



Cofinanciado por
la Unión Europea

Código del proyecto: 2021-1-ES02-KA220-YOU-000028693

entre YOUTH

Programa de formación de
trabajadores juveniles sobre
emprendimiento
alimentario urbano
sostenible y circular

Kit de capacitación de formadores - Trabajadores Juveniles



helixconnect
Consult. Finance. Grow.



Esta obra está bajo una licencia de Reconocimiento-NoComercial
4.0 Internacional. Para ver una copia de esta licencia, visite
<http://creativecommons.org/licenses/bync/4.0/>

Índice

Capítulo 1: Ideas y oportunidades

- 1.1. Introducción
- 1.2. Métodos innovadores de aprendizaje activo en la educación de jóvenes
- 1.3. Motivar a los jóvenes para que valoren las ideas, detecten y aprovechen las oportunidades
- 1.4. La importancia de la educación en materia de ética y sostenibilidad y sus metodologías

Capítulo 2: Recursos

- 2.1. Introducción
- 2.2. Actividades creativas para fomentar la autoconciencia y la autoeficacia entre los jóvenes
- 2.3. Crear y mantener la motivación de los jóvenes
- 2.4. Recursos de movilización innovadores y creativos
- 2.5. Buenas prácticas en la formación para la educación financiera
- 2.6. Conclusión

Capítulo 3: En acción

- 3.1. Involucrar creativamente a los jóvenes para que tomen la iniciativa
- 3.2. Manejar la incertidumbre en el trabajo juvenil sostenible
- 3.3. Enseñar el valor del trabajo en equipo... a través del trabajo en equipo
- 3.4. Las ventajas de aprender a través de la experiencia

Conclusión

Referencias



Capítulo 1: Ideas y oportunidades

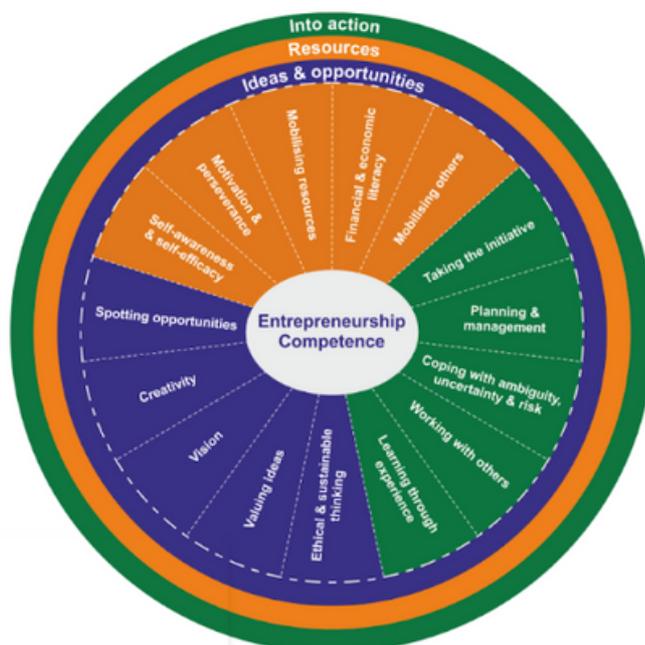
1.1 Introducción

Hoy en día, los jóvenes se enfrentan a grandes retos para entrar o permanecer en el mercado laboral. Esta situación ha provocado una pobreza intergeneracional que potencia su exclusión social.

En este contexto, el emprendimiento surge como una solución para paliar esta situación. A través del emprendimiento, las oportunidades e ideas se transforman en valor (financiero, cultural o social).

Es por ello por lo que nace el marco EntreComp, proyecto que ha permitido analizar en profundidad las investigaciones que fomentan el espíritu emprendedor. Con este propósito, este marco describe el emprendimiento como una competencia transversal, que se divide en 3 áreas de competencia, subdivididas a su vez en 15 áreas (**Figura 1**):

Figura 1. Áreas y competencias del modelo conceptual de EntreComp.



Capítulo 1: Ideas y oportunidades

1.1 Introducción

Por lo tanto, si consideramos que el espíritu empresarial es una competencia que puede enseñarse, es de suma importancia que los trabajadores juveniles reciban una formación adecuada para enseñar esta habilidad.

En este capítulo nos centraremos en proporcionar metodologías de enseñanza para trabajadores juveniles en el área de Ideas y Oportunidades. El capítulo cubre:

- Qué son los **métodos innovadores de aprendizaje activo** y cómo aplicarlos en la educación de jóvenes.
- Por qué es importante **valorar las ideas** y cómo se puede hacer a partir de la aplicación de metodologías basadas en: el interés personal/organizativo, los atributos de una idea emprendedora y los puntos fuertes y débiles de una idea emprendedora.
- Qué es la **visión emprendedora** y por qué es importante entender la utilidad detrás de la visión de un proyecto.
- Cómo se **pueden identificar y explotar las oportunidades** y qué metodologías se pueden utilizar para identificar oportunidades de negocio en función de: los intereses del empresario, la necesidad identificada en los entornos y la experiencia previa.
- Cuáles son las **competencias** que pueden tener un impacto significativo en el fomento de la **sostenibilidad** y cómo pueden los jóvenes desarrollar estas competencias.
- Cómo debe incorporarse la **sostenibilidad a la toma de decisiones**.

Capítulo 1: Ideas y oportunidades

1.2 Métodos innovadores de aprendizaje activo en la educación de jóvenes

Los métodos innovadores de aprendizaje activo son enfoques de la educación en los que los estudiantes participan en el proceso de aprendizaje asumiendo un papel activo en el desarrollo del conocimiento y la comprensión. Estos métodos se alejan de los estilos tradicionales de aprendizaje pasivo y, en su lugar, los alumnos participan en el proceso de aprendizaje a través de actividades interactivas, debates, resolución de problemas y aplicaciones al mundo real. Estos métodos no sólo mejoran la comprensión del alumno, sino que también desarrollan habilidades importantes como el trabajo en equipo, la comunicación y el pensamiento independiente.

Las competencias necesarias hoy en día han cambiado. La transformación digital ha proporcionado acceso a abundante información, dinámica y, en algunos casos, imprecisa. En consecuencia, resulta más que necesario que los jóvenes desarrollen un nuevo conjunto de competencias que impliquen ser capaces de encontrar, analizar y utilizar la información actual para resolver problemas cada vez más complejos. Al introducir metodologías de aprendizaje activo, se capacita a los jóvenes para adquirir estas competencias, ya que estas metodologías:

- Animar a los alumnos a procesar, analizar y aplicar los conocimientos, lo que conduce a una comprensión más profunda.
- Fomentan el pensamiento crítico al animar a los alumnos a cuestionar, analizar y evaluar la información, en lugar de aceptar pasivamente los hechos.
- Permiten que los estudiantes asuman un papel activo en su aprendizaje, se responsabilicen de sus progresos, se fijan objetivos y sean más autónomos en su proceso de aprendizaje.
- Aumentan las posibilidades de que los alumnos recuerden y apliquen lo aprendido a largo plazo.
- Permiten a los estudiantes adquirir competencias prácticas transferibles a diversos aspectos de su vida personal y profesional.
- Permiten a los estudiantes adquirir la capacidad de trabajar con compañeros diversos, compartir ideas, negociar y contribuir a un objetivo colectivo.
- Animar a los estudiantes a pensar de forma creativa y a encontrar soluciones únicas a los problemas.

Capítulo 1: Ideas y oportunidades

Algunas metodologías innovadoras de aprendizaje activo que pueden aplicarse a la educación de jóvenes son:

- **Flipped Classroom:** es un modelo pedagógico que traslada determinados procesos de aprendizaje fuera del aula y utiliza el tiempo en el aula para facilitar y potenciar otros procesos de adquisición y práctica de conocimientos. En este modelo, los alumnos trabajan primero los contenidos de forma autónoma a través de vídeos, lecturas u otros recursos y posteriormente realizan actividades más interactivas.
- **Gamificación:** es una técnica de aprendizaje que consiste en utilizar elementos y dinámicas del juego y aplicarlos a diferentes contextos para aumentar el compromiso y motivar a los alumnos. Esta técnica busca abordar cualquier tipo de proceso como si fuera un juego. Los participantes son el centro del juego y deben sentirse implicados, tomar sus propias decisiones, sentir que progresan, asumir nuevos retos, participar en un entorno social, ser reconocidos por sus logros y recibir feedback inmediato.
- **Aprendizaje basado en problemas (ABP):** es un método de aprendizaje en el que se utilizan problemas complejos del mundo real para impulsar el aprendizaje de conceptos y principios por parte de los estudiantes. Este método fomenta el pensamiento crítico, la colaboración y la investigación, ya que los estudiantes buscan activamente información para abordar los retos planteados.
- **Aprendizaje basado en proyectos (ABPro):** Al igual que el PBL, es un método de aprendizaje que involucra a los alumnos en proyectos en los que participan en la investigación, el diseño y la creación de algo tangible. Este método fomenta la creatividad, la gestión del tiempo y la exploración en profundidad de un tema.

En general, estas metodologías pretenden desencadenar la creatividad de los jóvenes para encontrar soluciones a problemas complejos. Para ello, es necesario explorar y experimentar con enfoques innovadores que complementen o sustituyan a los tradicionales, así como combinar los conocimientos y recursos necesarios, al hablar de emprendimiento, que permitan ofrecer un producto (bien o servicio) valioso. Algunas de las técnicas que pueden utilizarse para promover la creatividad son las siguientes:

1. **Lluvia de ideas:** Es una técnica creativa de resolución de problemas que se utiliza para sugerir ideas o soluciones a un problema o asunto concreto. Consiste en aportar un gran número y variedad de ideas para resolver un problema determinado. En otras palabras, no importa si estas ideas son factibles o no. Lo importante es aportar el mayor número posible de ideas. En esta técnica es fundamental no criticar ninguna de las ideas.

Capítulo 1: Ideas y oportunidades

2. **Métodos de velocidad.** Esta herramienta permite ejercitar la mente para resolver el mismo problema cada día. La idea de esta técnica consiste en cronometrarse cada día mientras se buscan soluciones al mismo problema. El objetivo es observar que la solución encontrada cada día es más concreta y superior en calidad a las anteriores.

3. **Futurismo.** Es una técnica que consiste en dejar volar la imaginación. Implica pensar en cómo se resolvería un problema utilizando tecnologías, materiales y procesos que hoy en día no existen o están fuera de nuestro alcance. Después, se buscarían soluciones similares o alternativas utilizando los recursos existentes.

4. **El método Walt Disney.** Esta técnica consiste en proponer tres soluciones creativas y diferentes a un mismo problema:

a) *Pensamiento soñador.* Esta primera fase consiste en proponer una idea sin restricciones y sin detenerse a pensar en las críticas. Esta idea debe escribirse en un papel. En otras palabras, se trata de pensar como soñadores. Para ello, se pueden responder a preguntas como:

- ¿Qué solución encuentro para conseguir lo que quiero?
- ¿Cómo imagino tal solución?
- ¿Cuáles son los beneficios de poner en práctica dicha solución?

b) *Pensamiento realista.* En este caso es necesario convertir los sueños en realidad. Así pues, se debe buscar la manera de aplicar estas ideas en el mundo real. Para ello, se pueden responder a preguntas como

- ¿Cómo aplico estas ideas al mundo real?
- ¿Qué plan debo seguir para poner en práctica esta idea? ¿
- Cuánto tiempo necesito para poner en práctica la idea?
- ¿Cómo puedo evaluar el éxito y el fracaso de esta idea?

c) *Pensamiento crítico.* Esta última fase consiste en revisar los puntos débiles de las fases anteriores. Para ello, se pueden responder a preguntas como:

- ¿Qué puede fallar en mi idea?
- ¿Qué hemos omitido?
- ¿Qué nos impide poner en práctica la idea?

Para concluir este método, se hace una puesta en común de todas las ideas factibles, los caminos necesarios para realizarlas y se señalan los diferentes obstáculos que se deben superar.

Capítulo 1: Ideas y oportunidades

5. **6 sombreros para pensar.** es una técnica de resolución creativa de problemas que proporciona un enfoque estructurado del pensamiento y anima a los participantes a considerar un problema o situación desde múltiples perspectivas, representadas por seis "sombreros" diferentes, cada uno de los cuales simboliza un tipo distinto de pensamiento:

- **Blanco:** Representa el pensamiento objetivo y basado en hechos: ¿Cuáles son los hechos?
- **El amarillo:** Simboliza el pensamiento optimista y positivo: ¿Cuáles son sus beneficios?
- **Negro:** Representa el pensamiento crítico y cauto - ¿Cuáles son los inconvenientes?
- **Verde:** Representa el pensamiento creativo e innovador: ¿Qué alternativas hay?
- **Rojo:** Simboliza el pensamiento emocional: ¿Qué sentimientos te vienen a la mente?
- **Azul:** Representa el pensamiento de control y gestión - ¿Qué pasos debemos tomar?

La dinámica de esta técnica consiste en que los participantes "se ponen" y "se quitan" diferentes sombreros, alternando los diferentes modos de pensamiento con el objetivo de resolver un problema propuesto desde distintas perspectivas.

Capítulo 1: Ideas y oportunidades

1.3 Motivar a los jóvenes para que valoren las ideas, detecten y aprovechen las oportunidades

La evaluación de una idea antes de poner en marcha una iniciativa empresarial determina si sería viable y sostenible en el mercado. La evaluación de una idea permite determinar si existe una demanda real del producto o servicio propuesto, si hay un mercado para la empresa y si puede generar ingresos constantes a largo plazo. También permite identificar qué oportunidades pueden aprovecharse y qué retos hay que afrontar. Por último, la evaluación permite definir con mayor claridad los objetivos, las estrategias y las tácticas de una idea basándose en una mejor comprensión de cómo encaja la idea en el mercado y cómo puede servir para diferenciarse de la competencia.

Hay muchas formas de valorar una idea, sin embargo, a continuación, se presenta una guía que puede ser utilizada por los estudiantes para autoevaluar una idea de negocio y elegir la que tenga más probabilidades de éxito. Para ello, pueden utilizar la siguiente tabla que contiene una serie de afirmaciones, relacionadas con el interés que hay detrás de la idea, y los atributos de una idea de negocio.

Cada una de las afirmaciones **debe valorarse** en una escala de 1 a 5, donde 1 significa FALSO (F), y 5 significa VERDADERO (V) en relación con la idea de negocio que están evaluando:

Interés/Disposición Declaraciones	ESCALA DE VALORACIÓN				
	(F)				(V)
La Idea de Negocio que tengo se ajusta a lo que siempre he querido hacer.	1				5
No me avergonzaría contar a los demás que participo en esta actividad.	1				5
Estoy dispuesto a dedicar todo el tiempo que sea necesario para desarrollar el negocio.	1				5
Creo que en 6 meses puedo tener la empresa en marcha.	1				5
Número total de declaraciones valoradas en:					

Fuente: Jonathan Moreno R./Coordinador del Servicio de Apoyo a Emprendedores

Capítulo 1: Ideas y oportunidades

Una vez realizada la clasificación, se debe sumar el número total de afirmaciones de cada evaluación (1, 2, 3, 4 y 5), así como rellenar estos datos en la siguiente tabla:

	A	B	C
Nº de declaraciones valoradas en 1:	x	1	=
Nº de declaraciones valoradas en 2:	x		=
Nº de declaraciones calificadas con 3:	x		=
Nº de declaraciones calificadas con 4:	x		=
Nº de declaraciones calificadas con 5:	x	5	=
Suma de puntos totales			

Fuente: Jonathan Moreno R./Coordinador del Servicio de Apoyo a Emprendedores

Los resultados obtenidos se pueden comparar entre las distintas ideas que tienen los alumnos y ver cuál de ellas es más interesante. No obstante, también existe una interpretación según el tipo de puntuación obtenida:

De 20 a 15 puntos: La idea es realmente interesante.

De 15 a 10 puntos: La idea no es del todo interesante. Se debe tener en cuenta otros aspectos.

Menos de 10 puntos: La idea no es interesante por el momento.

Además de evaluar el atractivo de las distintas ideas, es muy importante valorar si es factible ponerlas en práctica. Para ello, es necesario evaluar los atributos de las ideas. El siguiente cuadro ofrece una forma de evaluar los atributos de una idea:

Atributos de las ideas Declaraciones	ESCALA DE CALIFICACIÓN				
	(F)				(V)
Esta idea me permite diferenciarme de la competencia actual.	1				5
Esta idea puede generar los ingresos que necesito.	1				5
Hay clientes interesados en el producto propuesto.	1				5
Es fácil conseguir los insumos para hacer funcionar el negocio (materias primas, herramientas, maquinaria...).	1				5
Dispongo de los recursos financieros necesarios para llevar a cabo el proyecto.	1				5
Puedo conseguir el personal necesario para llevar a cabo la actividad.	1				5
Número total de declaraciones valoradas en:					

Fuente: Jonathan Moreno R./Coordinador del Servicio de Apoyo a Emprendedores

Capítulo 1: Ideas y oportunidades

Al igual que en la evaluación anterior, debemos **calcular el número total de afirmaciones obtenidas** para cada puntuación, es decir, 1, 2, 3, 4 y 5, y finalmente, incluirlas en la siguiente tabla:

	A		B	=	C
Nº de declaraciones valoradas en 1:		x	1	=	
Nº de declaraciones valoradas en 2:		x		=	
Nº de declaraciones calificadas con 3:		x		=	
Nº de declaraciones calificadas con 4:		x		=	
Nº de declaraciones calificadas con 5:		x	5	=	
Suma de puntos totales					

Fuente: Jonathan Moreno R./Coordinador del Servicio de Apoyo a Emprendedores

Los resultados globales pueden interpretarse del siguiente modo:

De 30 a 25 puntos: Aparentemente parece una buena idea de negocio. Conviene seguir trabajando en ella y profundizar.

De 24 a 15 puntos: Esta idea de negocio tiene serias debilidades, estas debilidades deben ser analizadas y buscar soluciones para ellas.

Menos de 15 puntos: Puede que merezca la pena considerar otra idea.

Hasta ahora, las ideas se han evaluado en función a si son interesantes y si cumplen los requisitos básicos para garantizar su viabilidad. A continuación, deben **analizarse los puntos fuertes y débiles** de las ideas de negocio basándose en los métodos anteriores. Para ello, se analizarán en profundidad las características de estas ideas descritas por R. Buskirk (1985):

Capítulo 1: Ideas y oportunidades

Del mismo modo que en la evaluación anterior, procedemos a **calcular la valoración final** de la idea basándonos en el siguiente esquema:

	A	B		C	
Nº de declaraciones valoradas en 1:		x	1	=	
Nº de declaraciones valoradas en 2:		x		=	
Nº de declaraciones calificadas en 3:		x		=	
Nº de declaraciones calificadas en 4:		x		=	
Nº de declaraciones calificadas con 5:		x	5	=	
Nº de declaraciones valoradas en 6:		x		=	
Nº de declaraciones valoradas en 7:		x		=	
Nº de declaraciones valoradas en 8:		x	8	=	
Nº de declaraciones valoradas en 9:		x		=	
Nº de declaraciones calificadas con 10:		x		=	
Suma de puntos totales					

Fuente: Jonathan Moreno R./Coordinador del Servicio de Apoyo a Emprendedores

Una vez obtenidos los resultados finales, se puede interpretar de la siguiente manera:

200 puntos a 170 puntos = Esta idea se ajusta al perfil de una oportunidad de negocio.

169 puntos sobre 140 puntos = Esta idea tiene potencial para ser una oportunidad de negocio.

139 puntos sobre 100 puntos = Esta idea tiene demasiados puntos débiles para ser una oportunidad de negocio.

99 puntos sobre 0 puntos = Esta idea debe ser descartada.

Capítulo 1: Ideas y oportunidades

• Visión empresarial

La visión empresarial hace referencia a una imagen mental clara y convincente de un estado futuro deseado que un emprendedor tiene para su empresa o proyecto. Esta visión sirve como luz de guía, proporcionando un sentido de propósito, dirección y motivación. Sin embargo, hay que tener en cuenta que la visión creada inicialmente no es algo fijo e inamovible, sino que es aconsejable mejorarla y reforzarla a medida que se desarrolla la idea.

Por todo ello, se debe guiar a los alumnos en la construcción de una visión inicial clara de sus ideas, aunque ésta pueda evolucionar con el tiempo. A continuación, se presentan algunas preguntas que pueden plantearse para permitirles desarrollar una visión clara y de partida de sus ideas:

- *¿Qué quieres conseguir con la creación de una empresa? ¿Una iniciativa de aprendizaje?*
- *¿Cuáles son tus expectativas en cuanto a participantes y resultados?*
- *¿Cuál es el principal problema que intentas resolver con esta idea?*
- *¿Cuál es tu visión, el impacto final que quieres conseguir?*
- *¿Cómo sabrás que ha alcanzado tu objetivo?*
- *¿Cuáles son las principales limitaciones a las que te enfrentas con esta idea?*

• Identificar y aprovechar las oportunidades

Identificar y aprovechar las oportunidades empresariales es un aspecto crucial a la hora de poner en marcha una iniciativa empresarial. Esto requiere una combinación de creatividad, pensamiento estratégico y voluntad de asumir riesgos calculados, ya que se trata de un proceso continuo que exige aprendizaje y adaptación constantes.

A la hora de orientar a los estudiantes para que encuentren oportunidades de negocio que creen valor, es necesario animarlos a explorar el entorno social, cultural y económico en el que se encuentran e identificar los retos y necesidades que encuentran en él. Identificando los diferentes problemas existentes, es posible encontrar soluciones a los mismos.

Capítulo 1: Ideas y oportunidades

Según IEBSchool estos son los pasos que pueden servir como guía para **identificar oportunidades en el mercado**:

1. Encontrar clientes insatisfechos en un sector.
2. Escuchar a los clientes actuales y potenciales.
3. Prestar atención a los cambios demográficos de la sociedad.
4. Observar los gustos cambiantes de los consumidores.
5. Analizar la competencia actual/potencial en el sector, así como las tendencias del mismo.
6. Buscar aspectos de un producto/servicio que puedan mejorarse.
7. Escoger un sector en crecimiento.
8. Tener en cuenta los posibles cambios legislativos, ya sea a favor o en contra.
9. Hacer un análisis de lo que funciona en otras partes del mundo.

Algunas de las metodologías aplicables para la **identificación de oportunidades** de negocio son las siguientes (Rodríguez & Moreno, 2014):

a) Ideas basadas en los intereses del emprendedor

- Piensa en actividades que te gusta realizar con frecuencia
- A continuación, analiza qué parte de esas actividades te gusta hacer y qué no te gusta hacer. Y cómo podrías hacer para mejorarlas.
- ¿Crees que hay más personas que piensan como tú? ¿puedes cuantificarlas?
- ¿Crees que estas soluciones podrían ser ideas para un método nuevo, un nuevo producto o servicio o un nuevo concepto?
- ¿Podría convertirse esta idea en un negocio o no?
- ¿Es esta idea aplicable sólo a esta actividad, o puede aplicarse a otras actividades similares?

b) Ideas basadas en las necesidades detectadas en el entorno

- Piensa en una actividad que siempre te haya causado problemas. Indica cuál o cuáles son los problemas.
- ¿Crees que hay más personas que piensan como tú? ¿Puedes cuantificarlas?
- ¿Se te ocurre alguna razón para solucionar este problema? ¿Cómo?

Capítulo 1: Ideas y oportunidades

c) Ideas basadas en experiencias anteriores

- ¿Qué hace tu empresa y cuál es tu papel en ella?
- ¿Qué tiene de malo?
- ¿Cómo se puede mejorar?
- ¿Puede esa(s) solución(es) crear un producto (bien o servicio)?
- ¿Crees que hay personas que podrían estar interesadas en dicha solución? ¿Puede aplicarse esta solución a otras empresas?

EJERCICIO 1. GENERAR OPORTUNIDADES DE NEGOCIO

Piensa en al menos tres oportunidades de negocio aplicando cada una de las tres técnicas mencionadas. Para cada una de ellas, deberás responder a las preguntas que se correspondan con cada apartado.

Ideas de negocio asociadas a cosas que son de tu interés

1. _____
2. _____
3. _____

Ideas de negocio asociadas a necesidades cotidianas

1. _____
2. _____
3. _____

Ideas de negocio relacionadas con tu experiencia laboral

1. _____
2. _____
3. _____

Capítulo 1: Ideas y oportunidades

1.4 La importancia de la educación en materia de ética y sostenibilidad y sus metodologías

La sociedad se enfrenta a crecientes problemas sociales y medioambientales. La globalización agranda cada día más la brecha de la desigualdad y los efectos del cambio climático son cada vez más alarmantes. En este contexto, cada acción o decisión que se toma tiene consecuencias para el medio ambiente y para la sociedad actual y futura. Esto es especialmente relevante en el contexto de la alimentación, donde el nivel actual de desperdicio de alimentos tiene un impacto negativo muy significativo.

En este contexto, se exige cada vez más a los jóvenes que desarrollen determinadas competencias en materia de sostenibilidad para poder hacer frente a los retos que plantea el mercado. La educación no formal se considera un vector para desarrollar estas competencias en los jóvenes; los programas deben centrarse en el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes que promuevan formas responsables y solidarias de pensar, planificar y actuar. El objetivo de incorporar la sostenibilidad a la enseñanza es dotar a los estudiantes de competencias de sostenibilidad que les permitan reflexionar sobre la sostenibilidad y adoptarla en su forma de actuar.

El marco de competencias europeo Green Comp propone un conjunto de competencias de sostenibilidad que deberían incorporarse a los programas educativos para ayudar a los estudiantes a desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes que promuevan la sostenibilidad. Se trata de cuatro áreas de competencia y doce competencias que, en conjunto, constituyen los pilares de la competencia en sostenibilidad. **Estos son: encarnar los valores de la sostenibilidad, asumir la complejidad de la sostenibilidad, anticipar futuros sostenibles y actuar en favor de la sostenibilidad.**

El aprendizaje activo, el pensamiento crítico y la reflexión son las formas más eficaces de introducir el concepto de sostenibilidad en el proceso de aprendizaje para lograr competencias sostenibles. Esta metodología de aprendizaje requiere una actitud cuestionadora en el aula, así como alumnos que aprendan a desarrollar sus propias interpretaciones, en lugar de actuar sobre la base de las creencias y juicios de los demás. Para lograrlo, hay que crear un entorno de aprendizaje que fomente la comodidad con la incertidumbre y la incomodidad con la certeza. Esto puede lograrse introduciendo problemas y retos reales, aprendizaje basado en el servicio en la comunidad y estudios de casos que requieran la aplicación de un enfoque tanto moral como racional en la toma de decisiones.

Capítulo 1: Ideas y oportunidades

- **Sostenibilidad integrada en la toma de decisiones**

El mundo evoluciona constantemente. Tradicionalmente, el único objetivo de las empresas era generar beneficios económicos, pero en la actualidad, como afirmaba Friedman (1970), las empresas deben evolucionar hacia una triple cuenta de resultados. Incorporar la sostenibilidad en la toma de decisiones implica considerar el bienestar a largo plazo no sólo de la organización o del individuo que toma la decisión, sino también del medio ambiente y de la sociedad en general. Por esta razón, es de especial relevancia integrar el concepto cuando se imparte formación sobre emprendimiento y sostenibilidad a los jóvenes. Arrojar luz sobre cómo equilibrar los factores económicos, medioambientales y sociales a la hora de poner en marcha una iniciativa empresarial es importante para garantizar que las acciones emprendidas hoy no comprometan la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus necesidades.

El concepto de la "**triple cuenta de resultados**" (TBL) es un marco que anima a organizaciones e individuos a evaluar su rendimiento e impacto basándose en tres dimensiones interconectadas: medioambiental, económica y social. Este concepto fue introducido por John Elkington en 1994 para ampliar el enfoque tradicional centrado en los beneficios financieros (el único balance final) e incluir consideraciones sociales y medioambientales. Estas dimensiones son las siguientes:

- **Dimensión medioambiental:** esta dimensión se centra en el impacto de las decisiones sobre el medio ambiente. Incorporar la dimensión medioambiental a la toma de decisiones exige adoptar prácticas sostenibles, reducir los residuos y las emisiones, conservar los recursos y fomentar las fuentes de energía renovables.
- **Dimensión económica:** La dimensión económica se refiere a los aspectos financieros de la toma de decisiones. Al adoptar un enfoque TBL, deben perseguirse cambios positivos en la sociedad sin que perjudique a los resultados financieros. La adopción de iniciativas sostenibles ha demostrado impulsar el éxito empresarial.
- **Dimensión social:** La dimensión social hace hincapié en el bienestar de las personas y las comunidades afectadas por las decisiones. Incorporar la dimensión social a la toma de decisiones requiere comprometerse con las partes interesadas, fomentar la inclusión, promover la diversidad e invertir en iniciativas sociales que mejoren la calidad de vida de los empleados, los clientes y la comunidad en general.

Capítulo 1: Ideas y oportunidades

El número de variables que se pueden medir en cada uno de estos ámbitos puede ser muy extenso, y depende en gran medida de la iniciativa empresarial que se lleve a cabo. No obstante, algunos ejemplos de posibles índices son los siguientes (Paternoster, A., 2011):

- **Dimensión medioambiental:**
 - Energía, agua
 - Materiales utilizados
 - Emisiones y residuos (huella de carbono)
 - Diseños operativos ecoeficientes
 - Nuevos productos y servicios
 - Impacto en el sistema de subsistencia
- **Dimensión económica:**
 - Aumento de los beneficios
 - Productividad
 - Aumento de los beneficios marginales
 - Rendimiento de la inversión
 - Costes de capital
 - Valoración de la empresa
 - Riesgos asumidos por la dirección
- **Dimensión social:**
 - Impacto social y comunitario
 - Salud y seguridad en el trabajo
 - Igualdad de oportunidades
 - Educación
 - Reconocimiento social Pensiones de jubilación

Incorporar la sostenibilidad a través del enfoque de la triple cuenta de resultados permite una toma de decisiones más holística y responsable. Fomenta un enfoque a largo plazo que beneficia al medio ambiente, la economía y la sociedad. Integrar con éxito la sostenibilidad en el emprendimiento ayuda a crear valor duradero y contribuye a un futuro más sostenible y equitativo.

Capítulo 1: Ideas y oportunidades

1.5 Conclusión

En este capítulo hemos expuesto diferentes metodologías y especificaciones de cómo los trabajadores juveniles pueden apoyar a los jóvenes en la generación de ideas y oportunidades de negocio. Para ello, lo hemos hecho centrándonos en las 5 competencias básicas para generar estas ideas:

- Detección de oportunidades
- Creatividad
- Visión
- Valoración de las ideas
- Pensamiento ético y sostenible

Capítulo 2: Recursos

2.1 Introducción

Como joven emprendedor, es imprescindible conocer todos y cada uno de los recursos que uno puede utilizar para garantizar el éxito de su negocio. A lo largo de su carrera, los emprendedores deben ser capaces de utilizar estos recursos para seguir explorando y alcanzar sus objetivos.

La formación para comprender estos recursos y saber utilizarlos es vital.

La financiación es la parte más crucial del viaje de un joven emprendedor. Según las estadísticas, las empresas de nueva creación suelen fracasar en los primeros cinco años por varias razones, pero la principal es la financiación. En este contexto, tener una buena educación y habilidades financieras ayuda a construir la carrera de los jóvenes emprendedores.

En esta parte del dossier vamos a centrarnos en la enseñanza de las diferentes definiciones que los formadores en emprendimiento deben ser capaces de entender y transmitir a sus alumnos sobre los diferentes recursos que pueden utilizar en relación con sus negocios. Este capítulo se subdivide en cuatro secciones que se analizarán a continuación:

- Actividades creativas para fomentar la autoconciencia y la autoeficacia entre los jóvenes
- Creación y mantenimiento de la motivación de los jóvenes
- Recursos de movilización innovadores y creativos
- Buenas prácticas en la formación para la educación financiera

Capítulo 2: Recursos

2.2 Actividades creativas para fomentar la autoconciencia y la autoeficacia entre los jóvenes

La autoeficacia es un concepto examinado por diversas disciplinas como la sociología, la psicología, etc. Se define como las creencias de las personas sobre su capacidad para tener éxito y alcanzar un determinado nivel de rendimiento (Showry y Manasa, 2014). Según Bandura (1995), la autoeficacia se refiere a la creencia de que uno puede desempeñarse bien dentro de los parámetros de una situación específica. También es un proceso cognitivo y afectivo que puede hacer que las personas crezcan en términos de confianza o al revés. Especialmente cuando se trata de jóvenes, la autoeficacia puede ayudar a fomentar las habilidades y competencias para percibir metas y objetivos futuros. Para continuar, Bandura (1997,p.3) cree que la autoeficacia es importante porque "influye en los cursos de acción que la gente elige seguir, en cuánto esfuerzo ponen en determinados empeños". En consecuencia, esto ayudará a los monitores juveniles a adquirir habilidades de autodesarrollo y liderazgo.

Una vez que los investigadores identificaron la autoeficacia, no pasaron por alto el papel de la autoconciencia en el emprendimiento entre los jóvenes. En primer lugar, se debe identificar la definición de emprendimiento. Según Hisrich, Peters, & Shepherd, (2008; p. 8) el espíritu empresarial es "el proceso de crear algo nuevo con valor dedicando el tiempo y el esfuerzo necesarios, asumiendo el riesgo financiero, psíquico, personal y social que lo acompaña, y recibiendo las recompensas derivadas de ello". La autoconciencia requiere autoobservación y autocrítica, mientras que la comparación social y la autoevaluación (Showry y Manasa, 2014) son esenciales para el crecimiento personal de los trabajadores en el ámbito de la juventud. Cuando un trabajador juvenil decide dedicarse al emprendimiento, es importante comprender que el desarrollo de competencias en materia de autoeficacia y autoconciencia es crucial para que pueda evolucionar en el sector. Esa es la razón por la que el Consejo Asesor Empresarial de la Universidad de Stanford identificó la autoconciencia como "la competencia superior que deben desarrollar los líderes" (Showry & Manasa, 2014, p.16).

Capítulo 2: Recursos

El emprendimiento juvenil requiere autoeficacia emprendedora (ESE) porque es crucial formarse en este sector, ya que hay muchas ambigüedades e incertidumbres de las que hay que ser consciente antes de iniciar un negocio, como los rechazos, las fluctuaciones en las condiciones del mercado y los cambios en las políticas empresariales (Bandura, Freeman y Lightsey, 1999). Además, el Internet de las Cosas (IoT) aportó nuevas narrativas al emprendimiento juvenil, ya que las tecnologías basadas en datos determinan ahora las tendencias, y los jóvenes emprendedores necesitan estar actualizados diariamente sobre ellas. Aquí es donde entra en juego la autoeficacia. Se ha afirmado que la autoeficacia ayuda a superar la incertidumbre y los disproblemas que pueden afectar negativamente a una empresa y da fuerza y perseverancia para esforzarse por superar condiciones ambiguas (Bandura, 1997).

Con el fin de mejorar la autoeficacia, se han desarrollado varias escalas para crear activos como la experiencia de dominio, la experiencia vicaria, las persuasiones sociales y el estado fisiológico. Un ejemplo es la escala de Likert-, como se presenta en la Figura 1, que generalmente utiliza una escala de cinco puntos que va desde (1) Totalmente en desacuerdo; (2) En desacuerdo; (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo; (4) De acuerdo; (5) Totalmente de acuerdo (Preedy & Watson, 2010). Utilizando estas escalas, el ESE intenta desarrollar el conocimiento, la propensión al riesgo, la experiencia y la autoconciencia de los futuros empresarios (Memon, Soomro & Shah, 2019). Por lo tanto, utilizando estos métodos, ESE influye en un comportamiento diferente mediante la creación y el fortalecimiento de las expectativas de eficacia personal (Bandura, 1978).

Statement

Academic detailing is a useful form of education that aligns providers' prescribing behavior with evidence-based practice.

Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree
1	2	3	4	5

Figura 1 Ejemplo de escala Likert de 5 puntos, fuente (Bounthavong, 2019)

Capítulo 2: Recursos

En términos de métodos para construir la autoeficacia y la autoconciencia, la ESE ayuda al desarrollo de la autoconfianza entre los jóvenes emprendedores e impulsa su dinamismo empresarial. Existen enfoques alternativos en los que los jóvenes participan más activamente en experiencias empresariales (Van der Westhuizen & Goyayi, 2020). Los métodos que sugieren diversos académicos implican a jóvenes emprendedores potenciales en experiencias laborales directas, como prácticas, simulaciones y otros aprendizajes creativos (Arpiainen & Tynjala, 2017; Botha & Bignotti, 2016). La ESE se ha analizado en la creación de empresas tecnológicas por parte de jóvenes emprendedores, y se ha demostrado que las personas con una ESE elevada tenían una mayor tasa de éxito en sus negocios (Van der Westhuizen & Goyayi, 2020). Cabe destacar que cuando se examina la autoeficacia en términos de emprendimiento juvenil, numerosos investigadores incluyen los negocios en línea en sus análisis, ya que crean un mayor número de oportunidades y son más accesibles, especialmente para los jóvenes que carecen de capital pero tienen los conocimientos necesarios para poner en marcha un negocio (Gumbi & van der Westhuizen, 2020; Van der Westhuizen & Goyayi, 2020).

La autoeficacia y la autoconciencia son esenciales para que el espíritu empresarial de los jóvenes mejore la competencia y la confianza de los posibles "nuevos" empresarios. Tres factores desempeñan un papel sustancial en este sentido: el comportamiento personal, el del entorno y el humano. Enseñar a los jóvenes emprendedores les ayuda a mejorar sus estados emocionales y a corregir sus creencias y hábitos de pensamiento erróneos (factores personales), a mejorar sus aptitudes académicas y sus prácticas autorreguladoras (comportamiento humano) y a modificar las estructuras de su entorno que pueden obstaculizar su éxito (factores del entorno; Pajares, 2006). Estos factores se describen en el triángulo de la figura 2 y muestran que los tres factores están interconectados. El papel de esta causalidad recíproca triádica sostiene el interés de los jóvenes por la educación empresarial para cultivar futuros emprendedores (van der Westhuizen & Goyayi, 2020).

Capítulo 2: Recursos

La autoeficacia y la autoconciencia deben desarrollarse en los jóvenes, los estudiantes y los emprendedores debido a su papel mediador a la hora de proporcionar motivación. La educación empresarial da a los estudiantes confianza en sí mismos e independencia, permitiéndoles creer que pueden tener éxito (Jwara, 2015). Por ejemplo, la elevada tasa de desempleo entre los jóvenes animó al país a desarrollar y formar a los alumnos en ESE y, como resultado, estas tasas disminuyeron (Gumbi & van der Westhuizen, 2020). El gobierno reconoció que, a través de la educación de los jóvenes en emprendimiento, existían posibilidades para impulsar el empleo y la competitividad. Se basan especialmente en el sector tecnológico, ya que ofrece oportunidades únicas que se han descrito anteriormente. A través de cuestionarios, se demostró que los jóvenes tenían un alto nivel de autoeficacia, que se podía conseguir a través de la educación en emprendimiento digital.

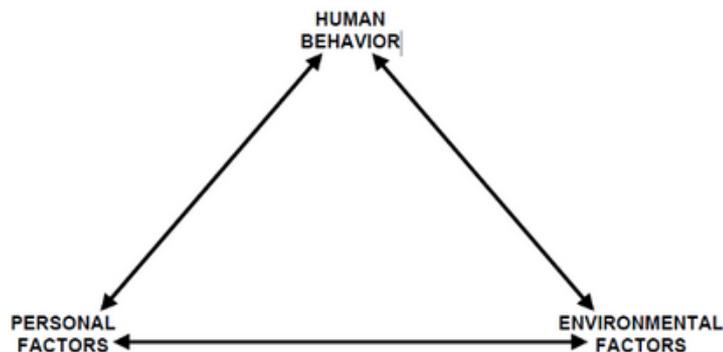


Figura 2 Modelo que ilustra las relaciones entre determinantes en la causalidad recíproca triádica, fuente (Pajares, 2006)

Los jóvenes parecen estar más interesados en esquemas de emprendimiento tecnológico avanzado, lo que debería tenerse en cuenta al examinar la autoeficacia. El desarrollo de la autoeficacia y la autoconciencia puede realizarse a través de diversos métodos. Actividades como escribir un diario, practicar mindfulness, pasatiempos extralaborales, unirse a clubes, ser voluntario, discusiones en grupo y otras actividades pueden aumentar la autoeficacia de los jóvenes para emprender. La autoeficacia se basa en el rendimiento, que puede aumentar la confianza en uno mismo, lo que se traduce en el éxito de la iniciativa empresarial y la creación de líderes jóvenes. Existe una medida cuando se trata del liderazgo juvenil con la escala de autoeficacia del líder (LSE). Esta medida se incorporó a la escala Likert e intentó desarrollar el constructo LSE en estudiantes en un estudio realizado por Rehm y Selznick (2019). Basaron su análisis en Kane y Baltes (1998), y Bobbio y Manganelli (2009) y proporcionaron algunas preguntas estándar aplicables en encuestas que se derivan de categorías como se explica a continuación.

Capítulo 2: Recursos

Categorización (Kane & Baltes, 1998; Bobbio & Manganelli, 2009)	Preguntas aplicables (Rehm & Selznick, 2019)
Autoconciencia y confianza en uno mismo	Me considero un líder
Motivar a los demás	Puedo ayudar a los demás a esforzarse en una tarea
Fomentar la confianza de los demás	Puedo ayudar a los demás a sentirse bien con lo que hacemos
Desarrollar el trabajo en equipo	Valoro trabajar en grupo con otras personas
Tomar las riendas cuando sea necesario	Puedo tomar las riendas cuando es necesario
Comunicar con eficacia	Puedo comunicarme eficazmente con los demás
Desarrollar estrategias de tareas eficaces	Me planteo los retos de forma eficaz con otros
Evaluar los puntos fuertes y débiles del grupo	Entiendo que el liderazgo se puede enseñar
Elementos adicionales relacionados con la LSE que pueden incluirse en la encuesta	Creo que el liderazgo se puede enseñar

Tabla 1. Rehm y Selznick (2019)

Muchas plataformas y marcos incorporan los conceptos anteriores, especialmente la autoeficacia y la autoconciencia, al emprendimiento entre jóvenes. Una de las herramientas más importantes que se ofrece a nivel europeo es la Estrategia Europea de Formación (ETS) y una parte de ella llamada, SALTO-YOUTH. SALTO-YOUTH es una red de siete Centros de Recursos que trabajan en áreas prioritarias europeas dentro del ámbito de la juventud. El modelo de competencias de la ETS define las competencias como una combinación de actitudes, conocimientos, habilidades y comportamientos. SALTO proporciona cientos de valiosas herramientas de aprendizaje especialmente diseñadas para la juventud y fomenta el espíritu emprendedor de los jóvenes. La UE vio la desvinculación de los jóvenes de la vida política y quiso incluirlos de manera que sus ideas se incluyeran en la vida pública. Por ello, a través de diversos proyectos como SALTO y estrategias como ETS, la UE ha impulsado el espíritu emprendedor de los jóvenes como concepto, ya que también aborda los retos socioeconómicos. Estas iniciativas proporcionan certificados (YOUTHPASS) a los jóvenes trabajadores o emprendedores que pueden utilizar como experiencia laboral y les proporcionan habilidades prácticas para tener éxito en sus campos.

Capítulo 2: Recursos

2.3 Crear y mantener la motivación de los jóvenes

Por su edad, se sabe que los jóvenes son impacientes, por lo que pueden cansarse rápidamente de algo y necesitan una motivación constante. Cuando se trata del espíritu empresarial de los jóvenes, conceptos como la determinación, la perseverancia, la preparación, la paciencia y la confianza son esenciales para tener éxito. La UE ha subrayado los resultados del emprendimiento juvenil, ya que puede hacer frente al desempleo juvenil, crear mejores condiciones laborales y fomentar que los responsables políticos animen y motiven a los jóvenes.

La diferencia entre los empresarios adultos y los jóvenes radica en que poseen recursos y habilidades muy diversas entre sí. (Minola, Criaco y Cassia, 2014). El emprendimiento juvenil está impulsado por una serie de factores ("impulsores"), que varían en función del contexto que se examine. Por ejemplo, la atención a las oportunidades de negocio, la autoconfianza emprendedora y el miedo al fracaso (Holienka, Pilková y Jancovicova, 2016). Estos factores pueden disparar la carrera profesional de una persona o empujarla a abandonar el ámbito empresarial. Por ejemplo, estar alerta a las oportunidades de negocio es la característica perceptual de estar siempre despierto y preparado para aprovechar una oportunidad cuando se presente. Para ello es necesario que los jóvenes emprendedores sigan las tendencias y estén al día de los avances tecnológicos. Durante los años de Covid, los mercados de blockchain -NFT o criptodivisas- constituyeron una oportunidad única para que los jóvenes con un conjunto concreto de competencias digitales se iniciaran como jóvenes emprendedores (Heathfield, 2022). Aunque estas preexistían a Covid, durante la pandemia, quienes seguían las tendencias comprendieron que se produciría una revolución en torno a ese sector. Por lo tanto, era necesario estar alerta, preparados y tener paciencia, y al final se han visto beneficiados.

La autoconfianza emprendedora está relacionada con el concepto de autoeficacia, que representa el juicio sobre la propia capacidad para ejecutar una acción y producir los niveles de rendimiento previstos (Bandura, 1994). La autoeficacia representa la autoconfianza de un joven emprendedor, ya que requiere un conjunto de habilidades, experiencias y capacidades para una puesta en marcha exitosa (Holienka, Pilková & Jancovicova, 2016). Estar constantemente determinado y preservado y ansioso de nuevos conocimientos es importante, ya que ayuda a aumentar la confianza y la autoeficacia de un joven empresario potencial.

Capítulo 2: Recursos

Otros factores que motivan a los jóvenes son los motivos de oportunidad y necesidad (Holienka, Pilková y Jancovicova, 2016). En ese sentido y en el contexto de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), muchos programas se crearon pensando en la oportunidad y la necesidad. El joven "wannapreneur" necesita dominar un conjunto de habilidades diferentes, incluidas las finanzas, los planes de negocio, la administración fiscal y, especialmente, el marketing (Entrepreneurship Campus, 2019).



Figure 3 Photo Credit: [Gerd Altmann](#) from [Pixabay](#)

Es importante hacer comprender a los jóvenes que el camino hacia el éxito en el sector empresarial no será tan fácil. Lo más probable es que un enfoque impulsado por las oportunidades por parte de los jóvenes empresarios les haga triunfar en sus carreras. Sin embargo, los padres, los mentores y otras figuras importantes en la vida de un joven empresario potencial pueden tener un impacto significativo en su trayectoria profesional. El estudio de Geldhof et al. (2014) descubrió que los "otros importantes" que eran más relevantes para los objetivos y las búsquedas de un joven emprendedor deberían animarle y proporcionarle un espacio seguro que le permita asumir riesgos. Estos "otros importantes" contribuirán así al éxito de la evolución y la carrera de una persona, y no deben constituir un obstáculo. Pueden desempeñar un papel crucial porque ayudarán a los jóvenes empresarios a desarrollar su determinación, perseverancia, preparación, paciencia y confianza en un punto de inflexión en el que el fracaso es posible. Especialmente cuando se observan riesgos financieros (Geldhof et al., 2014), los conceptos mencionados son importantes.

Capítulo 2: Recursos

Construir la mentalidad adecuada y tener cerca a personas que te motiven son importantes, pero no son las únicas herramientas necesarias que uno necesitará. Estos son factores internos que afectan al comportamiento y la motivación de un joven empresario. También hay factores de motivación externos que pueden empujar a alguien a cumplir sus sueños. Factores clave como la libertad, el dinero, una mejor conciliación de la vida laboral y familiar, una visión pesimista del mercado laboral, la competitividad, el deseo de marcar la diferencia, el impulso de la economía, la adquisición de nuevas competencias, la responsabilidad ante la sociedad y la necesidad de logros y reconocimiento se identificaron como factores externos cruciales que influyen en la motivación de jóvenes emprendedores (Team ZenBusiness, 2020). Tales motivaciones se consideran fuertes impulsos clave que a menudo conllevan explicaciones estadísticas de su razonamiento. Por ejemplo, la independencia es una fuerte motivación para el 35% de los emprendedores en EE.UU., el 39% en el Reino Unido y el 57% en Australia y Japón (Team ZenBusiness, 2020). Además, a pesar del hecho de que el dinero es aparentemente una razón obvia, un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal es una prioridad a un nivel superior para los jóvenes. Este factor les ofrece flexibilidad a la hora de programar sus responsabilidades y prioridades o de realizar otras tareas en su vida cotidiana. Estos son los factores clave que impulsan a los llamados jóvenes emprendedores o "millennipreneurs". Este nuevo término surgió en Estados Unidos, a medida que más y más jóvenes creaban sus propias empresas a partir de nuevas iniciativas gracias a los avances tecnológicos.

Sin embargo, estas emocionantes estadísticas no siempre son el resultado real del emprendimiento juvenil. Muchos jóvenes empresarios sufren un sinnúmero de decepciones, fracasos y frustraciones porque no consiguen comprometerse lo suficiente con su negocio. Tienen que ser persistentes y estar decididos a encontrar personas que les ayuden. Deben estar siempre dispuestos a asumir riesgos y comprender que el fracaso siempre es posible. Por lo tanto, deben comprender que la determinación y la persistencia forman parte de la autodisciplina y que si las dominan pueden prosperar bajo presión. Para un joven empresario, la autodisciplina, la autoeficacia y la autoconciencia son vitales, ya que pueden utilizarlas para tener éxito. Es importante que conozcan la razón de su objetivo y visualicen su éxito, de modo que estén preparados para cualquier resultado posible (Mills, s.f.).

Capítulo 2: Recursos

El concepto de preparación se ha denominado recientemente preparación empresarial (PE) y se define en términos generales como "un proceso de aprendizaje acumulativo que hace hincapié en la naturaleza evolutiva de los emprendedores (Wang et al., 2014). Entender este concepto es crucial para los jóvenes emprendedores, ya que sugiere un aprendizaje orientado a objetivos, haciendo hincapié en la lluvia de ideas sobre su objetivo y dirigiéndolos hacia las acciones pertinentes. En otras palabras, el EP hace que los emprendedores se centren principalmente en llegar al resultado y superar los obstáculos.

Hay varias actividades que muchos emprendedores siguen para conseguir este conjunto de habilidades y ser conscientes y estar preparados. La herramienta más común que se utiliza en el ámbito empresarial es el análisis DAFO, que corresponde a las siglas de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. Un análisis DAFO es un marco que ayuda a evaluar y comprender las fuerzas internas y externas que pueden crear oportunidades o riesgos para una organización.



Figure 4 SWOT meaning, source (Corporate Finance Institute, 2022)

Un análisis DAFO se utiliza en el ámbito empresarial para ayudar a las distintas partes interesadas a prepararse para los riesgos y el entorno mediante la comprensión de los factores internos y externos. Las Fortalezas (F) y Debilidades (D) son los factores internos que constituyen las habilidades de las partes interesadas, mientras que las Oportunidades (O) y Amenazas (A) son los factores externos de los que deben ser conscientes. El ejemplo más habitual para realizar un análisis DAFO es plantearse las siguientes preguntas (Peterdy, 2022):

Capítulo 2: Recursos

- (Fortaleza) ¿Qué estamos haciendo bien?
- (Fortaleza) ¿Cuál es nuestro activo más fuerte?
- (Debilidad) ¿Cuáles son nuestros puntos débiles?
- (Debilidad) ¿Cuáles son nuestras líneas de productos con peor rendimiento?
- (Oportunidad) ¿Qué tendencias se observan en el mercado?
- (Oportunidad) ¿A qué grupos demográficos no nos dirigimos?
- (Amenaza) ¿Cuántos competidores existen y cuál es su cuota de mercado?
- (Amenaza) ¿Existen nuevas normativas que puedan perjudicar nuestras operaciones o productos?

Además, existe una sesión de "pizarra blanca" o "notas adhesivas" que una empresa puede realizar para llevar a cabo un análisis DAFO. Esta sesión es única porque no tiene respuestas correctas o incorrectas, sino que se anima a todos los participantes a responder a las preguntas propuestas para hacer una lluvia de ideas sobre el objetivo actual. Es una sugerencia de Kenton (2022) y se explica en el Cuadro 1:

Puntos fuertes	Puntos débiles
<ol style="list-style-type: none">1. ¿Cuál es nuestra ventaja competitiva?2. ¿De qué recursos disponemos?3. ¿Qué productos funcionan bien?	<ol style="list-style-type: none">1. ¿En qué podemos mejorar?2. ¿Qué productos no rinden lo suficiente?3. ¿Dónde nos faltan recursos?
Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none">1. ¿Qué nuevas tecnologías podemos utilizar?2. ¿Podemos ampliar nuestras operaciones?3. ¿Qué nuevos segmentos podemos probar?	<ol style="list-style-type: none">1. ¿Qué normas cambian?2. ¿Qué hacen los competidores?3. ¿Cómo cambian las tendencias de consumo?

Capítulo 2: Recursos

Además del concepto de análisis DAFO, los jóvenes emprendedores deben ser conscientes del fracaso temporal. Se argumenta que muchos grandes empresarios, antes de alcanzar el éxito, tenían algo en común, todos se enfrentaron a una especie de fracaso en su carrera. Sin embargo, el fracaso es un proceso de aprendizaje en el emprendimiento, y sus beneficios pueden ser significativos (Lattacher & Wdowiak, 2020). Retos como el fracaso, la adversidad y la presión son cruciales a la hora de investigar el comportamiento de un joven emprendedor y cómo reacciona ante ellos. Varios investigadores están estudiando estos conceptos en la base teórica del aprendizaje emprendedor (Lattacher & Wdowiak, 2020). Este marco teórico es un "must" hoy en día para los jóvenes emprendedores porque contiene muchas herramientas para ayudarles a desarrollar la autoeficacia y la autoconciencia. El aprendizaje empresarial incluye el concepto de fracaso empresarial, que investiga cómo afecta a los cambios de comportamiento de los empresarios. En términos generales, el fracaso se entiende como un concepto negativo, pero cuando se investiga en el contexto emprendedor, impacta positivamente en las personas (Lattacher & Wdowiak, 2020).

Por lo tanto, el fracaso empresarial es un fenómeno complejo y dinámico con un impacto multinivel y resultados positivos a largo plazo, según Klimas et al. (2021). En resumen, los jóvenes emprendedores se encuentran en la delgada línea que separa el éxito del fracaso. Sin embargo, muchos factores desempeñan un papel en mayor o menor medida en su rendimiento. Como sugieren Pan et al. (2022) en la Figura 5, un joven empresario debe estar preparado para todos los resultados posibles y construir un conjunto de habilidades que le guíen en todos los casos. Este conjunto de habilidades se ve reforzado por prácticas y estrategias que se investigarán en la siguiente sección.

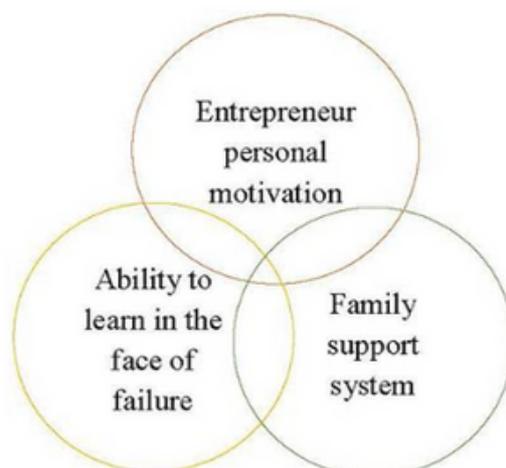


Figure 5 Source (Pan et al, 2022)

Capítulo 2: Recursos

2.4 Recursos innovadores y creativos para la movilización

La creatividad y la innovación son importantes para el éxito de una empresa y están relacionadas con sectores cruciales. Ambos conceptos se estudian habitualmente en investigaciones que, en general, respaldan la influencia de las prácticas de gestión de recursos humanos y el liderazgo en la creatividad y la innovación organizativas (IvyPanda, 2020). En otras palabras, la gestión de recursos es la práctica de planificar, programar y asignar personas, dinero y tecnología a un proyecto o programa. Estos recursos ayudan a un emprendedor o a un propietario de una empresa a simplificar su vida cotidiana, sus horarios y su planificación. Así, la gestión de recursos ayuda a las organizaciones a optimizar al personal, proporcionándoles información sobre su carga de trabajo, disponibilidad, requisitos de tiempo del proyecto, habilidades, etc.

Los recursos innovadores resultan más fáciles de adaptar a los jóvenes emprendedores debido a sus conocimientos y habilidades digitales. Últimamente se han descubierto muchas herramientas de software que facilitan la vida de los jóvenes emprendedores. Esas herramientas de software pueden ayudar con una serie de "puntos de dolor" que hacen que una empresa tenga dificultades (IvyPanda, 2020). Por ejemplo, gestionar y priorizar las solicitudes de trabajo de los proyectos y establecer las expectativas adecuadas con las principales partes interesadas; gestionar la capacidad de los recursos frente a la demanda de esa capacidad y comprender quién está disponible para asumir nuevos trabajos y cuándo; comprender qué funciones o conjuntos de habilidades se necesitan, ya sea internamente o a través de nuevas contrataciones, para cumplir con los compromisos de las partes interesadas; garantizar que los recursos disponibles estén trabajando en los proyectos de mayor prioridad que estén mejor alineados con los objetivos estratégicos de la organización y optimizar los horarios para cuando los recursos adecuados estén disponibles para trabajar en los proyectos.

Todo lo anterior se podría resumir en 10 herramientas que pueden servir de ejemplo, pero existen muchas más que pueden ser útiles. Estas son consideradas las 10 mejores por el Digital Project Manager (DPM) y están en un artículo actualizado publicado el 3 de noviembre de 2022. Se trata de **Monday.com, Mission-X, Kantata, Float, Runn, Forecast.app, Resource Guru, Saviom, Mosaic y Silverbucket.**

Capítulo 2: Recursos

Estas herramientas fueron seleccionadas en función de la evaluación de sus reseñas y de su interfaz de usuario (IU), así como de los factores que hacen del software una buena opción para gestionar recursos (Aston, 2022). Por ejemplo, la IU para incluir diferentes menús, espacios en blanco y barras de herramientas que les hagan navegar fácilmente por la herramienta. Además, una serie de características como incluir hojas de horas, vista de carga de trabajo, horas de capacidad, informes de tiempo o vistas de proyectos por recurso. Las integraciones amplían la funcionalidad de una plataforma conectándola a herramientas externas. Por último, el precio es uno de los factores más importantes, ya que desempeña un papel fundamental en las versiones gratuitas del software, las pruebas gratuitas y el precio inicial de los planes de pago.

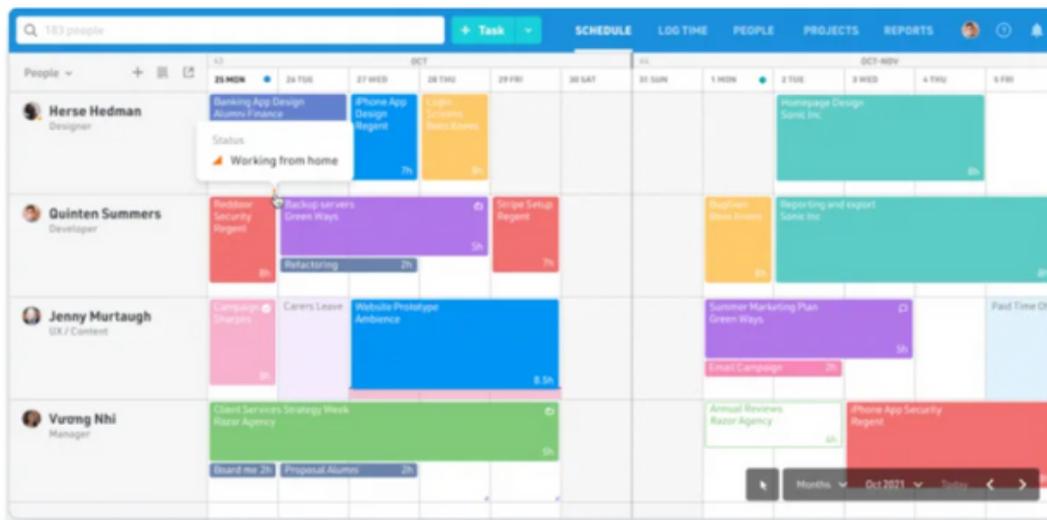


Figure 6 Float platform, extracted from <https://thedigitalprojectmanager.com/tools/resource-management-software/#resource-management-tool-reviews>

La plataforma Float de la Figura 6 es un software de gestión de recursos, planificación y programación que ayuda a los equipos a gestionar horarios de trabajo compartidos. Los pros de Float son la asistencia 24/7 con respuestas en 30 minutos, un tiempo de actividad del 99,5% y una aplicación móvil para iOS y Android. Los contras son que actualizar las listas de personal consume mucho tiempo y que el seguimiento del tiempo exige contratar un plan más caro. El precio de Float es de 7,50 dólares al mes por usuario. Tal y como se presenta, la Figura 7 muestra la vista del horario, que ofrece una visión precisa y de alto nivel de la disponibilidad y capacidad del equipo (Aston, 2022). Por lo tanto, este tipo de plataformas son importantes para que los jóvenes emprendedores las tengan en cuenta y les sirvan de guía para liderar un equipo y triunfar en su sector o disciplina.

Capítulo 2: Recursos

Los jóvenes emprendedores pueden utilizar estas plataformas, u otras, de gestión de recursos para movilizarlos a fin de que alcancen su máximo rendimiento. Esto es beneficioso para ambas partes interesadas (los jóvenes emprendedores y los grupos de interés relevantes), ya que puede demostrar la eficacia de la comunicación, la persuasión y la negociación y transformar a los jóvenes empresarios en líderes y emprendedores. El emprendimiento juvenil no solo está muy extendido a nivel de la UE, sino que se considera necesario a nivel internacional, y está promovido por los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas (ONU). Muchos proyectos dirigidos por la ONU tienen como objetivo la promoción del espíritu empresarial de los jóvenes que los convierte en líderes.



Figure 7 SDGs, extracted from <https://www.un.org/sustainabledevelopment/blog/2015/12/sustainable-development-goals-kick-off-with-start-of-new-year>

Capítulo 2: Recursos

Por ejemplo, el Young Entrepreneur Leadership Launchpad (YELL) tiene como objetivo desarrollar la capacidad de los jóvenes para los ODS de la ONU. Este proyecto se centra en los objetivos 4, 8, 10, 11, 15 y 17 de los ODS, como se muestra en la Figura 7. El país en el que se lleva a cabo es Canadá e intenta desarrollar perspectivas globales para la resolución de problemas en los jóvenes, invirtiendo en sus capacidades y promoviendo la ciudadanía global. Este proyecto es la primera iniciativa empresarial a nivel de secundaria de Canadá y proporciona a los jóvenes herramientas y experiencias prácticas para tener éxito en el mundo real y les dota de habilidades de liderazgo.



Figure 8 YELL logo, extracted from [YELL Website](#)

2.5 Best Practices in Training delivery for financial education

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), la definición oficial de educación financiera es "el proceso mediante el cual los consumidores/inversores financieros mejoran su comprensión de los productos, conceptos y riesgos financieros y, a través de la información, la instrucción y/o el asesoramiento objetivo, desarrollan las habilidades y la confianza para ser más conscientes de los riesgos y oportunidades financieros, tomar decisiones informadas, saber dónde acudir en busca de ayuda y tomar otras medidas eficaces para mejorar su bienestar financiero" (Dashero, 2022). A través de este tipo de educación, los jóvenes empresarios toman conciencia de cómo gestionar los activos y los conocimientos relativos a los mercados financieros, los gestos financieros, los instrumentos financieros, las acciones, las criptomonedas y el flujo de efectivo.

Capítulo 2: Recursos

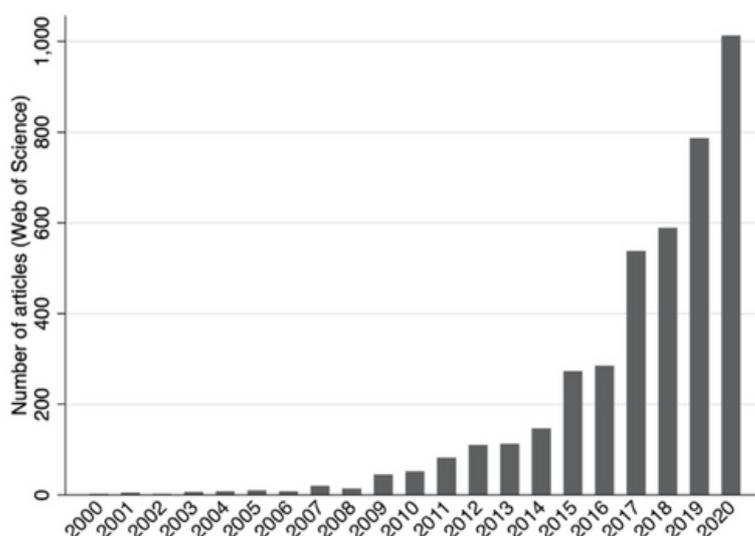


Figure 9 Number of Articles on 'financial literacy' per year in the Web of Science, (Kaiser et al., 2022)

Aunque la educación financiera aún no se imparte de forma generalizada en las escuelas o lugares de trabajo, se ha producido un aumento significativo de los artículos publicados sobre el tema desde 2017, como se muestra en la Figura 9. También conocida como alfabetización financiera, la educación financiera ayuda a los jóvenes empresarios a gestionar sus objetivos financieros y patrimoniales. Saber moverse dentro de las continuas evoluciones del mundo económico y financiero que rodean nuestro día a día, nos permite vivir nuestra vida de una forma realmente activa y consciente. Pensar en el dinero de acuerdo con los tiempos que corren es la forma más eficaz de alcanzar, paso a paso, la vida que uno quiere vivir, en armonía consigo mismo y con los demás (Dashero, 2022).

Lo importante para los jóvenes empresarios y los adultos jóvenes en general, en lo que respecta a la educación financiera, es aprender algunas competencias financieras básicas que les orienten en su carrera. Esta orientación les permitirá sentar las bases para tener éxito en el futuro. Por ejemplo, no aprendemos a hacer un presupuesto básico durante nuestros años de escolarización.

Capítulo 2: Recursos

Planificar y mantener un presupuesto es la base de la salud financiera a cualquier edad y una de las habilidades financieras más esenciales para los jóvenes adultos (TCA, 2016). Además, esto ayuda a promover el aprendizaje de los conceptos básicos de las cuentas bancarias y la importancia de ahorrar para emergencias. Además, saber cuándo pedir ayuda es importante, como cuándo pedir un préstamo o no. Todas estas habilidades son sugeridas por TCA (2016) como habilidades financieras esenciales para los jóvenes adultos.

La financiación es la parte más crucial del viaje de un joven emprendedor. Según las estadísticas, las startups suelen fracasar en los primeros cinco años por varias razones, pero la principal es la financiación. Formar desde el principio a los empresarios en gestión financiera puede ayudarles a encontrar el camino correcto. Está demostrado que los hábitos financieros pueden desarrollarse desde una edad muy temprana, a partir de los 7 años, ya que si se descuidan, en años posteriores de su vida adulta, la falta de conocimientos puede llevar a las personas a tomar decisiones que pueden conducirles a una mala gestión financiera con los consiguientes resultados (Springer, 2013). Muchas actividades y herramientas de formación para desarrollar la competencia financiera están disponibles en línea y de forma gratuita. Por ejemplo, TERRAM PACIS ofrece un módulo de código abierto para la comprensión y el análisis preliminar de las implicaciones de la capacitación financiera en el emprendimiento juvenil.

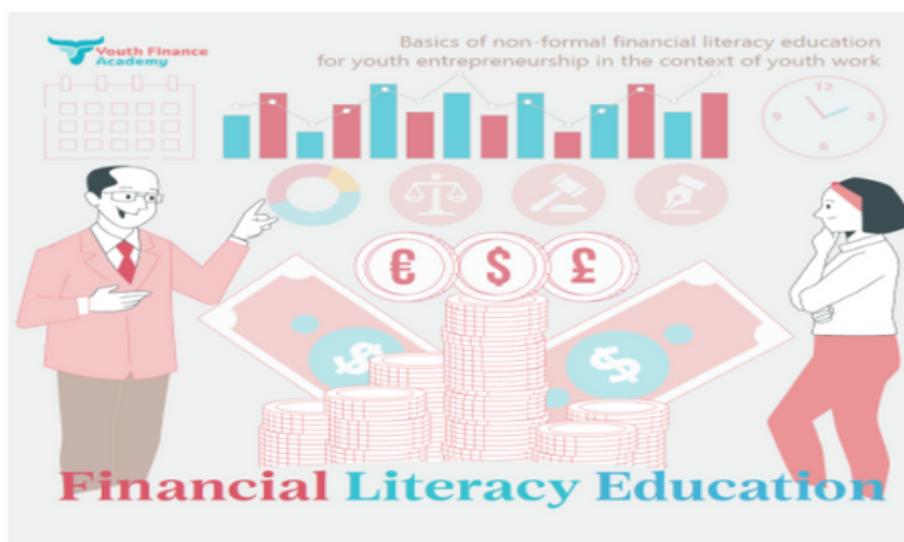


Figure 10 Front Page of the Guide, extracted from <https://www.terrapacis.org/resources/publications/financial-literacy-education-278.html>

Capítulo 2: Recursos

Además, *Invest in You: Money 101* y *Money Basics* son herramientas divertidas con las que los jóvenes adultos pueden adquirir conocimientos financieros. El primero es un curso de aprendizaje gratuito de 8 semanas de CNBC sobre la libertad financiera, que se recibe directamente en la bandeja de entrada cada semana. El segundo es un curso introductorio que ayuda a formar una base financiera sana para el resto del recorrido de las finanzas personales (Fitzsimons, 2021). Una vez adquiridos los conocimientos financieros básicos, es importante comprender cómo estimar el valor de las ideas de producto. Esta es una habilidad esencial que debe adquirir un joven emprendedor. Una vez que se haya determinado una idea y se hayan utilizado herramientas analíticas para comprender qué es lo que hay que mejorar y desarrollar, un joven emprendedor debería ser capaz de identificar los factores clave para estimar el precio de su nuevo negocio. Un joven emprendedor debe tener en cuenta los siguientes factores antes de estimar el precio de su idea (Kriss, 2014):

- Equipo
- Gastos de constitución
- Espacio de oficina
- Inventario
- Marketing
- Página web
- Mobiliario y material de oficina
- Servicios públicos
- Nóminas
- Consultores profesionales
- Seguros
- Impuestos
- Viajes
- Envíos

Capítulo 2: Recursos

2.6 Conclusión

Para concluir, cualquier persona que reciba formación en educación financiera puede marcar la diferencia en el mundo empresarial. Los jóvenes, en particular, pueden adaptarse rápidamente a herramientas nuevas e innovadoras, y contar con la oportunidad única de convertirse en emprendedores.

Las competencias financieras son el punto de partida para construir la carrera que desean con la experiencia y los conocimientos adecuados (Pholpituke, 2022). Habiendo cubierto las 4 secciones anteriores, los formadores en emprendimiento deberían ser más capaces a la hora de formar a los jóvenes en sus iniciativas empresariales.

Capítulo 3: En acción

3.1 Involucrar creativamente a los jóvenes para que tomen la iniciativa

Los jóvenes como agentes del cambio, del futuro

En este apartado, entenderemos a los agentes de cambio como personas que tienen el potencial de modificar estructuras sólidas ya establecidas en determinados ámbitos de la sociedad. El agente de cambio no sólo tendrá que ser conocedor de la realidad con la que está trabajando, también deberá tener las habilidades sociales necesarias para hacer llegar al resto del grupo el problema o la estructura con la que está trabajando. Entendemos que los jóvenes son los agentes de cambio del futuro porque, entre otros muchos aspectos, reúnen las siguientes cualidades:

- Los jóvenes serán los herederos del futuro, por lo que muchas de las dinámicas que pueden repercutir negativamente en su futuro son aspectos por los que quieren luchar.
- En la actualidad, los jóvenes son un colectivo muy preocupado por muchos de los problemas existentes.
- En general, poseen los conocimientos y las habilidades de comunicación contemporáneos necesarios para llevar los mensajes, objetivos y preocupaciones de los procesos de cambio al reto de las personas.

Las habilidades blandas que debe tener un agente de cambio son:

- **Liderazgo:** Entendido como la capacidad de las personas para motivar, influir, organizar y desarrollar acciones para iniciar procesos o alcanzar objetivos que involucren a personas y grupos. Como agentes de cambio se debe desarrollar la capacidad de liderazgo para poder implicar a las personas en los procesos de cambio que se lideren. Aspectos que se analizarán más adelante, pero que introduciremos aquí, serán la diferencia entre ser líder y ser jefe. Un líder motiva y guía a un equipo sin imponer sus propias ideas, mientras que un jefe utiliza su autoridad para imponer sus normas.
- **Empatía:** entendida como la capacidad de participar afectivamente en una realidad que nos es ajena, es decir, ser capaz de entender cómo puede sentirse una persona cuando se ve expuesta a determinadas circunstancias o afectada por ciertos sentimientos. Ser conscientes de que de la misma manera que a nosotros nos afectan determinadas situaciones, a otras personas también les pueden afectar.

Capítulo 3: En acción

- **Escucha activa:** como agente de cambio para el futuro, se debe tener la capacidad de escuchar activamente, no sólo para oír a la otra persona sino también para ser plenamente conscientes del mensaje que quiere transmitir, prestando atención a su comunicación verbal y no verbal.
- **Inteligencia emocional:** otro aspecto que debe tener un agente de cambio es la inteligencia emocional, es decir, saber percibir, expresar, comprender y gestionar las emociones. Otra cualidad estrechamente relacionada con la inteligencia emocional y que un agente de cambio debe tener muy presente es la tolerancia a la frustración. Ser capaz de afrontar y gestionar adecuadamente las circunstancias que provocan que no siempre podamos satisfacer nuestros deseos profesionales. Tener la capacidad de gestionar el fracaso en un determinado objetivo y ser resilientes, es decir, fortalecernos tras dicho fracaso y volver a afrontar determinadas situaciones.
- **Creatividad:** tener la capacidad de inventar o crear y saber extrapolar esta capacidad al proceso que iniciamos como agentes del cambio. Tener la capacidad de iniciar de forma creativa e innovadora dichos procesos y de hacer frente a las situaciones que se produzcan durante el proceso.

Además de estas habilidades sociales, los agentes de cambio también tendrán que conocer la realidad del grupo de personas con el que pretenden trabajar. La forma en que interactúan entre sí y con la sociedad, los códigos que comparten y sus percepciones sociales de los distintos problemas o situaciones. De esta forma se consigue implicar al máximo número de personas en el hipotético proceso de cambio social.

Técnicas de motivación para implicar a los jóvenes en los procesos de cambio. Sentido de pertenencia y protagonismo en acciones que promueven el bien común.

La motivación se entenderá dentro de los procesos de cambio como el proceso para conseguir una actitud de compromiso en los jóvenes, es decir, las acciones que los líderes de los equipos tendrán que llevar a cabo para transmitir la vinculación y el compromiso al resto de personas que componen el equipo.

Para mantener la motivación de un grupo, debe seguirse un proceso de tres pasos:

Capítulo 3: En acción

1. Inicialmente, despertar el deseo o interés de los jóvenes para que se sientan implicados en el proceso de cambio que quieres iniciar con ellos. Hacerles partícipes del proceso, para que tomen conciencia y vean la importancia o gravedad de los temas que se están tratando. De la misma manera, que se vean a sí mismos como parte de la solución a estos problemas, que entiendan que sin su participación, las acciones involucradas en el proceso de cambio no podrían llevarse a cabo.
2. En segundo lugar, asesorar sus acciones y esfuerzos para trabajar en la consecución de los objetivos del proceso de cambio. En todo momento las acciones llevadas a cabo por el equipo necesitarán asesoramiento, pero este asesoramiento nunca debe convertirse en una imposición de normas o dirección del equipo.
3. Por último, la consecución de objetivos, que en muchos casos será transmitir actitudes al resto de personas que componen el equipo. Conseguir esta motivación en el resto de participantes será un objetivo logrado que se transformará en haber transmitido al resto del equipo los aspectos necesarios para llevar a cabo procesos de cambio social.

Como agente de cambio social, será muy importante dar gran valor al sentimiento de pertenencia al grupo. Esto ayudará al grupo a pasar a la siguiente etapa:

- **Objetivos comunes:** el sentimiento de pertenencia aumentará al compartir objetivos entre todas las personas del equipo. Todos los miembros del equipo se sentirán parte del mismo.
- **Sentirse identificado con el resto de los miembros:** ser conscientes de que nuestras preocupaciones o inquietudes son compartidas por el resto de las personas recomfortará nuestro compromiso con el objetivo principal del proceso de cambio.
- **Compartir experiencias sobre el proceso de cambio en el que estamos trabajando juntos,** presentar nuestras ideas, preocupaciones e inquietudes al resto del grupo, así como compartir nuestros objetivos.

El protagonismo que un agente de cambio adquiere en un grupo es de vital importancia a la hora de dinamizar el equipo en el que estamos trabajando. Del mismo modo, se debe mantener una actitud de liderazgo participativo a lo largo de todo el proceso de cambio. El liderazgo participativo es aquel que tiene en cuenta las aportaciones de todas las personas implicadas y basa su toma de decisiones en esta participación. El liderazgo participativo se caracteriza por lo siguiente:

Capítulo 3: En acción

- Mayor variedad de puntos de vista: Al tener en cuenta todos los puntos de vista de las personas implicadas en el proceso de cambio, lograremos encontrar ideas más valiosas, y serán de gran ayuda a la hora de buscar soluciones a los problemas que puedan surgir durante nuestro trabajo.
- Mayor implicación y compromiso: Implicar a todos y hacerles ver que sus ideas son escuchadas y tenidas en cuenta redundará en una mayor implicación, motivación y compromiso por parte de todas las personas que componen el equipo.
- Mayor unión en el equipo: Gracias a este sistema de liderazgo, la comunicación será una herramienta clave a la hora de trabajar y permitirá una mayor unión entre todas las personas que componen el equipo.

Beneficios personales al liderar grupos

Como agentes de cambio en un proceso de cambio social, habrá que tener en cuenta que nos erigiremos en varias ocasiones como líderes del equipo. Dicho liderazgo, como ya se ha mencionado, mejorará el clima y el funcionamiento del equipo comprometido con el proceso de cambio social. Del mismo modo, el hecho de ser líderes de un grupo nos dará la oportunidad de obtener una serie de beneficios personales tales como:

- Satisfacción personal. Ser líderes de un proceso de cambio social es intrínseco a estar comprometidos con los procesos y objetivos de dicho cambio. El hecho de llevar a cabo el proceso provocará un sentimiento de satisfacción personal en la persona que lo lidera, al cumplir con los objetivos establecidos.
- Mayor motivación. Establecernos como líderes de un grupo aumentará nuestra motivación por el propio proceso que estamos liderando.
- Cumplimiento de objetivos. Estrechamente vinculado a la satisfacción personal, el cumplimiento de objetivos no sólo se refiere a la consecución de un objetivo final, el simple hecho de iniciar una acción también puede referirse al cumplimiento de un objetivo.
- Saber que tus preocupaciones e inquietudes son compartidas por los demás.

En este ámbito donde lo colectivo está por encima del individualismo, el hecho de compartir nuestras inquietudes y preocupaciones, y saber que también son compartidas por otras personas, contribuirá a la motivación y continuidad de los procesos de cambio iniciados.

- Crecimiento personal: Liderar un grupo contribuirá a nuestro crecimiento personal, ya que tener un rol de este tipo potenciará el desarrollo de nuestras propias posibilidades y habilidades personales y sociales.

Capítulo 3: En acción

Posibilidades de generar cambios sociales, económicos, ... reales.

Como agentes del cambio social, debemos ser conscientes de la posibilidad real de provocar cambios. Se entiende por cambio social la modificación que puede producirse en la estructura de una sociedad en relación con sus valores, normas o códigos.

Para hacer posible un proceso de cambio social se debe creer en él. Debemos ser conscientes de que como jóvenes podemos ser agentes de cambio, ya que estamos familiarizados con las nuevas tecnologías, tenemos el poder de motivarnos unos a otros y tenemos la capacidad de movilizar a grandes grupos. No sólo debemos ser conscientes de nuestra capacidad para liderar movimientos que persigan procesos de cambio social, sino también ser conscientes de nuestro potencial para liderar procesos que promuevan cambios económicos, culturales, políticos, etc.

En este aspecto, el de la concienciación sobre la posibilidad de provocar el cambio, el papel del líder del equipo será muy importante. El líder tendrá que transmitir este pensamiento y motivación al resto del equipo, para hacerles ver que su esfuerzo y trabajo tienen el potencial de convertirse en un cambio real. Por cambio real entendemos la posibilidad de modificar estructuras de comportamiento totalmente establecidas en la sociedad.

Centrarse en lo colectivo, no en el individualismo.

Como líderes de un equipo, debemos optar siempre por el colectivo frente al individualismo. Se entiende por colectivo un grupo de personas que comparten problemas o intereses comunes. Siguiendo con la convicción de los beneficios intrínsecos de trabajar juntos y no individualmente, debemos ser conscientes y presentar lo siguiente al colectivo:

- El trabajo en equipo potenciará el objetivo de nuestro proceso de cambio social. La participación de varias personas y valorar esta participación y tener en cuenta sus aportaciones enriquecerá nuestros objetivos. Técnicas como el brainstorming ayudan en estos procesos.
- La resolución de problemas dentro de nuestro proceso de cambio también se verá favorecida por lo colectivo. Intentar resolver un problema de forma individual puede ser una tarea difícil, por lo que trabajar en equipo puede favorecer la búsqueda de soluciones a los problemas que surgen en nuestros procesos de cambio social.

Capítulo 3: En acción

- El sentimiento de pertenencia y el trabajo colectivo, el ver que no se está solo en el proceso de cambio social favorecerá la consecución de objetivos.
- El trabajo en equipo te permitirá exponer tus puntos fuertes individuales y desarrollarlos, tanto con la aportación de otros compañeros como colaborando con las habilidades o puntos fuertes de otras personas.
- La capacidad de influir en el resto de la población y de conseguir que nuestro proceso de cambio social tenga éxito será mayor si trabajamos colectivamente que si lo hacemos individualmente.
- El trabajo en equipo fomenta una comunicación eficaz entre todas las personas que lo componen. El hecho de trabajar juntos hará que necesitemos comunicarnos con los demás para seguir avanzando en los objetivos, por lo que tendremos que comunicarnos eficazmente con el resto de compañeros para beneficio individual y grupal.
- El trabajo en equipo ayudará a desarrollar la confianza en todos los miembros del equipo y en nuestros objetivos comunes. El trabajo en equipo genera confianza en los demás y esto repercutirá en todo el equipo.
- El trabajo en equipo ayudará a mejorar la toma de decisiones. Como equipo, cuando tengamos que enfrentarnos a una decisión, todos nos sentiremos apoyados por todo el equipo y la decisión podrá tomarse conjuntamente. Además, las decisiones tomadas se enriquecerán con las aportaciones de todas las ideas expuestas por los miembros del equipo, es decir, una persona puede proponer una solución que todas las demás personas consideren adecuada, pero también añadir modificaciones o aportaciones a esa solución.

Después de analizar todos los beneficios del trabajo en equipo en el ámbito de los procesos de cambio social, es más que evidente que como líderes de un equipo de este tipo tendremos la misión de garantizar que la forma de trabajar de nuestro equipo sea la descrita anteriormente.

Capítulo 3: En acción

3.2 Manejar la incertidumbre en el trabajo juvenil sostenible

Como trabajador juvenil, centrarse en la alimentación urbana sostenible y circular es un enfoque muy enriquecedor, pero también precisa de tu atención debido a las ambigüedades que existen. Estos factores impredecibles se dividen en dos categorías: los que son exclusivos de tu campo y los que los trabajadores en el ámbito de la juventud afrontan universalmente. La convergencia del cambio medioambiental, el cambio económico y el avance de la tecnología genera incertidumbre. Se necesitan métodos preliminares para despejar adecuadamente estas incertidumbres. Esta herramienta ofrece una variedad de opciones. Este apartado explora la gestión del cambio, el concepto de incertidumbre, las estrategias prácticas para afrontarla y la planificación de proyectos específicos. Y lo que es más importante, estas estrategias son transferibles, lo que aumenta el potencial como joven emprendedor en diversos sectores. Aceptar la incertidumbre significa estar preparado para el cambio y utilizarlo como catalizador para el crecimiento, no sólo como reacción. Tu capacidad para navegar por la ambigüedad te permite afrontar los obstáculos con fuerza y tacto, creando así un futuro más sostenible y esperanzador para todos.

La disciplina para luchar contra la incertidumbre es la misma en todos los sectores, independientemente del nivel educativo. Lo que difiere es el enfoque y la puesta en práctica. Estas son algunas estrategias que pueden servirte de ayuda en tu trabajo:

- **Gestión del cambio:** es un conjunto de métodos para guiar a una organización a través de un cambio controlado (Karpenkova, 2022). Una estrategia de gestión del cambio se crea para cada caso particular y puede diferir en función del tipo de cambio que se esté llevando a cabo. Algunos ejemplos de gestión del cambio son la implantación de una tecnología nueva o la transformación digital global, las adquisiciones y fusiones de empresas, los cambios en el personal o el estilo de dirección, la adaptación a los cambios del mercado, la llegada a nuevos mercados y la renovación de una marca. Los efectos de la incertidumbre pueden afectarnos a todos de manera diferente. La naturaleza y el nivel de incertidumbre influyen en las respuestas fisiológicas y conductuales. Las personas suelen responder a la incertidumbre de forma diferente en función de factores individuales, culturales y comunitarios.

Capítulo 3: En acción

Algunas personas se adaptan rápidamente a los cambios, mientras que otras se enfrentan a lo desconocido y es probable que experimenten cambios en el estado de ánimo, en los patrones de sueño y apetito, y en la forma de enfrentarse a la situación. La incertidumbre puede provocar estrés, ansiedad, depresión, ataques o trastornos de pánico y compulsiones (5 Critical Steps in the Change Management Process | HBS Online, 2020).

La previsibilidad es un ingrediente esencial para un desarrollo sano. Coherencia por parte del educador = previsibilidad para el alumno = sensación de seguridad en la enseñanza. La previsibilidad en el lugar de trabajo lleva a los empleados a hacer sacrificios hoy, confiados en que serán recompensados mañana. En condiciones de incertidumbre, los enfoques tradicionales de la planificación estratégica pueden ser francamente peligrosos. Uno de los peligros es que este enfoque tradicional lleva a los ejecutivos a considerar la incertidumbre de forma binaria, es decir, a asumir que el mundo es o bien cierto y, por tanto, susceptible de predicciones precisas sobre el futuro, o bien incierto y, por tanto, completamente impredecible. Subestimar la incertidumbre puede llevar a una mala toma de decisiones. En su lugar, se debe emplear herramientas analíticas basadas en el nivel de incertidumbre al que se enfrenta la empresa. En conclusión, la previsibilidad es un ingrediente esencial para un desarrollo próspero y, cuando existe incertidumbre, los enfoques tradicionales de la planificación estratégica pueden resultar realmente peligrosos.

- **Incetidumbre:** es una parte común e interconectada de la experiencia humana. En general, la incertidumbre se refiere a un periodo de inseguridad, o a la falta de información sobre la probabilidad de sucesos futuros y sus consecuencias. La incertidumbre puede dividirse a grandes rasgos en dos subcategorías: riesgo y ambigüedad. El riesgo se refiere al futuro aleatorio o indeterminado, mientras que la probabilidad (riesgo) proviene de información fiable o válida. La complejidad es otra fuente de incertidumbre procedente del dominio de la información disponible que se presenta de forma compleja (Anderson et al., 2019). La incertidumbre puede afectar a todos de manera diferente. La calidad y la incertidumbre desempeñan un papel en las respuestas fisiológicas. Las respuestas a la incertidumbre generalmente varían dependiendo de factores individuales, culturales y comunitarios.

Capítulo 3: En acción

Hay muchas investigaciones que demuestran que la incertidumbre es aversiva y se asocia con estados emocionales negativos como el miedo y la ansiedad (Wu et al., 2020). El Brexit es un gran ejemplo de cómo la incertidumbre puede afectar a todo un país. Aunque el resultado de las negociaciones del Brexit sigue sin estar claro, la economía del Reino Unido sufrió un aumento de la incertidumbre durante tres años antes de la retirada prevista de Gran Bretaña de la UE. El crecimiento de la productividad también se desvaneció, ya que las empresas con menos confianza en el Brexit cayeron bruscamente (Brexit Uncertainty Is Taking a Toll on the British Economy, 2019).

- **Prácticas comunes para combatir la incertidumbre:** Como trabajador juvenil, planificar y luchar contra la incertidumbre es una parte esencial de tu trabajo. Aquí tienes algunas prácticas comunes que pueden ayudarte en tu trabajo:
 - a. **Trabaja la aceptación:** La aceptación es la capacidad de reconocer y aceptar las cosas que no puedes controlar. Es esencial trabajar la aceptación para aumentar tu tolerancia a la incertidumbre. Una forma de trabajar la aceptación es centrarse en el presente y no preocuparse por el futuro. Otra forma es practicar la atención plena, que puede ayudarte a mantenerte centrado en el presente y reducir la ansiedad (Seaver, 2023).
 - b. **Refleja los éxitos del pasado:** Reflexionar sobre los éxitos pasados puede ayudarte a ganar confianza y resiliencia. También puede ayudarte a reconocer tus puntos fuertes y tus habilidades, lo que puede ser útil para afrontar la incertidumbre. Tómate un tiempo para pensar en los retos que has superado y en cómo lo hiciste. Esto puede ayudarte a adoptar una actitud positiva ante futuros retos.
 - c. **Desarrolla nuevas habilidades:** Desarrollar nuevas habilidades puede ayudarte a tener más control y ser más capaz de manejar la incertidumbre. También puede ayudarte a adaptarte a circunstancias cambiantes. Considera la posibilidad de adquirir nuevas habilidades relacionadas con tu trabajo, como el marketing digital o la gestión de proyectos. También puedes adquirir nuevos conocimientos fuera del trabajo, como un nuevo idioma o una nueva afición.
 - d. **Limita la exposición a las noticias:** La exposición constante a las noticias puede aumentar la ansiedad y el estrés. Es importante que limites tu exposición a las noticias, sobre todo en momentos de incertidumbre. Considera la posibilidad de establecer momentos específicos del día para consultar las noticias y evita hacerlo antes de ir a dormir.

Capítulo 3: En acción

- a. **Evita pensar en cosas que no puedes controlar:** Centrarse en cosas que no puede controlar puede aumentar la ansiedad y el estrés. En lugar de eso, céntrate en cosas que puedas controlar, como tus propias acciones y reacciones. Esto puede ayudarte a sentirte más en control y más preparado para manejar la incertidumbre.
 - b. **Céntrate en la gratitud:** Centrarte en la gratitud puede ayudarte a adoptar una actitud positiva ante la vida. Tómate un tiempo cada día para pensar en las cosas por las que estás agradecido, como tu salud, tu familia o tu trabajo. Esto puede ayudarte a mantenerte positivo y ágil en momentos de incertidumbre (Seaver, 2023).
- **Crear previsibilidad:** generar previsibilidad es un aspecto esencial del trabajo con jóvenes, especialmente para quienes trabajan en el ámbito del emprendimiento alimentario sostenible y circular. La predictibilidad es un ingrediente esencial del desarrollo sostenible. Las rutinas predecibles y las relaciones constantes sientan las bases de la confianza y la seguridad de los jóvenes. Las rutinas sencillas pueden ir desde esquemas que dejan claro lo que ocurre durante un día o una semana concretos, hasta objetivos a corto plazo que proporcionen una sensación de dirección y propósito. La predictibilidad en el entorno de aprendizaje ayuda a los alumnos a mantenerse seguros, ya que conocen las experiencias y refuerzan su memoria de trabajo para que puedan aplicar sus habilidades cognitivas al aprendizaje (Predictibilidad: Environment & Structure | Learner Variability Project, s.f.). En el contexto de la sostenibilidad y el emprendimiento alimentario circular, la predictibilidad puede lograrse desarrollando un estilo de vida alimentario circular que incorpore los principios de la economía circular y la bioeconomía. Los objetivos de los consumidores en los comportamientos alimentarios circulares varían en función del marco temporal y las dimensiones de sostenibilidad que se persiguen. Los comportamientos circulares forman parte de una visión sistémica de la economía circular, definen a los consumidores como "hacedores" o "prosumidores", persiguen objetivos de sostenibilidad a largo plazo, muestran un alto compromiso como consumidores cualificados y están respaldados por tecnologías (Canto et al., 2021). En conclusión, la predictibilidad puede lograrse adoptando rutinas sencillas, objetivos a corto plazo y un estilo de vida circular basado en los alimentos que incorpore los principios de la economía circular y la bioeconomía. Al comprender la importancia de crear predictibilidad, los trabajadores juveniles pueden preparar mejor a los ciudadanos para gestionar el cambio y luchar contra la inseguridad (FutureLearn, 2022, Canto et al., 2021).

Capítulo 3: En acción

Los jóvenes emprendedores están preparados para marcar la diferencia en un sector alimentario urbano sostenible y circular, pero tienen que hacer frente a una serie de incertidumbres inherentes. Estas incertidumbres incluyen las dificultades específicas del sector y las barreras universales a las que se enfrentan todos los trabajadores juveniles. El trabajo de los monitores juveniles como medio de crecimiento y autonomía requiere estrategias activas para hacer frente a la incertidumbre. La confluencia del cambio medioambiental, el cambio económico y el progreso tecnológico aumenta la incertidumbre. A la luz de estos retos, las estrategias de gestión del cambio proporcionan un medio para gestionar el proceso de adaptación. La integración de nuevas tecnologías, la transformación digital, las fusiones, los cambios en los modelos operativos, los cambios de mercado y la renovación de una marca son ejemplos de escenarios de transformación. Dadas estas incertidumbres, es importante abrazar el cambio. Al convertir la incertidumbre en un catalizador para el crecimiento, los trabajadores en el ámbito de la juventud elevan sus esfuerzos por encima de las respuestas convencionales.

Aceptar lo desconocido, reflexionar sobre los éxitos pasados, desarrollar habilidades nuevas, aprovechar el contexto y centrarse en factores controlables permite preparar a los trabajadores juveniles para asumir la ambigüedad de la información y la inclusión de la flexibilidad necesaria para fomentar la predictibilidad y las relaciones consistentes son esenciales para un desarrollo adecuado. Las excepciones incluyen la predictibilidad de una dieta circular urbana sostenible y la adopción de principios circulares y el desarrollo de un estilo de vida coherente con los ideales de la economía circular.

Los trabajadores juveniles desempeñan un papel clave en el fomento de un futuro más sostenible y prometedor al comprender la importancia de la previsibilidad y desarrollar estrategias para gestionar eficazmente la incertidumbre.

Capítulo 3: En acción

Principales conclusiones:

- Los jóvenes que trabajan en el ámbito de la alimentación urbana sostenible se enfrentan a incertidumbres únicas y universales. La gestión del cambio permite guiar transiciones controladas en medio de cambios medioambientales, económicos y tecnológicos.
- Aceptar la incertidumbre significa aprovecharla para crecer, no limitarse a reaccionar.
- Las estrategias de adaptación incluyen la aceptación, la reflexión, el desarrollo de habilidades, el consumo consciente de noticias y la concentración en el control.
- La previsibilidad a través de rutinas coherentes y principios circulares aumenta la resiliencia.
- Los trabajadores en el ámbito de la juventud contribuyen a un futuro mejor sorteando la ambigüedad con capacidad de adaptación y previsión.

Capítulo 3: En acción

3.3 Enseñar el valor del trabajo en equipo... a través del trabajo en equipo

¿Qué es el trabajo en equipo? Actitudes para conseguirlo: autocrítica, responsabilidad, lealtad, iniciativa, optimismo, bien común

El trabajo en equipo puede definirse como una forma organizada de trabajar entre varias personas para alcanzar metas u objetivos comunes. En el trabajo en equipo todas las habilidades de los miembros del equipo pueden configurarse como habilidades complementarias, donde cada persona mantiene una responsabilidad individual y mutua, pero manteniendo un objetivo común. El trabajo en equipo pretende, mediante el esfuerzo coordinado de sus miembros, lograr un mayor rendimiento, productividad y satisfacción.

Las actitudes que debemos tener para poder trabajar en equipo son:

- **Autocrítica:** se buscará en todo momento la mejora continua, haciendo una revisión y análisis de la situación del equipo, no con el objetivo de castigar o criticar lo que se ha hecho mal, sino de modificarlo o mejorarlo. La autocrítica se realizará en todo momento con el objetivo común de mejorar nuestro proceso de cambio social.
- **Responsabilidad:** entendida como la cualidad de cumplir con las obligaciones y ser cuidadoso en la toma de decisiones. Deberemos desarrollar conjuntamente un sentido de responsabilidad grupal, donde todas las personas que forman parte del proceso de cambio social deberán implicarse.
- **Lealtad** a todas las personas que forman el equipo, es decir, mantener un sentimiento de respeto y lealtad tanto a los principios y valores individuales como al resto de personas que forman el grupo.
- **Iniciativa:** tener la capacidad de idear o emprender acciones, esto implica también crear un clima de confianza para que las personas del equipo tengan la seguridad de tomar iniciativas sin temor a las consecuencias.
- **Optimismo:** tener una actitud positiva ante las cosas, debes mantener una actitud positiva cuando trabajes con tu equipo. Algo que podría afectar negativamente al proceso de cambio puede estar relacionado con tener una actitud negativa.
- **Bien común:** buscar en todo momento el bien común. Aquí debemos prestar especial atención al hecho de que en ningún momento un beneficio individual puede ser más importante que un beneficio grupal. Como jefes de equipo, nuestra tarea será aumentar la importancia de los beneficios grupales.

Capítulo 3: En acción

Siguiendo estas actitudes conseguiremos trabajar en equipo de forma enriquecedora y saludable, aspectos que serán de vital importancia para conseguir el objetivo de nuestros procesos de cambio social. Por ello, debemos prestar especial atención a los aspectos que hemos destacado y también a los que irán surgiendo con el tiempo.

Las 5 "C" del trabajo en equipo: Complementariedad; Coordinación; Comunicación; Confianza y Compromiso.

Trabajar en equipo difiere de trabajar en grupo. A grandes rasgos, podría decirse que en un grupo las personas trabajan individualmente, cada una dentro de sus áreas de trabajo, mientras que el trabajo en equipo pretende desligarse de esas áreas, es decir, trabajar juntos en todo momento. Por lo tanto, requiere una gestión diferente. Tom Peters, en sus investigaciones sobre cómo los equipos pueden alcanzar un alto rendimiento, identificó cinco elementos necesarios para lograrlo.

- **Complementariedad:** Cada miembro del equipo debe poner sus conocimientos y habilidades al servicio del equipo. El resto de personas tendrán que realizar la misma acción, por lo que el hecho de compartir todas estas habilidades permitirá alcanzar objetivos que individualmente no serían posibles.
- **Coordinación:** Cada uno de los miembros del equipo tendrá tareas individuales, por lo que el jefe de equipo deberá conocer con precisión las cualidades y habilidades de cada uno de los miembros del equipo. De este modo, el reparto de tareas se realizará de la forma más adecuada para lograr tanto la consecución de los objetivos como un proceso de trabajo enriquecedor.
- **Comunicación:** Para que la marcha del equipo sea adecuada y encaminada a la consecución de los objetivos, será necesaria una comunicación basada en la escucha activa, asertiva y proactiva. La comunicación jugará un papel fundamental en la coordinación de las acciones dentro del equipo, tanto individuales como grupales.

Algunas de las características de la comunicación asertiva que como líderes debemos promover son:

Capítulo 3: En acción

- **Respetar nuestros derechos y los de los demás:** ser fieles a nosotros mismos, respetar nuestros derechos, pero también respetar los derechos de los demás. Cuando expresamos nuestro punto de vista, lo hacemos desde nuestro punto de vista y escuchamos el punto de vista de los demás, sin tratar de imponer nuestras creencias a los demás.
- **Expresar ideas y emociones de forma directa, honesta, empática y respetuosa.** Para comunicarnos asertivamente, tenemos que hacerlo cumpliendo los cuatro componentes enumerados anteriormente. Si sólo nos comunicamos de forma honesta y directa, seremos percibidos como agresivos, y si nos comunicamos de forma respetuosa y empática, seremos percibidos como sumisos.
- **Expresar en todo momento lo que necesitamos sin descuidar las necesidades de los demás.** La comunicación asertiva es la forma más eficaz de llegar a acuerdos en los que se tienen en cuenta las necesidades de ambas partes. Es decir, con este tipo de comunicación se busca en todo momento el equilibrio, donde se reconocen tanto las necesidades propias como las de los demás.
- **Expresar nuestros sentimientos sin juzgar ni culpar a los demás.** La responsabilidad asume un papel muy importante en este tipo de comunicación. En la comunicación asertiva asumes la responsabilidad de las consecuencias de tus actos, al tiempo que permites que los demás asuman la responsabilidad de los suyos.
- **Comunicarte con firmeza, calma y confianza.** Esto significa que cuando sea necesario corregir, exigir o preguntar, puedas hacerlo manteniendo la calma, confiando en lo que dices y siendo empático y respetuoso.
- **Afrontar los momentos de conflicto de forma constructiva.** Cuando tratamos los conflictos de forma constructiva, generan beneficios, mejoras y cambios positivos, a diferencia de si los tratamos de forma destructiva, que sólo tendrán un impacto negativo. Para abordar los conflictos de forma constructiva, debemos utilizar las técnicas de comunicación asertiva descritas anteriormente.

Este será el tipo de comunicación que permitirá el buen funcionamiento de nuestro equipo. Fomentando este tipo de comunicación en nuestro equipo, podremos trabajar con personas que facilitarán el trabajo, es decir, podremos trabajar con personas asertivas, caracterizadas por:

Capítulo 3: En acción

- Son personas valientes y auténticas.
 - Buscan el bien común.
 - Dominan su ego.
 - Se aman a sí mismas.
 - Son emocionalmente inteligentes.
 - Aspiran a mejorar su capacidad de comunicación.
 - Tienen una mentalidad abierta y saben escuchar.
-
- **Confianza:** El líder del equipo debe crear un clima de confianza dentro del equipo, consiguiendo que los miembros del equipo creen en sus capacidades y en las de los demás miembros. La confianza también se genera siendo transparente, por lo que desde el principio el líder debe explicar a los miembros del equipo de forma clara y concisa las tareas de cada persona del equipo y el objetivo a conseguir. Un aspecto positivo para lograr esta confianza podría ser la celebración de reuniones o asambleas en las que se expliquen aspectos como los siguientes:
-
- **Transparencia:** comunicando en todo momento al equipo en el momento en el que nos encontramos, el alcance de determinadas acciones, las victorias y los fracasos. Como jefes de equipo, podemos tener acceso a determinada información que el resto de los miembros del equipo no tienen, por lo tanto, nuestra función será la de transmitir esta información al resto de miembros del equipo. Este aspecto será de vital importancia para mantener un alto nivel de transparencia y para que todos los miembros del equipo confíen en el propio equipo.
 - **Admitir errores:** si llega el momento de tener que asumir alguna consecuencia negativa por alguna acción realizada por el equipo, habrá que asumirla de forma conjunta, es decir, el líder tendrá que conseguir que ese error no sea asumido individualmente por ninguna persona, sino que sea asumido colectivamente.
 - **Empoderar a los compañeros:** para mejorar el clima de confianza en nuestro equipo, una acción que pueden llevar a cabo tanto el jefe de equipo como el resto de los compañeros es la acción de empoderar a los compañeros.
 - **Evitar el favoritismo:** Como jefes de equipo puede ser una tarea difícil evitar en todo momento el favoritismo hacia algunas de las personas del equipo, pero esto conducirá a un mejor clima de confianza entre todas las personas del equipo ya que se verán al mismo nivel.

Capítulo 3: En acción

- **Mediación de conflictos:** cuando surja un conflicto dentro del equipo, una de nuestras funciones como líderes del equipo será fomentar un proceso de mediación en dicho conflicto, nunca imponiendo una sanción u orden por parte del líder.
- **Compromiso:** Debe existir un compromiso por parte de todos los miembros del equipo, primando los intereses del grupo sobre los intereses individuales. El líder debe fomentar este compromiso para que los miembros del equipo pongan sus habilidades y talentos a disposición del equipo.

Para fomentar el compromiso de todas las personas del equipo, los líderes podemos llevar a cabo las siguientes actitudes y acciones:

- Conocer las motivaciones de todas las personas que componen el equipo. Es importante que como líderes conozcamos las inquietudes de las personas con las que vamos a trabajar en nuestro proceso de cambio social y motivarlas para que las compartan con el resto de los compañeros.
- Implicar a todos en todo momento cuando haya que tomar decisiones. Asegúrate de que todos en el equipo se ven al mismo nivel y hazles ver que sus decisiones son importantes implicando a todos en el proceso de toma de decisiones.
- Ser innovador y promover la innovación en todo el equipo.
- Apreciar el trabajo de todos los compañeros en todo momento.
- Demostrar a los compañeros que, como responsables de grupo, te preocupas por ellos.

Funciones: integrador, creador, asesor, salvaguarda, controlador, productor, organizador, promotor.

Según Stephen P. Robbins, en su libro "Organisational Behaviour", en cada equipo, dependiendo de los objetivos o metas que tenga el equipo, serán necesarios unos roles u otros. Sin embargo, Robbins identifica nueve posibles roles en los equipos.

Capítulo 3: En acción

Los roles de trabajo dentro de los equipos serían las funciones que cada una de las personas de su entorno debe desempeñar para alcanzar los objetivos previstos del equipo.

Por lo tanto, los roles se referirían a las expectativas de comportamiento que el líder espera de las personas del equipo.

De este modo, el jefe de equipo debe conocer a fondo las capacidades de los miembros del equipo y asignar el trabajo y las funciones que mejor se adapten a cada persona.

- **Integrador:** Sería la persona encargada de los aspectos de coordinación e integración.
- **Creador:** Iniciador de ideas o proyectos creativos.
- **Asesor:** Sería la persona que motiva para obtener o buscar más información.
- **Salvaguarda:** La persona encargada de las batallas externas al equipo.
- **Controlador:** Su misión principal sería examinar todo lo relacionado con el equipo y hacer cumplir las normas que existen en el mismo.
- **Productor:** Encargado de dirigir y supervisar al equipo.
- **Organizador:** La función principal del organizador será dar estructura al equipo.
- **Asesor:** Proporcionará un análisis de las diferentes opciones disponibles.
- **Promotor:** La persona encargada de promover y celebrar las ideas una vez iniciadas.

Recomendaciones para mejorar el trabajo en equipo: **Objetivos SMART. Específicos, Mensurables, Alcanzables, Realistas y de duración limitada.**

Hemos visto que los beneficios del trabajo en equipo son amplios, pero aun así, como líderes de grupo debemos mantener esta filosofía de trabajo dentro del grupo. Por lo tanto, las tareas fundamentales de los líderes serán dar apoyo y desarrollar acciones de mejora continua.

Capítulo 3: En acción

- Establecer objetivos claros y comprensibles: una de las misiones del jefe de equipo será establecer objetivos claros y comprensibles para que todos los miembros sepan lo que se espera de ellos. En otras palabras, ser claro y conciso a la hora de establecer cómo vamos a llevar a cabo nuestro trabajo.
- A la hora de crear el equipo, debemos prestar especial atención a los miembros que lo compondrán. Debemos buscar miembros con habilidades útiles para alcanzar los objetivos comunes deseados. Presta mucha atención a los roles descritos en el apartado anterior: integrador, creador, asesor, salvaguarda, controlador, productor, organizador, consejero y promotor.
- Fomenta la comunicación asertiva dentro del equipo. Además de un buen clima para compartir ideas y conocimientos entre todos.
- Crea un clima de confianza en el equipo.
- Ofrece a los miembros la posibilidad de confrontar sus ideas.
- El papel del líder siempre será guiar y apoyar, nunca controlar al equipo.

Otro aspecto relacionado con el líder del grupo serán los aspectos que deberá tener en cuenta a la hora de establecer los objetivos. Los objetivos SMART, herramienta propuesta por el investigador George Doran, hacen referencia a la importancia de establecer objetivos adecuados. Se basan en cinco criterios:

- **Específicos:** Objetivos precisos y claros en cuanto a lo que se pretende conseguir para no perder el foco durante el proceso.
- **Medibles:** Será necesario establecer indicadores que nos permitan medir la situación de nuestro objetivo, los cinco criterios están interrelacionados y por ello es necesario que los objetivos sean claros y concisos, de lo contrario no se podrán medir.
- **Alcanzables:** Los objetivos fijados deben ser razonables para que sean alcanzables. Por lo tanto, no tiene sentido fijar objetivos poco realistas e inalcanzables; deben llevarse a cabo varias sesiones de toma de decisiones para que puedan ser creativos y alcanzables al mismo tiempo.
- **Realista:** En este aspecto se presta especial atención a la capacidad del equipo para alcanzarlo o lograrlo, es decir, si somos capaces de alcanzar el objetivo propuesto con nuestros recursos, teniendo en cuenta tanto nuestras capacidades económicas como los recursos humanos con los que contamos.
- **Duración limitada:** Todos los objetivos propuestos por el equipo deben tener un plazo para su consecución.

Capítulo 3: En acción

Por lo tanto, antes de establecer los objetivos propuestos, el equipo debe estudiarlos para ver si cumplen los 5 puntos descritos anteriormente.

Dinámicas de grupo: qué son, para qué sirven y técnicas.

Como líderes de grupos de cambio social deberemos tener en cuenta la dinámica de grupo, estas actividades contribuirán a una buena unión y comunicación en los equipos de trabajo a través de actividades con apariencia lúdica. En muchas ocasiones, se trata de actividades que a primera vista parecen simplemente destinadas a mantener entretenido al grupo, pero el objetivo de estas actividades va mucho más allá.

La dinámica de grupo sirve, entre otras cosas, para:

- Romper el hielo, tanto al formar el grupo como al incluir nuevos miembros. Especialmente en las primeras sesiones de grupo, será muy importante realizar dinámicas de introducción para romper el hielo entre todas las personas que componen el equipo.
- Se pueden trabajar aspectos como la motivación. En determinados momentos en los que, como responsables del grupo, observemos que el ánimo del equipo está bajo, podemos realizar dinámicas para trabajar conjuntamente estos aspectos. Incluso podemos realizar dinámicas fuera del entorno en el que habitualmente trabajamos.
- Fomenta la unión y el sentimiento de pertenencia al grupo. Las dinámicas también nos servirán para compartir tiempo y espacio con las personas con las que estamos trabajando en nuestros procesos de cambio social. En ellas hablaremos de aspectos relacionados con el proceso de cambio social, con el equipo y también de aspectos no sólo relacionados con el equipo y el proceso de cambio social, lo que favorece la unión del equipo y el conocimiento de nuestros compañeros.
- Ayudará a mejorar la comunicación entre todas las personas del grupo. Son un momento en el que podemos comunicarnos en un ambiente mucho más discernido con todos nuestros compañeros, facilitando así la comunicación.
- Mejoran el ambiente de trabajo y contribuirán a mejorar la comunicación entre los miembros del equipo.
- Ayudan a poner de relieve las habilidades y competencias de los miembros. Las dinámicas también serán útiles para aprender nuevas habilidades o competencias de todas las personas del equipo.

Capítulo 3: En acción

- Son útiles para compartir conocimientos sobre distintos temas.
- Son útiles para gestionar conflictos. A través de técnicas como el "Role Playing" podemos simular situaciones en las que se tienen que confrontar dos o más posturas sobre un tema, estas técnicas nos pueden ayudar a entender cómo funciona el grupo en situaciones de confrontación de ideas reales.

Algunas de las técnicas utilizadas en dinámica de grupos son las siguientes. Dependen del número de personas con las que se pretenda trabajar, del punto en el que se encuentre el grupo, del tiempo disponible y de la experiencia del líder.

- **Phillips 66:**

Consiste en dividir a los miembros del grupo en subgrupos de 6 personas para debatir un tema concreto. Con esta técnica se pretende fomentar la capacidad de síntesis y concentración. También se trabajarán aspectos como la comunicación, la empatía y la toma de decisiones.

- **Juego de roles:**

Esta dinámica pretende que los miembros del equipo actúen ante una situación de forma espontánea, es decir, sin que la interpretación esté previamente escrita. Los demás miembros del equipo observan y analizan la discusión. Posteriormente, se celebra un debate sobre la actuación de los miembros del equipo. Servirá para apreciar y discutir aspectos relacionados con el tipo de comunicación utilizado por los miembros del equipo.

- **Intercambio de experiencias:**

Esta técnica favorecerá la integración del equipo de trabajo, la colaboración y la resolución de conflictos. A través del intercambio de experiencias se podrán conocer las vivencias de otras personas, analizarlas y proponer soluciones. Esta presentación de problemas puede hacerse de forma anónima para no interferir a la hora de trabajar un conflicto en el equipo de trabajo.

Capítulo 3: En acción

- **Entrevista o cuestionario:**

Consiste en una serie de preguntas con respuestas cerradas o abiertas para conocer la opinión o conocimientos de las personas que componen el equipo en relación con determinados aspectos. Como líderes, esta técnica puede utilizarse para recabar información sobre algo que consideremos importante para el equipo.

- **Lluvia de ideas:**

Consiste en anotar las ideas que han surgido espontáneamente en el equipo sobre un tema concreto en una pizarra o en un espacio visible para el resto de los miembros del equipo. Al tener todas las ideas presentes, será más fácil para los miembros del equipo compararlas o enriquecer alguna de ellas con la aportación de los demás.

Actividad: Desafío

El objetivo de esta dinámica es animar a los participantes a asumir riesgos y retos y que esto les ayude a crecer personal y profesionalmente. Para llevar a cabo esta dinámica, tendremos que dividir el equipo en dos subgrupos con el mismo número de participantes. En una caja, pondremos tarjetas con retos y se irán pasando la caja entre ellos mientras suena la canción. Cuando pare la canción, la persona que tenga la caja deberá coger una tarjeta con uno de los retos y tendrá tres opciones.

1. Aceptar el reto y gana puntos para el equipo.
2. Pasa el reto a otro miembro del equipo.
3. Asignar el desafío a una persona del equipo contrario y ser penalizado con puntos.

Se pueden rechazar un máximo de tres oportunidades, pero a partir de la cuarta hay que superar los retos.

Gana el equipo con más puntos.

Capítulo 3: En acción

3.4 Las ventajas de aprender a través de la experiencia

Desbloquear conocimientos, destrezas cognitivas, habilidades prácticas y destrezas genéricas

La importancia de los resultados del aprendizaje en la educación y el desarrollo personal no puede tomarse a la ligera. Dichos resultados son las principales fuerzas motrices que dan forma a los conocimientos, habilidades y competencias adquiridos a través de las experiencias de aprendizaje. En esta sección se analizarán las ventajas del aprendizaje experimental y cómo contribuye a desarrollar la personalidad de los trabajadores juveniles con distintas experiencias.

Los resultados de aprendizaje deben basarse en los siguientes factores:

- **Conocimientos:** La experiencia facilita la adquisición de conocimientos específicos de la materia. Hace hincapié en la participación activa más que en la recepción pasiva de información. Los alumnos desarrollan familiaridad, conciencia y comprensión descubriendo e investigando conceptos por sí mismos. Este método les permite recopilar hechos, detalles y descripciones pertinentes al tema. Mediante aplicaciones prácticas, los alumnos pueden forjar conexiones significativas y mejorar su comprensión.
- **Habilidades cognitivas:** Además de fomentar el crecimiento de las facultades cognitivas, esta forma concreta de educación capacita a los estudiantes para utilizar hábilmente los conocimientos adquiridos en situaciones reales. Las personas forjan su pensamiento crítico y su destreza analítica mediante la participación activa en la resolución de problemas complejos. Los trabajadores juveniles formados están dotados de las habilidades necesarias para discernir patrones, establecer conexiones y fomentar el pensamiento ingenioso. Además, refuerza los mecanismos cognitivos, lo que culmina en una comprensión profunda de principios complejos.

Capítulo 3: En acción

- **Habilidades prácticas:** Otra faceta de este estilo particular de aprendizaje implica destrezas tangibles. Abarca la creación y realización de experimentos, simulaciones o actividades de inmersión que proporcionan a los alumnos experiencia práctica y habilidades prácticas. Mediante la participación activa en este tipo de actividades, las personas adquieren la capacidad de trasladar los conocimientos teóricos a situaciones de la vida real. La dimensión práctica del aprendizaje experimental dota a los alumnos de las capacidades esenciales para desenvolverse y prosperar en el ámbito elegido.
- **Competencias genéricas:** Además, el aprendizaje experimental fomenta el desarrollo de competencias versátiles que trascienden contextos y campos específicos. Estas competencias abarcan una amplia gama de capacidades, como las estrategias de resolución de problemas, la comunicación hábil, la aptitud para la colaboración, la adaptabilidad y una sed permanente de conocimientos. Al emplear estas metodologías, las personas perfeccionan sus aptitudes genéricas y se dotan de las herramientas necesarias para prosperar en entornos polifacéticos y cambiantes.

Al integrar a la perfección el aprendizaje experimental en los marcos educativos, los instructores disponen de los medios para liberar el ilimitado potencial de asimilación de conocimientos, mejora de la agudeza cognitiva, competencias prácticas y desarrollo de habilidades versátiles. Esta metodología integral promueve la participación activa, fomenta el pensamiento crítico y refuerza la destreza en la resolución de problemas, empoderando a los alumnos para que se conviertan en contribuyentes proactivos e influyentes en la sociedad.

Constructivismo

El constructivismo, como teoría del aprendizaje, hace gran hincapié en la participación activa de los alumnos en la construcción del conocimiento a través de sus interacciones con el entorno y los intercambios sociales. Vygotsky (1978) subrayó el aspecto social del aprendizaje, destacando el papel vital de las interacciones sociales y los esfuerzos de colaboración en el proceso de construcción del conocimiento. Piaget (1970), por su parte, profundizó en el desarrollo cognitivo explorando la asimilación y la acomodación, subrayando cómo los alumnos construyen activamente su comprensión integrando la información reciente en estructuras cognitivas preexistentes.

Capítulo 3: En acción

Bruner (1966) acentuó la importancia del andamiaje, en el que los profesores proporcionan orientación a los alumnos, facilitando la construcción del conocimiento. Wood, Bruner y Ross (1976) reforzaron aún más esta noción al subrayar la importancia de la participación y la colaboración guiadas en la construcción del conocimiento y el avance cognitivo.

Hmelo-Silver, Duncan y Chinn (2007) destacaron el valor de las tareas originales y contextos del mundo real en el aprendizaje constructivista. Su investigación demostró que implicar a los alumnos en experiencias significativas y en tareas de resolución de problemas aumenta su capacidad para deducir significados y aplicar los conocimientos adquiridos. En resumen, todos los principios antes mencionados personifican los principios fundamentales del constructivismo: el papel activo de los alumnos, la importancia de las interacciones sociales, la necesidad del andamiaje y la participación guiada, y la relevancia de las tareas auténticas. Al incorporar enfoques constructivistas a la educación, se fomenta la comprensión profunda, se cultivan las habilidades de pensamiento crítico y se facilita la aplicación práctica del conocimiento.

Constructivismo y aprendizaje experiencial

El constructivismo y el aprendizaje experiencial comparten varias características fundamentales que se alinean a la perfección. En primer lugar, fomentan un entorno de aprendizaje colaborativo en el que el conocimiento es co-construido tanto por los profesores como por los alumnos, haciendo hincapié en la responsabilidad compartida (Fosnot, 1996). Este enfoque capacita a los alumnos para apropiarse de su educación, ya que la autoridad se distribuye entre profesores y alumnos (Brooks & Brooks, 1993). El papel del profesor pasa de ser una figura autoritaria a ser un facilitador o guía que ayuda a los alumnos a construir su propia comprensión (Brooks y Brooks, 1993). Además, la formación de pequeños grupos de aprendizaje heterogéneos fomenta la interacción y la diversidad de perspectivas, enriqueciendo la experiencia de aprendizaje (Brooks & Brooks, 1993).

Capítulo 3: En acción

En lo que respecta a los objetivos pedagógicos, el constructivismo en el aprendizaje experiencial pretende proporcionar a los estudiantes experiencia de primera mano en el proceso de construcción del conocimiento (Jonassen, 1999). Se da a los estudiantes la oportunidad de determinar sus propios métodos de aprendizaje y de participar activamente en la construcción del conocimiento (Jonassen, 1999). Se fomenta la apreciación de múltiples perspectivas, promoviendo las habilidades de pensamiento crítico a medida que los estudiantes evalúan soluciones alternativas (Jonassen, 1999). El aprendizaje tiene lugar en contextos realistas a través de tareas auténticas, lo que permite a los estudiantes aplicar sus conocimientos a situaciones del mundo real (Bonwell y Eison, 1991). Los enfoques de aprendizaje centrados en el alumno promueven un sentido de propiedad y agencia en el proceso de aprendizaje (Bonwell y Eison, 1991). Se hace hincapié en la colaboración, fomentando las experiencias sociales y el trabajo en equipo (Jonassen, 1999). Además, los enfoques constructivistas dan cabida a diversos estilos de aprendizaje mediante la incorporación de múltiples modos de representación (Jonassen, 1999). También se promueven la reflexión y la metacognición, fomentando la conciencia del proceso de construcción del conocimiento (Jonassen, 1999).

Los beneficios del aprendizaje experimental a través de enfoques constructivistas son abundantes. En primer lugar, los alumnos disfrutan de la participación activa en experiencias prácticas (Bonwell y Eison, 1991). El énfasis en la comprensión profunda y el pensamiento crítico conduce a una comprensión significativa y duradera (Brooks y Brooks, 1993). Los conocimientos adquiridos a través del aprendizaje experimental son transferibles, lo que permite a los alumnos aplicarlos en diversos contextos (Jonassen, 1999). A medida que los alumnos se van apropiando de su aprendizaje, florecen la motivación intrínseca y la inversión personal (Bonwell y Eison, 1991). El énfasis en escenarios de la vida real y tareas auténticas aumenta la relevancia y el sentido práctico de los conocimientos adquiridos (Bonwell & Eison, 1991). Por último, el aprendizaje experimental hace hincapié en las habilidades sociales y comunicativas a través de la colaboración y el trabajo en grupo, preparando eficazmente a los alumnos para interactuar en el mundo real (Brooks & Brooks, 1993).

Capítulo 3: En acción

Aprendizaje situado

El concepto de aprendizaje situado hace especial hincapié en el aprendizaje en contextos auténticos y relevantes, bajo la guía de mentores y a partir de experiencias pasadas. Este artículo profundiza en los entresijos del aprendizaje situado, centrándose específicamente en la tutoría y el aprendizaje a partir de encuentros previos, al tiempo que explora su conexión con el aprendizaje experimental. Mediante el examen de seis fuentes académicas, analizamos las características del aprendizaje situado, el papel de los mentores, la importancia de las experiencias pasadas y cómo se alinea con el aprendizaje experimental.

Características distintivas del aprendizaje situado:

El aprendizaje situado se desarrolla cuando los individuos participan en experiencias educativas que se insertan en contextos significativos y auténticos (Lave y Wenger, 1991). Hace hincapié en la participación activa, la colaboración y la aplicación de los conocimientos a tareas reales (Brown, Collins y Duguid, 1989). El proceso de aprendizaje se nutre de la interacción social y los alumnos se sumergen en una comunidad de práctica en la que se relacionan con expertos y compañeros (Wenger, 1998). Este intercambio social facilita la transferencia de conocimientos, habilidades y valores a través de la observación, la participación y la tutoría (Lave y Wenger, 1991).

El papel de la tutoría en el aprendizaje situado:

La tutoría asume un papel fundamental en el marco del aprendizaje situado, ya que los tutores guían y apoyan a los alumnos a lo largo de su itinerario educativo. Los mentores, a menudo profesionales experimentados en un ámbito específico, proporcionan a los alumnos orientación, comentarios y conocimientos prácticos (Ragins y Kram, 2007). Sirven de modelo y ayudan a los alumnos a superar retos, perfeccionar habilidades y adquirir conocimientos tácitos que no se transmiten fácilmente a través de la enseñanza formal (Lave y Wenger, 1991). A través de la tutoría, los alumnos acceden a una experiencia inestimable, adquieren confianza y cultivan una comprensión más profunda de la materia (Ragins y Kram, 2007).

Capítulo 3: En acción

Aprender de las experiencias pasadas:

El aprendizaje situado reconoce el profundo impacto de las experiencias pasadas en la trayectoria de aprendizaje de un individuo. Los encuentros personales o profesionales previos contribuyen a la base de conocimientos del alumno, a su marco de referencia y a su capacidad para resolver problemas (Wenger, 1998). El aprendizaje no está desligado de los antecedentes del alumno, sino que se construye a partir de las experiencias previas e integrando nuevas percepciones (Lave y Wenger, 1991). Mediante la reflexión sobre experiencias pasadas, los alumnos establecen conexiones, transfieren conocimientos y aplican los conceptos adquiridos a situaciones nuevas (Brown et al., 1989).

Conexión con el aprendizaje experimental:

El aprendizaje situado coincide estrechamente con los principios fundamentales del aprendizaje experimental. Ambos enfoques subrayan la importancia de la participación activa, la reflexión y el aprendizaje en contextos reales (Kolb, 1984). El aprendizaje experimental implica que los alumnos participen activamente en experiencias prácticas, reflexionen sobre esas experiencias y apliquen los conocimientos y habilidades adquiridos (Kolb, 1984). El aprendizaje situado, que hace hincapié en los contextos de la vida real, la colaboración y la tutoría, apoya el ciclo de aprendizaje experimental de experiencias concretas, reflexión, conceptualización y experimentación activa (Kolb, 1984).

El aprendizaje situado, caracterizado por la tutoría y el aprendizaje a través de experiencias pasadas, proporciona un marco valioso para fomentar un aprendizaje significativo y eficaz. A través de la tutoría, los alumnos reciben orientación y apoyo de profesionales experimentados, mientras que el aprovechamiento de experiencias pasadas permite incorporar los conocimientos existentes y las percepciones del mundo real. El aprendizaje situado se alinea armoniosamente con los principios del aprendizaje experimental, haciendo hincapié en la participación activa, la reflexión y el aprendizaje en contextos genuinos. Al integrar los enfoques del aprendizaje situado en los entornos educativos, los educadores pueden mejorar la calidad y la pertinencia de las experiencias de aprendizaje, fomentando una comprensión más profunda y la aplicación práctica de los conocimientos.

Capítulo 3: En acción

Aprendizaje basado en juegos

El aprendizaje basado en juegos permite a los alumnos sumergirse en entornos interactivos que despiertan el compromiso, fomentan la resolución de problemas y estimulan el pensamiento crítico (Gee, 2005). Según Wouters, van Nimwegen, van Oostendorp y van der Spek (2013), se trata de una potente herramienta para el aprendizaje experimental, que mejora la motivación, la colaboración y la adquisición de conocimientos.

Aprendizaje basado en la simulación

El aprendizaje basado en la simulación gira en torno a la creación de entornos simulados que reproducen escenarios de la vida real. Mediante la participación activa en tareas simuladas, los alumnos pueden aplicar los conocimientos teóricos a situaciones prácticas (Issenberg et al., 2005). Este enfoque fomenta el pensamiento crítico, la capacidad de tomar decisiones y la participación activa en contextos realistas, promoviendo el aprendizaje basado en la experiencia (Dieckmann et al., 2009).

Prácticas

Las prácticas permiten a los estudiantes poner en práctica los conocimientos adquiridos en el aula en entornos profesionales. Al trabajar junto a profesionales del sector, los estudiantes en prácticas participan en actividades prácticas, desarrollan habilidades específicas del sector y adquieren conocimientos sobre las prácticas del mundo real (Wilson, 2012). Al tender un puente entre la teoría y la práctica, las prácticas promueven el aprendizaje experimental al contextualizar la comprensión en entornos profesionales.

Capítulo 3: En acción

Grupos comunitarios

Los grupos comunitarios permiten a los alumnos colaborar en proyectos, participar en interacciones sociales y contribuir a iniciativas basadas en la comunidad. Mediante la participación activa en grupos comunitarios, los alumnos adquieren experiencia práctica, fomentan las habilidades interpersonales y contribuyen a las necesidades de la sociedad (Zhang et al., 2011). Estos grupos hacen hincapié en la participación activa, la resolución cooperativa de problemas y la aplicación de los conocimientos al mundo real, todo lo cual caracteriza al aprendizaje experimental.

Entornos de aprendizaje a pequeña y gran escala

La diferenciación entre entornos de aprendizaje a pequeña y gran escala pone de relieve los distintos alcances y contextos de las experiencias educativas. El aprendizaje a pequeña escala implica actividades individuales o en pequeños grupos, que proporcionan atención personalizada, retroalimentación adaptada y oportunidades para la exploración autodirigida (Barron et al., 2008). Por otro lado, el aprendizaje a gran escala abarca la participación en proyectos extensos, iniciativas comunitarias o programas institucionales que implican a múltiples alumnos y diversos recursos (Barron et al., 2008). Los entornos de aprendizaje a pequeña y gran escala fomentan el aprendizaje experimental promoviendo la participación activa, la reflexión y la aplicación de los conocimientos al mundo real.

Estos diversos métodos de enseñanza contribuyen al aprendizaje experimental al sumergir a los alumnos en experiencias inmersivas, auténticas y prácticas. Cultivan la participación activa, el pensamiento crítico y la aplicación de los conocimientos al mundo real, en consonancia con los principios del aprendizaje experimental. Al integrar estos enfoques en los entornos educativos, los educadores pueden enriquecer la experiencia de aprendizaje, promover una comprensión más profunda, fomentar el desarrollo de habilidades y mejorar la transferibilidad de los conocimientos.

Referencias

Capítulo 1

- Bacigalupo, M., Kamylyis, P., Punie, Y., & Van den Brande, G. (2016). EntreComp: The entrepreneurship competence framework. Luxembourg: Publication Office of the European Union, 10, 593884.
- European Commission, Joint Research Centre, GreenComp, El marco europeo de competencias sobre sostenibilidad, Publications Office of the European Union, 2022,
- Freeman, S., Eddy, S.L., McDonough, M., Smith, M.K., Okoroafor, N., Jordt, H., & Wenderoth, M.P. (2014). Active learning increases student performance in science, engineering, and mathematics. *Proceedings of the National Academy of Sciences* 111 (23) 8410-8415. <https://doi.org/10.1073/pnas.1319030111>
- López, M. J. G. (2015). The triple bottom line or triple bottom line account. *Accounting and management journal*, 20, 65-77.
- Paternoster, A. (2011). Tools for measuring corporate sustainability: a comparative analysis of sustainability reports (Master's thesis, Universitat Politècnica de Catalunya).
- Prince, M. (2004). Does Active Learning Work? A Review of the Research. *Journal of Engineering Education*, 93(3), 223-231.
- Rieckmann, M. (2018). Learning to transform the world: Key competencies in Education for Sustainable Development. *Issues and trends in education for sustainable development*, 39, 39-59.
- Rodríguez, F., & Moreno, J. (2014). Manual for the identification of business opportunities. Retrieved from [http://www. uv. es/motiva/MarDelPlata06/infoem/documents/3_identificacionOportunidades_SAE.pdf](http://www.uv.es/motiva/MarDelPlata06/infoem/documents/3_identificacionOportunidades_SAE.pdf).

Webs:

- Active Learning | Center for Teaching Innovation. <https://teaching.cornell.edu/teaching-resources/active-collaborative-learning/active-learning#:~:text=Active%20learning%20methods%20ask%20students,words%20through%20writing%20and%20discussion.>
- Atwood, L., MA. What is active learning? the benefits (and challenges). <https://www.linkedin.com/pulse/what-active-learning-benefits-challenges-lucinda-atwood/>
- Avelino, J. (2022). Active learning, its benefits, and how to apply it. EdApp Microlearning. <https://www.edapp.com/blog/benefits-of-active-learning/>

References

Capítulo 1

- Education for sustainable development. (2023). UNESCO. <https://www.unesco.org/en/education-sustainable-development>
- Emprendedores, R. (2020, 26 junio). Técnicas creativas para generar nuevas ideas de negocio - emprendedores. Emprendedores. <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/tecnicas-generar-nuevas-ideas-negocio2/>
- Esade. (2021, 18 febrero). El papel de la ética en la enseñanza de la sostenibilidad. <https://dobetter.esade.edu/es/etica-ensenanza-sostenibilidad>.
- Martínez, E. (2023, 3 abril). Cómo identificar nuevas oportunidades de negocio. Thinking for Innovation. <https://www.iebschool.com/blog/oportunidades-de-negocio-creacion-empresas/>
- The triple bottom line: what it is & why it's important. Business Insights Blog. <https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-the-triple-bottom-line>
- Why use active Learning? | Center for Educational Innovation. <https://cei.umn.edu/teaching-resources/active-learning/why-use-active-learning>

References

Capítulo 2

- Aston, B. (2022, November 3). The 10 Best Resource Management Software & Tools Of 2022. The Digital Project Manager. <https://thedigitalprojectmanager.com/tools/resource-management-software/>
- Bandura, A. (1978). Reflections on self-efficacy. *Advances in behaviour research and therapy*, 1(4), 237-269.
- Bounthavong, M. (2019, May 17). Communicating data effectively with data visualization – Part 15 (Diverging Stacked Bar Chart for Likert scales). Mark Bounthavong. <https://mbounthavong.com/blog/2019/5/16/communicating-data-effectively-with-data-visualization-part-15-divergent-stacked-bar-chart-for-likert-scales>
- Dashero. (2022, May 3). The basics of financial education. <https://dashero.com/financial-education/>
- Entrepreneurship Campus. (2019, March 28). How Entrepreneurship Empowers Youth? <https://www.entrepreneurship-campus.org/how-entrepreneurship-empowers-youth/>
- Fitzsimons. (2021, August 6). 13 Financial Literacy Games For Children And Adults (Gamification Resources). Fitzsimons Credit Union. <https://www.fitzsimonscu.com/financial-literacy-games-for-children-and-adults/>
- Geldhof, G. J., Porter, T., Weiner, M. B., Malin, H., Bronk, K. C., Agans, J. P., ... & Lerner, R. M. (2014). Fostering youth entrepreneurship: Preliminary findings from the young entrepreneurs study. *Journal of research on adolescence*, 24(3), 431-446.
- Gumbi, N., & van der Westhuizen, T. (2020, September). Youth Entrepreneurial Self-Efficacy Towards Technology for Online Business Development. In *ECIE 2020 16th European Conference on Innovation and Entrepreneurship* (p. 270).
- Heathfield, A. (2022, March 15). The NFT revolution in the covid-era. Collyer Bristow. <https://collyerbristow.com/shorter-reads/the-rise-of-nfts-in-the-covid-era/>
- Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2008) *Entrepreneurship* (7th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Irwin.
- Holienka, M., Pilková, A., & Jancovicova, Z. (2016). Youth entrepreneurship in Visegrad countries. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 4(4), 105.
- IvyPanda. (2020, December 11). Creativity and Innovation Mobilization in Business. <https://ivypanda.com/essays/creativity-and-innovation-mobilization-in-business>

References

Capítulo 2

- Kaiser, T., Lusardi, A., Menkhoff, L., & Urban, C. (2022, February 17). Financial education is effective and efficient. CEPR. <https://cepr.org/voxeu/columns/financial-education-effective-and-efficient>
- Kenton, K. (2022, August 11). SWOT Analysis: How To With Table and Example. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp>
- Klimas, P., Czakon, W., Kraus, S., Kailer, N., and Maalaoui, A. (2021) Entrepreneurial Failure: A Synthesis and Conceptual Framework of its Effects, *European Management Review*, 18, 167– 182, <https://doi.org/10.1111/emre.12426>
- Kriss, R. (2022, July 14). 14 Business Startup Costs Business Owners Need to Know. NerdWallet. <https://www.nerdwallet.com/article/small-business/business-startup-costs>
- Kurt, D. (2022, February 12). Everyday Activities to Teach Financial Literacy to Kids. Investopedia. <https://www.investopedia.com/everyday-activities-that-can-teach-financial-literacy-to-kids-5091909>
- Lattacher, W. and Wdowiak, M.A. (2020), "Entrepreneurial learning from failure. A systematic review", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 26 No. 5, pp. 1093-1131. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-02-2019-0085>
- Mills, A. (n.d.). Ten Ways to Thrive Under Pressure - Alden Mills. Retrieved November 4, 2022, from <https://www.alden-mills.com/blog/2022/05/ten-ways-to-thrive-under-pressure>
- Pajares, F. (2006). Self-efficacy during childhood and adolescence. *Self-efficacy beliefs of adolescents*, 5, 339-367.
- Pan, L. Y., Tsai, I. C., Popan, S. H., & Chang, S. C. (2022). Entrepreneurial business startups and entrepreneurial failure: How to stand up after a fall?. *Frontiers in Psychology*, 13.
- Peterdy, Corporate Finance Institute. (2022, October 27). SWOT Analysis. <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/swot-analysis/>
- Pholpituke, V. (2022, November 3). Financial Education Is the Backbone of Entrepreneurship. *Newsweek*. <https://www.newsweek.com/financial-education-backbone-entrepreneurship-1756385>
- Preedy, V.R., Watson, R.R. (eds) (2010). 5-Point Likert Scale. In: *Handbook of Disease Burdens and Quality of Life Measures*. Springer, New York, NY. https://doi.org/10.1007/978-0-387-78665-0_6363

References

Capítulo 2

- Sspringer, V. A. P. B. (2013, September 3). Many money habits are set by age 7. <http://www.mtmfec.org/many-money-habits-are-set-by-age-7/>
- TCA. (2016, August 26). 7 Essential Financial Skills for Young Adults. Take Charge America. <https://www.takechargeamerica.org/7-essential-financial-skills-for-young-adults/>
- Team ZenBusiness. (2022, July 20). 10 Reasons For Young Entrepreneurs To Get Motivated. ZenBusiness Inc. <https://www.zenbusiness.com/blog/10-reasons-young-entrepreneurs-get-motivated/>
- Van der Westhuizen, T., & Goyayi, M. J. (2020). The influence of technology on entrepreneurial self-efficacy development for online business start-up in developing nations. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 21(3), 168-177.
- Van der Westhuizen, T., & Goyayi, M. J. (2020). The influence of technology on entrepreneurial self-efficacy development for online business start-up in developing nations. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 21(3), 168-177.
- Wang, C. L., Rafiq, M., Li, X., & Zheng, Y. (2014). Entrepreneurial preparedness: an exploratory case study of Chinese private enterprises. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.

References

Capítulo 3

- 5 Critical steps in the change management Process | HBS Online. (2020, March 19). Business Insights Blog. <https://online.hbs.edu/blog/post/change-management-process>
- Anderson, E., Carleton, R. N., Diefenbach, M. A., & Han, P. K. J. (2019). The relationship between uncertainty and affect. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02504>
- Barron, B., Darling-Hammond, L., & Gordon, T. (2008). Scaling up ambitious instructional reforms in the service of teaching for understanding. *Harvard Educational Review*, 78(4), 649-690.
- Bonwell, C. C., & Eison, J. A. (1991). *Active Learning: Creating Excitement in the Classroom*. ASHE-ERIC Higher Education Reports.
- Brexit uncertainty is taking a toll on the British economy. (2019). NBER. <https://www.nber.org/digest/oct19/brexit-uncertainty-taking-toll-british-economy>
- Brooks, J. G., & Brooks, M. G. (1993). *The Case for Constructivist Classrooms*. ASCD.
- Brown, J. S., Collins, A., & Duguid, P. (1989). Situated cognition and the culture of learning. *Educational Researcher*, 18(1), 32-42.
- Bruner, J. S. (1966). *Toward a Theory of Instruction*. Harvard University Press.
- Canto, N. R. D., Grunert, K. G., & De Barcellos, M. D. (2021). Circular Food Behaviors: A Literature Review. *Sustainability*, 13(4), 1872. <https://doi.org/10.3390/su13041872>
- Dieckmann, P., Gaba, D., Rall, M., & Torgeisen, K. (Eds.). (2009). *Simulation in healthcare education: A best evidence practical guide* (Vol. 1). Springer Publishing Company.
- Fosnot, C. T. (1996). Constructivism: A Psychological Theory of Learning. In C. T. Fosnot (Ed.), *Constructivism: Theory, Perspectives, and Practice* (pp. 8-33). Teachers College Press.
- FutureLearn. (2022). Updates, Insights, and News from FutureLearn | Online Learning for You. FutureLearn. <https://www.futurelearn.com/info/courses/coping-with-changes/0/steps/158840>
- Gee, J. P. (2005). What video games have to teach us about learning and literacy. *Computers in Entertainment*, 1(1), 20-20.
- Hmelo-Silver, C. E., Duncan, R. G., & Chinn, C. A. (2007). Scaffolding and Achievement in Problem-Based and Inquiry Learning: A Response to Kirschner, Sweller, and Clark (2006). *Educational Psychologist*, 42(2), 99-107.

References

- Issenberg, S. B., McGaghie, W. C., Petrusa, E. R., Lee Gordon, D., & Scalese, R. J. (2005). Features and uses of high-fidelity medical simulations that lead to effective learning: A BEME systematic review. *Medical Teacher*, 27(1), 10-28.
- Jonassen, D. H. (1999). Designing Constructivist Learning Environments. In C. M. Reigeluth (Ed.), *Instructional-Design Theories and Models: A New Paradigm of Instructional Theory* (Vol. 2, pp. 215-239). Lawrence Erlbaum Associates.
- Karpenkova, A. (2022). 9 Examples of Effective change Management in 2023. The Whatfix Blog | Drive Digital Adoption. <https://whatfix.com/blog/change-management-examples/>
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice-Hall.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press.
- Piaget, J. (1970). *Science of Education and the Psychology of the Child*. Viking Press.
- Predictability: Environment & Structure | Learner Variability Project. (n.d.). <https://lvp.digitalpromiseglobal.org/content-area/literacy-4-6/strategies/predictability-environment-structure-literacy-4-6/summary>
- Ragins, B. R., & Kram, K. E. (2007). *The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice*. SAGE Publications.
- Seaver, M. (2023). A psychologist shares the best (and worst) ways to deal with uncertainty. Real Simple. <https://www.realsimple.com/work-life/life-strategies/cope-uncertainty>
- Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in Society: The Development of Higher Psychological Processes*. Harvard University Press.
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press.
- Wilson, J. (2012). Bridging the gap between academia and the workplace: The role of internships in legal education. *Clinical Law Review*, 18(2), 399-432.
- Wood, D., Bruner, J. S., & Ross, G. (1976). The Role of Tutoring in Problem Solving. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, 17(2), 89-100.
- Wu, D., Yu, L., Yang, T., Cottrell, R. R., Peng, S., Guo, W., & Jiang, S. (2020). The impacts of uncertainty stress on mental disorders of Chinese college students: evidence from a nationwide study. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00243>

References

- Zhang, L., Zhang, L., Hu, C., Li, Y., & Yu, Y. (2011). Learning in community groups: The relationships between participation and academic achievement. *Learning and Individual Differences*, 21(6), 673-679.

Este proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea. Esta publicación refleja únicamente las opiniones del autor, y la Comisión no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información contenida.

Código del proyecto: 2021-1-ES02-KA220-YOU-000028693

entre YOUTH



Funded by
the European Union



UNIVERSIDAD
DE ALMERÍA



CITIZENS
IN POWER



helixconnect
Consult. Finance. Grow.



ÍTACA
ASOCIACIÓN



Esta obra está bajo una licencia de Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional. Para ver una copia de esta licencia, visite <http://creativecommons.org/licenses/bync/4.0/>

