actitudes o características es la planificación, que es la capacidad para marcar los objetivos que se quieren alcanzar, para distribuir responsabilidades y asignar tareas, fijar criterios, establecer reglas y verificar el cumplimiento de los objetivos establecidos minimizando los riesgos y optimizando los recursos. Por tanto, el afirmar que el emprendimiento es una cualidad innata y que los emprendedores se mueven por instinto es un error.



Una vez vistas las habilidades personales y las competencias de logro, pasamos a analizar las competencias intelectuales, entre las que se destacan: la creatividad, la innovación, la resolución de problemas, el autoaprendizaje y la capacidad exploratoria.

La creatividad es la capacidad que una persona tiene para crear. Consiste en encontrar procedimientos o elementos para desarrollar labores de forma distinta a la tradicional, con la intención de satisfacer un determinado propósito.

La resolución de problemas implica “la construcción y práctica social, relacionada con la manera en que actuamos y nos relacionamos con el mundo según las estrategias, representaciones y habilidades de que disponemos” (Gómez 2001, citado en Ahumada 2013).

El autoaprendizaje implica que el emprendedor ha de ser un curioso, tener inquietudes y una mente que siempre intenta ir un punto más allá a la hora de investigar e indagar.

Las habilidades sociales son el conjunto de estrategias de conducta y las capacidades para aplicar dichas conductas que nos ayudan a resolver una situación social de manera efectiva. Saber comportarse correctamente y congeniar con el resto de personas presentes aumentarán nuestras probabilidades de cerrar un trato, atraer potenciales y sobre todo manejar los negocios. Las cinco habilidades sociales que vamos a analizar son: trabajo en equipo, empatía, inteligencia emocional, comunicación y liderazgo.

El trabajo en equipo es la capacidad para trabajar en cooperación con otros y ser parte de un colectivo con el fin de lograr objetivos comunes que beneficien a todos. El emprendedor debe saber que la interacción positiva con otras personas constituye un pilar fundamental de la consecución de sus objetivos. Es necesario saber cómo gestionar los equipos de trabajo para que cada una de las personas dé el máximo rendimiento posible.

La empatía es la capacidad que tienen algunas personas para comprender las situaciones, sentimientos y emociones de las personas con quienes interactúan. Es ponerse en la piel del otro. Las personas empáticas logran conectarse fácilmente con los demás, consiguiendo que se sientan cómodos.

Otra habilidad importante es la capacidad de reaccionar ante cada situación con el estado de ánimo y las emociones apropiadas, es decir, la inteligencia emocional. Ésta nos permite tener

un mejor manejo de las emociones y relaciones, además de ayudarnos a conocernos a nosotros mismos y a los otros, factor importante a la hora de asumir el rol de conductor en una empresa.

La penúltima habilidad que vamos a tener en consideración es la comunicación, que es la capacidad de escuchar y transmitir ideas de forma efectiva, empleando los canales adecuados y ofreciendo información concreta. Una buena comunicación genera confianza y las relaciones son más estrechas generando fidelidad de parte de los clientes o inversionistas.

Para finalizar, nos falta añadir la habilidad en la que se ha basado el estudio y la que vamos a tratar en mayor profundidad en los siguientes apartados; el liderazgo.

El liderazgo es la capacidad de influir positivamente en el otro, con o sin autoridad de mando, para el logro de un fin valioso, común y humano. Es muy fácil dar órdenes y lograr que se obedezcan cuando se es un superior en la cadena de mando, pero la clave está en aquellos que, sin tener esa superioridad jerárquica, consiguen que otros compartan su visión y los sigan. La esencia del liderazgo son los seguidores, lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla. El emprendedor debe liderar e ilusionar a las personas con las que interacciona a diario.

Según Cyril Levicki (2000), el liderazgo es “la relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten. Los elementos básicos de esta definición son: influencia, intención, responsabilidad, cambio, propósito compartido y seguidores”.

Para John Kotter (1999) el liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines.

Y para Peter Senge (1990) el liderazgo implica aprender a moldear el futuro. Existe el liderazgo cuando las personas dejan de ser víctimas de las circunstancias y participan activamente en la creación de nuevas circunstancias. El liderazgo implica crear un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que en realidad el liderazgo tiene que ver es con la creación de nuevas realidades.

## 2.2. Orientación emprendedora y liderazgo.

El emprendimiento es frecuentemente asociado, incluso confundido, con el concepto de liderazgo. Un buen emprendedor debe poseer la habilidad de liderazgo, pero un buen líder no tiene por qué ser emprendedor. Muchas han sido las ocasiones en las que emprendedores con grandes proyectos han fracasado a causa de no ser capaces de gestionar las acciones de un grupo humano.

Otro de los errores más comunes es confundir el término líder con el de jefe. Para Kotter (1999), es un gran error confundir a los líderes con los gerentes o ejecutivos de alto nivel, ya que los gerentes muchas veces dependen de otras personas, ya que el liderazgo y la administración son dos sistemas de acción complementarios. Cada uno tiene su propia función y actividades características y ambos son necesarios para el éxito en un entorno empresarial cada vez más complejo, competitivo y fluctuante. Por lo cual lo que se debe hacer es una combinación de dirección y liderazgo y utilizarlos de la manera más adecuada, con equilibrio y así poder lograr una efectividad en los resultados propuestos.

No todos los líderes lideran del mismo modo, es más, incluso el mismo líder puede hacerlo de distinto modo dependiendo de la situación, el lugar o la persona que tenga delante. Goleman, Boyatzis y McKee (2002) señalan que un líder resonante es aquel que genera emociones positivas en sus subordinados, por tanto, la empatía es una competencia básica del líder resonante. El líder resonante ayuda a aprovechar al máximo los recursos disponibles para una mayor eficiencia en la organización. Es decir, esto se consigue cuando se ha ensamblado correctamente la potencia de toda la gente que trabaja a su alrededor. Sin embargo, por muy fuerte que sea psíquica y físicamente, ningún líder está libre de volverse disonante, es decir, de generar emociones adversas en el personal.

A la hora de analizar los diferentes estilos de liderazgo nos basamos en la división que realizan Goleman et al. (2002), la cual va del menos resonante al más resonante:

- Liderazgo autoritario. Este estilo se muestra como uno de los menos resonantes, de hecho, es un estilo que destruye la motivación en poco tiempo. Es un estilo que se debe utilizar en situaciones críticas. Los líderes que lo utilizan con cierta asiduidad pierden el compromiso de su equipo y en la empresa sólo permanecen las personas que no tienen otra salida que quedarse. El talento que puede se fuga.

- Liderazgo democrático. Este tipo de líder deja en el equipo la capacidad de decidir. El líder no adquiere una relevancia importante y su actuación no aporta demasiado valor añadido. Este estilo es recomendable para situaciones poco importantes que podamos delegar 100% y en las que el líder no quiera actuar. Sin embargo, se espera del líder visión estratégica y determinación ante las situaciones importantes.
- Liderazgo afiliativo. Su lema es “primero las personas”, lo cual hace de este tipo de líderes que tengan una relación extraordinaria con los demás, que sean cercanos y exista una familiaridad importante con su equipo. Sin embargo, a menudo se olvida de los resultados, lo que hace que su estilo no sea el más resonante. Con las personas muy bien, pero con los resultados no tanto. Este liderazgo es ideal cuando el equipo a dirigir es nuevo para ti, o cuando el equipo ha cambiado y sufrido mucho por algún motivo.
- Liderazgo timonel. Aquí el líder dice qué hay que hacer, lo monitoriza y corrige. Su papel al igual que el timonel de un barco es poner rumbo y mantenerlo. Es un liderazgo muy efectivo y quizás de los más utilizados. Sin embargo, no es suficientemente efectivo en el desarrollo del talento y potenciación de cualidades personales, así como en inspirar a otros. A la larga el talento se acaba fugando si este líder no enriquece su estilo con otros más resonantes.
- Liderazgo coaching. Es un líder que utiliza habilidades, técnicas y modelos de coaching para sacar lo mejor de su equipo. El líder-coach sitúa al equipo en zona de aprendizaje y hace que el propio equipo e individuos se cuestionen su forma de funcionar, potenciando la mejora constantemente. Sin ofrecer demasiadas guías y tutorización, el líder-coach consigue que las personas mejoren por sí mismos.
- Liderazgo visionario. El líder visionario consigue gracias a una visión muy inspiradora y a su compromiso con ella que las personas se contagien y sean fieles a ella. El líder visionario es ese tipo de persona que mueve a las masas. Tenemos claros ejemplos históricos como Mandela y Gandhi, pero a nivel empresarial no podríamos obviar el liderazgo visionario (entre otros estilos) de personas como Juan Roig (Mercadona), Amancio Ortega (Zara), Steve Jobs (Apple) y por supuesto otros cientos de pequeños empresarios anónimos que todos podemos conocer.

### **3. LA ENSEÑANZA DEL LIDERAZGO**

#### **3.1. Revisión bibliográfica**

La educación en el siglo XXI conlleva una serie de retos que es necesario afrontar desde nuevas perspectivas. La formación en liderazgo puede convertirse en un recurso necesario ante los cambios que vive la sociedad. “Una formación en liderazgo basada en el fortalecimiento de habilidades y destrezas para ejercerlo, más que en un ofrecimiento de herramientas puntuales.” (Castellanos et al. 2003.)

El impacto prioritario de la iniciativa de emprendimiento desde el instituto consiste en plantear un precepto fundamental: la formación de personas preparadas para un entorno tecnológico, social y económicamente dinámico, a partir de sus habilidades básicas en procura del desarrollo de la cultura del liderazgo en sus tres aspectos fundamentales: la habilidad para comprender cómo se puede utilizar el conocimiento; la pericia en el lenguaje básico de los negocios, y la asimilación y fortalecimiento de un conjunto de habilidades analíticas, tales como identificación y solución de problemas, deducción, reducción y síntesis de información, y adecuada presentación del conocimiento (Lowe et al. 1999, p. 413 citado en Castellanos et al. 2003).

Existen diversas técnicas y metodologías que intentan acabar con la idea de que el liderazgo es un rasgo de la personalidad. Una de las principales metodologías, debido a su profundidad, solidez y consecución de resultados en los últimos años, es la aplicada en la Kennedy School of Government por Ronald Heifetz. Dicha metodología recibe el nombre de “Case in Point” (El Método de Casos) y toma el liderazgo como un arte que se puede aprender y practicar. Hace uso de ideas tradicionales como las presentaciones, diálogo, discusión, lecturas, estudio de casos, aunque también introduce innovaciones como el aprendizaje por la experiencia propia, el uso del laboratorio, la utilización del arte, los escritos individuales como forma de reflexión, etc.

Según esta metodología debemos animar al estudiante a descubrir, por sí mismo, su propia forma de “ver”, de “leer”, de “comprender”, de “sentir”, de “decir”, de “hacer”, de “jugar” o simplemente de “ser”; la única manera de que sea propiamente auténtico. Es un enfoque inductivo de aprendizaje, basado idealmente sobre la experiencia concreta y directa o, en su

defecto, sobre un material empírico: situaciones, simulaciones, casos, etc. El postulado de base es doble: se aprende siendo uno mismo y observando la acción de los demás.

El papel del profesor es facilitar la aparición del caso y enfocarse en su análisis y su estudio. El gran desafío consiste en utilizar los temas, que surgen, cuando surgen, y conectarlos con el tema que se está analizando. Todo lo que ocurre en la clase está abierto a objeción. Esta metodología nos ha servido de base a la hora de la elección de las diferentes actividades a realizar durante el transcurso de nuestro estudio.

### **3.2. Metodología propuesta para la formación en liderazgo en E.S.O. y Bachillerato.**

Tal y como anticipamos al comienzo del estudio, aparte de marcarnos un objetivo general, el cual intentar alcanzar con la realización del estudio, establecimos algunos objetivos específicos que nos ayudaran a la consecución de dicho objetivo general.

#### **3.2.1. Que el estudiantado sea capaz de comprender los factores que llevan al éxito a los líderes emprendedores.**

El alumnado objeto de nuestro estudio se encuentra en unas edades en las que constantemente está buscando un referente al que parecerse y que de algún modo los guíe. Incluso pueden tener más de un referente, dependiendo del campo del que hablemos. Ya sea en el ámbito educativo, en lo referente a la moda o en el ámbito empresarial, por eso se pensó que era buena idea mostrar a los alumnos algunos casos concretos de gente famosa y con éxito que ha llegado a alcanzar el éxito gracias a, entre muchas otras cosas, su actitud de liderazgo frente a la vida.

Tomando como base la metodología del “Case in Point” que hacía uso de lecturas y el estudio de casos, se propuso la actividad de “Lecturas emprendedoras” para poder alcanzar nuestro objetivo. Dicha actividad consta de cuatro lecturas (Anexo II) que cuentan la historia de personas que tuvieron y tienen éxito en la vida gracias a su actitud de liderazgo. Algunas de estas personas son Amancio Ortega (dueño de Inditex), Carina Szpilka (directora general de ING Direct España), Roy Ramond (fundador de Victoria’s Secret), y varios ejemplos de

emprendedores sociales. Al final de estas lecturas aparecen unas preguntas a modo de comprensión lectora que debían ser contestadas por los alumnos.

Tanto en 4º de ESO como en 1º de Bachillerato las lecturas se leyeron en clase para poder explicar algún posible concepto que no quedara lo suficientemente claro. Todas las lecturas fueron trabajo para realizar en casa, es decir, los alumnos debían leer las lecturas proporcionadas y contestar a las preguntas que aparecían a continuación. La primera lectura (Amancio Ortega: el hambre agudiza el ingenio) se repartió el lunes 23 de abril (segunda semana del segundo período de prácticas) para ser entregada el viernes 27 de abril. La segunda lectura (La trágica historia de Victoria's Secret) fue entregada el lunes 30 de abril y se recogió el viernes 4 de mayo. La tercera lectura (El liderazgo de Carina Szpilka) fue repartida el lunes siguiente, 7 de mayo, para posteriormente ser recogida el viernes 11 de mayo. Y la cuarta y última lectura (Los emprendedores sociales) fue entregada al alumnado el lunes 14 de mayo y fue recogida el viernes 18 de mayo.

Para la evaluación de la actividad se utilizó la respuesta del alumnado a las preguntas que aparecían una vez finalizado el texto. Así se pudo comprobar si se había alcanzado el objetivo propuesto.

### **3.2.2. Que el estudiantado reconozca las diferentes características de un líder emprendedor.**

Para la consecución de este objetivo se llevó a cabo la actividad denominada "Pau Garcia-Milà". A cada uno de los alumnos se le entregó una hoja (Anexo III) en la que aparecen las 10 características representativas de los líderes emprendedores que aparecen en la página web de la Escuela Europea de Dirección y Empresa (EUDE). Una vez todos tuvieron la hoja delante se les explicó el significado de las 10 características y se les informó cómo iba a ser el desarrollo de la actividad.

Ahora que ya todos tenían la hoja delante y sabían el significado de cada una de las 10 características se iba a mostrar en el proyector (a través del Youtube) una entrevista de 9 minutos de duración que le realiza Andreu Buenafuente al joven emprendedor Pau Garcia-Milà, fundador de EyeOs, un sistema operativo web. En la entrevista, el joven emprendedor nos habla de cómo surgió la idea y cómo fueron sus comienzos. Los alumnos debían de relacionar las

diferentes características personales que aparecen en el Anexo III con frases, relatos o situaciones que nos cuenta Pau Garcia-Milà durante la entrevista. Tras la visualización del vídeo se dejaron unos 10 minutos al alumnado para que pudieran completar la hoja. Una vez rellenado se le entregó al profesor.

Por tanto, la hoja entregada al profesor tras la visualización del video sirvió como instrumento de evaluación para medir si el alumnado había alcanzado el objetivo deseado.

### **3.2.3. Motivar una actitud de liderazgo entre el alumnado.**

Para poder alcanzar este objetivo se llevaron a cabo dos actividades; “Liderazgo personal” y “Crowdfunding”.

La actividad “Liderazgo personal” consta de la visualización en clase de dos pequeños fragmentos de dos reconocidas películas en las que el padre da una fantástica charla a su hijo sobre liderazgo personal. Una de esas películas es “En busca de la felicidad” en la que Will Smith, en una cancha callejera de baloncesto, le da la ya famosa lección de vida sobre motivación y liderazgo a su hijo. El siguiente video es también de una famosa película, Rocky Balboa (Rocky VI). En este video Rocky (Sylvester Stallone) da una lección a su hijo de los golpes que le va a dar la vida antes de que llegue a alcanzar sus objetivos.

Una vez vistas en la actividad anterior las características que posee un líder emprendedor, en ésta lo que se pretende lograr es que los diálogos escuchados en esos dos videos les influenciara en su actitud y en su comportamiento frente a los problemas. La duración de la actividad explicada anteriormente (“Pau Garcia-Milà”) no abarcaba los 50 minutos que dura la sesión, por tanto, se aprovecharon los restantes 15 minutos de dicha sesión para realizar la actividad “Liderazgo personal”, puesto que cada uno de los videos tiene una duración de aproximadamente 5 minutos.

La evaluación de esta actividad fue a través de observación directa, puesto que lo que buscábamos era que repercutiera en sus sentimientos y en su comportamiento, campos que son difíciles de medir.

La última actividad realizada durante el estudio fue el juego del “Crowdfunding”. La actividad consiste en un juego de mesa basado en el juego “Crowdfunding, el Juego” de la



Edición especial Verkami 2014. Se realizaron algunas modificaciones tanto al tablero como al juego en sí para eliminar del juego el factor azar e incorporar el liderazgo para la práctica del mismo. El juego consiste en dirigir tu propia campaña de crowdfunding día a día. Cada uno de los participantes puede elegir ser cantante, activista, actriz, escritor... y debe reunir la máxima cantidad de dinero posible para poder financiar su proyecto. En una partida puede haber desde 1 hasta 4 jugadores. El tablero original consta de 40 días, el nuestro solamente de 14. Se puede invertir en redes sociales o medios de comunicación para obtener más mecenas y así incrementar la cantidad recaudada, aunque también existen inesperados compromisos sociales que te impiden dedicarte al proyecto y recaudar mayor cantidad de dinero.

Día tras día debes realizar acciones y tomar decisiones que tienen como objetivo recaudar la máxima cantidad de dinero posible para tu proyecto. Otra de las innovaciones introducidas al juego tradicional es que, cualquiera de los 14 días alguno de los participantes puede optar por unirse a otro y formar un grupo. El jugador que decide aliarse con otro pierde todo lo recaudado hasta el momento, y la cantidad que él posee a partir del momento en que se unen es la misma que posee la persona a la cual se ha unido. El objetivo de esta modificación es observar si después de esta unión, el nuevo integrante es el que asume la toma de decisiones o sigue siendo la misma persona la que toma las decisiones, aunque se haya unido uno, dos, o tres integrantes a su equipo. Los jugadores, si se unían con otro jugador, debían apuntar en una hoja cuál era la acción que habían decidido realizar y qué jugador había tomado dicha decisión. Al final de los 14 días gana el jugador o el equipo que mayor cantidad de dinero haya conseguido recaudar.

Con la modificación del tablero y de las reglas del juego lo que se buscaba era que a la hora de decidir se produjeran situaciones de duda y de conflicto entre los participantes y así hacer aflorar el liderazgo entre ellos.

Esta última actividad se llevó a cabo el lunes 14 de mayo. Antes de empezar la actividad se le preguntó al alumnado si sabía el significado del término “crowdfunding”. En ambas clases alguno de los alumnos conocía su significado y sus implicaciones, hecho que fue aprovechado para que lo explicara al resto de compañeros y propiciar así el aprendizaje entre iguales.

Tras la explicación por parte del alumnado se pasó a detallar cuál iba a ser el desarrollo de la actividad, se explicaron las normas del juego y se distribuyeron a los alumnos en los diferentes tableros.

La distribución del alumnado no se dejó al azar, sino que se programó qué alumnos iban a jugar en la misma partida, intentando juntarlos según su grado de liderazgo observado tras el análisis de los resultados del primer cuestionario. Se juntó a los alumnos con mayor grado de liderazgo en las mismas partidas, del mismo modo que se juntó a los alumnos con menor grado de liderazgo. Lo que se buscaba con esta distribución era ver quién tomaba las decisiones tras la hipotética, pero más que posible, unión entre jugadores

Los recursos utilizados para desarrollar la actividad “Crowdfunding” fue el mismo juego (tablero + cartas + fichas), descargado del aula virtual de la asignatura “SAP205- Innovació Docent i Iniciació a la Investigació Educativa” (con la modificación del tablero), papel y boli.

En cuanto a la evaluación de la actividad, gracias a la hoja que tuvieron que rellenar tras cada decisión, pudimos observar cómo fueron desarrollándose las diferentes acciones y quién fue el que tomó las decisiones, así pudimos ser capaces de evaluar si habíamos logrado el objetivo previsto o no.

Cuando se recogieron las hojas que rellenaron tras cada decisión se pudo observar que la mayoría seguían un patrón similar. Los dos jugadores que menor cantidad de dinero estaban recaudando se unían con el alumno que había recaudado una cantidad de dinero mayor. El segundo con más dinero acumulado aguantaba e intentaba superar al primero. Si antes de ninguna unión, el alumno con mayor cantidad de dinero era el que habíamos catalogado o etiquetado como el líder, normalmente era él/ella el que seguía tomando las decisiones una vez producida la unión. En cambio, si el alumno que contaba con más dinero antes de producirse una unión no era de los que habíamos previsto como líderes, dejaba en alguna tirada que su compañero/a decidiera el movimiento a realizar, aunque ese compañero/a no fuera el líder de los 4 participantes.

## **4. IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

### **4.1 Implementación de la metodología**

La metodología propuesta en este estudio se implementó en la clase de Economía de 4º de E.S.O. y 1º de Bachillerato de la rama de ciencias sociales del I.E.S. Almenara, centro donde realicé las prácticas. El conjunto del alumnado implicado en la implementación está compuesto por 30 individuos, de los cuales 20 corresponden a 4º de E.S.O. y 10 a 1º de Bachillerato.

En 1º de Bachillerato de los 10 alumnos, 2 son mujeres y 8 son hombres. En cuanto a los alumnos y alumnas de 4º de ESO la proporción cambia notablemente, la muestra cuenta con 12 mujeres y 8 hombres.

Además de la evaluación por observación directa de la actividad “Liderazgo personal”, se utilizó el cuestionario para la recogida de datos, puesto que es la técnica que mayormente se ha empleado en la evaluación del liderazgo. En nuestro estudio, el cuestionario utilizado es de elaboración propia, aunque está basado en el empleado por Varamäki et al. (2013). Dicho cuestionario estaba enfocado a estudiantes universitarios, en cambio, el cuestionario utilizado para la realización de este estudio precisaba de preguntas dirigidas y adecuadas al contexto de alumnos de secundaria y bachillerato, así que se eliminaron preguntas, se modificaron algunas otras y se añadieron otras que no aparecían anteriormente. Las afirmaciones relacionadas con las habilidades emprendedoras son las que aparecen en el cuestionario base, aunque la afirmación número 10, la número 12, la número 13 y la número 14 de nuestro cuestionario fueron adaptadas al vocabulario del nivel de E.S.O. y Secundaria. Por lo que respecta a las afirmaciones que hablan sobre la intención emprendedora se añadieron la número 17 “Indica con qué probabilidad crees que trabajarías como asalariado una vez acabes tus estudios” y la número 23 “Indica con qué probabilidad trabajarás en la Administración Pública”.

El cuestionario empleado en nuestro estudio consta de un total de 23 afirmaciones, repartidas en tres bloques y se encuentra recogido en el Anexo nº1.

El primer bloque engloba desde la afirmación uno hasta la nueve, las cuales se centran en analizar las actitudes emprendedoras. El segundo bloque recoge desde la afirmación diez hasta

la dieciséis y va dirigido a analizar las habilidades emprendedoras de los encuestados. El tercer y último bloque engloba desde la afirmación diecisiete hasta la veintitrés. La finalidad de este último bloque es analizar la intención emprendedora/laboral que poseen los estudiantes. En los tres bloques se ha utilizado una escala tipo Likert de cinco niveles.

El trabajo de campo se realizó en dos fases distintas, debido a que lo que se buscaba era medir la evolución de la orientación emprendedora entre un período y otro gracias a la implementación de la metodología propuesta. La primera recogida de datos se llevó a cabo la última semana del primer período de prácticas y la segunda recogida de datos la última semana del segundo período.

Antes de proceder a la recogida de datos, se le preguntó al tutor del IES si se contaba con su autorización para la realización del cuestionario por parte de los alumnos, hecho al que únicamente puso una objeción; leer él primero el test en cuestión antes de que fuera repartido entre sus alumnos. Una vez leídas las 23 afirmaciones que conforman el cuestionario dio el visto bueno para que sus alumnos lo realizaran.

Se acordó con el tutor del IES el día para llevar a cabo la encuesta en ambas clases (4º E.S.O. y 1º Bachillerato) y se destinaron los primeros 15 minutos de sus respectivas sesiones de Economía del lunes 22 de enero para la realización del test. Se leyeron las instrucciones en voz alta, al igual que cada una de las diferentes afirmaciones por si existiera alguna duda o falta de comprensión por parte de los alumnos. Además, estuve presente durante la realización de la encuesta para solventar cualquier duda que pudiera existir entre los encuestados.

El mismo cuestionario se volvió a repartir el lunes 21 de mayo, último día de prácticas en el instituto, tras la puesta en práctica de la metodología propuesta en el estudio. Al igual que en la primera fase, en ésta se garantizó la comprensión del cuestionario con la presencia del investigador en el aula para resolver cualquier tipo de duda.

## **4.2. Análisis de los resultados**

### **4.2.1. Análisis de los resultados en el alumnado de 4º de E.S.O.**

Vamos a analizar los resultados que nos proporcionaron los cuestionarios contestados por los alumnos de Economía de 4º de E.S.O. En la siguiente tabla se puede observar la variación

entre las valoraciones otorgadas en el primer cuestionario repartido entre los alumnos el 22 de enero, antes de llevar a cabo la nueva metodología, y las valoraciones dadas en el segundo cuestionario, repartido entre el alumnado el 21 de mayo tras la implementación de la metodología propuesta para el estudio.

4º E.S.O.																				
ALUMNADO																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Interesante	-2	0	0	1	1	0	0	-1	0	0	1	0	0	-1	0	0	1	0	-1	0
De admirar	-1	0	1	-2	2	1	0	1	1	2	2	-1	1	1	0	0	0	2	-2	1
Deshonesto	0	0	0	4	0	-2	-1	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	-1	1	-2	-2
Vale la pena	-2	-1	0	0	-1	0	0	0	1	-1	1	2	0	-2	0	2	1	0	-1	1
Aburrido	0	1	0	-1	-3	0	1	-2	-2	1	1	1	0	-2	0	2	-2	-1	-2	0
Fascinante	1	1	0	0	3	0	1	1	1	-1	1	1	0	1	0	-1	-1	0	1	-1
Despreciable	0	2	0	0	0	1	-1	-3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-2	-1	0
Buenos ingresos	0	1	2	-1	1	0	0	0	2	-1	-1	0	0	-2	0	0	2	2	0	-1
Angustioso	-1	-2	-1	4	-1	-4	-1	-1	0	0	1	0	-1	-1	2	-1	0	-3	-2	-1
Decisiones con incertidumbre	0	0	-1	-2	-1	1	0	0	0	1	4	2	0	0	0	1	-1	-2	1	-1
Facilidad nuevas ideas	0	0	-1	1	0	1	0	0	1	0	3	0	1	0	-1	1	0	0	0	0
Soluciones alternativas	-2	3	-1	-2	1	1	0	1	1	0	2	2	0	1	-1	0	-1	3	0	1
Formas de actuar	0	2	0	-1	0	0	-1	0	1	0	1	1	1	-1	-1	-2	1	1	1	-2
Mejores maneras	-1	-2	2	-4	0	0	1	0	1	2	0	1	0	1	0	0	-1	0	-1	-1
Hacer participar	-1	0	-1	-2	1	0	-1	-1	0	1	1	0	0	-1	1	0	0	-1	1	0
Organizar actividades	0	1	-1	-3	1	0	0	1	1	1	-1	-1	-1	-1	0	0	0	2	1	0
Asalariado	0	-2	0	2	-1	-2	0	1	-1	0	1	0	0	-1	-1	0	0	2	-1	0
Acabar est. y crear empresa	0	-2	0	0	1	-2	1	0	1	1	1	0	0	1	0	-1	0	0	1	1
Crear empresa/Asalariado	1	0	0	-1	1	0	2	0	0	0	-3	-1	0	-3	0	1	-1	4	0	4
Empresario en alguna etapa	1	-1	0	0	0	0	1	0	-1	0	0	0	0	-1	0	0	-1	-1	1	1
Cambio de gerencia	0	0	0	0	1	1	0	0	0	2	2	2	0	1	0	0	1	-1	-3	1
Empresario exp. laboral	2	-1	0	0	0	1	-1	-1	1	1	1	2	0	1	0	-1	2	0	1	2
Administración Pública	0	-1	-1	-1	-1	1	0	1	0	-1	0	1	1	-1	0	0	0	0	-1	0

Fuente: Elaboración propia

Empezaremos el análisis hablando sobre las actitudes emprendedoras, es decir, desde la afirmación número 1 a la número 9, aunque deberemos diferenciar entre las actitudes positivas y las negativas. Las positivas son “interesante”(1), “de admirar”(2), “vale la pena”(4), “fascinante”(6) y “buen nivel de ingresos”(8). Por el contrario, entre las negativas tenemos “deshonesto”(3), “aburrido”(5), “despreciable”(7), y “angustioso”(9).

Tal y como podemos observar en la tabla, la actitud en la cual un mayor número de alumnos ha disminuido su valoración ha sido angustioso(9), con un 65% del alumnado. Cabe añadir que, cuatro de los alumnos, no han variado sus puntuaciones.

La segunda actitud negativa que mayor cantidad de variaciones presenta es aburrido(5), donde ocho de los veinte alumnos han disminuido sus puntuaciones tras la implementación de la metodología propuesta, y seis alumnos la han mantenido constante. En las actitudes deshonesto(3) y despreciable(7) podemos apreciar que la tónica general fue mantener constante la valoración; doce alumnos así lo hicieron en deshonesto y catorce en despreciable. Seis alumnos en deshonesto y cuatro en despreciable son los que disminuyeron sus valoraciones iniciales tras llevar a cabo la metodología propuesta.

En el lado opuesto nos encontramos con las actitudes positivas, de las cuales la que mayor cantidad de variaciones positivas ha sufrido es “de admirar”(2), con 11 alumnos que lo han valorado con mayor puntuación en el último cuestionario. Tan solo 4 alumnos disminuyeron su valoración, y otros cinco no la variaron. La siguiente actitud con mayor número de variaciones positivas fue fascinante(6); así lo hizo el 50% de la clase. Además de contar con un 30% de alumnos que no experimentaron variación en esta actitud.

En la actitud interesante(1), doce de los veinte alumnos no cambiaron su valoración. A la hora de variar la puntuación se produjo en la misma cantidad y no de forma acusada, el 20% lo hizo de forma positiva y el 20% restante de forma negativa.

Nos quedan por analizar las últimas dos actitudes positivas; vale la pena(4) y buen nivel de ingresos(8). En ambas actitudes la cantidad de alumnos que han aumentado sus valoraciones ha sido la misma; el 30% de la clase. La diferencia entre ellas es que mientras en “vale la pena” 8 alumnos han mantenido inalterada su puntuación, en “buen nivel de ingresos” han sido 9.

Continuamos con el análisis de las habilidades emprendedoras, el cual engloba de la afirmación número 10 a la número 16. Tal y como podemos observar en la tabla, la mitad de la clase ha experimentado variaciones positivas en la afirmación que hace referencia a la capacidad de encontrar más soluciones alternativas a los problemas(12). De los 10 alumnos restantes, la mitad ha mantenido su valoración inalterada tras la implementación de la metodología propuesta, y la otra mitad la ha disminuido.

La segunda afirmación que ha sufrido un mayor número de aumentos en sus valoraciones ha sido la que nos habla sobre la capacidad de poner en duda formas de actuar habituales(13), la cual ha sufrido un aumento en el 40% de la clase. Al igual que en la afirmación anterior, de los

restantes alumnos, la mitad no ha modificado su valoración entre el primer cuestionario y el segundo, y la otra mitad ha disminuido su valoración.

En el lado opuesto nos encontramos con la capacidad de hacer participar a otros compañeros en una actividad(15), que ha sido la afirmación que más variaciones negativas ha sufrido, con un total de 7. Además de esto, también ha sido la que menos variaciones positivas ha experimentado, con tan solo 5 incrementos.

Hemos analizado hasta ahora las afirmaciones con mayores variaciones, tanto negativas como positivas, pasamos ahora a analizar la afirmación con menor cantidad de variaciones; la que nos habla sobre la facilidad de crear nuevas ideas(11). Más de la mitad del alumnado, exactamente doce individuos, no han modificado sus puntuaciones tras implantarse la nueva metodología. Los restantes ocho alumnos se dividen en partes iguales entre los que han variado de forma positiva y los que lo han hecho de forma negativa.

La capacidad de intentar encontrar mejores maneras de hacer las cosas(14) y la capacidad de tomar decisiones importantes aun en presencia de factores de incertidumbre(10) presentan similares resultados en cuanto a variación de puntuaciones se refiere. Ambas cuentan con 8 alumnos, aunque no sean los mismos 8, que no han modificado sus puntuaciones tras poner en práctica la nueva metodología. Y en ambas afirmaciones seis alumnos han sufrido variaciones negativas y otros seis han sufrido variaciones positivas. Además, en estas dos cuestiones un alumno ha experimentado la mayor variación posible en cuanto a variación de puntos se refiere. Ambas han sufrido un cambio de 4 puntos en sus valoraciones, aunque la que hace referencia a la toma de decisiones en presencia de factores de incertidumbre lo ha hecho de forma negativa y la que nos habla sobre la capacidad de intentar encontrar mejores maneras de hacer las cosas lo ha hecho de forma positiva.

Para terminar con el bloque de las habilidades emprendedoras nos queda por analizar la afirmación que nos habla sobre la capacidad de organizar actividades y tareas de un grupo(16). En dicha afirmación nos encontramos con 6 alumnos que han disminuido su valoración, y de los 14 alumnos restantes, la mitad la ha aumentado, y la otra mitad no la ha variado.

Ahora pasamos a analizar el último bloque del cuestionario; la intención emprendedora. Debemos afirmar que, en este último bloque, tanto la afirmación que nos habla sobre la probabilidad de trabajar como asalariado(17) como la que mide la probabilidad de trabajar en

la Administración Pública(23) están formuladas de forma negativa, es decir, que lo que se busca con la metodología propuesta es una disminución en las valoraciones por parte de los encuestados. Podemos observar en la tabla que ambas afirmaciones son las que cuentan con un mayor número de alumnos que, tras llevarse a cabo la nueva metodología, disminuyeron sus valoraciones; un total de 7 alumnos en cada una de ellas. Además, vuelven a tener resultados similares en la cantidad de alumnos que no modificaron sus puntuaciones en el segundo cuestionario, con un total de 9 alumnos.

Observamos como la afirmación que mayor número de incrementos ha sufrido en sus puntuaciones ha sido la que mide la probabilidad de empezar a trabajar como empresario después de haber adquirido cierta experiencia laboral(22). Cuenta con un total de 10 alumnos que han aumentado sus puntuaciones tras la implementación de la nueva metodología. Del otro 50% del alumnado, 6 de ellos no han modificado sus valoraciones en el segundo cuestionario.

Las siguientes dos afirmaciones con mayor número de variaciones positivas son las que hacen referencia a la probabilidad de crear tu propia empresa una vez acabes tus estudios(18) y la que nos habla sobre la probabilidad de llegar a ser empresario a causa de un cambio en la gerencia de una empresa familiar(21) con un total de 8 alumnos que aumentaron sus puntuaciones en el segundo cuestionario. Aunque en la que se habla sobre el cambio de gerencia la mitad del alumnado mantuvo sus puntuaciones constantes, en cambio, en la otra, 9 fueron los alumnos que no modificaron sus valoraciones entre el primer y el segundo cuestionario.

Después de analizar las afirmaciones con mayor cantidad de variaciones, tanto positivas como negativas, pasamos a hablar sobre la cuestión en la cual más alumnos han mantenido invariable sus valoraciones, y dicha cuestión es la que mide la intención de ser empresario en alguna etapa de su vida laboral(20). Once de los veinte alumnos valoraron esta cuestión con la misma puntuación antes y después de haber implementado la metodología propuesta. De los nueve restantes, cinco disminuyeron su valoración.

Para finalizar con el análisis de los resultados obtenidos nos queda hablar sobre la afirmación que nos da a elegir entre trabajar como asalariado o crear nuestra propia empresa(19). Seis alumnos se acercan más en sus puntuaciones a “crear mi propia empresa” tras llevar a cabo la metodología propuesta para este estudio y otros nueve no variaron su valoración entre el primero y el segundo cuestionario. Además, hay que añadir que, dicha cuestión es la que cuenta con las variaciones más pronunciadas, tanto el alumno K como el



alumno N disminuyen en tres puntos su valoración, por el contrario, el alumno Q y el alumno S aumentan su puntuación en 4 puntos.

Tras el análisis de los datos obtenidos por los alumnos de 4º de E.S.O. se pueden extraer diferentes conclusiones. Tras la implementación de la nueva metodología vemos como las actitudes negativas hacia el emprendimiento han visto disminuidas sus valoraciones, por tanto, podemos afirmar que se ha conseguido revertir la concepción sobre el emprendimiento que tenían algunos alumnos. En cambio, cuando hablamos de las actitudes emprendedoras positivas los resultados no son tan buenos. No se ha logrado un aumento en la valoración en las actitudes positivas hacia el emprendimiento.

Por lo que respecta a las habilidades emprendedoras, es el bloque donde mejores resultados se han obtenido. El fomento del liderazgo a través de la nueva metodología ha provocado un notable desarrollo en las habilidades emprendedoras de los encuestados. Tras la puesta en práctica de la metodología, el alumnado se ha sentido más capaz y más empoderado para solucionar problemas, tomar decisiones y gestionar un grupo, es decir, para liderar.

Por último, los resultados pertenecientes a las afirmaciones sobre intención emprendedora podemos afirmar que son positivos. Vemos como ha disminuido la certeza, y con ello la probabilidad, de trabajar como asalariados o en la administración pública en detrimento de la opción de convertirse en emprendedores. Además, como hemos podido comprobar analizando los datos, muchos de los alumnos ven mucho más cercana la probabilidad de emprender en algún momento de su vida. Por todo esto, se puede afirmar que la intención emprendedora de los encuestados ha evolucionado en la dirección esperada gracias a la metodología empleada.

#### **4.2.1. Análisis de los resultados en el alumnado de 1º de Bachillerato.**

Tras analizar los resultados de 4º de E.S.O. pasamos ahora a analizar los resultados obtenidos por los alumnos de 1º de Bachillerato. Al igual que la anterior, esta tabla refleja la diferencia en las valoraciones entre el primer cuestionario y el segundo por parte del alumnado.

1º BACHILLERATO										
ALUMNADO										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Interesante	0	0	0	0	0	1	0	-2	0	1
De admirar	0	-1	-3	0	0	0	0	1	0	1
Deshonesto	0	0	0	0	0	0	0	-1	0	-1
Vale la pena	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1
Aburrido	0	0	-2	1	0	-1	0	2	0	-1
Fascinante	0	-2	-2	0	0	0	0	-3	0	1
Despreciable	0	0	-3	-1	0	0	-1	0	0	-2
Buenos ingresos	0	-1	1	1	0	0	0	-1	0	2
Angustioso	0	-1	1	0	0	0	0	4	0	0
Decisiones con incertidumbre	-1	1	4	0	0	0	0	1	3	0
Facilidad nuevas ideas	0	0	3	1	0	0	0	-1	0	1
Soluciones alternativas	1	0	3	0	0	-1	-1	-2	1	1
Formas de actuar	1	1	0	-1	0	0	0	1	0	0
Mejores maneras	2	1	-2	0	1	0	1	2	0	0
Hacer participar	3	0	-2	-1	0	1	1	-1	0	0
Organizar actividades	0	-1	1	0	1	1	1	0	2	1
Asalariado	0	-1	-1	1	-1	0	-1	-1	-1	0
Acabar estudios y crear empresa	1	-2	-1	1	1	0	1	0	1	1
Crear empresa/Asalariado	-2	0	-4	4	0	0	0	0	-4	-1
Empresario en alguna etapa	1	0	0	1	1	0	-1	-4	1	1
Cambio de gerencia	0	0	0	1	0	0	0	0	2	1
Empresario experiencia laboral	1	0	2	0	0	0	2	-2	1	0
Administración Pública	0	-1	-1	-1	0	0	-1	1	0	0

Fuente: Elaboración propia

Antes de nada, para una mejor comprensión de la tabla se debe recordar que hay actitudes de cara al emprendimiento tanto positivas como negativas. Las positivas son “Interesante”, “De admirar”, “Vale la pena”, “Fascinante” y “Buen nivel de ingresos”. En el lado opuesto nos encontramos con las negativas “Deshonesto”, “Aburrido”, “Despreciable” y “Angustioso”.

Tan solo con mirar la tabla podemos observar que, dentro de este primer bloque, la moda ha sido la no variación de las puntuaciones tras la implementación de la metodología, aunque vamos ahora a analizarlo en profundidad.

Por lo que respecta a las actitudes positivas, las que más ha visto incrementadas sus valoraciones han sido “Vale la pena” y “Buen nivel de ingresos”. Ambas cuentan con 3 alumnos que tras ponerse en práctica la nueva metodología han incrementado sus puntuaciones. La

diferencia entre ellas aparece en las disminuciones en sus valoraciones, puesto que ninguno lo ha hecho en “Vale la pena”, y en “Buen nivel de ingresos” lo han hecho 2 personas.

Los resultados de la actitud “Fascinante” son los que nos llaman la atención puesto que se ha producido el efecto contrario, más alumnos han modificado sus puntuaciones de forma negativa que de forma positiva. Más concretamente, 3 de ellos la han disminuido, y tan solo 1 de los alumnos ha aumentado su valoración en el segundo cuestionario.

Las actitudes “Interesante” y “De admirar” han visto incrementadas sus valoraciones por parte de 2 alumnos. Aunque la tónica general, al igual que las demás, ha sido mantener constantes las valoraciones, así lo han hecho el 70% de alumnos en “Interesante” y el 60% en “De admirar”.

Por otro lado, nos encontramos con las actitudes negativas, de las cuales la que ha sufrido mayor número de variaciones negativas ha sido “Despreciable”, el 40% así lo ha hecho, el otro 60% no ha variado en su valoración hacia dicha actitud.

La segunda actitud que mayor cantidad de descensos ha sufrido ha sido “Aburrido”, con 3 alumnos. La mitad del alumnado no ha variado su puntuación tras la implementación de la metodología propuesta. Y hablando de no variar las valoraciones, vemos que la actitud en la que más ha ocurrido este hecho ha sido en “Deshonesto” donde el 80% del alumnado así ha actuado. El 20% restante ha variado negativamente sus puntuaciones.

La última de las actitudes que nos queda por analizar es “Angustioso”, donde 7 alumnos han mantenido sin ningún tipo de variación su valoración y tan solo 1 de ellos la ha disminuido.

Visto el primer bloque, pasamos a analizar el bloque correspondiente a las habilidades emprendedoras. Observamos que la habilidad que experimenta mayor cantidad de variaciones positivas es la que habla sobre la capacidad de organizar actividades, con un total de 6, y tan solo 1 variación negativa. La segunda con mayor cantidad de incrementos en su valoración tras implementarse la nueva metodología ha sido la habilidad que mide la capacidad de encontrar mejores maneras de hacer la cosas, con un total de 5, y al igual que la anterior, una única disminución.

La habilidad que mide la capacidad de hacer participar a tus compañeros es la única que registra la misma cantidad de variaciones positivas y negativas; tres. La que también sufre tres variaciones negativas tras el segundo cuestionario es la habilidad que mide la capacidad de

encontrar más soluciones alternativas a los problemas, aunque esta experimenta 4 aumentos y no 3 como al anterior.

La capacidad que mide la facilidad de crear nuevas ideas y la que mide la capacidad de poner en duda formas de actuar habituales presentan los mismos resultados tras implementarse la metodología propuesta para el estudio. El 30% del alumnado varió positivamente su valoración y el 60% la mantuvo constante.

Por último, la habilidad que nos queda por analizar es la que mide la capacidad de tomar decisiones aun en presencia de factores de incertidumbre, en la cual el 50% del alumnado no modificó su puntuación y únicamente uno de los alumnos modificó su valoración de forma negativa.

Pasamos a analizar el último bloque del cuestionario, el cual nos habla sobre la intención emprendedora. Aunque ya se ha dicho en el análisis del alumnado de 4º de E.S.O., cabe recordar que, la afirmación que mide la probabilidad de trabajar como asalariado una vez acabados los estudios y la que recoge la probabilidad de trabajar en la administración pública están formuladas de forma negativa, es decir, que lo que se busca con la metodología propuesta es una disminución en las valoraciones por parte de los encuestados. Dicho esto, vemos como en ambos casos la cantidad de descensos en la valoración de las dos afirmaciones ha sido mayor que la cantidad de ascensos. En la de trabajar como asalariado el 60 %, y en la de trabajar en la administración pública el 40% del alumnado han variado negativamente su puntuación tras implementarse la nueva metodología. La diferencia es que en la primera tan solo el 30% de los encuestados ha mantenido invariable su valoración, en la segunda el 50%.

En otra afirmación en la que las variaciones negativas han sido mayores que las positivas ha sido en la que se da a escoger entre trabajar como asalariado o crear su propia empresa, el aspecto negativo es que en esta no es lo que estábamos buscando, a diferencia de las dos anteriores. Además de esto, observamos que es en la afirmación donde las variaciones más acusadas han sido. Únicamente 1 de los encuestados ha valorado con mayor puntuación en el segundo cuestionario el crear su propia empresa, y 4 lo han hecho de forma negativa.

La afirmación que mide la probabilidad de crear su propia empresa una vez acabados los estudios es la que ha registrado un mayor número de aumentos en sus valoraciones en el segundo cuestionario. Un total de 6 alumnos así lo han hecho, y de los 4 restantes la mitad lo

ha disminuido y la otra mitad lo ha mantenido constante. Le sigue muy de cerca, con el 50% del alumnado aumentando su valoración en el segundo cuestionario, la afirmación que mide la intención de ser empresario en alguna etapa de su vida laboral. En este caso, la cantidad de alumnos que han disminuido su valoración también es 2, al igual que en la afirmación anterior.

La probabilidad de llegar a ser empresario a causa de un cambio de gerencia en una empresa familiar ha sido la única afirmación del cuestionario que no ha experimentado ninguna variación negativa por parte de los encuestados tras la implementación de la metodología propuesta, el 70% la ha mantenido constante y el 30 % restante la ha modificado de forma positiva.

Y por último nos queda hablar sobre la afirmación que mide la probabilidad de empezar a trabajar como empresario después de haber adquirido cierta experiencia laboral. En esta afirmación la mitad del alumnado no ha variado su puntuación, y el 40% lo ha hecho de forma positiva.

Una vez analizados los resultados del alumnado de 1º de Bachillerato que nos ilustra la tabla, se pueden extraer algunas conclusiones generales. La tónica general en cuanto a las actitudes frente al emprendimiento ha sido la no variación de la valoración principal; no ha habido una evolución apreciable. Los alumnos de bachillerato ya cuentan con mucha más información y conocimientos sobre los emprendedores, por tanto, resulta complicado provocar un cambio notable en sus actitudes hacia el emprendimiento en cuatro o cinco sesiones.

Al igual que ocurría con los alumnos de 4º de E.S.O., las habilidades emprendedoras son las que más han evolucionado positivamente tras el fomento del liderazgo a través de esta metodología. El individuo se siente más motivado para liderar un grupo de compañeros y más capacitado para tomar difíciles decisiones.

Por último, la puesta en práctica de esta metodología ha provocado en el alumnado resultados muy dispares en cuanto a su intención emprendedora. Tras ver las ventajas e inconvenientes de emprender, alguno de ellos, ha tenido claro que no quiere que ese sea su futuro. En cambio, otros sí que se han sentido atraídos por esta opción y han visto potenciada su intención emprendedora. Por tanto, a modo de conclusión, podemos afirmar que los resultados en este bloque destinado a la intención emprendedora han sido bastante diversos.

## 5. CONCLUSIONES

El objetivo que buscaba la realización de este estudio de investigación era comprobar si la enseñanza de la asignatura de Economía en el instituto con metodologías que fomentan y potencian el liderazgo provoca un desarrollo en la orientación emprendedora de los alumnos.

Tras la puesta en práctica de la metodología a través de la comprensión de lecturas, el visionado de escenas de películas, el conocer la experiencia personal de algunos jóvenes como ellos que han triunfado en la vida gracias a que un día emprendieron y el hecho de jugar a juegos de mesa mientras aprenden y se divierten nos ha mostrado diversos resultados sobre el estudio realizado.

Muchos de los alumnos tienen claro su futuro; quieren ser profesores, policías, bomberos, etc. Profesiones que dependen de la administración pública y no dejan mucho terreno al emprendimiento, por tanto, por más que los eduquemos con metodologías que propicien el fomento del liderazgo difícilmente va a afectar a su futuro profesional, y en consecuencia a su intención emprendedora.

En cambio, en alumnos que no tienen claro su futuro, o sí que lo tienen pero dichas profesiones contemplan la opción de trabajar como asalariado o emprendiendo, la nueva metodología sí que ha propiciado en parte del alumnado que florezca esa curiosidad por el emprendimiento, barajando esa opción como posible para un futuro laboral en alumnos que antes no la contemplaban o eran bastante reacios.

También vemos como la puesta en práctica de esta nueva metodología ha provocado que los alumnos que poseían actitudes negativas hacia los emprendedores y el hecho de emprender cambien su visión y lo miren con mejor perspectiva.

Donde el estudio arroja unas conclusiones más claras es en relación a las habilidades emprendedoras. Como regla general, tanto en 4º de E.S.O. como en 1º de Bachillerato los encuestados han potenciado sus habilidades emprendedoras de forma notable gracias a esta metodología que utiliza el fomento del liderazgo como base.

Todos estos hechos expuestos anteriormente dan respuesta a la pregunta de si se ha alcanzado el objetivo inicial propuesto. La respuesta es no, la enseñanza de la asignatura de Economía en el instituto con metodologías que fomentan y potencian el liderazgo no ha

provocado un desarrollo en la orientación emprendedora de los alumnos. A pesar de esto, los resultados obtenidos han sido favorables en cuanto a las habilidades emprendedoras se refiere.

No se ha logrado que la mayor parte del alumnado desarrolle su intención y su espíritu emprendedor, pero lo que sí que hemos logrado es que aumenten su capacidad de organizar actividades, que sepan tomar mejores decisiones aun con incertidumbre, y los hemos empoderado para que sean capaces de poner en duda formas de actuar habituales y encontrar mejores maneras de hacer las cosas. Todos estos detalles van a ser aspectos fundamentales en su día a día, emprendan o no, trabajen en la administración pública, como jefes o como asalariados. Y ya no solamente en su vida profesional, sino también en sus relaciones personales. Estos resultados son los argumentos en los que nos basamos a la hora de aconsejar la puesta en práctica de esta metodología basada en el liderazgo en las clases de economía con el fin de potenciar las habilidades emprendedoras de los alumnos y enseñar la realidad de los emprendedores y poder cambiar la visión equivocada que pueda tener el alumnado para con ellos

## 6. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Una vez realizado nuestro trabajo de investigación es momento de señalar las diferentes limitaciones que han repercutido sobre los resultados de nuestro estudio de investigación. Las dos principales limitaciones con las que se ha contado en este estudio han sido: el reducido tamaño de la muestra y el corto período de tiempo para implementar la nueva metodología.

Como ya hemos comentado a lo largo del trabajo, se aprovechó el instituto donde realicé las prácticas para poner en práctica la metodología. El IES Almenara es un instituto pequeño, con únicamente un grupo de Economía por curso, y además con grupos pequeños, puesto que la clase de 1º de Bachillerato cuenta con tan solo 10 alumnos y la de 4º de ESO con 20. Por ello, en futuras investigaciones sería aconsejable implementar también la metodología en los diferentes cursos de la educación secundaria, en la asignatura “Iniciativa a la Actitud Emprendedora y Empresarial”, donde el alumnado empieza a introducirse en el ámbito económico. Con esta modificación se lograría aumentar de forma considerable el tamaño de la muestra de la investigación.

Por último, la segunda limitación hace referencia al corto espacio de tiempo del que se ha dispuesto para llevar a cabo la nueva metodología. El segundo período de estancia en prácticas está compuesto por 5 semanas y cada semana lectiva cuenta con tres clases de 50 minutos. Resulta fácil entender la complejidad de que una metodología totalmente novedosa para el alumnado obtenga grandes resultados en un espacio de tiempo tan reducido. Dicho esto, una propuesta para futuras investigaciones sería elaborar una programación didáctica donde se destinara, al menos, una evaluación para la puesta en práctica de la metodología propuesta en nuestro estudio.



## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, J. C. (2012). Liderazgo y emprendimiento innovador en nuevas empresas de base tecnológica. Un estudio de casos basado en un enfoque de gestión del conocimiento. *Revista de Estudios Avanzados en Liderazgo*. Vol. 1. No. 1. (5-7)
- Alemany, L. (2011). *Libro blanco de la iniciativa emprendedora en España*. Fundación Príncipe de Girona.
- ALGAMA Desarrollo Empresarial. (2011). *Adaptación y flexibilidad*. Recuperado de: [file:///C:/Users/vvalm/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge\\_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/54585-adaptacion\\_y\\_flexibilidad.pdf](file:///C:/Users/vvalm/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/54585-adaptacion_y_flexibilidad.pdf)
- Ahumada Méndez, Luz Stella. (2013). Las competencias aplicadas al emprendimiento. *Universidad Cooperativa seccional Bogotá*. Vol.11. N°1. (Pág. 50)
- Barba-Sánchez, Virginia. (2007). La necesidad de logro y la experiencia del emprendedor: elementos clave en el crecimiento de la nueva empresa. *Revista de Contabilidad y Dirección*. Vol. 5. (121-138)
- Blesa, A., Ripollés, M., & Monferrer, D. (2009). Influencia de las orientaciones emprendedora y al mercado en los resultados de las nuevas empresas internacionales belgas y españolas. *Revista Española de Investigación de Marketing*, 13(2), 7-29.
- Boyatzis, R., & Mckee, A., (2005). *Liderazgo resonante. Renovarse uno mismo y conectarse con los demás a través de la conciencia, la esperanza y la compasión*. Boston, Massachusetts; Harvard Business School Press.
- Cyril Levicki, (2000). *El gen del liderazgo*. Panorama Editorial SA De C.V.
- Castellanos, O. F., Chávez, R. D., Jiménez, C. N., (2003). Propuesta de formación en liderazgo y emprendimiento. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, núm. 22, pp. 145-156. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá, Colombia.

- Decreto 87/2015, de 5 de junio, del Consell, por el que establece el currículo y desarrolla la ordenación general de la Educación Secundaria Obligatoria y el Bachillerato en la Comunitat Valenciana. *Diari Oficial de la Comunitat Valenciana*.
- Decreto 108/2014, de 4 de julio, del Consell, por el que establece el currículo y desarrolla la ordenación general de la educación primaria en la Comunitat Valenciana. *Diari Oficial de la Comunitat Valenciana*.
- Delgado, A. (2017). *El método de la Harvard Business School que fomenta tu espíritu emprendedor*. Recuperado de <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/competencias-emprendedor-motivacion-unctad>
- Drucker, P. (1985). *La Innovación y el empresario innovador*. Barcelona, España. Editorial Edhasa. Pp: 35-44.
- Gunning, J. P. (2000). *The idea of entrepreneur Role as Distinctly Human Action: A History of Progress*.
- Formichella, M.M., & Massigoge, J.I. (2004). *El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local*. National Scientific and Technical Research Council. Buenos Aires, Argentina.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & Mckee, A., (2002). *El líder resonante crea más*. Barcelona: Randon Hause Mondadori (pp. 181:213).
- Kotter J. P. (1999). *La verdadera labor de un líder*. Grupo Editorial Norma.
- Mancera, S.C., Ernst and Young, 2011. *¿Nace o se hace? Decodificar el ADN del emprendedor*. México

- Martínez, F., & Carmona, G. (2009). Aproximación al concepto de “competencias emprendedoras”: valor social e implicaciones educativas. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 7 (3), 82-98 (lideraz y edu)
- Molsave, J. E. (2013). Guía “*Jóvenes, talento y perfil emprendedor*”. Instituto de la Juventud.
- Real Decreto 1105/2014, de 26 de diciembre del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte por el que se establece el currículo básico de la Educación Secundaria Obligatoria y del Bachillerato. *Boletín Oficial del Estado*.
- Rodríguez, E.G., (2012). *Autores que hablen de emprendedor social, tipos de emprendedores*. Recuperado de <http://evaluacion-proyecto-b4.blogspot.com.es/2012/02/autores-que-hablen-de-emprendedor.html>
- Suárez, L. y Vásques, C. (2015). *Evolución del concepto de emprendedor: de Cantillón a Freire*. Barquisimeto, Venezuela. Recuperado de: [file:///C:/Users/vvalm/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge\\_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/286-1033-1-PB.pdf](file:///C:/Users/vvalm/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/286-1033-1-PB.pdf)
- Senge, P. (1990). *La quinta disciplina. El líder carismático*. Mc Graw Hill México. 1991.
- Sopó, G.R., Salazar M.B., Guzmán E.A., & Vera L.G. (2017). Liderazgo como competencia emprendedora. *Revista Espacios vol.38 (24)* pág. 24
- Trías de Bes, F. (2007). *El libro negro del emprendedor*. Editorial Empresa Activa.
- Varamäki, E., Joensuu, S., Ristimäki, K., Blesa, A., & Ripolles, M. (2013) Entrepreneurial Intentions among Higher Education Students in Finland and Spain: Developing and Piloting a Survey Instrument. *International Journal of Information Systems in the Service Sector*, 5(4), 1-16

## ANEXOS

### ANEXO I: CUESTIONARIO

Se está llevando a cabo un estudio sobre la evolución de las habilidades y actitudes emprendedoras entre los alumnos de economía de 4º E.S.O y 1º Bachillerato. Este es el motivo por el cual os agradeceríamos que contestarais al siguiente cuestionario.

El cuestionario está compuesto por 23 afirmaciones, y no existen afirmaciones correctas o incorrectas. Solo se debe marcar con una cruz el grado de acuerdo con las diferentes afirmaciones, teniendo en cuenta que 1 significa muy en desacuerdo, 2 algo en desacuerdo, 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo (posición neutra), 4 algo de acuerdo y 5 muy de acuerdo.

Esta investigación, centrada en actitudes e intenciones emprendedoras, necesita contar con estudiantes que estén dispuestos a contestar este cuestionario dos veces a lo largo del curso. Es esta la razón por la que pedimos que indiques tu nombre. Te garantizamos que tus respuestas nunca serán tratadas de forma individual y tu nombre solo será utilizado para emparejar el segundo cuestionario con éste.

**NOMBRE Y APELLIDO:**

**CURSO:**

**Indica en qué medida los siguientes atributos se adecuan a la idea que tienes de crear una empresa:**

	Nada		Completamente		
	1	2	3	4	5
<b>1. Interesante</b>	1	2	3	4	5
<b>2. De admirar</b>	1	2	3	4	5
<b>3. Dishonesto</b>	1	2	3	4	5
<b>4. Vale la pena</b>	1	2	3	4	5
<b>5. Aburrido</b>	1	2	3	4	5
<b>6. Fascinante</b>	1	2	3	4	5
<b>7. Despreciable</b>	1	2	3	4	5
<b>8. Buen nivel ingresos</b>	1	2	3	4	5
<b>9. Angustioso</b>	1	2	3	4	5

Indica tu grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

Desacuerdo

De acuerdo

<b>10. Soy capaz de tomar decisiones importantes aun en presencia de factores de incertidumbre</b>	1	2	3	4	5
<b>11. Para mí, es fácil crear nuevas ideas</b>	1	2	3	4	5
<b>12. A menudo encuentro más soluciones alternativas a problemas que los otros</b>	1	2	3	4	5
<b>13. Soy capaz de poner en duda formas de actuar habituales</b>	1	2	3	4	5
<b>14. Siempre intento encontrar mejores maneras de hacer las cosas</b>	1	2	3	4	5
<b>15. Soy capaz de hacer participar a otros compañeros en una actividad</b>	1	2	3	4	5
<b>16. Soy capaz de organizar actividades y tareas de un grupo</b>	1	2	3	4	5

17- Indica con qué probabilidad crees que trabajarás como asalariado una vez acabes tus estudios.

Muy improbable	1	2	3	4	5	Muy probable
----------------	---	---	---	---	---	--------------

18- Indica con qué probabilidad crearás tu propia empresa una vez acabes tus estudios.

Muy improbable	1	2	3	4	5	Muy probable
----------------	---	---	---	---	---	--------------

19- Si, una vez acabados tus estudios, tuvieras que escoger entre crear tu propia empresa y trabajar como asalariado, ¿qué escogerías?

Trabajo asalariado	1	2	3	4	5	Crear mi propia
--------------------	---	---	---	---	---	-----------------

20- Indica con qué firmeza tienes intención de ser empresario en alguna etapa de tu vida laboral.

Ninguna intención	1	2	3	4	5	Intención muy firme
-------------------	---	---	---	---	---	---------------------

21- Indica con qué probabilidad llegarás a ser empresario o empresaria como consecuencia de una sucesión o cambio de gerencia en una empresa familiar una vez acabes los estudios.

Muy improbable	1	2	3	4	5	Muy probable
----------------	---	---	---	---	---	--------------

22- Indica con qué probabilidad empezarás a trabajar como empresario o empresaria después de haber adquirido una cierta experiencia laboral.

Muy improbable	1	2	3	4	5	Muy probable
----------------	---	---	---	---	---	--------------

23- Indica con qué probabilidad trabajarás en la Administración Pública.

Muy improbable	1	2	3	4	5	Muy probable
----------------	---	---	---	---	---	--------------

**MUCHAS GRACIAS POR TU COLABORACIÓN**

## **Amancio Ortega: el hambre agudiza el ingenio**

La primera tienda Zara abrió en 1975 en La Coruña, lugar en el que inició su actividad el Grupo y en el que se ubican los servicios centrales de la compañía. Su creador, Amancio Ortega, figuraba como la tercera fortuna del mundo con 38.000 millones de euros en agosto de 2012.

El flechazo de este célebre personaje con el sector textil se remonta a finales de los años cuarenta, cuando con apenas 12 años la vida le dio una bofetada: “Una tarde al salir de la escuela fui con mi madre a una tienda a comprar comida. Yo era el pequeño de mis hermanos y a ella le gustaba venir a recogerme para llevarme a casa, y muchas veces la acompañaba dando un paseo mientras hacía sus recados. La tienda en la que entramos era uno de aquellos ultramarinos de la época, con un mostrador alto, tan alto, que yo no veía a quien hablaba con mi madre, pero le escuché algo que, pese al tiempo transcurrido, jamás he olvidado: Señora Josefa, lo siento mucho, pero ya no le puedo fiar más dinero. Aquello me dejó destrozado. Yo tenía apenas doce años”.

Aquel encontronazo con la cruda realidad -“el hambre agudiza el ingenio”, decía el Lazarillo de Tormes- le puso en la senda de lo que vendría después: “Esto no le volverá a pasar a mi madre nunca más. Lo vi muy claro: a partir de ese día me iba a poner a trabajar para ganar dinero y ayudar a mi casa. Abandoné los estudios, dejé los libros y me coloqué de dependiente en una camisería” (Este comercio sigue en La Coruña, en la esquina de la calle Juan Flórez).

La camisería se llamaba Gala y desde el comienzo Ortega ya destacaba: “Era el chico para todo: lo mismo limpiaba la tienda que hacía recados o atendía en el mostrador cuando había mucha urgencia. Por lo visto alguien me recomendó al dueño, porque le llamaba la atención que, desde que había puesto un pie en el establecimiento, me tomaba el trabajo con seriedad y sentido de la responsabilidad. Y es que siempre me gustó lo que hacía y tenía mucho empeño por aprender”.

Luego, con 17 años, pasó a La Maja, una tienda de confección de más categoría en la que también trabajaban sus hermanos Pepita y Antonio: “Los dueños de La Maja prestaban mucha atención a las sugerencias del pequeño de los Ortega, que les propuso hacerse cargo de la confección de prendas con telas de la tienda y mano de obra aportada por Primitiva, la mujer de su hermano Antonio, que era modista. Los resultados fueron positivos y en ese preciso momento Amancio, que no estaba dispuesto a regalar el valor añadido de sus iniciativas dejó su trabajo como dependiente para dedicarse a la fabricación del producto. En diez años de experiencia había hecho contactos con fabricantes de tejidos catalanes, que le dieron acceso a precios de mayorista, y había acumulado una interesante cartera de clientes propios”.

En 1963 es el año en que Ortega da un golpe de timón a su vida y se pone a trabajar por cuenta propia: “Desde que empecé a trabajar tenía una idea que me obsesionaba: ¿Por qué no puedo inventar algo diferente a todo lo que hay en el mercado?. Tampoco sabría definir con claridad lo que me rondaba por la cabeza en aquellos años, pero decidí seguir mi impulso y puse en marcha GOA, con mi hermano Antonio. Abrimos una cuenta corriente con 2.500 pesetas; mi cuñada, que sabía de costura, y mi primera mujer, Rosalía, hacían las famosas batas boatiné, que entonces estaban tan de moda”. Diez años después la empresa contaba con 500 trabajadores y había absorbido las operaciones de aprovisionamiento y distribución al tiempo que había contratado un equipo de diseñadores: Zara había despegado...

## **Amancio Ortega “empresario”**

¿Qué cualidades tiene ese empresario que desde orígenes tan humildes que ha sido capaz de forjar el principal grupo de moda del mundo?

- Hacer equipo: “Mi éxito es el de todos los que colaboran y han colaborado conmigo. Un ser humano no puede ser tan inteligente, tan poderoso o tan prepotente como para hacer él solo una empresa de este calibre. Son muchos los que se han dejado la vida en la empresa. Son muchos los que han hecho realidad esta joya desde el principio hasta hoy”. ¿Y que busca Amancio Ortega en su equipo? Varias cosas: “La primera, de la que se derivan las demás, es un serio sentido del compromiso con lo que va a hacer. ¿Esta persona se cree lo que dice al mostrar su empeño por trabajar con nosotros? Siempre he buscado gente que encaje en la compañía, que comprenda bien

nuestros valores. Uno de ellos es que nuestra responsabilidad exige una ejecución muy rápida en cualquier puesto”.

- No bajar la guardia: “La autocomplacencia es lo peor si quieres conseguir hacer algo importante. En esta compañía nunca nos hemos confiado, ni en aquellos años en los que dábamos los primeros pasos, ni ahora que tenemos tiendas por todo el mundo. El optimismo ciego es negativo. Hay que tener siempre un afán de superación y una constante capacidad de crítica. Siempre pensé que para triunfar teníamos que poner la organización boca abajo cada día”.

- Capacidad de trabajo y exigencia: “Lo mío desde que empecé, ha sido una dedicación plena al trabajo, junto a la máxima exigencia. Yo nunca me quedaba contento con lo que hacía y siempre he intentado inculcar esto mismo a todos los que me rodean”.

- Pasión por el crecimiento: “Desde que no era nadie ni tenía apenas nada, soñaba con crecer. El crecimiento es un mecanismo de supervivencia; si no hay crecimiento, una compañía se muere (...). A mis 72 años siento lo mismo, que no se puede dejar de crecer”.

- Capacidad de aprender: Lo señala Pablo Isla: “Quizás no tenga una formación académica, pero tiene una formación superior a cualquiera desde el punto de vista empresarial. Está permanentemente alerta, va más allá de la intuición y del sentido común. Se ha formado mucho de manera autodidacta, por la inquietud que siempre ha tenido”. Dos cualidades que le resaltan son su humildad y su capacidad de escuchar.

- Cercanía a las personas: “Querer a las personas que trabajan con nosotros es una obligación. Debéis vivir cerca de cada uno de ellos, de lo que tienen entre manos en sus casas, en su familia, no sólo en el trabajo”, dice Ortega. El máximo responsable de la compañía así lo corrobora: “Su cercanía a la gente es impresionante: le quieren como respuesta a lo que él ha hecho. Es extraordinario comprobar cómo combina la firmeza y la exigencia con el respeto a cualquier persona”. Según el propio protagonista: “Yo quiero una empresa con alma, formada por personas con alma. El verdadero éxito de esta empresa, insisto en ello, es la gente que tenemos. No sé como se consigue, pero es muy importante, incluso un poco milagroso”.

Algunos otros principios de management que Amancio Ortega intenta aplicar al negocio son:

1. Es preciso utilizar la lógica para decidir.
2. Hay que ser objetivo con las personas e intentar ponerse en su lugar.
3. Dirigir no es un título. Se trata de enseñar, pero yendo por delante, ayudando.
4. Si vas a juzgar algo de manera negativa, tienes que dar una solución.
5. Siempre hay que hablar en plural al referirse al trabajo y nunca decir: “Esto lo he hecho yo”.
6. Conviene fijarse en lo pequeño. Hay que vivir con los ojos y los oídos bien abiertos.
7. Hay que tratar a los proveedores con mucho respeto.
8. Todo lo que nos rodea es competencia. No se debe subestimar a nadie, porque empresas muy grandes han caído.
9. Hay que tomar decisiones ágiles para que no sufra el corazón del negocio. No se puede fallar.

Fuentes: [eexcellence.es](http://eexcellence.es)

Preguntas:

- 1- Enumera las distintas cualidades de Amancio Ortega como empresario. ¿Cuáles destacarías?
- 2- Identifica en el texto frases y situaciones relacionadas con la empatía.
- 3- ¿Por qué decidió Ortega convertirse en empresario?
- 4- Comenta tres de los principios de management de Amancio Ortega.
- 5- ¿Qué importancia tiene conocer un sector antes de establecerse por cuenta propia?
- 6- Valora la contribución social de Amancio Ortega

## **La trágica historia de Victoria's Secret**

Victoria's Secret es una marca que en 1977 irrumpió en San Francisco como resultado de la timidez de un hombre, Roy Ramond. Este señor era un alumno de la escuela de negocios de Stanford y al igual que otros muchos hombres sufría gran vergüenza cuando necesitaba ir a comprar lencería para su pareja. Fue entonces cuando Roy aplicando sus conocimientos empresariales se tiró a la piscina y creó un modo diferente de vender lencería gracias a un préstamo bancario de 40.000 dólares y a otros 40.000 que obtuvo de sus parientes y conocidos.

Roy abrió su primera tienda en el centro comercial de Stanford y la complementó con un catálogo de venta por correo. Poco tiempo después y fruto del éxito abrió tres tiendas más.

Estas tiendas creaban un ambiente agradable y cómodo para el hombre. En lugar del agobio y pesadez de los grandes almacenes con su arsenal de dependientas, tallas y modelos, las tiendas del señor Raymond mostraban conjuntos únicos y exclusivos expuestos en unos marcos en las paredes que se podían curiosear sin incomodidades de ningún tipo, como si se de un museo de culto al erotismo se tratara. Una vez que el cliente había elegido un conjunto el asesor de lencería de la tienda le ayudaba a decidir la talla.

En 1982, cinco años después de su fundación todo iba a pedir de boca. Victoria's Secret contaba con seis almacenes, disponía de un catálogo de 42 páginas, y según diversas fuentes ingresaba 6 millones de dólares al año. En este momento para sorpresa de propios y extraños Roy decidió vender Victoria's Secret a la firma The Limited por 4 millones de dólares pensando que hacía el negocio de su vida.

The Limited no cambió la imagen que Raymond impuso a Victoria's Secret, sino que logró difundirla por los Estados Unidos abriendo tiendas en diversas zonas, en su mayoría dentro de centros comerciales. También comenzaron a producir perfumes, zapatos y otro tipo de prendas.

En menos de una década, The Limited logró convertir a Victoria's Secret en la marca más exitosa de ropa interior en Estados Unidos. Tomaron decisiones estratégicas muy acertadas como contratar Top Models para sus anuncios y desfiles prescindiendo de las famosas que anunciaban la marca por aquel entonces.

Para principios de la década del 90 los ingresos anuales de la marca eran de un billón de dólares. Roy Raymond, que además estaba en la ruina, no pudo soportar ver a Victoria's Secret como la marca de lencería más reconocida y con mayores ingresos del mundo y se suicidó tirándose por el puente el Golden Gate de San Francisco.

El bueno de Roy resultó ser igual de tímido para apostar por su propio negocio que para comprar un tanga a su señora y pagó muy caros sus errores, las frías aguas de San Francisco pueden dar buena cuenta de ello.

## **El éxito de Victoria's Secret**

Parte de este éxito se debe en gran parte a los catálogos de la marca, que se volvieron sumamente populares por mostrar las modelos más famosas del momento luciendo ropa interior. A finales de los años 80 y principios de los 90, donde la proliferación de Internet todavía no había ocurrido, los hombres esperaban ansiosamente la llegada del catalogo para ver modelos como Stephanie M. Seymour, Claudia Schiffer, Elle Macpherson Helena Christiansen, e inclusive la ganadora del Oscar Geena Davis en los sexys atuendos de Victoria's Secret. Una controversial característica de estas ediciones es que en ninguna de las portadas se mostraban modelos afroamericanas, hasta que en 1997 la supermodelo Tyra Banks apareció en la portada de uno de los catálogos que se distribuyeron en ese año.

Para el 2006 Victoria's Secret producía y repartía anualmente 400 millones de catálogos, lo que generó que varios grupos ambientalistas criticaran a la marca por su excesivo uso de papel. Debido a la presión que estos grupos generaron, los responsables de Victoria's Secret acordaron en cambiar la manera de realizar los catálogos y hacer un 10% de los mismos con papel reciclado y



para producir papel nuevo, solo talar árboles que tengan el certificado de la Forest Stewardship Council, una organización internacional que promueve el manejo responsable de los bosques en el mundo.

Pero Victoria's Secret no solo ha utilizado sus populares catálogos para promocionar sus prendas. En 1995 la marca fue todavía más lejos y creó su primer desfile de moda, a pesar de que fue promocionado como "el evento de lingerie del siglo", el desfile fue simple y sencillo, sin los grandes actos musicales y gigantes pasarelas que ahora aparecen en los desfiles de Victoria's Secret.

En 1999, la marca decidió mostrar su desfile de manera online para que cualquier persona pudiera tener acceso al mismo, pero los servidores no estaban preparados para el millón y medio de usuarios que ingresaron al sitio para ver el show, por lo cual miles de personas no pudieron verlo.

Dos años más tarde de la mala experiencia que hizo que muchos criticaran el exceso de publicidad y la poca preparación para transmitir el evento online, Victoria's Secret televisó por primera vez su desfile anual en la cadena ABC. Esta transmisión atrajo a millones de televidentes que sintonizaron el evento.

En el 2004, debido a la controversia que generó Janet Jackson cuando en el Super Bowl destapó uno de sus senos, el desfile de Victoria's Secret se canceló, al año siguiente el desfile volvió a realizarse y fue la última participación de Tyra Banks en la marca. A partir de ese momento, las modelos principales de Victoria's Secret fueron Heidi Klum y Gisele Bündchen, pero esta última también se retiró de la compañía en el 2007.

En la actualidad Victoria's Secret no solo es una línea de ropa interior, ya que también produce y vende sueters, vestidos, chaquetas, bolsos, guantes, llaveros, paraguas, jeans, ropa deportiva, polleras, maquillaje y perfumes entre otros productos. Sus tiendas se han propagado al punto de que ya existen más de 1000 de ellas solo en Estados Unidos y ha pasado de ser una pequeña tienda en San Francisco a una compañía que produce más de 3 billones de dólares anualmente.

Fuentes: [marketingencubierto.com](http://marketingencubierto.com), [divertite.net](http://divertite.net)

Preguntas:

- 1- Clasifica a Victoria's Secret según los distintos criterios empresariales.
- 2- ¿Cómo surgió la idea de Victoria's Secret? ¿por qué tuvo éxito?
- 3- ¿Fue acertada la decisión de venta de la compañía? ¿por qué?
- 4- ¿Cómo creció la compañía? ¿en qué basó su éxito? ¿cómo se promocionaron?
- 5- ¿Fue internet una amenaza o una oportunidad para la empresa?
- 6- ¿Qué problemas tuvieron de RSC? ¿cómo los solventaron?

## Los emprendedores sociales

En abril de 2008, Vermont fue el primer estado de Estados Unidos que permitió un nuevo tipo de negocio llamado "sociedad limitada de bajo lucro". Conocida como L<sub>3</sub>C, esta entidad es una corporación, pero no a la manera tradicional. Como explicaba un informe, una L<sub>3</sub>C "opera como un negocio lucrativo que genera al menos unos beneficios modestos, pero su objetivo principal es ofrecer unos beneficios sociales significativos". Hay tres estados más que han seguido el ejemplo de Vermont. Existe una L<sub>3</sub>C en Carolina del Norte, por ejemplo, que compra fábricas de muebles abandonadas y las actualiza con tecnología verde, para luego alquilarlas a bajo precio a fabricantes de muebles en apuros. Se supone que la operación generará dinero, pero su objetivo principal es ayudar a revitalizar una zona desfavorecida."....El Fourth Sector Network de Estados Unidos y Dinamarca promueve la "organización probeneficio", un híbrido que dice representar a una categoría de organización que es a la vez autosostenible económicamente y que está impulsada por un objetivo público.

Un ejemplo: Mozilla, la entidad que nos dio el Firefox, está organizada como "probeneficio" Y tres empresarios estadounidenses se han inventado la corporación B, o de responsabilidad social corporativa., una designación que requiere que las empresas modifiquen sus ordenanzas de modo que las iniciativas favorezcan el valor a largo plazo y el impacto social, en vez del lucro económico a corto plazo."

## Emprendedores sociales vs. ONGs

Viajar cuatro meses por rincones abandonados de Latinoamérica cambió para siempre a David del Ser. "Conocí por primera vez la pobreza más absoluta; eso me dejó un poso". A su regreso a España,

Vodafone le fichó como ingeniero de I+D. Aguantó cinco años. "Necesitaba un giro profesional y tenía muy claro hacia dónde". Consiguió una beca para costearse un MBA en Columbia Business School (Nueva York), "fue como si me tocara la lotería", y justo después cumplió su sueño: crear una empresa social, Frogtek, cuya misión es ayudar a los tenderos en países en vías de desarrollo a modernizar su negocio.

David es un ejemplo de una nueva raza de emprendedores que, muy tímidamente, empiezan a nacer en España: los emprendedores sociales. Su objetivo no es hacerse rico, ni dominar el mundo ni vender la compañía al mejor postor. Es ayudar a los más necesitados. Bill Drayton, fundador de la organización mundial Ashoka, impulsora de empresas sociales, popularizó el término a mediados de los ochenta, aunque solo en los últimos años ha adquirido reconocimiento global.

"La diferencia entre un emprendedor social y una ONG es el enfoque. La segunda afronta un problema de forma tradicional, por ejemplo, llevando más doctores o profesores a un lugar necesitado. Un emprendedor social innova, crea metodologías de formación de médicos locales o utiliza tecnología para interconectar hospitales", explica María Calvo, directora de Ashoka en España. Esta entidad, cuya financiación depende de donaciones de filántropos y firmas como Grupo Vips o Caixa Cataluña, apadrina cada año a cuatro o cinco emprendedores sociales seleccionados entre más de 200 proyectos.

Beatriz Fadón es una de ellas. Química agrícola de 42 años, se trasladó hace 11 a un municipio de Cáceres de 250 habitantes. Desde allí, junto a tres socios, fundó Red Calea, que ayuda a agricultores de toda España a pasarse a la producción ecológica. "Estos alimentos están en auge, suponen una nueva oportunidad de negocio para cientos de granjas", asegura. Ya ha convencido a más de 370 productores. También fomenta la agrupación de campesinos para que vendan directamente en Internet y mejoren márgenes. Todos los beneficios de Red Calea se reinvierten en proyectos sociales relacionados con el sector.

Este tipo de iniciativas no han hecho más que despegar en nuestro país. Según el último informe del Global Entrepreneurship Monitor (GEM), solo un 0,5% de la población adulta activa en España está involucrada en tareas de emprendimiento social, frente a más de un 2% de EE UU, Reino Unido o Finlandia. Isidro de Pablo, director de la escuela de emprendedores sociales de la Universidad Autónoma de Madrid (UAM), lo achaca a una mentalidad conservadora y al excesivo peso histórico

del Estado de bienestar. "Pensamos que es solo el Estado quien debe encargarse de los problemas sociales, y no es así. Ayudamos mucho en catástrofes naturales y emergencias puntuales, pero falta trabajo continuo", dice. Y apunta a otra carencia: "La ausencia de compromiso real de las multinacionales españolas, sus programas de responsabilidad social corporativa (RSC) son, en la mayoría, pura imagen".

Andrés Martínez, impulsor de EHAS, coincide: "Llevo años hablando con las fundaciones de las grandes operadoras en España y nunca he sido capaz de acordar nada con ellas". Ingeniero de telecomunicaciones, vivió año y medio en zonas aisladas de Perú cumpliendo la antigua objeción de conciencia. Ahí se gestó su poso. A la vuelta analizó en una tesis doctoral cómo las nuevas tecnologías podían mejorar el servicio sanitario en áreas rurales. De ahí surgió EHAS, organización sin ánimo de lucro en la que hoy trabajan 22 personas y que ya ha interconectado con radio e Internet decenas de hospitales en Perú, Colombia, Cuba, Ecuador y Bolivia.

"Decidimos constituirnos sin ánimo de lucro porque, una vez das entrada a accionistas pierdes independencia, no sabes dónde puede acabar el fin social", dice Martínez. GEM distingue cuatro tipologías: ONG, organizaciones sin ánimo de lucro, híbridas (con ingresos propios y donaciones) y con ánimo de lucro. Estas últimas son una minoría, pero suponen una alternativa intermedia a los extremos tradicionales de ONG y empresa privada. Una opción que podría dinamizar el sector.

"No hay que ser dogmáticos, actividades que no cubren ni ONG ni empresas privadas pueden ayudar a mucha gente", explica David del Ser, afincado en Nueva York y con equipo entre España y Latinoamérica. Frogtek, de 14 empleados, ha desarrollado una aplicación que permite a pequeños comerciantes llevar la contabilidad del negocio desde el móvil. Más de 250 tenderos en Colombia y México lo usan. "Estamos empezando, pero nuestros inversores son sociales, están dispuestos a renunciar a una parte de su retorno a cambio de mejorar la vida de las personas".

Su idea ha recibido un millón de dólares de financiación, pero afirma que es la satisfacción personal lo que le mueve. "Antes diseñaba aplicaciones de móvil para europeos ricos y aburridos. No cambiaba la vida a nadie. Ahora sí". Es la sensación de plenitud profesional la que motiva a la mayoría de emprendedores sociales. No trabajan solo para engrosar una cuenta de resultados. Quieren dejar huella en la sociedad.

"Me di cuenta de que solo pensaba en cómo generar más ingresos, cómo lanzar nuevos productos... tiene que haber un balance", dice Manuel Roca. Es cofundador de Atrapalo.com, una de las principales agencias de viajes online en España, con 200 empleados y 200 millones de euros de facturación. "Si tienes suerte en la vida, creo que debes devolver algo a la sociedad". Su forma de hacerlo se llama Miaportacion.com, un agregador de ONG estrenado el pasado mayo a través del cual cualquiera puede hacer donaciones a cientos de causas. "Es sin ánimo de lucro y 100% financiado de mi bolsillo". Pronto tendrá tres empleados a tiempo completo. "¿Mi sueño? Mejorar el mundo. ¿Por qué no?".

Fuentes: Dan Pink, elpais.es

Preguntas:

- 1- Explica las diferencias existentes entre sociedad limitada de bajo lucro, la sociedad limitada, la sociedad limitada laboral y una ONG.
- 2- ¿Qué motiva a los emprendedores sociales? ¿Es compatible la rentabilidad con la mejora social?
- 3- ¿Qué importancia tiene el emprendimiento social en España? ¿A qué lo atribuyes?

## El liderazgo de Carina Szpilka

Entrevista a Carina Szpilka, directora general de ING DIRECT España.

A pesar de su apellido de ascendencia polaca, Carina Szpilka es española, nacida en 1968 y desde septiembre de 2010 directora general de ING DIRECT España, asumiendo la máxima responsabilidad sobre el banco tras doce años de trabajo en la entidad y siendo una de las pocas mujeres al frente de una entidad financiera en nuestro país.

Si preguntamos a Internet por Carina, Google nos traslada una imagen muy relacionada con las redes sociales, con un perfil claro y sencillo en LinkedIn, un buen número de fotos suyas y su cuenta en Twitter con más de 4.300 seguidores. Desde ahí actúa como una auténtica embajadora de la marca en redes sociales y ha llegado a elaborar una teoría muy interesante sobre el nuevo liderazgo 2.0 basado en las 5 Cs.

Las pymes representan un sector extenso y económicamente importante en España. Aún así tienen enormes dificultades para acceder a productos y servicios financieros. ¿Es la Cuenta NARANJA suficiente para atender las necesidades financieras de estas empresas?

No, por eso desde ING DIRECT hemos evolucionado para cubrir las necesidades de nuestros clientes lanzando al mercado productos que han sido y son un referente en nuestro país como es la Cuenta NARANJA. Pero además hemos incorporado otros como la Cuenta SIN NÓMINA, una cuenta corriente fácil de utilizar, que está dirigida a autónomos y a aquellas personas que no pueden traer su nómina a ING DIRECT, pero que tienen ingresos recurrentes.

Y no nos quedamos ahí. Desde el banco estamos trabajando en el desarrollo de una oferta más amplia y completa para este colectivo, porque queremos estudiar muy bien qué es lo que podemos aportarles que le sea verdaderamente relevante. Está claro que los autónomos y las pymes tienen que jugar un papel muy importante para que España salga de la situación actual. Y en ese contexto, si desde ING DIRECT podemos ayudar y ofrecer productos y servicios, que les permitan obtener más por su dinero y que les faciliten el día a día con una operativa sencilla, nos sentimos “obligados” a hacerlo.

Es conocida la presencia activa de Carina en Twitter, pero ¿qué lugar ocupan las redes sociales en la estrategia de negocio de ING?

Creo que las redes sociales no son una moda, sino que son un fenómeno que ha llegado con mucha fuerza y que se desarrollará y evolucionará con el tiempo. En el banco entendemos nuestra presencia en las redes sociales como parte de nuestra estrategia corporativa y de negocio. Para nosotros son un canal más a través del cual conseguimos un nuevo nivel de relación con los clientes. Nos sirven principalmente para escucharles, para conocer qué les interesa y qué les preocupa, de qué hablan con otros usuarios, resolver sus dudas, informarles... en definitiva, son un termómetro excepcional para descubrir las necesidades de la gente. Nuestra presencia en las redes sociales es coherente y consistente con nuestro mensaje. Somos una marca volcada en el cliente, y lo demostramos. Y además yo quiero dar ejemplo e influir en toda esta organización para que de verdad el cliente sea lo más importante. Mi compromiso personal sin duda aporta credibilidad. Además, esta experiencia es para mí y para toda la organización un gran aprendizaje.

“Desaprender” ha sido uno de los claims más utilizados en las últimas campañas publicitarias. Desde su posición de liderazgo, ¿cuántas cosas ha tenido que desaprender para llegar a liderar un banco como ING?

Lo cierto es que yo iba para médico, pero el día que hacía la inscripción, me imaginé en un hospital una noche de sábado y decidí cambiar de carrera en el último momento. “Desaprendí”, me planteé mi futuro con una nueva perspectiva y opté por hacer algo más generalista y desde entonces siempre he trabajado en banca. Comencé mi carrera profesional en el Banco Santander y luego trabajé en Argentaria. En ambos sitios aprendí muchísimo, de hecho allí empecé en el mundo de canales alternativos. Luego llegué a ING DIRECT, fue una decisión valiente, era una aventura, porque había que construir el banco desde cero pero me engancho desde el primer momento. No queríamos un banco cualquiera, así que continué desaprendiendo para llegar a lo que quieren

nuestros clientes. Estar vinculada a este banco no es sólo un trabajo, sino que es un proyecto en el que realmente creo. Mi etapa en París fue también una parte de mi “desaprendizaje” para volver a aprender. Llegué a una cultura distinta y tuve que aprender a trabajar en un nuevo entorno, especialmente complejo. Allí desaprendí a mandar, que es lo relativamente fácil, para aprender a liderar, que es lo difícil. Que la gente te siga por convencimiento y que hagan las cosas porque creen en ellas, no porque tú se lo estás mandando es todo un reto.

¿Qué aspectos del liderazgo crees que tienen más valor en este momento?

El papel del líder es motivar, ilusionar, hacer a los empleados partícipes de la compañía. Además, creo que el liderazgo empresarial debe ser inspiracional, uniendo a los equipos no por la mera producción de bienes y servicios, sino entendiendo cuáles son los auténticos valores de la empresa, su auténtica razón de ser y las necesidades de los clientes que se quieren satisfacer o cubrir. Por todo ello, los aspectos del liderazgo que tienen más valor hoy día son la comunicación, la cercanía, la cooperación, la complementariedad y la confianza. Es lo que llamamos las 5 Cs del nuevo liderazgo, del liderazgo 2.0. La comunicación es como el aglutinador de que toda la organización vaya alineada hacia una misma meta. El mundo digital facilita mucho esta comunicación, porque antes para transmitir tu mensaje tenías que hacer no sé cuantos viajes; ahora grabas un vídeo, lo publicas en tu intranet y ya toda tu organización sabe perfectamente qué quieres decir, a qué te estás refiriendo y cuáles son los objetivos del banco. Es muy importante que todo el mundo entienda cuál es su papel, cuál es su valor y cuál es el propósito por el cual trabaja.

Pero para que la comunicación sea creíble hemos de ser genuinos, auténticos. Y es aquí donde entra en juego la “c” de cercanía. La gente tiene que saber que no es una pose que estás usando para un vídeo, sino que eres así. De hecho, uno de los valores de esta casa es la accesibilidad y en la oficina los despachos son todos de cristal, porque nos gusta la transparencia. Y no puede existir cercanía sin cooperación. Esto significa que tenemos que trabajar todos para el cliente, no vale con que lo haga uno; tenemos que estar todos naturalmente unidos alrededor de esos procesos de clientes. Además debemos complementarnos. Estoy convencida de que un buen líder debe rodearse de gente que le complemente en aspectos que no son su fuerte. Así, la compañía contará con todas las cualidades necesarias para alcanzar sus metas. Pero nada de lo anterior sería posible sin la confianza, un aspecto fundamental si crees en este nuevo estilo de liderazgo en el que tú ya no dices lo que se tiene que hacer, sino que eres un facilitador. Tienes que confiar en tu equipo, le tienes que dejar el terreno. Y sin confianza eso no ocurre. El resultado es el compromiso: gente absolutamente comprometida con su trabajo, con la organización y con los clientes a los que va a servir.

¿Qué consejos, en base a tu experiencia, ofrecerías a los actuales gestores de empresas pequeñas y medianas que ven el futuro con cierta incertidumbre?

Actualmente nos encontramos en un nuevo escenario, un nuevo entorno en el que todos tenemos que aprender a trabajar de forma diferente y en el que todos, gestores de pequeñas, medianas o grandes empresas, tenemos mucha responsabilidad en hacer que miremos al futuro con optimismo. Estoy segura de que, a pesar de la coyuntura actual, saldremos fortalecidos por la propia forma de ser que tenemos los españoles, ya que contamos con un espíritu creativo y emprendedor muy fuerte que nos puede ayudar mucho a la hora de darle la vuelta a la situación. Es fundamental que empecemos a pensar en positivo cuanto antes y a enfrentarnos a las situaciones concretas, dejar de hablar de crisis y convertir los problemas en oportunidades, impulsando así el crecimiento de nuestro país. Y en este sentido, los pequeños y medianos empresarios, así como los emprendedores tienen que jugar un papel muy importante para que España salga de la situación actual

Fuentes: [contunegocio.es](http://contunegocio.es)

Preguntas:

- 1- Define: claim, coherencia y consistencia.
- 2- ¿Qué papel juegan las redes sociales para ING Direct?
- 3- ¿Por qué tuvo que desaprender?
- 4- ¿Qué es más fácil mandar o liderar? ¿por qué?
- 5- ¿Cuáles son las claves del liderazgo para Carina? ¿cómo se relacionan?

**ANEXO III: PAU GRACIA-MILÀ**

**CAPACIDAD PARA MOTIVAR A OTROS:**

**BUEN COMUNICADOR:**

**INNOVAR:**

**PERSISTENCIA:**

**HUMILDE:**

**SER POSITIVO:**

**TENER PACIENCIA:**

**SER BUEN ESTRATEGA:**

**BUSCAR RESULTADOS:**

**AUTOESTIMA:**

Game board header with days 1-14 and icons for various actions:

- Day 1: 40€ (red), 5x (red)
- Day 2: € x3 (blue)
- Day 3: +1 (fan icon)
- Day 4: +1 (person icon)
- Day 5: +1 (bird icon)
- Day 6: (beer icon)
- Day 7: (beer icon)
- Day 8: +1 (fan icon)
- Day 9: +1 (person icon)



Game board footer with icons and a grid:

- Icons: person with camera, bird
- Grid: A 5x4 grid of colored squares (blue, red, green, black) with two columns of four squares each above it.

- 25€
- 100€
- 250€
- 500€
- 1.000€
- 2.500€
- 5.000€
- 10.000€

Game board right edge with days 10-14 and icons:

- Day 10: (calendar icon)
- Day 11: (calendar icon)
- Day 12: € -25€ (blue)
- Day 13: (beer icon)
- Day 14: (beer icon)