

CAPÍTULO 6

Generación y transferencia de nuevos conocimientos para el desarrollo de capacidades emprendedoras



¿Por qué necesitamos generar y transferir conocimiento en este campo?

Básicamente porque es una disciplina innovadora para cuya implantación los gobiernos y organizaciones precisarán mapas de conocimiento, como el que aquí ofrecemos, para poner en escena nuevos proyectos destinados a la socialización de capacidades emprendedoras.

En el presente capítulo vamos a aportar una serie de claves y recursos que ayuden a los promotores de iniciativas tendentes al desarrollo de la capacidad emprendedora. En este contexto se recogen los resultados de un concienzudo trabajo y de muchas experiencias.

Al lector interesado le remitimos a los recursos de www.promoredex.com y www.empleaextremadura.com, y en especial a la sección de emprendedores de este último portal.

A continuación expondremos los fundamentos y los trabajos generados para que este conocimiento pueda ser transferido, realizando una aproximación al fenómeno emprendedor, analizando las claves para su implantación en esta época y estableciendo los saberes básicos en los que se sustenta esta disciplina.

Una aproximación al fenómeno de los emprendedores

La formación en capacidades emprendedoras se ha tornado en una necesidad imperiosa para garantizar y avanzar en la sociedad del bienestar.

Dichas capacidades no pueden ser patrimonio de una elite o grupo privilegiado, sino que el acceso a ellas debe ser democrático y social para todos los ciudadanos.



El emprendedor es un transformador de primera magnitud que contribuye a la producción de nuevas ofertas y oportunidades para su comunidad. Necesitamos de los emprendedores para seguir avanzando en la construcción de una sociedad genuina, rica y solidaria.

La formación en los albores del siglo XXI se encuentra ante el principal reto de su historia: entrenar a las personas para vivir en un mundo cambiante y presidido por la incertidumbre, en el que los individuos han de definir su proyecto vital y estar preparados para habitar un universo en el que tienen que ser sus protagonistas.

La sociedad necesita emprendedores y la formación tiene que proporcionárselos. Esto además es posible, aunque aún nos parezca muy difícil. Lo mismo ocurrió siglos atrás cuando la sociedad comenzó a demandar ingenieros, arquitectos, científicos...; artes y saberes que se creía asociados a unos cuantos genios privilegiados por la naturaleza.

A ser emprendedor se aprende, al igual que a cualquier otra cosa en la vida, y de esta certeza se han de apropiar los poderes públicos para trabajar en consecuencia, como uno de los retos más trascendentes de este momento histórico en el que vivimos. Además, lo hemos de hacer desde un nuevo paradigma a fin de que este saber se implante bajo los principios de la democracia y la igualdad de oportunidades, para que pase a ser del dominio de una base social lo más amplia posible (socialización de las capacidades emprendedoras). El reto es posible en condiciones normales, y más aún, como es nuestro caso, con la generación de personas mejor preparadas de la historia, momento oportuno para generar los mecanismos para que los jóvenes se formen como emprendedores y puedan diseñar nuevas y atractivas fórmulas de negocios y empleo.

La creación de empleo se concentra cada vez más en las empresas nuevas y pequeñas, y no en las grandes (Entrepreneurship: A survey of the literature, David B. Audretsch, octubre de 2002). Los países que presentan mayor aumento en los índices de iniciativa empresarial tienden a mayores reducciones de las tasas de desempleo.

Libro verde. El espíritu empresarial en Europa



La preocupación es identificar las destrezas de los emprendedores para elaborar contenidos que permitan formar a personas en este campo.

Hace ya muchos años, cuando la formación no estaba generalizada ni tan desarrollada como en la actualidad, se tenía la convicción de que ciertos saberes estaban condicionados a factores genéticos o de otra índole, con los que la naturaleza había dotado a unos pocos privilegiados. Los músicos y compositores, los escritores, los actores... eran representantes genuinos de este grupo, a los que se sumaban también los científicos notables, los grandes líderes... Desde esta perspectiva si no se había nacido con esas dotes naturales, poco sentido tenía esforzarse en ser compositor, artista o político. Además esto en sí mismo desanimaba de antemano a las personas en esforzarse por ser algo para lo que no había certeza de la posesión de un don natural.

La generalización de la formación y el aprendizaje en la práctica de estos saberes mediante programas formativos bien elaborados dio al traste con esta teoría. En la práctica hoy nadie duda de que con una buena formación se pueda «fabricar» a partir de personas normales a músicos, compositores, escritores, científicos, líderes políticos...

Sin embargo, quedaba pendiente un perfil, en el que la gente todavía creía que estaba restringido a personas especialmente dotadas por la naturaleza, se trataba de los emprendedores, sobre los que pesaba un prejuicio social bajo el cual éstos eran la excepción a la regla.

Con el tiempo estamos ante la certeza de que el espíritu emprendedor está vinculado a la cultura que se vive en un pueblo, a las creencias, al estímulo social y, en general, a factores que están en el ambiente.

Concretar los saberes del emprendedor para formar a otros, puede ser complicado porque las áreas de conocimiento que los constituyen forman parte de diferentes disciplinas que tienen que ver con filosofía, ontología, psicología, sociología, historia, economía...; cuestiones que exigen un mayor esfuerzo para su estructuración, articulación, desarrollo y difusión.

Para ser emprendedor no hay edad, pero si nos ocupamos de ello cuanto antes, eso que llevamos ganado; en todo caso, más vale tarde que nunca. Desde luego mejor desde la guardería.



El objetivo es por tanto el entrenamiento y la formación masiva de las personas en la cosa de emprender, dibujando un itinerario completo donde esto pueda ocurrir, y de esta forma dar respuesta a las expectativas personales de los individuos para ofrecerles la posibilidad de que desarrollen su vida en nuevas claves, donde la realización profesional es posible y deseable.

Algunas reflexiones en torno a la formación y sus desafíos

La sociedad necesita a los emprendedores, como garantía para el crecimiento del empleo, generación de ingresos y producción de valor social. Aspectos que quedan garantizados cuando un buen número de personas pueden gestionar su propio empleo e inventar su vida laboral.

Hacerlo realidad pasa por paliar una carencia formativa que antes no se tenía, cuando el empleo estaba garantizado por parte de las empresas y las administraciones.

Estamos en la obligación de aportar algunas respuestas a las insatisfacciones que sobre la formación se está planteando la comunidad educativa:

- *Las preocupaciones de los padres y los alumnos no son ajenas a las dificultades actuales de una formación orientada al empleo por cuenta ajena; en este marco, la existencia de un presente y un futuro poco halagüeños provocan una creciente desazón que no encuentra el contrapunto de vías alternativas atractivas.*
- *La desazón presente del sistema formativo recae en la existencia de largos períodos de formación para luego enfrentar una tremenda incertidumbre, unida a los interrogantes de los padres a la hora de orientar las vidas profesionales de sus hijos, el desconcierto de los hijos al elegir estudios y profesiones, y la perplejidad de los docentes que comprueban a diario la naturaleza volátil y fungible de los conocimientos.*



- *La oposición de los alumnos, que muchas veces no comparten el diseño que la sociedad ha realizado para sus vidas, en el cual no se les ha pedido participación ni buscado complicidad.*
- *Los profesores que han perdido protagonismo y sienten como el interés de los alumnos no se encuentra reflejado en el ámbito del aula.*

Sociedad, y por extensión alumnos, docentes y padres, están esperando a que el mundo frene un poco su velocidad para reubicarse, pero esto no ocurre, y además la sensación de velocidad y cambio crece.

Vivimos aún en las reminiscencias de una Era Industrial que ya no existe, donde el empleo quedaba garantizado por la incorporación de los contingentes de desempleados a las ofertas de las empresas y administraciones. La quiebra de este modelo genera zozobra, la sensación de que un mundo sólido creado a nuestros pies se resquebraja. ¿Qué hacemos con nuestras vidas? Se preguntan los alumnos. ¿Cómo les ayudamos en sus vidas? Los padres.

En las últimas décadas la formación y el rol de profesor como proveedor de conocimientos se ha visto disminuido, pero ello no significa que el profesor en el futuro vaya a perder protagonismo, más al contrario, este proceso fortalece otras facetas de la docencia: ayuda a establecer criterio y sentido en el alumno, a discriminar información, a reforzar los valores éticos y morales, a diseñar estrategias para vivir en el cambio; ayuda a configurar el futuro, la sensibilidad, a hacerse preguntas sobre el mundo...

La formación en este momento tiene un gran número de retos y propósitos, donde el profesor es decisivo, profundos argumentos de peso para reforzar y potenciar su papel. El profesor ha de enseñar cosas nuevas para dar respuesta a lo que quieren aprender los alumnos.

Todo apunta a la aparición de nuevos saberes prácticos, con una formación que incide en el cambio de hábitos de las personas y que en esos cambios es donde se preparan y diseñan nuevas formas para hacer frente a una vida profesional independiente.



Estamos en un momento esencial para construir una formación diferente, con un reforzamiento de conocimientos para adaptarse a lo que necesitan aprender los alumnos para potenciar las destrezas centrales que les exige este tiempo

El profesor camina indefectiblemente a ocupar un papel de aliado con el futuro de sus alumnos, como agente activo y referente práctico. De agente del conocimiento a caja de resonancia de prácticas fundamentales para la acción. El profesor se convierte en una avanzadilla de prácticas por donde debe discurrir el alumno, encarnando el nuevo espíritu emprendedor.

Cualquier aprendizaje, cualquier definición práctica de lo que se quiere ser, ha de estar enfocado por un sentido y un criterio hacia una vía de realización de práctica emprendedora. Aprender una profesión u oficio camina unido al desarrollo de un negocio que lo soporte. Esto se ha de aprender, independientemente de donde oriente la persona su futuro. Una vez que haya capitalizado este aprendizaje será un individuo capaz de explotar su talento y producir valor social.

La formación está en la obligación de diseñar una pasarela que permita a las personas convertirse en emprendedoras, al menos en una faceta de su vida, desde la lógica de que todo se aprende, lo que incluye también al ser emprendedor, contribuyendo a la creación de una sociedad sustentada en los principios de la democracia, libertad y solidaridad.

Los Gobiernos y las organizaciones quieren ensanchar su base de emprendedores

Uno de los principales retos de las sociedades de principios de siglo es ensanchar su base de emprendedores, como garantía para sostener e incrementar el nivel de vida y posibilitar la redistribución de riqueza.

Este es un objetivo de gobiernos e instituciones de todo el mundo, como es el caso de la Unión Europea, que ha hecho de la capacidad emprendedora



y del espíritu de empresa, un eje básico de sus políticas. También de sus estados miembro, así como del Gobierno extremeño. Todo lo cual queda reflejado en las Políticas Comunitarias, los Planes Nacionales de Acción para el Empleo (PNAE), o el IV Plan de Empleo de la Junta de Extremadura, cuya próxima edición más que previsiblemente, seguirá potenciando las acciones dirigidas a los emprendedores.

No cabe la menor duda que los principales retos de las políticas de la UE, nacionales y regionales; son las medidas dirigidas al empleo y, dentro de estas, el desarrollo de la capacidad emprendedora, como herramienta imprescindible para el crecimiento económico y el mantenimiento de la sociedad del bienestar.

La Estrategia Europea de Empleo

Desde el Consejo Europeo de Ámsterdam el empleo ocupa una parte importante de la agenda de la UE, a partir del cual se movilizan en torno a él las políticas comunitarias.

Los pilares básicos de estas políticas son la mejora de la capacidad de inserción profesional, desarrollo de la capacidad emprendedora y el espíritu de empresa, capacidad de adaptación de trabajadores y empresas, igualdad de oportunidades.

En estos pilares básicos se sustentan los Planes de Acción para el Empleo de los Estados miembros.

La Unión Europea recomienda el desarrollo de estrategias que hagan frente a los procesos perversos de la globalización a través de la reforma de la educación, desarrollo y democratización en el acceso a las NTIC, generación de empleos ligados a las nuevas tecnologías, alfabetización tecnológica, desarrollo de la capacidad emprendedora y una nueva cultura empresarial.

Se apunta a la creación de un ambicioso plan para el desarrollo de servicios e infraestructuras del conocimiento en el marco de una sociedad de la información.

Las administraciones deben aprovechar las nuevas tecnologías y hacer que la información sea lo más accesible posible.

La educación ha de ser adaptada a los necesarios procesos de alfabetización tecnológica, acuñando nuevos procedimientos y métodos para desarrollar el espíritu empresarial.

Cabe destacar las aportaciones del Libro verde. El espíritu empresarial en Europa, publicado por la Comisión Europea (Bruselas, 21/1/2003). El Libro verde reconoce que el espíritu empresarial es multidimensional, pudiendo estar presente en diferentes contextos, de naturaleza económica o de otro tipo, en cualquier tipo de organización, pero se centra en el espíritu empresarial en el contexto de la empresa. «El espíritu empresarial es, sobre todo, una actitud en la que se refleja la motivación y la capacidad del individuo, independiente o dentro de una organización, a la hora de identificar una oportunidad y luchar por ella para producir nuevo valor o éxito económico. Hace que la creatividad o la innovación se introduzcan en un mercado ya existente y compitan en él y lo cambien, o den lugar, incluso, a la creación de nuevos mercados... Para quienes no encuentran un empleo regular que les satisfaga, la decisión de convertirse en empresarios puede derivar en parte o totalmente de la necesidad económica. Convirtiéndose en empresarios pueden disfrutar de perspectivas de mejora».

En general el Libro verde marca las pautas para el desarrollo de un nuevo espíritu en Europa favorable a la creación de empresa: «Europa necesita fomentar el dinamismo empresarial de un modo más eficaz. Necesita más negocios nuevos y prósperos que deseen beneficiarse de la apertura del mercado y embarcarse en empresas creativas o innovadoras de explotación comercial a mayor escala». Estimula a los Estados miembro a que trabajen en esta senda, realiza recomendaciones para el desarrollo de actitudes más positivas hacia la iniciativa empresarial, así como las acciones tendentes a remover obstáculos administrativos, equilibrar los riesgos y las recompensas de la iniciativa empresarial, y el aumento del estímulo y valoración social hacia los emprendedores.



Los Planes Nacionales de Acción para el Empleo en España

Los Planes Nacionales de Acción para el Empleo toman al pie de la letra las líneas maestras que adoptan los diversos Consejos.

Desde la UE se hacen sucesivas recomendaciones sobre los asuntos en los que han de mejorar las políticas de empleo: trabajar en el pilar de espíritu de empresa, los Servicios Públicos de Empleo, la formación, rotación en el empleo, aumentar los niveles educativos, generalización de la formación permanente para conseguir una economía basada en el conocimiento, dotar a los jóvenes en competencias básicas necesarias en el ámbito de las tecnologías de la información, establecer objetivos cuantificados que faciliten el acceso de los adultos a la formación continua, desarrollar el aprendizaje informático para todos los ciudadanos, realizar las reformas pendientes de la Formación Profesional, para el año 2003 se ha de conseguir el acceso electrónico generalizado a los Servicios Públicos, facilitación de tareas al empresario, realización de gestiones habituales en un mismo punto mediante procedimientos electrónicos, formación de empresarios, fomento del autoempleo, asesoramiento para crear nuevas empresas, promover el espíritu emprendedor a través de la modernización de los Servicios Públicos de Empleo, que deben cumplir una doble función: de un lado ofrecer mejores servicios a trabajadores y empresas («emplea-habilidad») y coordinación de los diferentes agentes que intervienen en la gestión de políticas de empleo.

Las Políticas de Empleo de la Junta de Extremadura

El IV Plan de Empleo, en su título 4, apartado 4.3, refiere en su tenor literal: «Debe fomentarse la capacidad emprendedora y crear empresas en nuestra Comunidad. El emprendedor debe considerarse un agente dinamizador de primer orden, en tanto que su voluntad de llevar ideas a la práctica, posibilita la creación de empresas con la

consiguiente generación de empleo y de riqueza. El tejido empresarial de Extremadura está configurado por pequeñas y medianas empresas, pero es en las más pequeñas donde mayor volumen de actividad podemos encontrar. Las características específicas de estas pequeñas empresas generan dificultades importantes que conviene atender para posibilitar una presencia más activa en el mercado de trabajo. Igualmente, es necesario impulsar el carácter emprendedor de las entidades de Economía Social, para que sean, cada día más, un factor de vertebración social y de solidario desarrollo regional. De manera singular, se favorecerán las capacidades emprendedoras en las actividades relacionadas con los Nuevos Yacimientos de Empleo y sectores o actividades emergentes».

En general las políticas de empleo e industria se orientan en los cuatro Pilares básicos, teniendo entre sus objetivos la mejora de la cualificación de los trabajadores, aumento en la estabilidad y calidad del empleo, potenciar la capacidad emprendedora, dinamizar los recursos locales, mejorar las condiciones sociales de los colectivos desfavorecidos, progresar en la prestación de los servicios al ciudadano.

Pese a las recomendaciones y esfuerzos llevados a cabo por estas instancias en los últimos años, los resultados de las actuaciones realizadas por organizaciones públicas y privadas han sido muy exiguos. De hecho, con frecuencia hemos asistido al desarrollo de actuaciones desenfocadas, que no han podido responder a las expectativas de sus promotores.

Consideraciones generales

Recapitulamos en una serie de cuestiones básicas para seguir avanzando:

- ➔ El emprendedor es un transformador de primera magnitud que contribuye a la producción de nuevas ofertas y oportunidades para la Comunidad, y la consecuente renovación de la vida social, cultural y económica.



- Las sociedades actuales necesitan de los emprendedores para seguir avanzando.
- Se abre un nuevo tiempo en el que el contexto del empleo se ha transformado radicalmente, precisándose de nuevas estrategias para dar respuestas a la inserción laboral de las personas.
- En esta situación, la educación y la formación se hallan ante el mayor reto de su historia para afrontar un tiempo en radical transformación.
- Los emprendedores no van a surgir como «setas», por generación espontánea, si no trabajamos desde la educación y la formación en ello.
- Existen importantes carencias en los enfoques, estructuras y dispositivos de la formación para abordar esta situación.
- La formación, para encarar estos retos, ha de plantearse desde un paradigma radicalmente diferente: un modelo integral planteado desde una óptica multidisciplinar y un enfoque holístico.
- Se puede aprender a ser emprendedor, al igual que se puede adquirir cualquier otra habilidad o destreza.
- El acceso a la nueva educación y formación en capacidades emprendedoras ha de ser democrático, libre y en igualdad de condiciones para todas las personas.
- Para hacer esto posible son necesarios nuevos diseños y programas, que acompañen el proceso de apoyo a las estrategias e iniciativas de promoción de emprendedores y nuevas empresas, que desde diversos ámbitos de las Administraciones se pongan en marcha.
- El diseño de los procesos ha de estar alineado, y responder a las necesidades y preocupaciones de sus destinatarios.
- El objetivo último ha de ser el preparar a las personas para que puedan ser forjadoras de su propio futuro al menos en una faceta de su vida, en la que la persona desee realizarse.

- ➔ Las capacidades emprendedoras no sólo están relacionadas con las habilidades de gestionar empresa (para quien decida emprender en el ámbito empresarial), sino también con la adquisición de destrezas básicas para tener capacidad de iniciativa.
- ➔ Es necesaria una pasarela formativa previa a la formación en capacidades empresariales, basada en la adquisición de destrezas emprendedoras básicas.





El reto del siglo XXI es dotar a las personas de capacidades emprendedoras

En consecuencia con los propósitos del capítulo anterior, debemos avanzar en el descubrimiento de nuevos claros que nos permitan avanzar en la senda de *la sociedad de los emprendedores*, enfrentando los retos que tienen planteadas las sociedades del siglo XXI, que pasan por dotar a los individuos de capacidades emprendedoras, o lo que es lo mismo, capacidades para constituir oferta, mutando ciertas prácticas culturales que impiden su eclosión, y recurriendo a un antiguo recurso renovado: la formación en su nueva dimensión fundada en el paradigma del cliente.

La preocupación por el desarrollo de la capacidad emprendedora en el inicio del siglo XXI, desde diversas instituciones y organizaciones a nivel mundial no es un asunto baladí, su importancia es grande por los efectos que produce en la economía, generación de valor y oportunidades colaterales.

«El reto al que se enfrenta la Unión Europea consiste en identificar los factores clave para crear un clima en el que puedan prosperar la iniciativa y las actividades empresariales. Deberían tomarse medidas políticas dirigidas a mejorar el nivel del espíritu empresarial en la Unión, adoptando el enfoque más adecuado para que surjan más empresarios y para que aumente el número de empresas que crecen».

Libro verde. El espíritu empresarial en Europa

Todo esto está plenamente identificado y descrito, la dificultad reside en la reproducción de prácticas, dispositivos y mecanismos que permitan la multiplicación exponencial de estos procesos, que garanticen la consecución de logros y metas que tienen planteadas las sociedades actuales.

Desde una retrospectiva histórica, la capacidad emprendedora es un factor presente en el ser humano, en todos individuos y culturas, en mayor o



menor medida, en función de una serie de variables identificables que han condicionado su abundancia o carestía. Se trata, por tanto, de cultivar esos elementos que constituyen la materia prima del éxito para su diseminación social. La capacidad emprendedora no es un fenómeno extraño, es una faceta que forma parte de la propia dimensión del ser y que, entre otras cosas, ha permitido que el hombre sea el animal capaz de inventar soluciones para colonizar todos los rincones de la tierra y estar presente en aquellas zonas de condiciones extremas, e incluso haber puesto el pie fuera del planeta.

El reto del futuro es cultivar las semillas de la capacidad emprendedora, generando el clima necesario para que éstas fructifiquen, creando un ecosistema propicio, conscientes de que las sociedades de éxito serán las emprendedoras, como distintivo preeminente sobre la posición geoestratégica, la riqueza en materias primas y otros factores señalados por los teóricos de la economía.

El cambio cultural que es necesario para culminar esta sociedad no puede realizarse como un proceso de aculturación y/o formación persona a persona, sino como una acción global, lo primero sería demasiado lento e inasumible en costes. Es necesaria una acción social concertada y apoyada por los poderes públicos y una trama común de complicidad de toda la sociedad.

El paradigma para el siglo en el que entramos es el ser humano en su dimensión emprendedora. Una de las claves para el desarrollo de ese paradigma está en democratizar las habilidades para emprender, y todo esto ha de pasar por una nueva formación, que se enfrenta a uno de sus principales retos históricos: dar respuesta a las necesidades de los individuos para enfrentar con éxito los avatares en el curso de sus vidas.

Si hasta ahora la formación ha venido preparando a las personas para dar respuesta a las necesidades existentes, dotándolas de habilidades y conocimientos para hacerlo posible, en este momento donde el denominador común a todos los procesos es el cambio, la formación ha de adaptarse con rapidez a esta nueva realidad, en un mundo en el que la incertidumbre ha pasado a ser la certeza, donde el futuro llega de incógnito. En este escenario, la formación ha de jugar un nuevo rol en el que el individuo enfrente las dificultades para gestionar el cambio sin traumas.



En este capítulo vamos a analizar algunas claves referidas al cambio de rumbo de la formación para adaptarse a las nuevas prioridades, y cómo ésta ha de transformarse para renovar y potenciar las capacidades latentes de los individuos, para poder trabajar en posiciones de vanguardia estos campos, descubriendo nuevas oportunidades para los ciudadanos.

La principal manifestación de la capacidad emprendedora es la habilidad de las personas para constituirse en oferta

Identificamos a los emprendedores con sus habilidades para inventar ofertas; la capacidad emprendedora, pues, y su materialización tangible no se fundamentan en fuerzas ocultas ni mágicas, factores genéticos o de carácter; es algo que se aprende y cultiva, en definitiva, se trata de habilidades, y como tales pueden ser adquiridas. En esta lógica, la formación y su papel de democratización y socialización de habilidades y conocimientos ha de ocupar un lugar preeminente en los próximos años, refiriendo tanto la reglada como la no reglada, en todos sus ciclos (inicial, medio, superior) y a todos sus subsistemas (ocupacional, continua y profesional). Cumplir los objetivos para los que ha sido creada supone en la actualidad un reto de toda la sociedad, siendo su sentido moderno el de crear desde una base horizontal personas configuradas para el éxito, éxito referido a todas las facetas de la vida y no sólo en la dimensión económica.

Pero quizá el factor más decisivo en el marco del análisis que nos ocupa ha sido el cambio producido en el estilo de los negocios en el último cuarto del siglo xx, que ha afectado a todos sus componentes estructurales: se trata del traspaso del poder del proveedor al cliente. El cliente ha pasado a ser el centro de la acción. Por eso al cliente (formando) ya no se le pueden ofrecer capacidades para alcanzar objetivos, sino habilidades prácticas para obtener resultados coadyuvantes a la realización de su propio estilo de vida. El salto cualitativo está en pasar de los objetivos a los resultados.

Adaptar un dispositivo que haga esto posible supone de forma categórica reinventar las estrategias y las prácticas formativas (nuevos soportes, contenidos, equipos, profesionales, metodologías, recursos...). Además no basta



con esto, para asegurar la sostenibilidad del modelo, el nuevo dispositivo ha de compatibilizarse con el acceso masivo de las personas y la suma de valores universales que lo garantizan.

El éxito de base amplia, como acción que engloba a todos los ciudadanos, es una dimensión alcanzable desde la refundación de la formación, que pasa a ser una herramienta estratégica dentro del circuito vital de las personas, como factor que corrige el efecto de las fuerzas centrífugas del cambio y permite de forma continua insertar en el seno social a las personas despedidas por la inercia de los acontecimientos.

La formación del siglo XXI conectará de forma permanente y anímicamente a las personas con los resultados tangibles de su efecto, no con objetivos. El éxito son los resultados que producen los objetivos, no los objetivos en sí mismos. La formación será la dimensión estratégica del proyecto vital de cada persona, donde éste se vertebra y a la vez muta, adaptándose o anticipándose a los acontecimientos. Lejos de ser un hecho aislado o circunstancial donde el binomio proyecto vital/formación, es hasta ahora algo episódico, dos realidades desconexas que caminan por separado, incluso en el concepto clásico de la carrera.

En la antigüedad y la Edad Media las carreras eran de gran recorrido. Sustentadas en la teoría de los tres estados, la incertidumbre acerca del trabajo era muy poca, pero las posibilidades para cambiar y mejorar también eran nulas.

Pasó el tiempo y llegó la Revolución Industrial. Un cambio tecnológico de esta magnitud, permitió que mucha gente tuviera que cambiar de trabajo, del campo a la fábrica. También que apareciera una clase nueva de burguesía, de promotores industriales, que antes no existían y que éstos a su vez desplazasen al linaje. Todo cambio crea un nuevo escenario, mucha gente encontró nuevas oportunidades pudiendo cambiar de ocupación y acceder a ciertos beneficios antes impensables.

Y así continuó transcurriendo el tiempo, y a medida que iba avanzando la era industrial, cada vez más, ingentes cantidades de personas, accedían a los estudios (antes prácticamente vedados a la iglesia).



A medida que el trabajo y las carreras de las personas iban perdiendo vigencia temporal, e incluso era normal que algunas personas cambiasen de trabajo a lo largo de su vida. También ocurrió que los trabajadores pudieron acceder a la formación superior y formar parte de forma masiva de un mercado de trabajo cualificado, que se absorbía fácilmente por las empresas y las administraciones.

Y de aquí pasamos a la Revolución Tecnológica. Y en las dos últimas décadas del siglo xx y primeros años del siglo xxi, llegamos a una revolución sin precedentes en la historia de la Humanidad, una revolución profunda caracterizada por la velocidad del cambio. Un cambio frenético y diario que obliga a la innovación permanente.

Entre las consecuencias que esto trajo están la ruptura del concepto de carrera y del trabajo tradicional, la adaptación permanente, la obsolescencia de los conocimientos...

Pero también la emergencia de enormes oportunidades para las personas y sociedades caracterizadas por la flexibilidad y la capacidad de adaptación. Y en este momento somos conscientes de que seguir unos estudios, conseguir una titulación, aprender un oficio... no nos garantiza, ni mucho menos, que vayamos a ser contratados en lo que nos hemos formado. Esa herencia del pasado, mediante la cual nos asegurábamos que con un itinerario de aprendizaje obtendríamos un trabajo, se ha quebrado, y con ello las expectativas para vivir una vida digna y la construcción de un proyecto de futuro con ciertas garantías (formar una familia, comprar una vivienda), hacer una vida con sentido.

Podemos decir que vivimos cierta zozobra que nos disgusta, a nadie le gusta. ¿Han terminado las carreras? No, el proceso es gradual y no afecta a todas ellas por igual.

Pero lo real es que la carrera no es ya una garantía, y por tanto hemos de buscar fórmulas alternativas, para no quedar inermes a las personas que tienen que trabajar mañana, ante un panorama sin respuestas. Nuestra responsabilidad presente es ayudarlas a desarrollar destrezas para inventar su propio trabajo. Esa es la auténtica meta que perseguimos: preparar a las personas para construir sólidos proyectos, articular oferta, crear redes, descubrir oportunidades... Un nuevo saber para una nueva época.



La formación y sus dispositivos no pueden obviar los poderosos procesos de cambio que se están operando, donde el trabajo, las carreras, las profesiones, el concierto de la oferta y demanda... se han transformado. En un mundo donde las coordenadas se han roto, el concepto de centro y periferia se ha quebrado, Internet se ha convertido en el principal nexo de unión de los ciudadanos y aspectos tan insospechados como la lengua, comienzan a tomar carta de identidad como recurso económico.

En este momento en el que en Europa no se puede garantizar el empleo para el contingente de demandantes por parte de la oferta de las administraciones y las empresas, en convivencia (y hasta a veces en aparente contradicción), con la existencia de remanentes y recursos de las personas para aceptar y adquirir nuevas ofertas (comprar satisfacciones) en forma de productos y servicios.

Introduciendo una nueva dimensión, aún no explotada suficientemente para el crecimiento y el empleo, se trata de preparar a las personas (desarrollar destrezas) para que éstas inventen, creen y articulen ofertas para otras personas.

En numerosas ocasiones desde las instituciones de la UE se han señalado reiteradamente aquéllas actividades emergentes para el crecimiento del empleo (Nuevos Yacimientos de Empleo), pero el trabajo no se ha completado, porque aunque se han dado pistas sobre los campos en los que emprender, no se han arbitrado fórmulas, puesto prácticas y diseñado herramientas e itinerarios para hacerlo.

Es como aquél que señala la existencia de un nuevo mundo pero no aporta los planos ni las naves para llegar a él. Necesitamos nuevas cartas de navegación para movernos en un mundo que fluye por unos derroteros inéditos. Aquí es donde cobra la formación su nuevo sentido.

Es decisivo obtener ventaja de la incertidumbre

Ahí está la dificultad, pero por ende, ahí está la oportunidad. Inventar los mecanismos para hacer esto realidad, desarrollar los proyectos piloto



necesarios, ponerlos en práctica, descubrir errores y éxitos, elaborar herramientas y materiales, obtener procedimientos y metodologías, y generar el conocimiento necesario, el *modus operandi* para poder implantar un nuevo modelo de acción.

Generar un nuevo conocimiento y su gestión, adaptado a los nuevos retos que pueda ser replicado por los diferentes mecanismos de la formación, gestión y entrenamiento; pues es el conocimiento aplicado a la generación de nuevas ofertas el que permite transformar la realidad de un territorio, es decir, las prácticas de las personas en producir determinadas ofertas.

Si damos por buena la afirmación de que el paradigma del siglo XXI es el ser humano, la formación ha de ser la clave principal para construir un mundo cuya medida sea el hombre, porque es ahí donde se configurarán los nuevos estándares y valores. De esta forma, una de las asignaturas de la formación será dotar a las personas de las capacidades para constituir oferta y hacerlas extensibles a toda la sociedad. Y ahí tienen una papel fundamental las Administraciones con responsabilidades en la formación (ocupacional, reglada y continua).

Si estos mecanismos quedan restringidos a una elite o ámbito cultural, la brecha entre ricos y pobres seguirá aumentando, con el riesgo de ensanchar los desequilibrios y con ellos la viabilidad del sistema, apreciable entre algunas de sus manifestaciones en la existencia del ciber mundo de la abundancia y un mundo cosido de fenómenos y estados feudales, con metástasis latentes que estallan de forma virulenta en todos los continentes.

De todas formas, la pobreza como fenómeno global está más unida a la ausencia de emprendedores, o al emprendimiento restringido a un grupo de privilegiados, que a su existencia, incluso para ser solidario hay que tener y producir recursos. La mejor forma de solidaridad es inventar recursos para repartirlos.

¿Y por qué desde zonas como Extremadura podemos enfrentar este desafío? Precisamente porque ese déficit histórico nos hace que lo añoremos con más fuerza.



Se imaginan que los esclavos del mundo en el siglo XIX se hubieran resignado a su situación de esclavitud. De portar una existencia cruel, una vida horrible e inhumana, en torno a la convicción de que no podrían cambiar nunca su situación, que esa era a la vez una situación «natural» que habían padecido sus padres, sus abuelos, la sensación de pertenecer a una raza inferior; la amenaza que supondría una rebelión y su represión, el inútil derramamiento de sangre. La sensación de que de todas formas todo seguiría igual pues siempre habían existido los esclavos... Desde este posicionamiento jamás se hubiera abolido la esclavitud, los esclavos al día de hoy seguirían existiendo. Sin embargo fueron los propios esclavos los que terminaron con la esclavitud. Inventaron la libertad, precisamente porque la añoraban. Los árabes también inventaron el mundo del agua. Así pasan los emprendimientos en el mundo.

A nosotros nos compete inventar la sociedad de los emprendedores.

La estructura en la que se articula la oferta

Básicamente para que exista una oferta, una persona tiene que actuar de proveedor de otra que hace de cliente, entre ambas pactan la realización de un pedido en forma de producto y/o servicio, así como las condiciones de satisfacción que tiene que producir el proveedor con su entrega. Normalmente tendemos a pensar que las posibilidades para realizar ofertas están muy limitadas, pero en realidad son infinitas, sólo dependen del tiempo que empleemos en este ejercicio y de las redes que podamos crear o integrarnos en ellas para hacer otras nuevas a alguien.

Las ofertas se pueden hacer, y realmente las hacemos en todos los ámbitos y facetas de la vida, y siempre llevan aparejada una promesa de cumplimiento por parte de la persona que actúa como proveedor. La constitución de oferta tiene que ver con la escucha de las preocupaciones y necesidades que tiene la gente, el emprendedor es un ser que está presente en las conversaciones sociales, es un experto en escuchar este tipo de insatisfacciones, es una oreja andante.

El emprendedor emplea su tiempo productivo en imaginar soluciones a los problemas que ha escuchado, hace composiciones mentales, estudia



posibilidades, crea redes que se comprometen en articular ofertas, idea y propone soluciones a sus clientes y escucha sus sugerencias, perfila de nuevo los procedimientos, recurre a la red de ayuda, replantea los asuntos, analiza lo que ya hacen otros, investiga sus prácticas, estudia sus métodos... Ante todo el constructor de oferta es alguien que está en la calle, conversa de forma activa, detecta problemas, compromete su tiempo vital en su solución, reúne habilidades para implicar a otros, arma redes, consigue recursos, asume riesgos...

Estos elementos que esbozo, constituyen el auténtico ADN de la capacidad para constituir oferta, del ser emprendedor, de vivir una vida auténtica y comprometida. Formar en estos campos que, por separado, no ofrece barreras insalvables, a priori no tienen ninguna dificultad, al igual que no lo es el introducir estos conocimientos y prácticas en un paquete formativo.

La mayor dificultad está en que estos conocimientos y habilidades no son un exponente de nuestra dimensión cultural, por lo que tendremos que cambiar algunas prácticas culturales, sustentando este proceso en la formación en todas sus modalidades, incidiendo en aquellas áreas y facetas donde nuestra cultura presenta déficit considerables. El déficit de habilidades queda patente en la formación. ¿Dónde se aprende esto? ¿Quién forma en estas prácticas? No hay formación en algo tan decisivo. Tenemos una formación caduca que forma en el paradigma de poder del proveedor. Necesitamos inventar el paradigma de la formación basada en el cliente.

La cultura es el ecosistema donde eclosiona la habilidad para constituir oferta

La capacidad para constituir oferta de un pueblo está íntimamente unida a tres factores, a la vez relacionados entre sí: la cultura entendida como trayectoria histórica y como conjunto de distinciones sobre las cosas, la religión que legitima o deslegitima una serie de actividades, la educación y la formación que transmiten esos conocimientos y habilidades.

En general podemos decir que es a través de los valores, estándares sociales y formas de vida de un pueblo, donde se fundan sus capacidades emprendedoras, traduciéndose en su escala de valores y convenciones.

Así vemos como nuestra cultura se contrapone, por ejemplo, a los valores del Calvinismo; para hacernos una idea, si observásemos el mapa donde su credo se implantó, éste vendría a coincidir con el mapa del desarrollo y la proliferación de empresa. Calvino dentro de una visión determinista del mundo, reconoce aquellos elegidos por Dios en función del éxito obtenido en los negocios. Desde esta creencia, ¿quién no se arriesga en vida a probar suerte en los negocios a cambio de asegurarse la salvación eterna?

Tras la caída de la URSS, después de algunas generaciones que habían vivido en el régimen comunista, en el que el papel del promotor era el propio estado, y en el que el pueblo había sido educado para desarrollar facetas no relacionadas con la promoción empresarial, ¿cómo se podía pensar que los ciudadanos podían competir en una economía de mercado con otras partes del mundo, con habilidades adquiridas durante generaciones en el ámbito de la creación de oferta?

En EE.UU. un niño desde su infancia está familiarizado con las prácticas para construir ofertas, con conceptos como cliente, satisfacción de necesidades, condiciones de satisfacción...

Harán falta muchos años para competir en igualdad de condiciones, aprendiendo las necesarias destrezas. No se puede competir en igualdad de oportunidades en algo para lo que los individuos no se han preparado, no existen prácticas, y ese estándar de vida y de profesión no forma parte de la escala de valores de la comunidad. Para renovar la vida de la comunidad, no basta con tener las mejores materias primas, posición geoestratégica, universidades. En la situación actual es preciso tener un importante contingente de personas adiestrado en la constitución de oferta, admitiendo en la parte alta de la escala de valores lo deseable de ser y vivir así.

Sería un error pensar que el modelo a seguir es el calvinista o el americano. Estamos en condiciones de fundar uno nuevo, el de el emprendedor comprometido con su mundo y sus miserias: la fundación de un neoemprendimiento basado en estándares de vida acordes con nuestro ser social e identidad, en la ética y su absoluta compatibilidad y legitimidad con los negocios basados en la constitución de oferta.

La fundación de este modelo precisa de una caja de resonancia, que es la formación en su nueva dimensión. Y éste es el momento más propicio para hacerlo.



Hacer oferta es un fenómeno que trasciende a la creación de empresa

Constituir oferta no sólo está emparentado con el mundo de los negocios, a la gente le es más difícil entender cómo se puede ser emprendedor en la política, la educación, la cultura, las asociaciones, la comunidad de vecinos, la familia.

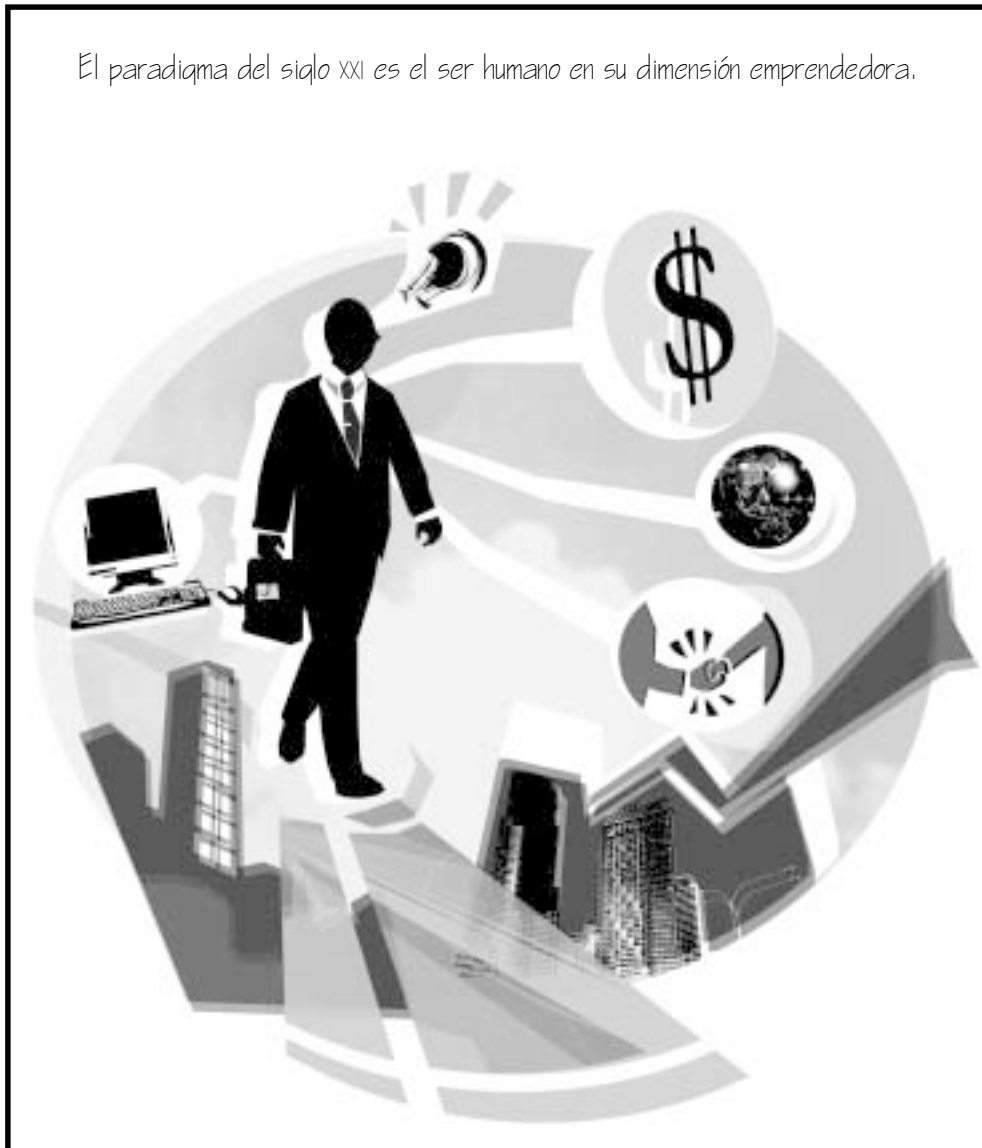
También tendemos a interpretar que los valores y estándares relacionados con la capacidad emprendedora, apuntan hacia un modelo de desigualdad, identificándolos con los valores del capitalismo y los símbolos del materialismo. Esto no es cierto, como expresé antes, la desigualdad no está provocada por los emprendedores, las personas que escuchan preocupaciones y hacen ofertas para generar satisfacción. Más bien está relacionada con el acceso selectivo de pocos individuos a las destrezas para emprender, las fuentes financieras para hacer negocios, el acceso vedado a ciertas oportunidades que se ofrecen desde la política, los monopolios que limitan el libre acceso de los ciudadanos para hacer oferta. La desigualdad está más relacionada con la ausencia de emprendedores que con su presencia.

Formar para desarrollar capacidades en la constitución de oferta ha de ser una operación estratégica con un horizonte amplio, que abarque todas las facetas de la vida y llegue como oportunidad a la sociedad, en el marco de todas las actividades, oficios, funciones y roles del individuo en la sociedad. En la creación, los negocios, la cultura y todos los ámbitos de la vida.

Tenemos que aspirar a que todas las personas de nuestra comunidad sean emprendedoras al menos en una variable de su existencia, sea en su profesión o no. Un barrendero puede ser un magnífico emprendedor ideando un nuevo método de limpieza y haciendo más llevadero su trabajo, un voluntario de una ONG diseñando una nueva fórmula de asistencia a sus usuarios, una asistenta puede desarrollar un nuevo modelo de guardería involucrando a las personas del barrio, un médico inventando un nuevo sistema de teleasistencia, un secretario disponiendo el acceso electrónico de formularios y documentos, un político comprometiéndose con su comunidad para canalizar las destrezas de todos los anteriores... Todos tienen algo en común: son emprendedores y están renovando de forma continua la vida de su comunidad con nuevas ofertas.



El componente estratégico de la formación del futuro está en preparar individuos con estas capacidades en todos los ámbitos de la vida de manera transversal en todos los lugares donde se imparta formación. Y esta nueva formación ha de ser inventada. El momento de hacerlo es ahora.





¿Por qué la formación no forma en capacidades emprendedoras?

Avanzando en nuevas propuestas

Vamos a avanzar para centrarnos en propuestas concretas que son posibles desde una óptica diferente al modelo cartesiano, que no aporta respuestas a los problemas emergentes de nuestra época.

Cultivar, extender y socializar la cultura emprendedora es el mayor reto en los albores del siglo XXI, siendo un propósito realizable en un horizonte temporal de unos años, si esta misión pasa a ser compartida por la base social, y en el proceso marcamos una estrategia clara y coherente con una serie de hitos plenamente verificables. Ello es posible si capitalizamos el trabajo y el esfuerzo que en los últimos años hemos acumulado en campos como el crecimiento empresarial, la construcción de una sociedad cohesionada o el desarrollo de la sociedad de la información.

Nuestro objetivo no sólo es crear empresa (aunque sí el principal), también hay otros como generar emprendimiento en ámbitos diferentes que nos garanticen abrir nuevos claros para construir oferta, en cultura, arte, política, ciencia..., permitiendo la creación de una cadena de valor que revierta en el bienestar de una sociedad genuina, rica y solidaria.

La socialización de las capacidades emprendedoras entre una base social amplia nos garantiza el crecimiento económico y un mayor grado de bienestar social: creación de empleo directo, más poder adquisitivo y de consumo, más capacidad de recaudar impuestos y su traducción al gasto público, más oportunidades para los clientes, más innovación, más investigación, mayor grado de satisfacción y madurez social...

La creación de empresa y, en general, de acción emprendedora suponen un cambio radical en cuanto a su idea tradicional y la percepción que la sociedad tiene acerca de estos fenómenos, unidos al espíritu de innovación, compromiso social y fuente de oportunidad.

Este nuevo estatus emprendedor influenciado por el modelo *entrepreneurship*, se enfrenta radicalmente al modelo francés caracterizado por la cercanía a los dispositivos de toma de decisión política y las fórmulas monopolísticas y burocráticas, siempre al acecho de oportunidades restringidas a estos factores.

La formación en el modelo *entrepreneurship* de base social amplia es el vector esencial para conducir la formación del futuro, la formación emprendedora del próximo siglo, que está llamada a producir las transformaciones más radicales de la historia tomando como referente al hombre.

Es importante en este proceso contemplar lo que ya se está realizando en otras partes del mundo, donde se comienzan a dar los primeros pasos para la formación masiva de emprendedores partiendo de experiencias como la de la *National Foundation for Teaching Entrepreneurship (NFTE)*, *Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership* (en EE.UU.), *Trading Places* (Inglaterra), Programa *TOP* de la Universidad de Twente, e incluso los programas experimentales que sobre formación reglada se vienen poniendo en práctica por el Gobierno regional de Navarra.

Todos estos programas apuntan a la formación masiva de alumnos en relación a la creación de empresa y al cultivo de prácticas emprendedoras, rompiendo moldes en los modelos de la formación tradicional.

Tomando como referentes válidos todas estas experiencias, la formación en capacidades emprendedoras en Extremadura ha de reforzar sustancialmente el componente referido a lo que en el apartado anterior denominábamos habilidades para constituir oferta, entendiendo que en nuestra dimensión cultural existen déficits sustanciales que han de ser suplidos mediante la preparación de las personas en las fases iniciales de la adquisición de capacidades emprendedoras, contenidos que de manera esquemática expondremos a lo largo de este capítulo.

También podemos señalar que este es un campo expedito que hemos de contribuir a diseñar e inventar, señalando que incluso las acciones más punteras llevadas a cabo por los principales gobiernos e instituciones mundiales, como es el caso de la UE, aún no están dotadas de una estrategia global y mucho menos de un método. Aquí, y en conexión con la naturaleza íntima del tema que nos ocupa, se exige un fuerte impulso emprendedor de los



gobiernos y las organizaciones que operan en la formación, cuyos representantes, necesariamente, para llevar a cabo esta empresa han de encarnar el espíritu emprendedor.

Vamos a incidir por tanto en dos aspectos fundamentales, por un lado la formación para emprendedores, dentro de una visión global de la formación, como no podría ser de otra forma, para hacer propuestas concretas en estos frentes.

El ocaso del modelo cartesiano

La creciente preocupación de la sociedad por la formación tiene su exponente más representativo en el debate sobre la universidad, que llega a todos los ámbitos sociales, y eso en sí mismo es algo muy positivo. Signo inequívoco de que la sociedad pide un cambio desde el que afrontar las demandas sociales de nuestro tiempo.

Nuestra formación se sustenta en la visión cartesiana del mundo, bajo la cual lo trascendente es la adquisición de normas y reglas para su mecanización, frente a la libertad y la creación. Planificar y esperar a que llegue el futuro para operar sobre él.

En lo formativo, esto ha perdido vigencia. Hay que trabajar para poner al alcance de las personas maestría e inteligencia para inventar el mundo desde la creatividad, no formar autómatas para cumplir y obedecer ciegamente normas y reglas establecidas.

En el racionalismo cartesiano, la acción se centra sobre la planificación, que es una forma de predicción, de jugar a adivinar lo que va a ocurrir en la sociedad, el mercado, las relaciones (economía, demanda, oferta, mano de obra, acciones políticas...). Pero el futuro es incierto e impredecible, de ser al contrario ya hubiésemos descubierto dónde residen los resortes del cambio, y a adivinarlo en consecuencia.

Si bien la planificación en sí misma y bien utilizada tiene una gran potencia, ya que al anticipar el futuro, al predecirlo, preparamos el terreno para que el hecho ocurra, orientamos y predisponemos la acción en esa dirección.



El futuro es incierto, la planificación establece unos planos primarios para conducir el cambio, aunque éste se resiste a ser encauzado y escapa, obligándonos a aprender a vivir así, a inventar el futuro desde la acción inmediata y diaria. Esto nos hace que seamos dueños de nuestro propio destino y no esclavos de las normas y las reglas, pues éstas son frágiles y quebradizas, mutantes al ritmo del cambio, que es continuo.

De esto ha de tomar nota la educación, que nos forma en clave de normas y reglas (aún cuando éstas ya no tienen vigencia), no a inventar nuevos mundos y posibilidades. Se nos fuerza a seguir patrones, no a escrutar nuevos claros por los que discurrir, por los que conducir la historia, nuestra propia historia, no la historia fundada en patrones del pasado.

Hasta ahora las organizaciones podían ser viables en el tiempo con cierta comodidad, porque eran ellas las que establecían las condiciones de satisfacción y los parámetros en los que tenían que establecerse y desarrollarse los clientes. Esto, que ha dejado de pasar en casi todos los ámbitos de la vida, sigue presente en la formación, es como si la sociedad siguiera un derrotero y la formación el contrario, preparando a personas para vivir en un mundo que no existe.

Ahora las organizaciones tienen que estar atentas para responder al futuro que los clientes están procurando inventar para sí mismos, ayudadas por otras personas que colaboran en su articulación.

Las universidades y la formación en general tienen que escuchar y ayudar a articular lo que los alumnos quieren para sus vidas, alineándose con sus necesidades y preocupaciones, colaborando a definirlo, no anticiparse diciendo y estableciendo lo que éstos necesitan basándose en estándares que han perdido vigencia.

Llegados a esta encrucijada tenemos dos alternativas: dejar que esto siga pasando así y esperar a que llegue el futuro y nos arrolle, o mover pieza comprometiéndonos para formar a personas que inventen el destino en el que quieren vivir, evitando que sean presas de él. De no reaccionar, nuestros formandos están inermes para el mundo que viene, desubicados y preparados a habitar en un ecosistema que ya ha desaparecido.



Algo tiene que hacer la universidad y la sociedad, y este algo hay que hacerlo de forma rápida y con valentía, de lo contrario habremos perdido el tren de la historia.

Enfoques erróneos

Si en el capítulo anterior desentrañábamos el modelo bajo cuyo influjo se encuentra la formación en general, en éste pasamos a analizar qué pasa con la formación en relación al desarrollo de capacidades emprendedoras.

Desde la experiencia en los últimos años sobre el fenómeno y acciones concretas referidas a la capacidad emprendedora (cursos, seminarios, conferencias, jornadas...), que a instancias de las administraciones y otras entidades se han ejecutado, podemos indicar que estas iniciativas ponen de manifiesto que para crear emprendedores, no basta con enseñarles como se gestiona una empresa, esto debe estar precedido por otras prácticas y conocimientos, en especial las capacidades para constituir / constituirse en oferta, la dignificación de este trabajo, así como muchas variables de carácter cultural que posibilitan la emergencia de esa dimensión que todos los seres humanos llevamos dentro.

Un objetivo claro que no se ha podido cumplir es, ¿cómo hacemos para que las personas que no son emprendedoras se conviertan en emprendedoras?, ¿cómo fabricamos emprendedores a partir de personas que no encarnan estas prácticas? La respuesta es sencilla. Formando en ello.

Pero veamos qué errores hemos cometido recurrentemente desde la formación para no obtener los resultados previstos. En primer lugar, un error de enfoque a la hora de plantear el crecimiento de las capacidades emprendedoras que a buena fe abordan las administraciones, entidades formativas y universidades. En los últimos años hemos asistido a la multiplicación de cursos, seminarios, master..., carreras universitarias, facultades...; que como telón de fondo han tenido la creación de empresa y de nuevos emprendedores, pero para desazón de sus promotores, los resultados han sido el incremento de la lista de personas altamente cualificadas para alargar las filas de demandantes de un empleo cualificado por cuenta ajena.



Algo no estamos haciendo bien, algo sin duda está fallando porque no somos capaces de abandonar el círculo vicioso que nos lleva una y otra vez a incrementar esfuerzos para formar individuos que fabriquen propuestas para que los demás las acepten, y a cambio los diferentes dispositivos de la formación nos retornan demandantes de empleo en estado puro, un nuevo proletariado intelectual que atesora destrezas y conocimientos pero que no es capaz de realizarse en un contexto de autonomía inventando soluciones en forma de ofertas para los demás.

No es que nuestros alumnos terminen con carencias formativas, al contrario, su preparación es muy buena, el déficit está precisamente en la adquisición de un ámbito de destrezas en el que no se les ha formado. Es muy difícil adquirir un dominio nuevo de habilidad por generación espontánea.

En una región con buenos inventores y gestores faltan articuladores de oferta

En paralelo tenemos buenos inventores, pero eso no es suficiente, la persona que inventa puede que no tenga habilidades para convertir su invento en promesa de oportunidad donde proveedor y cliente ganen. Necesitamos personas que sean capaces de capitalizar los inventos en oportunidades para la sociedad, es decir, en forma de productos y/o servicios que la gente pueda tomar.

En el ámbito universitario todo lo dicho se traduce en excelentes proyectos de carrera en todas las disciplinas (informática, medicina, geografía, veterinaria...), que se quedan en las estanterías por falta de destrezas para ser convertidos en proyectos empresariales. Pero también podríamos hacer esto extensible a otros ciclos y subsistemas de la formación.

Desde las administraciones se ha hecho un esfuerzo suficiente para llenar las carencias de profesionales relacionados con la gestión de empresa, importantes han sido las inversiones realizadas en la implantación de disciplinas universitarias (económicas y empresariales, turismo), formación profesional reglada, formación profesional ocupacional y formación continua. Aquí atesoramos un importante contingente de profesionales bien formados,



una masa crítica suficiente para contar con los gestores necesarios para dar el salto a la sociedad emprendedora. Ahora bien, estos sólo están preparados para ser gestores de los más buscados, de los emprendedores, capaces de articular oferta.

Recapitulando, nuestra formación es óptima a la hora de inventar cosas nuevas y gestionar empresa, pero el círculo virtuoso para la multiplicación de empresa no se cierra porque existe una enorme laguna formativa intermedia, justo en lo relativo a convertir el invento, la innovación, el diseño..., en productos y/o servicios que se puedan adquirir en ventaja sobre los de la competencia, para que con una correcta gestión empresarial estos proyectos sean motor de riqueza.

Nuestros alumnos, nuestros ciudadanos, presentan carencias a la hora de concretar proyectos empresariales, precisamente porque nadie puede saber lo que no ha aprendido y porque no proliferan los foros, las referencias prácticas y la dimensión cultural donde esto se cultiva y transmite.

Analizando las prácticas y conocimientos que se aprenden en las actuaciones referidas, lo que aquí se enseña a los alumnos son los aspectos relacionados con la gestión de empresa, una dimensión importante del hacer emprendedor, sin duda, pero previamente debe haber una formación relacionada en cómo se constituyen y materializan propuestas y alternativas más atractivas que las que se encuentran en el mercado para ser adquiridas por un buen número de personas.

Dicho de forma muy simple, la formación relacionada con la creación de empresa presupone erróneamente el aspecto esencial, es decir, que las personas tienen habilidades preexistentes relacionadas con este ámbito. Nuestra formación es buena en dos tramos principales de conocimientos relacionados con esta faceta, pero estos son el último y el primero (inventar cosas nuevas y gestionar). El decisivo está inédito.

El éxito de un emprendedor no reside en ser un inventor ni un conocedor de todos los entresijos de las fórmulas y métodos de gestión. El emprendedor de éxito es el que detecta una necesidad y articula una respuesta que genera una satisfacción. Quizá el invento lo hizo otro que no vio la oportunidad de comercializarlo y convertirlo en valor. Al emprendedor le basta con escuchar



para responder, y para ello se puede valer de otros que son buenos inventando y gestionando, él mientras escucha, articula, prueba y ofrece.

También puede pasar que el emprendedor sea un inventor de necesidades o cosas nuevas, doble valor. En todo caso hay un denominador común, un factor insoslayable: capacidad para constituir oferta.

Lo más decisivo de la ingeniería emprendedora es adquirir estas prácticas, dimensión que aún no se enseña en ninguno de los ciclos ni subsistemas de la formación. ¿Alguien imagina una facultad donde se expida el título de médico sin estudiar medicina? Algo muy parecido nos está pasando. Podemos decir que la capacidad emprendedora tiene dos dimensiones bien diferenciadas y de ellas sólo se cultiva una.

La cultura y el entorno social tienen una poderosa influencia, condicionando el estado de ánimo propicio para posibilitar que las personas vivan y diseñen su existencia de forma autónoma y diferente de las que buscan su realización a través de un empleo por cuenta ajena. A su vez éste es un caldo de cultivo idóneo donde se materializan las prácticas diferenciales relacionadas con escuchar, articular y ofrecer. Y en este contexto lógicamente se aprende, porque las cosas se transmiten y contagian por puro mimetismo.

Donde no existe este poso cultural, es necesario paliar el déficit con la formación, y eso es precisamente lo que tenemos que hacer en Extremadura. En mi pueblo de tradición netamente ganadera, ningún hijo de pastores precisa ir a una escuela para formarse en el oficio de criar animales, pues eso intrínsecamente está unido a su formación y a su tradición cultural, y, lo que es más importante, a las prácticas adquiridas sobre el terreno a lo largo de su vida.

Con la formación existente no podemos esperar que los médicos monten su clínica, los abogados su consultora, los ingenieros su fábrica, los maestros su centro de enseñanza, los informáticos su tienda, los economistas su empresa... Entre otras cosas porque su formación no ha estado enfocada al cliente y nadie les ha instruido en la realización de propuestas para éste. ¿Me equivocaría si dijese que las personas que pasan por la universidad salen con un concepto desenfocado del cliente? Una visión distorsionada y entrópica de ese concepto.



En la universidad se forma en el paradigma del cliente - administración, para todas las carreras, no en el de el cliente real¹ (enfermo, alumno, comprador...) sobre el que hacer proposiciones. Si desde cualquier faceta en la que nos formemos no tenemos en cuenta, no percibimos nítidamente a nuestro cliente sobre el que inventar nuevas ofrecimientos y alternativas difícilmente podemos aspirar a tener una sociedad pionera, llena de oportunidades y flexible, capaz de renovar y renovarse de manera permanente.

En el paso por la universidad, lo único decisivo desde el principio hasta el fin es aprobar una oposición para ejercer la carrera. Es decir, el único cliente posible es la administración, sencillamente no existe ningún otro, no hay más sentido y criterio que el de este enfoque que orienta las vidas y la energía de toda una época. Esto es una auténtica aberración, un desperdicio de vidas y talento, una deuda no saldada con la sociedad de nuestro tiempo que invierte recursos para producir avance social, para la preparación de personas que renueven la vida de la comunidad, y recibe a cambio el exiguo resultado en forma de clientes-demandantes de empleo cualificados en estado puro para engrosar las plantillas de las administraciones.

¹ Cuando se estudia una carrera o una determinada profesión, los esfuerzos desde el inicio están enfocados a aprender los temas y las destrezas suficientes para pasar por un tribunal y aprobar una oposición. Eso es lo auténticamente importante. Después, si esta vía falla muchas personas optan por la opción de ser emprendedores por necesidad, no porque sea una alternativa deseable.

¿No sería mucho más lógico un cambio de enfoque en función del cliente que da sentido a la vida profesional de la carrera? El conocimiento exhaustivo de los potenciales clientes, su número, segmentación, necesidades insatisfechas, escucha de sus preocupaciones, articulación de ofertas, estudio de las prácticas que se llevan a cabo en otras partes del mundo, inventar nuevas soluciones, comprometer a otras personas que están presentes en este ámbito de interés, inventar nuevos productos y/o servicios para esos clientes, ir preparando con antelación toda la red para materializar la oferta una vez se han adquirido las competencias profesionales para hacerlo posible. ¿No creen ustedes que las personas comenzarían a ver otra dimensión de su realización vital en función de la percepción de otros ámbitos de clientela? Hemos perdido el concepto de cliente pasando a un estado de endogamia donde éste no es perceptible ni importa.

En nuestra sociedad existen amplios remanentes de recursos para que las personas adquieran nuevos productos y/o servicios, hay demanda, sin embargo la oferta prefiere un empleo público remunerado de por vida, e incluso existiendo esa demanda hay profesionales en paro, faltos de habilidades para articular.

Opciones abiertas para inventar y articular

El diagnóstico no deja lugar a la duda, hemos de recurrir a la formación en todos sus ciclos (inicial, medio, superior) y subsistemas (ocupacional, continua, profesional) para que el individuo vaya reuniendo conocimientos, habilidades y destrezas para constituir / constituirse en oferta para los demás. La persona que ya haya adquirido este dominio está lista para dar el siguiente paso (conocer el entorno legal, formas jurídicas, estudios financieros, recursos humanos).

Todo esto es la última fase de formación del emprendedor, en ningún caso la primera, es el último paso a dar cuando lo tiene todo diseñado, el operativo listo, cuando sabe lo que quiere hacer. Es inútil correr el rally sin haber aprendido a conducir. ¿A quién se le ocurriría que para formar a un forjador se comenzase por enseñar los últimos pasos para retocar una pieza sin conocer los fundamentales para trabajar el hierro? Entonces, ¿cómo pretendemos formar a emprendedores obviando los fundamentos de la capacidad emprendedora?

Tener a mucha gente formándose en el último estadio (la gestión) no garantiza para nada que vaya a haber más emprendedores y empresas. En todo caso, la única certeza está en que haya más personas cualificadas en el mercado de trabajo para venderse como mano de obra en la gestión de proyectos llevados a cabo por personas expertas en articular ofertas. Lo decisivo no es incrementar los efectivos del primer grupo sino los del segundo.

En las sociedades europeas, pese a haber identificado los factores que determinan el desarrollo de la capacidad emprendedora, se ha fracasado en la instauración de un sistema formativo acorde, no hemos sabido formar a emprendedores ni docentes en este campo. Posiblemente para avanzar haga falta recapitular y desde la humildad iniciar una nueva andadura, diseñando un plan coherente, declarando una nueva misión, objetivos, marco temporal e hitos clave que permitan concretar los avances.

En Europa hemos de romper tópicos y esquemas mentales, quizá también replantearnos ciertos valores sociales para avanzar en nuestro sistema educativo.



Las posibilidades de hacer ofertas desde Extremadura al mundo son infinitas, en un concierto global donde ya lo decisivo no son los recursos o la situación, sino el conjunto de habilidades, capacidades y destrezas para transformar.

Este sentimiento tiene que calar en nuestros docentes y formandos, quienes han de interiorizar que el futuro de la comunidad en gran medida está en sus manos, y ellos son los principales protagonistas. Abramos un nuevo ámbito para la acción en la formación, que no es otro que la declaración de un camino expedito a alumnos y profesores para inventar y articular, frente al corsé de las normas y las reglas como fin en sí mismo.

¿Cómo implantar un programa para el desarrollo de la capacidad emprendedora en una comunidad?

Desarrollar sentido y criterio

La función principal de la formación ha de estar dirigida a proporcionar a la persona un diseño autónomo de su propia vida, a proyectarse en el futuro y a construir su identidad desde la libertad, aprendiendo a abrir nuevos claros por los que discurrir, como cuestión preeminente sobre las convenciones y estándares sociales, que en todo caso son mutantes y mutables.

Desde la lógica cartesiana el sentido y el criterio se suplantán a las reglas y las normas, ellas mismas orientan la dirección que han de tomar las cosas. La toma de acción individual en cuanto a la concretización de futuros posibles está bastante limitada.

La formación que viene ha de proporcionar al hombre recursos para inventar y crear alternativas, aquí es donde entra en escena el papel de dotar de criterio a los actos de las personas, y como éste ha de ser adquirido desde la formación.



El futuro es enteramente de las personas y en un espacio de democracia, compromiso y solidaridad, ha de vertebrar el proyecto que canalice sus energías, expectativas y poder transformador, sirviendo además de a uno mismo, a la sociedad en la que convive.

Las personas tenemos enormes dificultades para construir sentido y criterio en lo que hacemos y la formación ha de ayudar a crearlo.

Diagnóstico de partida

Tenemos que ver primero qué podemos hacer en la formación y en qué ámbitos, para pasar a tomar acciones concretas en ellos.

Replantear un cambio de la formación, en ruptura con el modelo cartesiano, es iniciar una nueva y necesaria andadura no exenta de incertidumbres y problemas por resolver (*in itinere*). Por encima de la formulación de objetivos hay que tener presente en todo momento una misión: construir la sociedad de los emprendedores, para percibir claramente, imaginar y anticipar mentalmente los resultados.

Partimos de una serie de carencias y dificultades para enfrentar un proyecto de gran calado que nos permita generar los dispositivos y mecanismos para llevar la capacidad emprendedora a la población a través de la vía formativa:

- ➔ Los docentes no han sido formados en estas disciplinas. Ante esto cabe una alternativa: formación de docentes.
- ➔ Rigideces normativas a las que están sujetos los planes y programas formativos, en todos sus ciclos y subsistemas. La solución es aprovechar todos los resquicios posibles para introducir flexibilidad y utilizar al máximo las competencias normativas disponibles.
- ➔ Introducción de valores y estándares que no están presentes en nuestra dimensión cultural, con la necesidad de una acción concertada de todos los frentes de nuestra sociedad con capacidad de influir (política, familia, medios de comunicación, colectivos, moda, arte...).



Estas carencias no pueden posponer o paralizar la acción para construir la sociedad de los emprendedores, hay que comenzar por lo que ya tenemos. No estamos ante una carrera de corta distancia sino en una maratón donde lo decisivo es hacer con los recursos disponibles de forma inmediata, enfocando y definiendo de manera paralela un planteamiento estratégico para los próximos años, pero sin que la reflexión y planificación paralicen la acción.

El esfuerzo más que económico es de coordinación, y no es sólo responsabilidad de un ámbito social o área de gobierno, sino de su acción sinérgica (educación, trabajo, economía, cultura...), exigiendo un solo enfoque estratégico y una batería de medidas concertadas para lograr la misión.

Y eso en todos los campos: medicina, idiomas, informática, química, agricultura...

Un enfoque coordinado

En los Países Bajos se ha adoptado un enfoque coordinado del espíritu empresarial que incluye una interacción entre diversos departamentos del gobierno, organismos públicos y propietarios de empresas. La participación de las regiones se consideró esencial, pues éstas intervienen directamente en la aplicación de la política de fomento del espíritu empresarial. Las regiones coincidieron con el Ministerio de Asuntos Económicos en la conveniencia de actuar conjuntamente en las cuestiones más importantes, tales como el fomento del espíritu empresarial en la educación superior y la simplificación del desarrollo de servicios integrados de apoyo.

Libro verde. El espíritu empresarial en Europa.

Otro paso importante es identificar, reunir y comprometer a las personas que cuentan con experiencia desde diversos contextos (administración, universidad, universidades populares, centros del conocimiento, Vivernet, agencias de desarrollo, empresarios, consultores, artistas, sindicatos...). Hay



ya gente preparada que puede ser el capital-chispa para un ambicioso proyecto, para ello es importante contar con su concurso y hacerles partícipes de la misión.

- ⇒ Identificar las buenas prácticas docentes y de otra naturaleza (promoción de proyectos e iniciativas), que puedan servir de referente vivo.
- ⇒ Identificar a los emprendedores en el campo de la creación de empresa, como capital referencial del proyecto.
- ⇒ Recurrir a ayuda especializada de expertos para formar a equipos de docentes que tienen que involucrarse en las tareas de formación en capacidades emprendedoras.
- ⇒ Diseñar un plan formativo para el desarrollo de la capacidad emprendedora, contando con el concurso de las autoridades competentes, que incida bajo una única estrategia en la formación en todos sus ciclos y niveles.

Estrategia a seguir

Es preciso realizar un análisis sobre los tres subsistemas de la formación (reglada, ocupacional y continua) y sus ciclos (inicial, medio y superior), para aprovechar todas las posibilidades de introducir conocimientos articulados (módulos, temas, actividades, programas, seminarios...) para el desarrollo de capacidades emprendedoras. Aquí es necesario llevar a cabo proyectos experimentales. En la enseñanza primaria, por ejemplo, a través de las actividades complementarias de la tarde.

En la enseñanza secundaria se puede abordar como formación complementaria, e incorporando esos conocimientos en el bachillerato y la formación profesional reglada.

En la universidad, desde luego es donde esta formación exige un mayor esfuerzo y dedicación, ofreciendo a los alumnos opciones mediante actividades a



lo largo de la carrera para cuando ésta llegue a su fin, la persona esté en condiciones de optar por una vía emprendedora mediante el diseño y articulación de una oferta definida.

Redes regionales para impulsar el espíritu empresarial

En Alemania, el Ministerio Federal de Educación e Investigación ha puesto en marcha el programa Exist para fomentar la cooperación regional entre universidades, escuelas técnicas, el sector empresarial y otros socios. El programa reúne a agentes que en otro caso no habrían llegado a colaborar, con el fin de que creen conjuntamente una mentalidad más empresarial en los centros de investigación y educación superior, impulsen el intercambio de conocimientos y capitalicen el potencial de ideas y empresarios. Con ello se favorecerá la creación de nuevas empresas innovadoras y puestos de trabajo.

Libro verde. El espíritu empresarial en Europa.

En la formación profesional ocupacional (no reglada), es mucho lo que se puede hacer sobre todo a través de los más de 500 cursos del Plan FIP, programas de Escuelas Taller, Casas de Oficios y Talleres de Empleo.

En la formación continua, aunque por su duración y enfoque las posibilidades de acción son mucho menores, sí se pueden establecer una serie de contenidos de carácter transversal para formar en capacidades emprendedoras y para la transformación.

Diseño de herramientas y materiales. De la misma forma hay que elaborar herramientas, materiales y métodos para trasvasarlos a todas las acciones formativas (cursos, seminarios, jornadas...), que promovidos a instancias de cualquier administración o entidad (Ministerio, Junta de Extremadura, Universidades Populares, Colegios Profesionales, Cámaras de Comercio, Ayuntamientos...), se celebren en la comunidad y cuyos promotores y docentes demanden estos medios para formar en el desarrollo de la capacidad emprendedora entre sus alumnos.



Docentes y consultores. Es preciso abordar la carencia de docentes, consultores y especialistas con un ámbito de competencias adquiridas que permitan enfrentar una formación distinta. La dificultad reside en que no existe ningún centro ni disciplina donde esto se aprenda, por tanto una pata decisiva para el proyecto (los docentes) son un bien escaso, y en ocasiones caro.

Cuando nos referimos a lo decisivo de los docentes, esto tiene que ver necesariamente con la existencia de personas que encarnen las prácticas emprendedoras, además de tener habilidades para formar. En todo caso, la Administración se ha de ocupar de manera urgente en formar a estas personas y utilizar a las pocas que ya tienen ese saber.

Una acción táctica a corto plazo puede consistir en formar como docentes a personas que ya encarnan las prácticas de la capacidad emprendedora y que estén dispuestas a actuar de profesores.

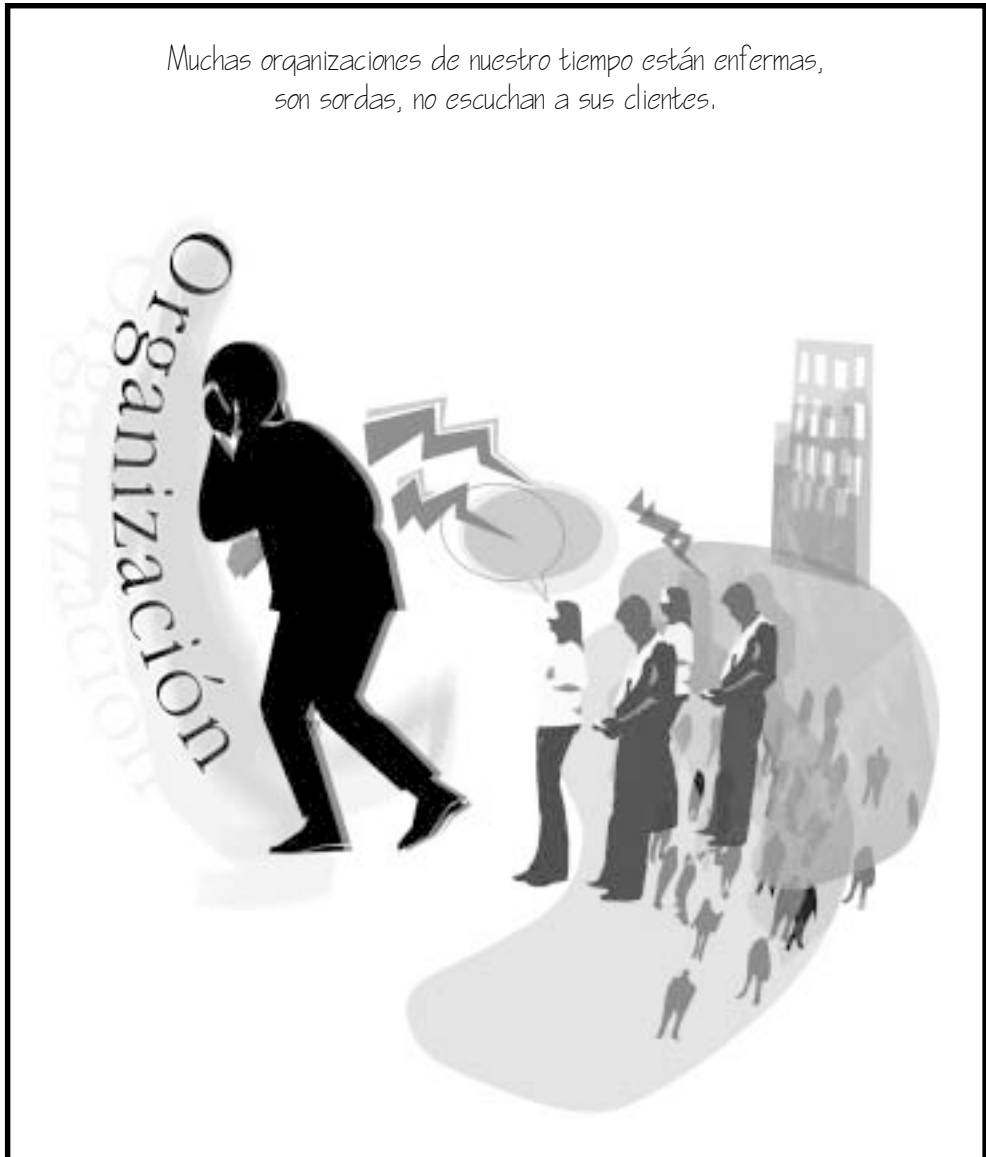
Nuevos contenidos, conocimientos, prácticas y saberes para los diferentes ciclos y subsistemas de la formación

En este apartado se exponen las capacidades y destrezas hasta ahora inéditas a adquirir en los diferentes ciclos y subsistemas formativos, cuya acción se reforzará en función de sus características.

Lo concluyente es que todas y cada una de ellas se pueden aprender, reforzar y perfeccionar desde una edad temprana, y que nunca es tarde para adquirirlas. Todo ello en un proceso gradual para ayudar a los alumnos a configurar en los terminales de la formación, en su fase media, superior y ocupacional, su propio proyecto para hacer oferta al mundo después de un itinerario de conocimientos que le han permitido detectar una anomalía, inventar una oportunidad, articular el proceso en una red, identificar y acceder a los recursos y, finalmente, salir ya listos para hacerlo al día siguiente.

Para el desarrollo de estos nuevos conocimientos, prácticas y saberes hay que diseñar los contenidos (temas, módulos, actividades, programaciones,

objetivos...) ; que se adecuarán al nivel y características específicas de los distintos ciclos y subsistemas formativos, teniendo en cuenta las necesidades y particularidades de los alumnos dependiendo de los estudios que cursen.





Prácticas para constituir nuevos espacios sociales e identidades

Desarrollo de habilidades para constituir comunidades, articulando nuevas narrativas que abran un marco de opciones para el grupo, modificando su estado de ánimo y produciendo ambición para apropiarse de ese nuevo ámbito.

Consiste en formar a las personas para que inventen en comunidad nuevos espacios sociales con sus consecuentes oportunidades.

De hecho, esto es algo que ya se puede poner en práctica en la escuela, adiestrando a los niños en esta habilidad para que la desarrollen y practiquen en su realidad inmediata, acompañada de juegos y actividades que la refuercen.

Prácticas a adquirir: que los alumnos realicen con toda soltura narrativas de posibilidades, inventándolas y verbalizándolas en grupo.

Escuchar insatisfacciones y preocupaciones

Adiestramiento práctico para detectar mediante la escucha lo que no funciona en la comunidad, lo que produce desazón y descontento, descubrir qué espera la gente del futuro, con qué se sienten alineadas; también los cambios que ocurren alrededor, tanto de prácticas, hábitos, preocupaciones...

Escuchar, observar y corroborar cómo esas preocupaciones se abordan y solucionan en otras partes del mundo o en otros ámbitos diferentes en los que se actúa (prácticas marginales). Por ejemplo, detectar cómo un determinado problema que afecta a nuestra comunidad se resuelve en otro sitio, dependiendo del ámbito de sensibilidad de los alumnos (el tratamiento de aguas residuales, cría de cangrejos, servicio de comidas cocinadas, alojamientos en el medio rural...), o cómo las soluciones aportadas en un dominio concreto pueden adaptarse a otro dominio donde existe una anomalía (por ejemplo, adaptar los procesos de calidad total de los servicios de hostelería al contexto de la administración replicando estas prácticas).



Saberes reflejos para aprender a ser

Desarrollar estas nuevas prácticas no sólo consiste en asimilar las realidades del presente, también debemos apoyarnos en una nueva lectura que arranca de una mirada ontológica.

En la época de flexibilidad en que vivimos tan importante como aprender ciertos oficios y saberes, son los saberes reflejos: Aprender a aprender, conocer cómo se conoce, cambiar en el cambio.

*De la Sociedad de los Empleados
al Mundo de los Emprendedores*

Prácticas a adquirir: que los alumnos escuchen con destreza las anomalías de su entorno, descubriendo en la escucha de trasfondo las sensibilidades latentes de forma preeminente sobre la información cifrada.

Desarrollar redes y alianzas

Capacidades para construir en torno a sí e insertarse en redes sociales que potencien las identidades personales y colectivas. Habilidades que, mediante la acción en comunidad, beneficien a la persona individual y al grupo, multiplicando su acceso a nuevas oportunidades.

Prácticas a adquirir: crear redes de colaboración desde diversos ámbitos, para elaborar trabajos, en los juegos, hacer equipos, describir y dibujar el mapa de las redes de cada persona, descubrir dónde hay que profundizar en el tejido de redes personales. Identificar situaciones de inacción con la incorrecta estructura de redes de una persona. Cómo se potencian las redes y la capacidad de acción, cómo se establece una misión, un compromiso, objetivos, fijación de resultados, cómo se describe la incidencia de los beneficios en la red, la fluctuación de los estados de ánimo, cómo se cuidan los estados de ánimo...

Inventar de forma práctica proyectos, financiaciones, eventos..., esto se hace como proyecto piloto y práctico.



Llevar a cabo proyectos piloto

La acción puede ser diseñada previamente y aprender así de los errores a microescala, desarrollar las capacidades por parte de alumnos de todas las edades de este tipo de proyectos ayuda a afrontar éstos con un riesgo calculado, produciendo identidad, experiencia y convicción a sus promotores, abriendo un nuevo horizonte de lo que es posible transformar.

Las técnicas para realizar proyectos piloto y su desarrollo práctico han de ser del dominio de todos nuestros alumnos, en todos los ámbitos de la formación (arte, cultura, ciencia...), todos los alumnos han de llevar a cabo un proyecto piloto o integrarse en alguno con protagonismo a través de responsabilidades directas en el proyecto. Cada proyecto ha de materializarse en actuaciones prácticas tangibles. Se pondrán en marcha todas las destrezas aprendidas con anterioridad: narrativas para construir nuevos espacios de identidad en función de anomalías detectadas, escucha de insatisfacciones y preocupaciones, identificación y contacto directo con clientes, desarrollo de alianzas tanto en el propio marco escolar como fuera de él en función del proyecto de que se trate...

Mejorar de forma continua las ofertas

Una oferta no es algo estático, las ofertas están fluctuando de forma permanente, igual que lo están haciendo los indicadores y estándares que las regulan, que también son mutantes. Los alumnos han de desarrollar la observación y sobre todo la sensibilidad para percibir esto.

En las insatisfacciones y nuevas expectativas de los clientes está una nueva fuente de innovación y creación de oferta. Aquí se sustancia la relación y los procesos de fidelización cuidando de los estándares de calidad que se ofrecen y velando por el cumplimiento escrupuloso de los compromisos.

Los alumnos han de experimentar de forma práctica los procesos de cambio en los estándares y observar en su entorno nuevas insatisfacciones, así como la invención práctica desde sus proyectos de respuestas concretas en cada ámbito.



Producción de acción mediante el lenguaje

Los alumnos han de conocer de forma práctica una dimensión nueva del lenguaje que permite todos los procesos anteriores (escuchar y hablar, inventar narrativas, construir misiones, desarrollar redes y alianzas, mejorar de forma continua las ofertas). De esta forma, comenzarán a familiarizarse con una dimensión nueva, ontológica, es decir, el descubrimiento y la aplicación práctica del poder del lenguaje para construir realidad, para materializar futuro.

Entrenamiento en las dos facetas del lenguaje: escuchar (insatisfacciones) y hablar (articular posibilidades).

El flujo de trabajo en las organizaciones

Los alumnos tienen que conocer y practicar de forma recurrente la correcta realización de flujos de trabajo en las organizaciones (componentes, fases, estándares), teniendo que aplicar estos conocimientos al resto de actividades de la acción formativa y de forma transversal:

- ➔ El proveedor que hace una oferta a un cliente.
- ➔ El cliente que la acepta.
- ➔ Pactan unas condiciones de satisfacción.
- ➔ El proveedor realiza.
- ➔ El proveedor entrega.
- ➔ El cliente recibe y analiza el pedido.
- ➔ El cliente declara la satisfacción o insatisfacción.

Los alumnos han de desarrollar maestría en todas estas etapas y realizar el ciclo con excelencia.



Formación en capacidades para el liderazgo

El liderazgo y sus capacidades son un medio para la transformación, una habilidad que tiene que estar presente en el mayor número posible de individuos.

A menudo se malentiende esta cuestión, esto no quiere decir que se forme a todas las personas para ser jefes políticos o de organizaciones. Cada persona ha de estar preparada para liderar alguna cosa de la vida (en el barrio, la familia, el club, la asociación, la ONG, el deporte, la ciencia, el arte...), sea en su trabajo o profesión o no. En una sociedad emprendedora se generan espacios para el liderazgo para todos los individuos, el avance depende de que el mayor número posible de ellos asuma este rol.

Las habilidades consecuentes que han de aprender los alumnos son, además de las ya descritas:

- ➔ Coordinar acciones, hacerse cargo del cumplimiento escrupuloso de compromisos.
- ➔ Constituir y liderar equipos: agrupar personas en torno a una preocupación o propósito común y cuidar los compromisos y el cumplimiento de las promesas.

Sensibilidad a los estados de ánimo, atención permanente a los estados de ánimo individuales y colectivos del equipo, clientes y la comunidad.

Propuestas para los diferentes ciclos y niveles formativos: formación inicial

La formación es la fase de incubadora en la que los individuos preparan sus proyectos vitales; si enfocamos bien este aspecto, estamos operando cambios culturales de gran calado. Desde la educación inicial hay que declarar



un nuevo ámbito de posibilidades para los niños, favoreciendo la transformación.

El mundo es modificable, podemos inventar, y es deseable que lo hagamos. Al niño se le abre una ventana para que escrute para sí y para los demás nuevas oportunidades, premiando y reforzando estas actitudes, siendo objeto de recompensa social.

Contenidos, estudiados y redefinidos por especialistas en esta materia:

- La escucha activa.
- El compromiso.
- El trabajo colaborativo y sus técnicas.
- El taller de los inventos.
- Inventando oferta para los demás.
- Escuchar y responder solidariamente.
- Taller de elaboración de proyectos.
- Analizamos anomalías y respondemos.

Estructuras de apoyo:

- Actividades con los padres para reforzar los aspectos básicos en el seno familiar.
- Desarrollo de actividades de ocio y tiempo libre de refuerzo.

La implantación de esto puede hacerse en varias etapas a través del ciclo de primaria, dotando a estos conocimientos de un valor académico. A lo largo del ciclo el alumno habrá elaborado un proyecto de movilización, sin que en ninguno de los casos sea definitivo.



Dirigir una empresa virtual en la escuela

En la Sivitanidios Technical Schoolin de Atenas, Grecia, la formación de los estudiantes se complementa con empresas virtuales. Los estudiantes dividen su tiempo entre clases teóricas y la dirección de una empresa virtual. Este programa se va a extender a todas las escuelas técnicas, pues está dando muy buenos resultados. Al programa escolar se ha añadido un curso sobre el espíritu empresarial que incluye teoría y práctica en la preparación de planes de negocio. Los centros de enlace se asegurarán de que los estudiantes reciben asesoramiento y apoyo en las opciones de la carrera empresarial.

Libro verde. El espíritu empresarial en Europa

Propuesta para los diferentes ciclos y niveles formativos: formación media y ocupacional

En esta fase entran en juego una serie de componentes mucho más activos para la creación de empresa y diseño de un proyecto mucho más cerrado y definido, por los propios condicionantes biológicos de los formandos.

El proyecto individual de cada persona llegará a un nivel de desarrollo según los intereses y aspiraciones de los alumnos.

Se entrará en detalle en aspectos relacionados con el cliente, proveedor, mercado, acceso a financiación, creación de redes de colaboración, escucha activa y técnicas de escucha, contacto directo con clientes y proveedores, articulación de una oferta...

Se confeccionará de forma práctica un proyecto empresarial por parte de las personas que soliciten la realización de este extremo, reforzando actitudes y aptitudes para ponerlo en práctica.



Contenidos (elaborados al efecto por especialistas), serán contenidos diferenciales según se trate de formación reglada o de formación profesional ocupacional (Escuelas Taller, Casas de Oficios, Talleres de Empleo, Plan FIP).

- ➔ La escucha activa en la calle.
- ➔ La escucha especializada de los clientes del proyecto.
- ➔ Diferentes técnicas de escucha activa.
- ➔ Diseño de un producto y / o servicio.
- ➔ Técnicas de satisfacción de clientes.
- ➔ Realización de pedidos.
- ➔ Realización correcta de los flujos de trabajo.
- ➔ Establecimiento de condiciones de satisfacción.
- ➔ Armar de forma práctica redes de ayuda.
- ➔ Taller para idear ofertas y nuevas necesidades.
- ➔ Trabajar de forma práctica en la calle con proveedores clientes y aliados.
- ➔ Taller de proyecto en el que el alumno presenta anualmente una memoria y al final del ciclo o programa el alumno tiene realizado el proyecto.

Estructuras de apoyo. Todas estas actividades están reforzadas por otras complementarias:

- ➔ Actividades extraescolares para compartir proyectos.
- ➔ Ocio y actividades alternativas.

Propuestas para los diferentes ciclos y niveles formativos: formación universitaria

Los alumnos que ingresen en la universidad podrían contar con el apoyo de un equipo especializado de tutoría que desde el inicio les ayude a



configurar su proyecto vital y/o de empresa, mediante un proceso de diseño gradual.

De esta forma, la persona podrá elegir entre decantarse por el actual paradigma vigente del cliente-administración u optar por otra vía, es decir, explotar otro camino posible en el que el cliente deja de ser la administración para convertirse en otras personas o entidades sobre las que se adiestrará para tener perfectamente formulada una oferta una vez terminada su carrera. Es decir, un mundo alternativo en el que el propio alumno es mucho más protagonista y activo.

En el circuito formativo por el que podría discurrir de forma voluntaria, el alumno aprendería prácticas relacionadas con la escucha activa, articulación, creación de redes, establecimiento de estándares...

Todo esto podría realizarse sobre un plan que será diseñado por el propio alumno, contando para ello con apoyo y seguimiento especializado.

Las sesiones de entrenamiento serían teórico / prácticas, con el dominio de las segundas, en estas las tareas consistirán predominantemente en movilizarse socialmente (en la calle), ya que éste será el ecosistema que encuentre al materializar prácticamente su proyecto.

Apoyo a los nuevos empresarios en la universidad

En Irlanda, Interprise Ireland está aplicando una estrategia para desarrollar nuevas empresas de fuerte crecimiento con un paquete de apoyo orientado a aumentar el número y la intensidad de las empresas instaladas en los campus universitarios. Esta iniciativa forma parte de la estrategia irlandesa de crecimiento regional e incluye un programa de viveros de empresas de un año de duración dirigido a los licenciados que desean poner en marcha una empresa, a quienes ofrece un método directo y práctico, y apoyo en la gestión. En el marco del programa Campus Company, los profesores universitarios pueden conseguir apoyo financiero para convertir sus resultados de investigación en una realidad comercial.

Libro verde. El espíritu empresarial en Europa



- ➔ El alumno al ingresar en la universidad, en los primeros meses hace la propuesta y define en un documento el proyecto que quiere realizar; no se busca con ello que este proyecto inicial sea el definitivo, pero sí que comience a desarrollar su sensibilidad enfocándola en los aspectos esenciales.
- ➔ Sesiones de articulación. El alumno recibirá atención especializada por parte de un tutor que le ayudará a articular la oferta que puede concretar, y a construir los planos adecuados para comenzar la movilización.
- ➔ Plan de movilización, en el cual el alumno de forma tutorizada establecerá el calendario de acciones para comenzar a desarrollar las tareas prácticas.
- ➔ Conocimiento práctico y primera entrada en contacto con los potenciales clientes: llamadas, conversaciones, reuniones, consultas.
- ➔ Escucha activa de necesidades y preocupaciones de potenciales clientes; se instruirá en la escucha del trasfondo, de las sensibilidades de sus clientes.
- ➔ Articulación, actividades prácticas en las que ayudará a materializar formas para que sus clientes satisfagan sus necesidades y preocupaciones.
- ➔ Inventará ofertas alternativas a las existentes en el mercado y consultará e interrogará a sus potenciales clientes sobre la satisfacción e insatisfacción de sus propuestas.
- ➔ Realizará un documento con todos estos apartados en los que incluya los potenciales clientes, su segmentación, la distribución geográfica, las necesidades expresadas, las alianzas establecidas con ellos.
- ➔ De forma transversal realizará planes conjuntos, reuniones y propuestas a otros alumnos de su ciclo, nivel formativo o diferentes, a



la hora de establecer alianzas estratégicas entre proyectos para la búsqueda de financiación.

- ➔ Búsqueda de alianzas financieras: visita obligada a entidades financieras, para explicar el proyecto, recabar ayudas, hacer ofertas a inversores...
- ➔ Taller de proyectos: basándose en las alianzas o intereses generados entre los proyectos planteados entre los alumnos de la universidad, periódicamente se establecerán talleres donde se refuercen los lazos de colaboración, surjan nuevas propuestas, fusiones entre proyectos...
- ➔ Trabajos con proveedores, se establecerá un calendario, en el que al igual que lo ha hecho con los clientes, conozca, visite, escuche, lance propuestas... a proveedores.
- ➔ Talleres para mejorar la oferta, en ellos se invitará a proveedores, aliados, clientes... a mejorar y concretar en la oferta, permitiéndole al promotor el ir perfilando la misma.
- ➔ Al finalizar los estudios, o antes según el caso, tendrá terminado el proyecto, listo para ponerlo en marcha al día siguiente porque entre los documentos de trabajo habrá realizado:
 - El Plan de empresa.
 - Solicitud de ayudas oficiales.
 - Concreción de alianzas y contratos.
 - Apoyos financieros.
 - Forma jurídica de constitución (escrituras, documentos...).

Una persona adiestrada en estas disciplinas estaría preparada para enfrentar una vida diferente, teniendo establecidas incluso las relaciones para haber



seleccionado sus trabajadores y colaboradores, con los que habría podido entrar en contacto a lo largo del circuito formativo, perfilar el producto o servicio sobre el que constituir oferta basada en los inventos, las innovaciones, los diseños, los prototipos... de otros alumnos con los que ha establecido lazos; cultivadores de innovación, invención, investigación... Habrá generado relaciones con gestores altamente cualificados, cuya vocación es la gestión.

La Universidad de Strathclyde, en el Reino Unido, cuenta con un programa dirigido a promocionar una actitud positiva hacia el espíritu empresarial entre los maestros.

El contenido del programa es flexible y empírico. Algunas de las tareas que incluye son la elaboración de un plan de empresa y la toma de decisiones de gestión con apoyo de un tutor. Los maestros aprenden sobre las capacidades y actitudes empresariales, pero también a aplicar esta experiencia a la educación en las escuelas.

Con esta dinámica es posible crear nuevas narrativas e identidades, con una potencia creativa que convierta la energía potencial de los universitarios en cinética, fruto de la movilización conjunta dentro de un gran proyecto de transformación.

Si se sigue este modelo, cuando la sociedad comience a identificar los primeros proyectos de éxito empresarial entre los universitarios de diferentes disciplinas (historia, derecho, filología, magisterio, empresariales, química...), y se observen las ventajas que esto acarrea (ganar más dinero, tener más posibilidades..., vivir mejor), una ola de grandes dimensiones se habrá levantado, a la que desearán subirse muchos de nuestros jóvenes, apostando por vivir una vida auténtica de acción, frente a la labor sórdida e incluso triste de estar estudiando bajo un modelo cartesiano, cuyo fin último y en el mejor de los casos, es aprobar una oposición tras largos años de estudio.



Todas las personas deberíamos recibir formación para construir un proyecto de vida por cuenta propia.





Una ventanilla única para la creación de empresas

En Portugal, desde 1997 se han creado varios centros de gestión que facilitan la creación de nuevas empresas. Los centros reúnen a representantes de todos los departamentos públicos responsables de los diferentes trámites necesarios para registrar una nueva empresa (relativos, por ejemplo, al estatuto, al registro mercantil y la oficina de la seguridad social). Los futuros empresarios pueden pedir asesoramiento en una oficina de asistencia situada en el mismo centro. También se han simplificado los procedimientos. En consecuencia, el tiempo preciso para crear una empresa se ha reducido en un 80% en comparación con el que era necesario a mediados de los años noventa, y Portugal se ha comprometido a reducirlo un 50% más en 2003.

Libro verde. El espíritu empresarial en Europa

Reducir el coste de la iniciativa empresarial

El Gobierno francés pretende facilitar el cambio de empleado a empresario. Esta acción, que forma parte de una iniciativa global dirigida a impulsar la creación de empresas, incluye medidas destinadas a reducir las barreras a las que se enfrentan los empleados que desean crear una empresa, ya sea independientemente, ya junto con su patrono. Además, eliminará las cargas sociales y fiscales discriminatorias que se imponen a los empresarios que al mismo tiempo siguen siendo empleados.

Libro verde. El espíritu empresarial en Europa

Legislación sobre insolvencia

Bélgica ha adaptado su legislación sobre insolvencia para que los empresarios enfrentados a problemas temporales puedan intentar sanear sus empresas y liquidar lo antes posible las que no sean viables. Los tribunales pueden «excusar» a los empresarios insolventes honrados y permitir que vuelvan a la actividad.

Libro verde. El espíritu empresarial en Europa



Ni la Unión Europea ni los gobiernos nacionales se han atrevido aún con un proyecto estratégico para el desarrollo de la capacidad emprendedora, que se sustente en la formación como forma de socialización de este saber, y se acompañe con medidas fiscales, de incentivos, simplificación de trámites burocráticos y administrativos... Lo más que se ha hecho ha sido poner en práctica acciones dispersas con un reducido impacto en la concreción de resultados globales y reales.

Nuestra comunidad posee un capital intelectual suficiente para hacer jugar estas sinergias en un proyecto global, sumando otras acciones relacionadas con la creación de infraestructuras, incentivos y ayudas a emprendedores, acciones desde la cultura, sociedad de la información.

Con estos nuevos saberes adquiridos a través de la formación podemos crear una masa crítica preparada para escrutar nuevos campos para la acción, escuchar insatisfacciones, detectar a los clientes en el mundo a los que dirigirse, armar soluciones y redes para hacerlo y fabricar ofertas genuinas y singulares... ¿Difícil formar en esto? Sin duda tiene sus dificultades. ¿Se cometerán errores en su implantación? Seguro. ¿Resultados? Las primeras comunidades que enfrenten esto desde una visión social y democrática están llamadas a ser las sociedades de vanguardia del futuro.

¿Dónde se fundamenta el saber emprendedor? En la senda de aprender a emprender

A grandes rasgos hemos visto los campos donde se sustenta el espíritu emprendedor; en este capítulo damos un salto importante en esta dirección al definir las áreas de conocimiento del saber emprendedor, así como el dominio de destrezas básicas que un emprendedor alcanza en cada una de ellas, a partir de aquí estaremos en condiciones de diseñar un programa formativo y de entrenamiento práctico de nuevos emprendedores.

Para llegar a esta conclusión, en una fase de diagnóstico hemos estudiado las cosas que sabe hacer un emprendedor, las hemos clasificado y dado una



estructura, esto permitirá en el futuro que las cosas que sabe hacer un emprendedor puedan aprenderse por el gran público.

Hemos de ayudar tanto a las personas que ya han tomado la decisión y dado el primer paso para llevar a la práctica una empresa o una acción emprendedora significativa, como a las que aún no han adoptado esta decisión, al menos dotándolas de las destrezas básicas para que la puedan enfrentar con garantías.

1º. Formarse como emprendedor es similar a hacerlo en cualquier otro ámbito (desarrollo de sentido y criterio)

La persona ha de percibir el abanico de posibilidades que se abren a su alrededor al apropiarse de esta certeza, pero esto no ocurre por generación espontánea, ni como un acto de fe. Por tanto, hay que ayudar a que las personas se formulen preguntas, se hagan cargo de su propia existencia y en consecuencia tomen la decisión de abordar un proyecto significativo para sus vidas. Trabajar con personas que no son emprendedoras para que aprendan a serlo.

Hablamos de emprendedor y no de empresario porque el empresario es una forma de ser emprendedor, pero emprendedor se puede ser en el campo de la empresa o en cualquier otro donde uno mismo quiera realizarse

En consecuencia, hay que dar a conocer las oportunidades que mediante la adquisición de capacidades emprendedoras se abren para la vida profesional y personal, descubriendo que las principales destrezas del emprendedor para ser adquiridas en las prácticas habituales de cualquier persona, ayudando a la toma de decisión para realizarse en este campo.

Cuando la persona hace suyas estas obviedades, está dotada para trabajar con sentido y criterio en un proyecto que ha elegido voluntariamente y es significativo para su vida. El sentido y criterio implica intencionalidad permanente en los actos del individuo para hacer realidad su proyecto, en un horizonte donde las acciones que toma confluyen en un mismo punto. Es



como apuntar y trabajar en una dirección para que algo ocurra en el futuro (el proyecto), dibujando una especie de V, en la que la parte abierta corresponde al presente, y el vértice al momento donde lo que se está proyectando se concretará.

2º. Los estados de ánimo como combustible para producir acción y abrirnos o cerrarnos a oportunidades (gestión de los estados de ánimo)

Emprender es esencialmente hacer cosas y estar activo coordinando acciones mediante las conversaciones. ¿Cuándo estamos propensos para hacer cosas, para estar activos? ¿Cuándo estamos tristes? ¿Cuándo estamos decaídos? ¿Cuándo estamos alegres? ¿Cuándo estamos deprimidos? ¿Cuándo estamos resignados?

Los estados de ánimo son algo que nos pasa, que nos invade y nos habita, es un fenómeno que acompaña a todas las personas y se traslada de unas a otras contagiándose con mayor rapidez y virulencia que las enfermedades, una sensación que nos invade y nos condiciona a la hora de hacer cosas.

- ➔ Son tan determinantes para emprender que por sí solos pueden abrirnos o cerrarnos las puertas a la hora de hacer realidad un proyecto.
- ➔ Todos reconocemos las propensiones y sus manifestaciones en los demás, además definimos plenamente las identidades de las personas por cómo son habitadas por sus estados de ánimo.
- ➔ Podemos decir que las personas poseídas por estados negativos (miedo, resignación, melancolía...) son «una máquina estropeada» para emprender.
- ➔ Son el alimento del emprendedor, de ahí que sea tan decisivo este aspecto, tan condicionante para el tema que nos ocupa.



- Tenemos cierta capacidad de influir para conducirlos, para impedir que nos atrapen y atenacen, pues si esto ocurre de forma negativa estamos condenando nuestra propia capacidad de acción.
- No son inmutables.
- Hay que estar permanentemente cuidándolos, tanto el nuestro como los del resto de las personas de la organización.
- No podemos evitar que nos habiten pero sí neutralizarlos para no ser presa de ellos.
- Se producen en las evaluaciones que las personas hacen acerca de sus posibilidades de futuro.
- Están conectados a nuestros hábitos interpretativos, si tenemos la tendencia a interpretar ciertas situaciones como amenaza este hecho en sí mismo los condicionará.

Los estados de ánimo afectan a personas individualmente, grupos enteros de personas, comunidades pequeñas y grandes. Así todos sabemos que cada persona de nuestro entorno es triste o alegre, optimista o pesimista en función del estado de ánimo. También identificamos a esas familias alegres y divertidas y a esas otras siempre rodeadas de nostalgia, melancolía. Los andaluces son alegres, los brasileños muy divertidos y amigos de la fiesta y a la vez depresivos cuando ésta termina. La gente del norte es más triste, la del sur extrovertida y divertida. Detrás de todo esto advertimos estados de ánimo y somos plenamente conscientes de la influencia que ejercen sobre las personas en las que se trasladan.

De forma casi inconsciente buscamos alinearnos con las personas de animosidad positiva, pues intuimos que con ellas es mucho más fácil llevar a buen puerto un proyecto.

Un conocimiento central del emprendedor es aprender a identificar, distinguir, vigilar, estimular y neutralizar los estados de ánimo, tanto en él, como en su equipo o red de aliados.



3º. El lenguaje como herramienta para constituir nuevas realidades (el lenguaje como herramienta)

El hombre es el animal que mayores transformaciones y alteraciones ha producido en el planeta. Desde las primeras civilizaciones, esta tarea ha sido ingente y formidable.

Primero fueron las civilizaciones agrícolas las que modificaron el paisaje a gran escala, en torno a este fenómeno aparecieron las ciudades, los grandes ejércitos organizados, la división del trabajo y la complejización social.

El proceso imparable se extendió por todos los continentes, llevando aparejado un crecimiento demográfico sin precedentes, con un consumo creciente de recursos y el cambio en la fisonomía del mundo, cuyas huellas son incluso visibles desde el espacio exterior (grandes zonas iluminadas, desiertos y extensiones modificadas, redes de comunicación que surcan el planeta, grandes construcciones, zonas inundadas...).

Cuando Watson inventó la máquina de vapor o Ford popularizó el automóvil; no sólo estaban inventando un artefacto o una concepción del trabajo y la tecnología, sino una forma de vida cuyos efectos son visibles desde los telescopios (carreteras, autopistas, autovías, líneas de ferrocarril) que forman extensas redes del mundo desarrollado.

Además de esto también inventaron estilos, formas de ser y vivir, nuevos empleos, una nueva industria...

Es evidente que detrás de los cambios hay un combustible esencial y necesario para que se produzcan. Si al ser humano lo tuviésemos que distinguir en pocas palabras, éstas podían ser: animal que habla. El hombre es un animal que habla, y a partir de esta facultad emprende acciones nuevas y transforma su entorno, su mundo.

Mediante el lenguaje declaramos que queremos hacer cosas nuevas, comprometemos a otras personas en esas acciones, pedimos que alguien haga algo, previa a la acción inventamos, imaginamos y anticipamos esas acciones que tienen que ocurrir...



El hombre es un ser que construye civilización utilizando el lenguaje. Hay un factor común que está presente en todas las civilizaciones, que ha permitido que transformen, que materialicen grandes emprendimientos, y esto ha sido posible porque se han constituido como organizaciones que hablan, de manera preeminente sobre la ideología, la religión o la raza. El eje focal ha sido el lenguaje y la utilización de los actos del habla para emprender nuevas acciones. Ese es el denominador común que permite inventar y concretar nuevos mundos. Para que algo pase donde antes no había nada, para colonizar una parte del futuro inédita y producir una nueva realidad, para abrir nuevas opciones y oportunidades. Para todo ello necesitamos conversaciones.

La conversación, que es una manifestación del lenguaje, es la principal herramienta para producir emprendimiento, por tanto la persona que pretenda formarse en este nuevo ámbito ha de apropiarse de esta certeza.

El lenguaje posibilita la materialización práctica de las capacidades emprendedoras que todos los seres humanos llevamos dentro y que han hecho posible entre otras cosas (buenas) que el hombre sea el animal que ha sido capaz de inventar soluciones para colonizar la tierra y estar presente en aquellas zonas de condiciones extremas, o incluso haber puesto su pie fuera del planeta.

Un conocimiento central del emprendedor será aprender a utilizar las funciones básicas del lenguaje para producir acción y transformación, convirtiendo esta faceta en la principal herramienta para construir sus proyectos.

4º La ejecución correcta de los flujos de trabajo para fundar nuevas realidades (dominio del ciclo de trabajo)

Los emprendimientos de gran calado (descubrimiento de América) y otros de menores características (abrir un negocio, realizar una oferta...), tienen los mismos componentes esenciales que funcionan a micro y macroescala. Pasan tanto en los grandes momentos históricos cuando la humanidad



cambia de un estadio a otro, y también son el motor que produce los cambios más diarios y cotidianos.

A este fenómeno lo denominamos «*intracambio*», como un proceso mediante el cual en cada segundo en millones de lugares diferentes y en otras tantas conversaciones en el mundo se está inventando el futuro.

Estamos ante el poder ontológico del lenguaje, es decir, la capacidad del lenguaje en sí misma para producir realidad. Realmente las conversaciones son el embrión para colonizar el futuro desde la sensibilidad que portamos por nuestro pasado; esto lo hacemos ideando nuevos proyectos y coordinando acciones para que se produzcan a través de las conversaciones.

Aprender en la práctica las diferentes fases que se producen en los ciclos de trabajo a través de las conversaciones y su adquisición como hábito de trabajo es una tarea fundamental.

El flujo de trabajo es el proceso por el cual transcurre el trabajo para producir acción emprendedora. El flujo de trabajo es universal y está sometido a una serie de principios básicos, su desarrollo es el siguiente:

- Una persona que actúa como cliente pide que se realice una determinada acción, o bien alguien puede hacer una oferta a otra.
- El cliente y el realizador llegan a un acuerdo, estableciendo unas condiciones en las que se ha de realizar el pedido (pago, tiempo, cantidades, calidades...), cerrada esta conversación, acaban de inventar un determinado futuro.
- El realizador cuando termina su tarea, declara que la ha terminado y la entrega al cliente.
- Examinado el trabajo por el cliente si existe conformidad el ciclo está cerrado, en caso contrario habrá de repetirse.

Las cosas que han construido las diferentes civilizaciones y organizaciones humanas han seguido este patrón idéntico que está presente en todas ellas y sigue teniendo vigencia en la actualidad; con este proceso se construyeron



los primeros y rudimentarios artefactos y las más sofisticadas naves espaciales, la Gran Muralla China, las Torres Gemelas de New York y las Pirámides de Egipto.

5°. Trabajar con clientes e inventar nuevas realidades con ellos (trabajo con clientes)

Utilizamos el término cliente en un sentido amplio, que va más allá del significado identificado con la persona que compra productos y/o servicios a otras. En general los clientes son también:

- ➔ Las personas que forman parte del equipo que llevará a cabo un proyecto.
- ➔ Las que proveen de recursos (proveedores).
- ➔ Las que financian o aportan recursos (financiadores)
- ➔ Las que recomiendan que se compre (prescriptores).
- ➔ Las de la competencia (competencia).

El emprendedor está atento a todo este entramado de clientes, escuchando permanentemente sus necesidades y preocupaciones, ocupándose de su estado de ánimo, promoviendo pedidos y compromisos...; los clientes son un conjunto de aliados a los que hay que cuidar.

El cliente / comprador de bienes y/o servicios es una figura que ha evolucionado en profundidad en las últimas décadas, hasta convertirse en protagonista principal del entramado de un proyecto y del entorno económico. Las organizaciones están atentas permanentemente a los cambios que introduce el cliente y se ocupan de entenderle, ayudarle, de colaborar en definir lo que quiere y ofrecerle en consecuencia.

Cuidar de esto es capital para el emprendedor, el asunto que en mayor porcentaje condicionará el éxito o fracaso de la oferta.

Formar una vida en común con otra persona es un episodio de gran relevancia, el éxito de su proyecto vital se ve notablemente influenciado por esta decisión. Aunque es de otro calado, es muy importante el proyecto profesional o vital, la creación de una empresa o negocio o cualquier otro en el que se deposita el porvenir de toda una vida. Aquí se ponen en juego los recursos, las esperanzas, el prestigio, la profesión, el sustento. La gente cuando forma pareja no suele entrar en un sitio donde nunca ha estado y preguntar a la primera persona que se le cruce: ¿oiga, por favor, quiere usted formar pareja estable conmigo? No, éste no suele ser el proceder. La mayoría de la gente emplea un tiempo en el enamoramiento sopesando, reflexionando ventajas e inconvenientes de formar pareja, se toma un tiempo en el que va conociendo su personalidad, su forma de ser para calibrar una decisión importante que afectará a su vida. Si actuar de esta forma nos parece razonable, cómo cuando montamos un proyecto emprendedor vamos a confiar al azar el éxito del mismo por el desconocimiento de nuestro cliente; razonablemente antes de ponerlo en pie habremos hablado con muchos clientes a los que lógicamente no vamos a preguntar si nos aman o no, o si están dispuestos a sernos fieles de por vida, pero sí seguramente será necesario un conocimiento para saber si lo que les vamos a vender es de su agrado o no, cuánto están dispuestos a comprar; si alguien les ofrece lo mismo y en qué condiciones... Esto sería lo mínimo, los cimientos, los mimbres necesarios antes de dar el paso siguiente. Y si es tan evidente, ¿por qué no lo hacemos? Precisamente porque nadie nos ha enseñado. Aquí está el meollo de todo proyecto. Hemos de tomarnos todo el tiempo que sea necesario con nuestros clientes, aquí no se puede improvisar ni tener prejuicios acerca de lo que creemos que los demás necesitan sin haberlo escuchado jamás.

Un conocimiento fundamental del emprendedor es aprender a materializar el proyecto a partir de los trabajos con los clientes, entendido el concepto cliente en un sentido amplio (clientes-compradores, equipo emprendedor, proveedores, competencia, prescriptores).



6°. Construir narrativas sobre las que vertebrar el proyecto emprendedor

Para que una cosa sea, para que un proyecto exista primero tiene que ser imaginado por alguien y luego contado a otras personas. Es a esto a lo que llamamos inventar narrativas.

Para hacer algo, primero tenemos que elaborar unos planos aunque sean elementales. Eso pasa, por ejemplo, cuando alguien quiere construir su casa. Primero se dibujan los planos y luego sobre esos planos se comienza a realizar la obra. Con unos planos iniciales la gente empieza a ver cómo será la obra ya terminada y consecuentemente a imaginar antes de que esté finalizada, cómo quedará la cosa.

Este procedimiento además permite focalizar energía en torno a los resultados finales («*qué bien estaré en mi casa*», «*qué cómodo viviré*», «*cómo disfrutaré mi independencia*»). Todo este cúmulo de energía produce un estado de ánimo favorable que nos permite enfrentar con garantías una serie de tareas, de acciones que hemos de tomar que son menos gratificantes y nos suponen riesgo y esfuerzos: pedir un crédito, recurrir a ayuda de la familia, buscar la empresa constructora de mayores garantías, buscar los fontaneros, yesistas, pintores, elegir los muebles, los electrodomésticos...

Algo similar ocurre cuando emprendemos un proyecto, los cimientos del mismo parten de que su promotor invente un cuento, una historia, una narrativa que aún no existe. Para que una cosa sea, para que un proyecto exista primero tiene que ser imaginado por alguien y luego contado a otras personas. Es a esto a lo que llamamos inventar narrativas.

El cuento, la historia o la narrativa del proyecto (da igual el término que utilicemos) es como la primera bola de nieve del tamaño de una pelota que apretamos en nuestras manos para hacer la gran bola de nieve, sin la primera no es posible la última.

- Las narrativas se inventan.
- Tienen un planteamiento, un desarrollo y un desenlace atractivos.



- ⇒ Han de tener sentido para los otros, responder a sus necesidades y preocupaciones.
- ⇒ Como la bola de nieve, van tomando cuerpo al conversar con nuestros clientes: personas destinatarias de proyecto, los que nos comprarán...
- ⇒ Son un proceso vivo, van creciendo a medida que son compartidas por más personas.
- ⇒ Permiten orientar y focalizar la energía.
- ⇒ Generan identidades con las que a la gente le gusta alinearse y compartir.
- ⇒ El promotor elabora unos planos primarios y deja espacios de construcción para las personas que se suman al proyecto.
- ⇒ Cuentan la historia de cierto pasado que identifica a las personas, e inventan un futuro deseable en función de las sensibilidades compartidas hacia el pasado.

La historia de las civilizaciones, las vidas de las personas, lo que deseamos, lo que compramos... Todo esto son narrativas, consecuentemente hemos de ser buenos inventándolas.

El emprendedor cuenta su proyecto a los clientes, en estas conversaciones va tomando cuerpo, planificando y coordinando las acciones en las que se hará realidad.

A partir de la narrativa surgen los desencuentros, los asuntos que chirrían, las adhesiones, las orientaciones, los aportes..., que la red de clientes va realizando y ayudando a configurar, a pulir, hasta que el proyecto comienza a ser real.

La narrativa en principio es un prototipo rápido, que en un proceso de construcción colectiva se convierte en una oferta atractiva para el conjunto de los clientes, que acaban haciéndola suya. Va cobrando identidad y fuerza



a medida que va penetrando en las conversaciones de la gente. Una narrativa con identidad es el embrión de un gran proyecto

La narrativa es un conocimiento central para vertebrar un proyecto y sumar adhesiones.

7º. La coordinación se materializa en las reuniones utilizando el lenguaje (producir coordinación)

Bien, hasta ahora hemos visto que para que algo ocurra tiene que ser hablado. Pero, ¿dónde hablamos? ¿Dónde producimos los actos del habla? Fundamentalmente cuando nos reunimos para tratar de un tema, en las reuniones.

Las reuniones tienen ese fin principal: hablar y producir coordinación para que una cosa ocurra. Una persona cuando tiene necesidad de hacer algo, convoca una reunión para solicitar, declarar, pedir, comprometer... a otras en acciones concretas.

También podemos tener reuniones para explorar nuevas oportunidades o para cuidar el estado de ánimo de las personas del proyecto.

Dependiendo de las cosas que queremos que ocurran en una reunión y de la importancia de las decisiones a tomar, las reuniones podemos hacerlas presenciales en torno a una mesa de trabajo, a través del teléfono, Internet...

En todo caso, el proyecto del emprendedor se va materializando a lo largo de la concreción de acciones que se han decidido en las reuniones, la importancia de las mismas es capital.

- ➔ Son el laboratorio, el lugar, el acto, donde se diseñan las acciones de futuro.
- ➔ Para que las reuniones con nuestros clientes surtan los efectos deseados hemos de tener un completo dominio sobre las conversaciones y sobre todo de la concatenación de éstas con los resultados que han de producir.
- ➔ Control del tiempo.



- ⇒ Focalización de los objetivos a conseguir.
- ⇒ Evitar la dispersión de los temas centrales.

También hay que tener en cuenta que si convocamos una reunión es porque ésta es necesaria y tenemos muy claro lo que se ha de tratar en ella, de lo contrario generaremos desconfianza, desconcierto, sensación de que hacemos perder el tiempo a los demás...

La preparación de una reunión ha de ser exhaustiva, pasa por fijar el lugar y la hora, proporcionar información suficiente a los participantes, establecer de antemano los puntos a tratar, los objetivos a conseguir...

El emprendedor tiene el dominio de conocimiento práctico de producir coordinación y acción, programando y ejecutando las reuniones con maestría, como paso previo a que los hitos claves del proyecto vayan materializándose, utilizando el lenguaje y la comunicación efectiva como herramientas clave en el proceso.

8º. Articular de ofertas para los clientes

La principal seña de identidad del emprendedor recae en su habilidad para la construcción de ofertas. El emprendedor es una persona que arma ofertas de manera permanente, generando oportunidades para todos sus clientes. Y los demás le identifican por esta cualidad.

Hasta el momento la destreza para realizar ofertas no se ha enseñado a través de la formación, contando con la dificultad añadida de que esta faceta no está presente en nuestra cultura tradicional y por tanto no es una práctica social extendida, como la de aquellos pueblos vinculados a las prácticas comerciales, a la tradición empresarial y actividades mercantiles.

El realizador de oferta genera un gran valor añadido para la sociedad al detectar las necesidades que la gente tiene y al articular soluciones que las satisfagan; esto en sí mismo abre perspectivas y espacios inéditos para el desarrollo social y económico, que jamás se hubieran concretado sin el trabajo de los emprendedores.



Por ejemplo, el bolígrafo. Buen invento, ¿no? Primero alguien que ve a los demás manchándose todos los días los dedos y la ropa de tinta, papeles emborronados con los viejos tinteros, tiempo perdido.

A quien inventó el bolígrafo nadie vino a decirle: ande, ande, invente usted el bolígrafo y evítenos estos problemas. El inventor seguramente llegó a esta conclusión escuchando (escuchando, viendo, haciendo composiciones mentales). ¡¡Eureka, ya lo tengo!! Y con eso aún no había creado ninguna oferta. Del invento a la oferta, tuvieron que pasar muchas cosas más: que alguien comunicara y mostrara al mundo que esto era una nueva oportunidad, convenciendo a la gente que lo que habían hecho siempre y sabían hacer con soltura (algo que forma parte de la identidad y del ser de las personas), lo abandonarían para aceptar una nueva práctica de escritura. Alguien que convenciese y sedujese a los clientes, alguien que financiase la comercialización, alguien que recomendase el uso, alguien que proveyese de dinero, tubos de plástico, tinta y otros componentes. Para finalmente poner en el mercado el bolígrafo, algo que desconocía todo el mundo. También no es difícil imaginarse los rudimentarios prototipos de bolígrafo, con sus fallos. Que si ahora se seca la tinta, que si ahora se corre. También las críticas de mucha gente: que si esto no funcionará, que a la pluma no llega nada, que si es de un mal gusto estético... Pero al final a partir de un tubo con tinta y una pequeña bola de metal, ¡¡el bolígrafo!!

Un artilugio que utiliza todo el mundo en todas las partes del planeta. Mucha gente ganando con la oferta, un estilo elegante de practicar la escritura al alcance de todos. Después, el nacimiento de estilos diferentes: el bolígrafo de los elegantes, de los distinguidos, de las mujeres, de los hombres, el de usar y tirar, el recargable, el de cuatro colores... La transformación de la tradición de la escritura.

Quien inventó el bolígrafo en gran medida contribuyó a cambiar un estilo de vida, y a abrir nuevos espacios de oportunidad para las empresas relacionadas con el plástico, la tinta, el metal, el comercio, el diseño... ¿Cuántos empleos habrá generado el mundo del bolígrafo? ¿Cuántas inversiones?



Lo importante es familiarizarnos con la realización de ofertas a los demás en todas las facetas de la vida, a hacer primero prototipos y luego a mejorarlos para que nosotros y nuestros clientes ganen.

No tenemos por qué acertar con una oferta a la primera, las ofertas se mejoran, se transforman, se adaptan, hasta que resultan apetecibles.

- Las ofertas las realizamos en todos los ámbitos: *me acompañas al cine, ponemos una tienda, creamos una asociación, te casas conmigo...*
- Cualquier persona del mundo es susceptible de recibir una oferta por nuestra parte.
- Las ofertas que podemos realizar al mundo son infinitas.
- Diariamente se están renovando e inventando otras nuevas.

Una oferta parte de algo tan sencillo como escuchar algo que está ocurriendo mal, e inventar una solución.

Entonces, ¿qué nos impide hacer grandes ofertas a nuestros amigos, a nuestros compañeros, a las personas de nuestra ciudad, al mundo? Nada, absolutamente nada.

Al poner una cosa donde antes no existía, renovamos la vida de la comunidad, abrimos un camino nuevo por donde puede discurrir la historia. Apasionante, ¿no? Y lo que es más importante, al alcance de cualquiera.

En nuestra vida diaria de forma habitual, e incluso inconscientemente, estamos realizando y recibiendo ofertas permanentemente.

Por qué no llevamos esta faceta a nuestra vida profesional, a nuestro proyecto vital. Aprender esta faceta es algo que nos ayudará a vivir y desarrollarnos en un mundo de incertidumbre, donde una de las certezas es que todo cambia a ritmo frenético y donde ocurre un cambio aparece una oportunidad para realizar oferta.



Un señor viaja pensativo en el tren, ha trabajado siempre en la fabricación de cajas de madera para regalos, de tal manera que llegó a idear una cadena de fabricación para multiplicar por 5 la producción, pero para su desgracia fue despedido de la fábrica.

Frente a él viaja otro señor que se dirige a Barcelona, también preocupado, tiene la posibilidad de hacer un gran negocio con una compañía que exporta vinos a Estados Unidos, pero necesita en un breve plazo una producción de cajas de madera, está buscando a alguien que pueda proporcionarle la solución a este problema, pero no lo encuentra.

Terminado el viaje, ambos abandonan el tren con la misma preocupación.

Esto que es una narrativa ficticia, está ocurriendo en cada instante en millones de lugares del mundo, por falta de enlaces (personas que articulan oferta) entre personas que tienen la necesidad y personas que tienen la solución. Cuando problema y solución entran en conexión nace una oferta que genera un conjunto de posibilidades exponenciales e inéditas.

El saber central en este campo es aprender a hacer ofertas a otras personas en todos los ámbitos y facetas de la vida, poniendo en juego nuestra capacidad para escuchar, relacionarnos, hacer propuestas y crear equipos.

9º Armar redes de personas para hacer proyectos (crear redes)

Todas las organizaciones que operan a nuestro alrededor son redes de colaboradores, redes de aliados, que se reúnen para hacer grandes cosas, para la consecución de sus objetivos, de la misión que tienen marcada, trabajan en equipo.

En una red unas personas dependen de otras y trabajando de esta manera la suma del conjunto de sus esfuerzos es muy superior a la suma de sus trabajos tomados individualmente. La suma del todo es muy superior a la adición aislada de las partes.



Los profesores y el personal del colegio forman una red para que todo funcione, para que las aulas estén limpias, para que el colegio esté abierto, para que esté lista la comida a su hora, para que en caso de que un profesor esté enfermo los alumnos no queden solos en clase...

Observa una fábrica, el montaje de vehículos, todos trabajan bajo una fórmula de coordinación para que nada falle.

Entramos en un restaurante y los cocineros, los camareros, las personas de la limpieza, todos trabajan en sintonía para que el cliente pueda recibir un servicio de calidad.

Un equipo de fútbol que quiere conseguir un buen resultado, sus miembros tienen que trabajar y funcionar como si de un solo organismo se tratase.

Imaginemos por ejemplo a un equipo de fútbol que tiene que jugar contra otros once jugadores, pero este otro equipo decide romper las reglas del juego y propone que cada jugador de los suyos individualmente juegue un partido de 90 minutos contra el equipo contrario (11 contra 1), y así sucesivamente hasta jugarse 11 partidos. ¿Por quién apostaría usted?

Has visto actuar una orquesta de jazz, eso sí que es una red organizada, todos tocan sin partituras, cuando un músico se sale del guión el resto le secunda y entre todos inventan un nuevo ritmo o una melodía. Hay libertad pero a la vez ritmo y sentido en lo que se hace. Además, sabemos cómo empieza la cosa pero nunca podemos predecir como terminará. Al final el equipo genera un cierto estilo con el que mucha gente se encuentra cómoda.

El foco de trabajo se centra ahora en formar una red con nuestros clientes, es decir, diseñar un proyecto para todos, donde todos ganan, se abran a nuevas oportunidades y colaboren en aras a un fin común con beneficio para todos.

Los clientes iniciales forman un grupo sin ninguna cohesión interna, sin factores de unión. La misión del emprendedor es crear un grupo, un equipo, una red, con una identidad compartida en torno a un proyecto.



El trabajo consiste en sumar a todos los clientes a la narrativa del proyecto que hemos inventado para ellos. Tomar a un conjunto de personas y armonizarlas en un solo proyecto. Eso es crear redes, para ello las personas saben lo que van a ganar, esto lo han de tener bien claro.

Además hemos de saber de las redes que:

- Son imprescindibles para enfrentar un proyecto emprendedor.
- Se fundamentan en relaciones humanas (lazos familiares, compartir gustos, creencias...), si a la hora de fundarlas éstas no existen hay que crearlas.
- Donde hay personas se están creando permanentemente.
- Son como un ser vivo: nacen, crecen, se reproducen, se transforman, mueren...
- Como a cualquier ser vivo hay que cuidarlas y alimentarlas.
- El principio que las mueve es la acción y la transformación.
- Tienen una misión declarada y compartida por todos.
- Todos sus miembros tienen abierto el ámbito de posibilidades para la acción y contribución desde la flexibilidad a la misión.
- Generan identidades y estilos que a las personas les gusta imitar, habitar y compartir.

El saber en este apartado es la construcción de redes de alianzas entre los diferentes actores necesarios para llevar a cabo un proyecto emprendedor para materializar una oferta en el que todos los miembros ganan.

10°. Diseñar prototipos donde el cliente pueda ver la oferta antes de su fabricación

Las palabras ayudan a comunicar una oferta al cliente, las imágenes impactan y generan emociones, las pruebas materiales (prototipos) en las que podemos

ver materializado un futuro ofrecimiento y sus utilidades para resolver problemas convencen e influyen sobre las decisiones de compra. Estamos ante tres niveles escalables de venta, siendo conscientes de que palabras, imágenes y pruebas materiales son la ascendente en la cadena de influencia (una imagen vale más que mil palabras y un prototipo más que un millón de imágenes).

Un prototipo es susceptible de elaborarse para cualquier tipo de proyecto: una mermelada, una nueva clase de prendas de vestir, un nuevo estilo de moda, tipo de pan, bebida, peluquería, servicio de guardería, novela, herramienta para pintar, piscifactoría, tienda de artesanía, fabricación de cualquier artículo industrial, modelo de organización de un partido político nuevo, forma de asistencia de una ONG... Independientemente de lo que vayamos a fabricar, ofrecer o crear, todo es susceptible de planear sobre un prototipo que ayude a definir y vender el producto final.

¿A qué nos referimos exactamente cuando hablamos de prototipo? A la construcción, representación, modelo inicial, plasmación, reproducción reducida... que pueda poner a un cliente de manera anticipada ante el resultado final de lo que le vamos a ofrecer.

Dependiendo de la naturaleza del proyecto podemos acudir a las formas siguientes de representación:

- Prototipo: primer ejemplar construido destinado a experimentar en la práctica ante el cliente sus características previa a su producción final o en serie.
- Rudimento: modelo inicial, elemental, poco desarrollado, prototipo inicial.
- Boceto: esbozo de una obra artística o singular, lo aplicamos también a cualquier prototipo que sólo tiene unos trazos elementales.
- Bosquejo: plasmación aún vaga de una oferta, traza primera de cualquier producción donde se deja entrever el original.
- Maqueta: representación en tres dimensiones de una oferta final, lo más fiel posible en su aspecto y proporciones al resultado final que vamos a ofrecer.

- Planos: disposición final de una obra u oferta, representación de los aspectos en los que es visible la oferta final, proyección horizontal del resultado de trabajo (oferta).
- Modelo: reproducción a escala reducida de aquello que se pretende ofrecer, muestra de un artículo exclusivo y original, reproducción a escala reducida de un mecanismo o estructura.
- Arquetipo: prototipo ideal donde se puede ver el resultado del proyecto, versión última y definitiva, modelo terminado, modelo artístico ideal.





El prototipo puede fluctuar entre un modelo muy acabado que va a ser casi una réplica fiel del producto y/o servicio final tal y como lo podrá adquirir el cliente, y un rudimento, es decir, una representación de ese resultado en una fase aún muy inicial. Dependiendo del proyecto que estemos abordando, el cliente y la fase en la que nos encontremos, nuestros prototipos estarán más o menos avanzados. En todo caso deberemos entender que un prototipo aún en su fase rudimentaria es mucho más poderoso e influyente que todas las explicaciones y aportes de información que podamos llevar al cliente sobre nuestro proyecto.

La cuestión está en cómo llevamos lo que vamos a hacer, es decir, una ventaja para el cliente, a fin de que lo pueda percibir claramente como una oportunidad y a la vez pueda tocar por anticipado el beneficio que le reportará.

En consecuencia necesitamos entrenarnos en la elaboración de prototipos donde los demás, de una pasada, puedan comprobar las ventajas que les estamos poniendo a su alcance para resolver sus problemas.

Los términos prototipo, prueba, primer ejemplar, modelo, boceto... son sinónimos que hacen mención a ese primer momento donde los resultados del proyecto se pueden tocar.

El prototipo permite:

- ➔ Que los demás vean anticipadamente los resultados que producirá el trabajo.
- ➔ Que se descubran oportunidades en la oferta.
- ➔ Adhesiones al proyecto.
- ➔ Explicar y comunicar el proyecto en la práctica.
- ➔ Crear identidad (que los demás hablen bien del proyecto).
- ➔ Ir creando y ampliando la necesidad que cubre la oferta.
- ➔ Preparar a los clientes para que conozcan y acepten la oferta.

El saber en este apartado consiste en la destreza y entrenamiento para la realización de pruebas donde llevar la oferta al cliente antes de que ésta se materialice, y el cliente a la vez pueda tocarla con la punta de los dedos.



11°. Diseñar proyectos con otras personas en los que materializar la oferta (hacer proyectos)

Con los conocimientos y destrezas para habitar el lenguaje desde una perspectiva diferente, convivir con los estados de ánimo y cuidarlos, trabajar y relacionarnos con los clientes, mantener reuniones efectivas, crear redes y articular ofertas, elaborar prototipos...; es el momento de saber ordenar y empaquetar todos los saberes para diseñar y materializar un proyecto, se trata de reunir y recapitular todos los conocimientos anteriores dentro de un todo que se llama proyecto.

Para idear y materializar el proyecto utilizamos:

1. El lenguaje: que nos ayuda a escuchar las cosas que están ocurriendo mal, los problemas que tiene la gente, además de hacer emerger nuevas opciones y perspectivas de la realidad.
2. El conocimiento sobre los estados de ánimo: que nos permite neutralizar los estados de ánimo negativos, producir estados de ánimo positivos, y el cuidado permanente de los mismos entre nuestros clientes, focalizándolo recurrentemente en la consecución de los resultados.
3. Relacionarnos y trabajar con los clientes: que nos posibilita construir el entramado humano y de los recursos necesarios: necesidades de las personas que tienen que adquirir los productos y/o servicios que oferta, los que han de aportar recursos, los que nos proveerán de medios para realizar la oferta, los que recomendarán nuestro producto y/o servicio, las personas de la competencia.
4. Aprender a tener reuniones efectivas: que nos faculta para ir llevando a cabo las acciones y tareas previstas y el cumplimiento de los hitos claves.
5. Crear redes: que nos habilita para la creación de un entramado de personas entre los clientes dispuestos a hacer realidad la narrativa inicial.
6. Articular ofertas: que nos permite definir y elaborar productos y/o servicios que vamos a ofrecer a los clientes, convirtiendo a problema y solución en una oportunidad para todos.



7. Diseñar prototipos: que nos dan la oportunidad para la realización de pruebas para llevar la oferta al cliente antes de que ésta se materialice.

Estamos dando una nueva perspectiva a los proyectos y a su construcción, poniendo a las personas las claves para que los construyan, independientemente de que tengan conocimientos o no, siguiendo un entrenamiento gradual y unos procedimientos sencillos y al alcance de cualquiera (habitamos y nos apropiamos de este fenómeno para que pueda ser compartido por una amplia base social).

Construirse una casa, casarse, poner una carpintería, editar una revista, vender artículos de cosmética... son algunos entre varios millones de ejemplos que se construyen con estos cimientos.

Todos los proyectos tienen una estructura similar que está vertebrada básicamente en los conocimientos descritos hasta ahora. Ha llegado el momento de escribirlo y representarlo, para lo cual podemos seguir esta secuencia:

- A) Describimos inicialmente el proyecto: se trata de poner aquí la narrativa con la que hemos venido trabajando.
- B) Identificamos las situaciones y problemas que debe solucionar en función de los trabajos de escucha activa y de las conversaciones con los clientes.
- C) Identificamos a todas las personas a las que va dirigido, es decir a todos los clientes del mismo.
- D) Creamos la red de personas que ha de llevarlo a cabo en función de las conversaciones y trabajos realizados con los clientes.
- E) Determinamos la promesa que realiza, con las oportunidades y resultados que producirá, es decir la oferta que lleva aparejada para los clientes.



- F) Determinamos las personas responsables de llevar a cabo las diferentes acciones, así como su responsabilidad en el mismo.
- G) Determinamos las actuaciones y su marco temporal.
- H) Identificamos los recursos materiales que aporta la red de personas para hacerlo posible.

En definitiva un proyecto es algo tan sencillo como escuchar + inventar una solución + realizar una oferta + elaborar un prototipo y mostrárselo a los clientes + identificar a las personas que tienen que intervenir + crear una red determinando los roles de cada persona + definir las fases y acciones y ponerlas en un calendario... Fácil. ¿No? Dicho y hecho, es así de sencillo. La fórmula válida para construir cualquier proyecto serio significativo para nuestra vida. Este saber consiste en diseñar y ejecutar un proyecto, al integrar un conjunto gradual de conocimientos y prácticas aprendidas que eclosionan en este punto.

12. Liderar en la práctica equipos para realizar proyectos (liderar equipos)

Liderazgo y emprendimiento son dos fenómenos íntimamente unidos, es imposible imaginar una formación en liderazgo sin los fundamentos emprendedores ni viceversa.

Como características principales del liderazgo podemos destacar que se aprende, y que además tiene los mismos componentes independientemente del campo en el que se practique y manifieste.

A menudo miramos a los líderes en diversos ámbitos (política, finanzas, cultura, arte...) y los percibimos como unos seres especiales a los que la naturaleza ha dotado de manera diferente frente al resto de los mortales.

No hace muchos siglos, a la gente que aprendía y cultivaba habilidades en los campos de la música, la literatura o la pintura, se entendía que eran de una condición diferente cuyas destrezas estaban muy limitadas para el gran público.

Cuando la educación y la formación se democratizaron y perfeccionaron, pudimos comprobar cómo surgían semilleros de artistas, literatos, ingenieros...; es decir, mediante una formación concienzuda basada en los saberes prácticos se formaba a personas en estos campos sin excesivo problema.

Lo mismo ocurre con el liderazgo, entendido como fenómeno que se aprende y cultiva. Dicho como ejemplo, si a un líder lo identificamos por 10 facetas prácticas de su comportamiento, se trataría pues de sistematizarlas para que la gente pueda adquirirlas a través de la formación, de la misma forma que para formar a un escritor hay que instruirle en la literatura, la lengua y sus recursos, la lectura sistemática, la escritura diaria y su perfeccionamiento paulatino...

Desde estas reflexiones, hay que acercar las prácticas de liderazgo a las personas que quieran emprender proyectos significativos, para que se integren en su dominio de saber.

Gran parte de los fundamentos del liderazgo, se hallan desgranados en el resto de conocimientos que ya hemos descrito.

Mira a ese líder de la política, de la empresa, de la ONG, de la religión... ¿Qué piensas, que desde niño se sabía mover, hablar en público, trabajar..., con esas destrezas que nos parecen inalcanzables? Nada más alejado de la realidad. Para hacer honor a la verdad, todo eso lo han aprendido.

¿Te puedes imaginar cómo se sintió ese político cuando empezó su carrera y se subió por primera vez a un escenario a hablar en público? Aproximadamente como usted si lo tuviera que hacer ahora mismo.

¿Y ese empresario que toma decisiones con rapidez y energía, cuando a nosotros nos paralizaría y llenaría de desasosiego esa situación?

Pues bien, a hacer todo eso se aprende, después de repetirlo muchas veces se termina ejecutando con maestría.

En el mundo, en nuestra vida, habrá al menos una faceta en la que tengamos que echar mano a nuestras capacidades de liderazgo, para lo que habremos de cultivarlas de antemano.



Formarnos como líderes nos ayuda a:

- ➔ Transformar.
- ➔ Generar alianzas y adhesiones en torno a nuestro proyecto.
- ➔ Inventar un futuro como respuesta a una preocupación de la gente, atarnos a esa preocupación y comprometer la acción vital en cumplir esa misión.

Pero conviene tener presente que el principal activo de un líder es la confianza (producir confianza en los demás), y para ello sólo hay un camino: hacer promesas y cumplir compromisos. Este saber implica desarrollar en la práctica las destrezas adquiridas por el entrenamiento de los líderes para conducir un proyecto significativo.

Las capacidades emprendedoras ayudan al individuo a enfrentar la incertidumbre.





Capacidades emprendedoras básicas

En resumen, el conocimiento emprendedor se resume en las 12 destrezas básicas que hemos analizado en este capítulo: desarrollo de sentido y criterio, gestión de los estados de ánimo, el lenguaje como herramienta, dominio del ciclo de trabajo, trabajo con clientes, construir narrativas, producir coordinación, armar ofertas, crear redes, diseñar prototipos, hacer proyectos, liderar equipos.

Visto de esta forma, lo de trabajar las capacidades de las personas no representa una barrera infranqueable, esto no quiere decir que exija en el futuro un esfuerzo sustancial y concertado desde diferentes ámbitos. Siguiendo esta lógica, estamos sentando las bases de una senda en la que aprender a emprender.

A estos 12 conocimientos centrales los hemos denominado **Capacidades Emprendedoras Básicas**, formación hasta ahora inédita en los programas de emprendedores, constituida en otras tantas áreas de conocimiento.

Cuando la persona ha seguido este entrenamiento y además quiere llevar a cabo un proyecto significativo en el ámbito de la empresa, puede cultivar otro conjunto de **Capacidades Emprendedoras Empresariales**, cuando el alumno ya tiene adquiridas las destrezas básicas (definición del proyecto empresarial, presentación de los promotores, el mercado, el proceso productivo, el plan de recursos humanos, la elección de la forma jurídica, ayudas y subvenciones, plan de inversión y financiación, cuenta de pérdidas y ganancias, previsión de tesorería...).

Este enfoque por sí solo abre una nueva perspectiva para la acción a Gobiernos y organizaciones de todo el mundo. Esperamos que pronto se puedan apoyar en este nuevo conocimiento para incrementarlo y producir nuevas acciones y, por supuesto, nuevos emprendedores libres, democráticos y solidarios.

Funcionamiento de los servicios del área de Emprendedores de empleaextremadura.com

En el portal el usuario encontrará todos los recursos y servicios informativos necesarios para un emprendedor, además de un gran número de herramientas.

- 1º Teclear la dirección www.empleaextremadura.com en la barra de texto de nuestro navegador. Aparecerá la página principal del portal.
- 2º Para acceder a esta área sólo tendremos que hacer clic en **Emprendedores** (representada con un botón marrón claro), ya sea directamente desde la página principal o desde las diferentes pantallas del portal en el menú horizontal de la parte superior, con la **Inscripción** en el portal **Emprendedores** (figura 6.1).

Figura 6.1. Página principal del portal Emprendedores



No es obligatorio inscribirse en este portal, pero si el usuario quiere acceder a todos los servicios de que se dispone, tendrá que hacerlo. Para ello tendrá que rellenar todos los campos que aparecen en el formulario de inscripción (figura 6.2).

Figura 6.2. Pantalla con el formulario de inscripción



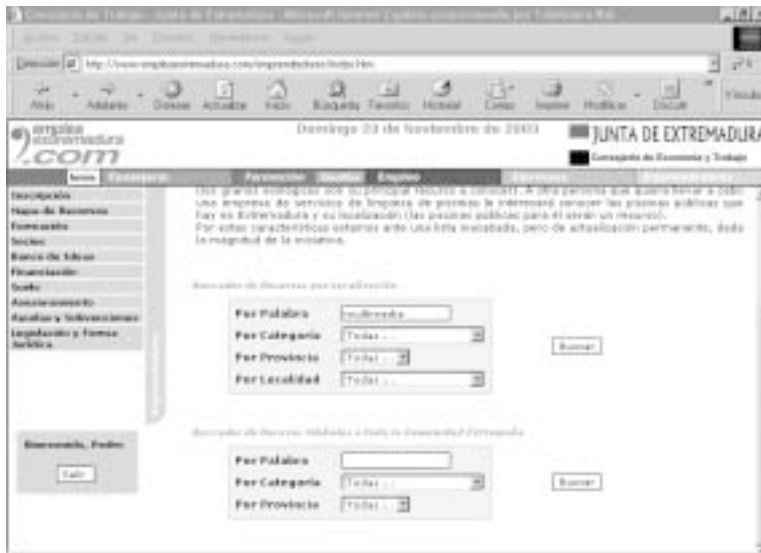
A partir de aquí, el usuario partirá con una gama de posibilidades mayores que con las que contaba antes. Sólo tendrá que identificarse como usuario legítimo del portal Emprendedores cada vez que entre.

Buscador de Recursos

Se accede a esta sección desde el menú del área de **Emprendedores**, situado en el lateral izquierdo de la pantalla y seleccionando la sección **Mapa de Recursos**. También desde el acceso directo situado en el menú animado del centro de la pantalla (figura 6.3).

Si rellena los campos correspondientes y pulsa en **Aceptar**, el usuario tendrá información de los recursos solicitados.

Figura 6.3. Pantalla con el formulario del Buscador de recursos



Buscador de Socios

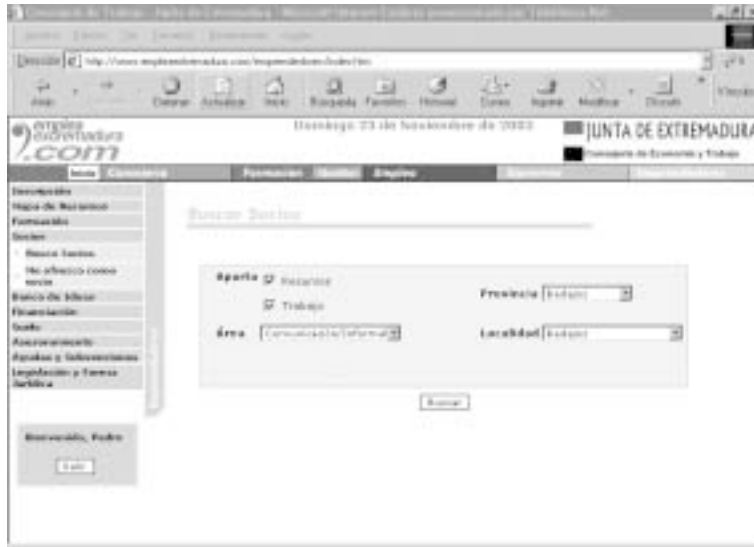
A esta sección se accede desde el menú del área de **Emprendedores**, situado en el lateral izquierdo de la pantalla; sólo hay que seleccionar la opción **Socios**. También desde el acceso directo situado en el menú animado del centro de la pantalla (figura 6.4).

En esta sección se tienen dos opciones:

1. Realizar una búsqueda de socios.
2. Ofrecerse como socio.

Tras seleccionar una de estas dos opciones, hay que rellenar los campos correspondientes y pinchar en «*Buscar*» o «*Guardar*», respectivamente, para ver los resultados.

Figura 6.4. Pantalla con el formulario del Buscador de socios



Buscador de Ideas

Para llegar a esta sección, hay que seleccionar la sección **Banco de ideas** dentro del menú del área de **Emprendedores**, situado en el lateral izquierdo de la pantalla. También desde el acceso directo situado en el menú animado del centro de la pantalla (figura 6.5).

En esta sección ofrece dos opciones:

1. Realizar una búsqueda de ideas; para ello se podrá acceder al **Foro de Ideas** de esta sección o al propio **Buscador de Ideas**.
2. Aportar ideas; para ello podrá acceder al **Foro de Ideas** (figura 6.6) o al propio formulario de **Incluir Ideas**.

Tras seleccionar una de estas dos opciones, hay que rellenar los campos correspondientes y pinchar en **Buscar** o **Guardar**, respectivamente, para ver los resultados.



Figura 6.5. Pantalla con el formulario del Buscador de ideas



Figura 6.6. Pantalla del Foro de Ideas



Buscador de Financiación

El acceso a esta sección se realiza desde el menú del área de **Emprendedores**, situado en el lateral izquierdo de la pantalla, seleccionando **Financiación**. También desde el acceso directo situado en el menú animado del centro de la pantalla (figura 6.7).

Figura 6.7. Pantalla con el formulario del Solicitante de Financiación



En esta sección tiene dos posibilidades:

1. Realizar una búsqueda de financiación; para ello se tendrá que acceder al directorio de las entidades financieras mediante la subsección **Buscar ofertas de financiación**, o bien, el usuario se tendrá que incluir como **Solicitante de Financiación**. Incluso, ofrece una herramienta que puede resultar muy útil si se quiere conocer los valores de amortización antes de recibir un préstamo: la **Calculadora de préstamos**.

2. Aportar financiación; para ello se podrá acceder al **Buscador de solicitantes de financiación** o al propio formulario de **Alta de Oferta Financiera** (figura 6.8).

Tras seleccionar una de estas dos opciones, hay que rellenar los campos correspondientes y ver los resultados de búsqueda para cada servicio utilizado.

Figura 6.8. Pantalla con el formulario de Alta de Oferta Financiera

Buscador de Suelos

Accederá a esta sección desde el menú del área de **Emprendedores**, situado en el lateral izquierdo de la pantalla y seleccionando la sección **Suelo**. También desde el acceso directo situado en el menú animado del centro de la pantalla. Dentro de esta sección hay dos posibilidades:

1. Realizar una búsqueda de suelos; para ello se podrá acceder al **Tablón de Ofertas** de esta sección o al propio **Buscador de Suelo**.

2. Oferta de suelo; para ello podrá acceder al **Tablón de Demandas** o al propio formulario para introducir **Ofertas de Suelo** (figura 6.9).

Tras seleccionar una de estas dos opciones, hay que rellenar los campos correspondientes para ver los resultados.

Figura 6.9. Pantalla con el formulario Introducir Ofertas de Suelo



Buscador de Asesoramiento

Se accede a esta sección desde el menú del área de **Emprendedores**, situado en el lateral izquierdo de la pantalla y seleccionando la sección **Asesoramiento**. También desde el acceso directo situado en el menú animado del centro de la pantalla. En esta sección tiene dos opciones:

1. Realizar una búsqueda de asesoramiento mediante el servicio de **Preguntas más frecuentes**, o bien, utilizando el propio **Buscador de Asesoramiento** (figura 6.10).

