

¿Cuáles son las competencias esenciales de un directivo emprendedor? Lo que debe enseñarse en la universidad según los emprendedores españoles

Josefa D. Martín-Santana ^a, Antonia Mercedes García-Cabrera ^a, Sonia María Suárez-Ortega ^a,
María Gracia García-Soto ^{a,1}, María de la Cruz Déniz-Déniz ^a

^a Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España

doi: 10.20420/eni.2017.165

Resumen

Atendiendo al significado de emprendimiento como acción y emprendedor en calidad de persona que lleva a cabo la acción de emprender, ¿cuáles son las competencias esenciales de las que debe disponer un directivo para desarrollar su labor como emprendedor? y ¿cuáles de estas competencias son las que realmente valoran los empresarios españoles de reconocido éxito cuando contratan directivos para sus empresas? De la respuesta a estos interrogantes surge un catálogo de competencias esenciales del directivo emprendedor de utilidad tanto para el mundo empresarial, al aportar las cualidades de directivos en empresas de éxito, como para los académicos, al encontrar en tal catálogo una relación de las competencias que deben trabajarse con prioridad desde la universidad.

Palabras clave: emprendedores, directivos emprendedores, formación en emprendimiento, competencias interpersonales, títulos universitarios en ADE.

Clasificación JEL: A22, L26.

Agradecimientos: Los autores agradecen el apoyo financiero proporcionado por la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (Proyecto: CPIE2015-33).

Fuente de referencia: García Cabrera, A.M.; Déniz Déniz, M.C.; García Soto, M.G.; Martín Santana, J.D.; Suárez Ortega, S.M.; Cabrera Suárez, M.K. (2014). ¿Los títulos de administración de empresas adaptados al EEES en España forman directivos emprendedores? *Bordón. Revista de Pedagogía*, 66 (2), 75-92, doi: 10.13042/Bordon.2014.66205.

1 Introducción

Emprender es crear algo nuevo, por ejemplo, una nueva empresa o una nueva actividad empresarial en el seno de una empresa ya establecida. Emprender, por tanto, implica que el directivo sea capaz de acceder a una idea de negocio y de organizar los recursos necesarios para aprovechar tal idea, asumiendo con ello un riesgo económico con el propósito de obtener beneficios (Kreiser y otros, 2010). Atendiendo a esta conceptualización del emprendimiento como acción, el emprendedor representa la persona que lleva a cabo la acción de emprender. De esta forma, éste ha de ser un individuo innovador que realiza nuevas combinaciones de

recursos para iniciar y acelerar el desarrollo económico de un territorio (Schumpeter, 1934).

Dado el entorno competitivo actual, las empresas que desean alcanzar el éxito han de contar con directivos que no solo sean buenos gestores e implementadores de planes, sino emprendedores decididos y que, a tal objeto, posean las competencias necesarias para desarrollar tal función (Bartlett & Ghoshal, 1997). En palabras de Augier y Teece (2009:411): “El nuevo mundo en el que estamos requiere de una raza de directivos diferente [...]. En particular, los directivos deben actuar de manera emprendedora”.

¹ Autor de correspondencia: gracia.garcia@ulpgc.es

En este contexto adquiere relevancia la figura del directivo emprendedor, pues es él quien acomete la acción emprendedora, siendo por tanto pertinente preguntarse: *¿cuáles son las competencias esenciales de las que debe disponer un directivo para desarrollar con éxito la labor emprendedora?* Responder a este interrogante, desde una perspectiva teórica, representa una tarea necesaria para identificar las diferentes áreas competenciales que permitan delimitar el perfil de estos individuos. A esta tarea dedicamos el epígrafe segundo de este artículo.

Ahora bien, también cabe preguntarse desde una perspectiva más ligada a la práctica empresarial: *¿cuáles de estas competencias teóricas son las que realmente valoran los empresarios españoles de reconocido éxito cuando contratan directivos para sus empresas?* Aun siendo todas las competencias teóricas necesarias, puede existir un orden o jerarquía entre ellas, o incluso es posible que la empresa española sustente su éxito en perfiles competenciales de emprendedores relacionados con un subgrupo de tales competencias. El presente trabajo también responde a este segundo interrogante y, a tal objeto, en el epígrafe tercero se presenta la metodología de estudio seguida para recabar la información desde la perspectiva del empresario en España y en el epígrafe cuarto los resultados alcanzados.

El artículo finaliza con un epígrafe de conclusiones en el que se ofrece un catálogo de competencias esenciales del directivo emprendedor de utilidad tanto para el mundo empresarial, al aportar las cualidades de directivos en empresas de éxito y, por tanto, una posible guía del perfil competencial que debe ser requerido, como para los académicos, que pueden identificar en tal catálogo una relación de las competencias que debieran trabajarse con prioridad desde la universidad.

2 Las competencias del directivo emprendedor desde una perspectiva conceptual

La competencia puede definirse como una combinación de conocimiento, comprensión, aptitudes, destrezas y responsabilidades, que describen el grado de suficiencia con que un individuo es capaz de llevarla a cabo, ya sea profesional o académicamente (Arroyo Cañada & Argila Irurita, 2011; Mir Acebrón, 2007).

Existen numerosas clasificaciones sobre competencias emprendedoras que han sido aportadas por distintos autores (ej., Man y otros, 2002, 2008; Rathna & Vijaya, 2009; Chandler & Jansen, 1992) y tras identificar tales clasificaciones, compararlas e integrarlas, se propone el siguiente catálogo:

1. Competencias de oportunidad. Habilidad del directivo para el reconocimiento y desarrollo de oportunidades de negocio a través de distintos medios, tales como la percepción de necesidades insatisfechas de los consumidores o la búsqueda de productos y servicios que aporten un beneficio real a los clientes.

2. Competencias relacionales. Habilidad del directivo para crear, mantener y potenciar las relaciones interpersonales, incluyendo aquellas habilidades que permitan crear un contexto de cooperación, confianza y seguridad, persuadir, comunicar y escuchar opiniones, construir y mantener redes por un periodo extenso de tiempo, negociar con otros o manejar y resolver conflictos.

3. Competencias conceptuales. Habilidad del directivo para tomar la información que recibe y procesarla sobre la base de conocimiento previamente adquirido y que se refleja en su comportamiento. Entre ellas se incluyen las relativas a la toma de decisiones con presión de tiempo e información limitada, la comprensión de información compleja, la asunción de riesgos

de manera prudente y calculada, la creatividad, intuición e iniciativa.

4. Competencias organizativas. Habilidad del directivo para organizar recursos internos y externos, esto es para coordinar, planificar, controlar y movilizar los recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos.

5. Competencias estratégicas. Habilidad del directivo para la formulación, evaluación e implantación de estrategias empresariales.

6. Competencias de compromiso. Capacidad y espíritu del directivo para seguir adelante con la empresa aún en presencia de adversidades, e incluyen, entre otras, las relativas al esfuerzo sostenido, persistencia, tenacidad o capacidad de volver a empezar tras un fracaso.

7. Competencias de aprendizaje. Capacidad del directivo para adquirir conocimientos, habilidades, actitudes o valores que causen un cambio en su comportamiento, ya sea a través del estudio o la experiencia.

8. Competencias de fortaleza personal. Capacidades de índole emocional e interpersonal no identificables en las áreas anteriores y relacionadas con la autoconfianza, concepto de la propia eficacia, capacidad para reconocer las propias limitaciones para gestionar el tiempo o tolerancia a la incertidumbre.

9. Competencias técnicas. Habilidad del directivo en el manejo de herramientas relevantes para la empresa.

10. Competencias de responsabilidad social. Capacidad del directivo para ejercer una dirección socialmente responsable, por ejemplo, tratar a los empleados de forma justa, ofertar productos a precios razonables o forjar relaciones con organizaciones del Tercer Sector.

Sobre la base de este catálogo competencial, se analizaron las competencias genéricas y específicas establecidas por 52 universidades españolas para sus Grados en Administración de Empresas. Los resultados indican que los documentos oficiales de estos títulos, que establecen sus objetivos y contenidos, recogen en la mayoría de los casos tan solo 2 de las 10 categorías de competencias identificadas. En concreto, casi el 74% de las competencias establecidas se corresponden con las competencias técnicas y las conceptuales. Cada una de las restantes 8 categorías de competencias, en promedio, representa menos del 9,2% de las establecidas para estas titulaciones, de manera que en algunos casos su presencia es prácticamente testimonial.

3 Metodología: panel de expertos empresarios

Para identificar cuáles de las competencias teóricas identificadas son las que realmente valoran los empresarios españoles de éxito cuando contratan directivos para sus empresas, se escogió como metodología el método Delphi. Esta técnica facilita la obtención de información a partir de un panel de expertos cuando se precisa un consenso, en este caso, en la jerarquía de las competencias que debe reunir un directivo emprendedor.

Para conformar el panel de expertos y asegurar el carácter innovador, emprendedor y de éxito de los empresarios participantes, se establecieron como requisitos para la inclusión del directivo en el panel que: (1) sea el impulsor de un proyecto empresarial que ha cosechado éxitos, (2) sea el cabeza visible de la empresa y cuente con una edad igual o superior a 35 años, asegurando así una trayectoria personal y profesional; y (3) haya recibido algún premio o reconocimiento por la trayectoria de la empresa creada a partir del año 2000. Entre los premios se consideraron: *Premio Emprendedor XXI de La*

Caixa y el Ministerio de Industria, Energía y Turismo; Premio PYME al mejor emprendedor de España de la Revista Emprendedores; o el Premio nacional de jóvenes empresarios de la Confederación Española de Asociaciones de Jóvenes Empresarios.

Partiendo de estos requisitos, se seleccionó a 56 directivos pertenecientes a 45 empresas. Dado que el número idóneo de expertos para aplicar el método Delphi debe oscilar entre 10 y 30 y que no cabe esperar que todos los invitados acepten participar, se contactó con los 56 directivos identificados, logrando que 17 de ellos aceptaran formar parte de la muestra, lo que supone una tasa de respuesta del 30,4%.

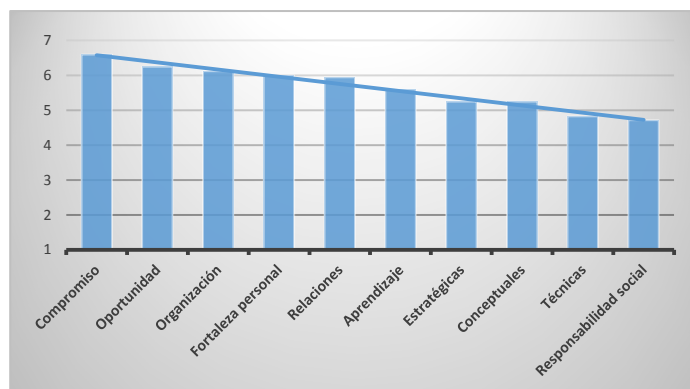
El perfil de los participantes es hombre (76,5% de hombres frente al 23,5% de mujeres), con una edad media de 40 años y con estudios universitarios (94,1%). Además, en promedio, ha trabajado en 5 empresas, con una experiencia como directivo de 10 años, e impulsado, en promedio, casi 15 proyectos empresariales. En cuanto a las características de las empresas que dirigen, destacar que cuentan, en promedio, con 26 empleados y comercializan sus productos en 34 países.

4 Resultados

A partir de una escala Likert de 7 posiciones, donde 1 significa nada importante y 7 muy importante, las competencias emprendedoras que los expertos participantes más valoran en los procesos de contratación de directivos para sus empresas son las siguientes (Figura 1): de compromiso con el esfuerzo (6,59), de oportunidad o visión proactiva de los mercados (6,24), de organización de los recursos de la empresa (6,12) y de fortaleza personal (6,00). Le siguen en importancia las vinculadas con la competencia para el manejo de relaciones interpersonales (5,94), de aprendizaje continuo (5,59), las estratégicas (5,24) y las conceptuales

(5,24). Por su parte, las competencias menos valoradas fueron las técnicas (4,82) y las de responsabilidad social como criterio para emprender y dirigir (4,71).

Figura 1. Competencias esenciales del directivo emprendedor



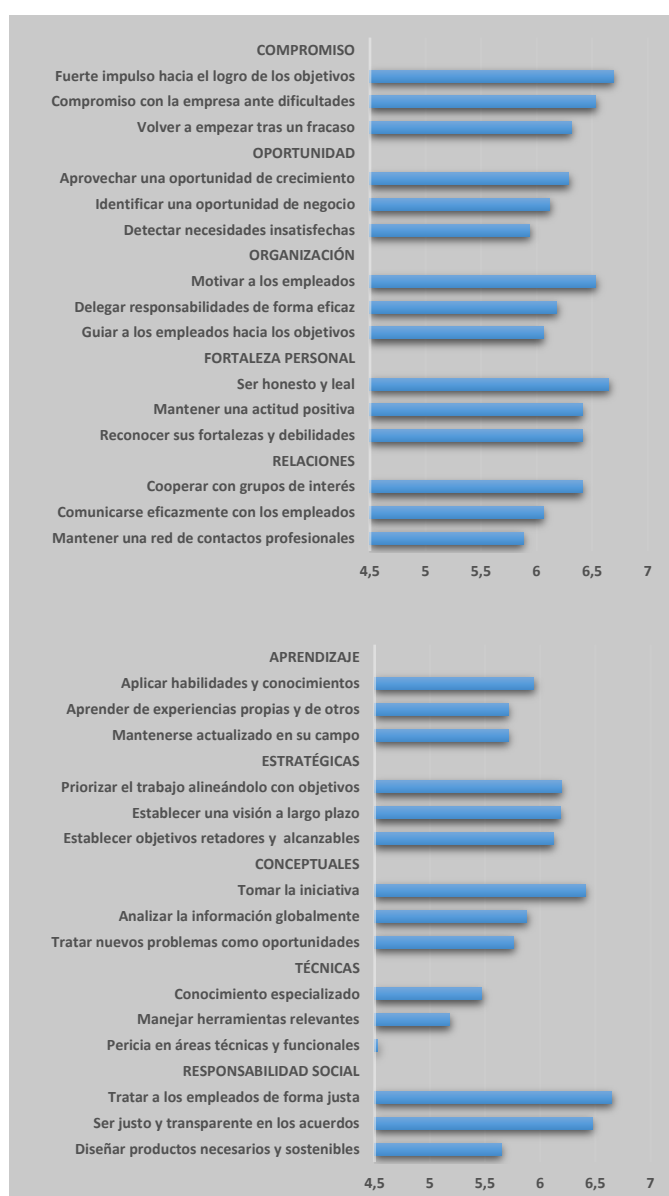
A su vez, se preguntó a los expertos sobre las habilidades específicas que, en su opinión, eran prioritarias en el marco de cada una de estas competencias esenciales (Figura 2). Destacan a este respecto el fuerte impulso interno hacia el logro de objetivos y el compromiso con la empresa en los momentos más difíciles dentro de las competencias de compromiso, el saber cómo crear y aprovechar oportunidades de negocio dentro de las competencias de oportunidad, o el saber cómo motivar a los empleados dentro de las competencias de organización.

5 Conclusiones

El estudio realizado pone de manifiesto el catálogo de competencias esenciales y habilidades específicas demandadas por los empresarios españoles de éxito cuando contratan directivos. Este catálogo debe servir como referencia para el desarrollo de la tarea docente en la universidad. Destaca a este respecto que las competencias menos valoradas son las estratégicas, las conceptuales, las técnicas y las de responsabilidad social. Frente a ello, desde la universidad se insiste en el desarrollo de competencias fundamentalmente técnicas y conceptuales que, si bien son necesarias, deben

ser en mayor medida complementadas con aquellas otras reclamadas por los empresarios de éxito: de compromiso con el esfuerzo, de oportunidad o visión proactiva de los mercados, de organización de los recursos de la empresa, de fortaleza personal y de aprendizaje continuo.

Figura 2. Habilidades específicas deseables en el marco de las competencias esenciales del directivo emprendedor



Los resultados aportados, por consiguiente, pueden servir también de base para orientar la actividad de los docentes, de forma que la academia estreche la distancia que le separa del mundo empresarial en una cuestión tan relevante

como la formación de directivos con competencias emprendedoras y, por tanto, capaces de generar empresas rentables y con capacidad de generar empleo. Todo ello sin menoscabo de que, competencias clave tales como la responsabilidad social de las empresas, sean promovidas dado que, aunque no consideradas por el empresariado como directamente vinculadas al carácter emprendedor del directivo, sí contribuyan a reforzar el compromiso social de las nuevas generaciones de directivos en España.

6 Referencias

Arroyo Cañada, F.J., & Argila Irurita, A.M. (2011). Influencia de la metodología del International Virtual Consulting FIRM en la adquisición de competencias: Un estudio aplicado a los estudiantes de marketing. *XXIII Congreso Nacional de Marketing: Aemark, Castellón*.

Augier, M., & Teece, D.J. (2009). Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. *Organization Science*, 20(2), 410–421.

Bartlett, C.A., & Ghoshal, S. (1997). The myth of the generic manager: new personal competencies for new management roles. *California Management Review*, 40(1), 92–116.

Chandler, G.N., & Jansen, E. (1992). The founder's self-assessed competence and venture performance. *Journal of Business Venturing*, 7(3), 223–236.

Kreiser, P.M., Marino, L.D., Dickson, P., & Weaver, K.M. (2010). Cultural influence on entrepreneurial orientation: The impact of national culture on risk taking and Proactiveness in SMEs. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 34, 959–984.

Man, T.W.Y., Lau T., & Chan, K.F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*, 17, 123–142.

Man, T.W.Y., Lau T., & Chan, K.F. (2008). Home-grown and abroad-bred entrepreneurs in China: A study of the influences of external context on

entrepreneurial competencies. *Journal of Enterprising Culture*, 16(2), 113–132.

Man, T.W.Y., Lau T., & Snape, E. (2008). Entrepreneurial competencies and the performance of small and medium enterprises: An investigation through a framework of competitiveness. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 21(3), 257–276.

Mir Acebrón, A. (2007). Las competencias transversales en la Universidad Pompeu Fabra. La visión de los docentes y estudiantes de segundo ciclo. *Red U. Revista de Docencia Universitaria*, número monográfico I Consultado (24, abril, 2012) en http://www.redu.m.es/Red_U/m1.

Rathna, K.G., & Vijaya, T.G. (2009). Competencies of entrepreneurs and intrapreneurs: A comparative study. *South Asian Journal of Management*, 16(2), 28–46.

Schumpeter, J.J.A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press: Cambridge, MA.

What are the essential competencies of an entrepreneurial manager? What should be taught at the university according to the Spanish entrepreneurs

Josefa D. Martín-Santana ^a, Antonia Mercedes García-Cabrera ^a, Sonia María Suárez-Ortega ^a,
María Gracia García-Soto ^{a,1}, María de la Cruz Déniz-Déniz ^a

^aUniversidad de Las Palmas de Gran Canaria, Spain

Abstract

According to the meaning of entrepreneurship as an action and entrepreneur as a person that carries out the action undertaken, ¿what are the core competencies that an executive manager must possess to act as an entrepreneur? And ¿which of those competencies are really valuable for successful Spanish entrepreneurs when they hire managers for their companies? The answer to these questions results in a useful catalogue of essential competencies of the entrepreneurial manager both to businesses, as it provides the qualities of managers in successful companies, and to scholars, as it can provide a list of competences that should be addressed with priority at the University.

Keywords: Entrepreneurs, entrepreneurial managers, education in entrepreneurship, interpersonal competencies, university degrees in business administration.

JEL classification: A22, L26.

Acknowledgements: Financial support from the Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (Project: CPIE2015-33).

Reference source: García Cabrera, A.M.; Déniz Déniz, M.C.; García Soto, M.G.; Martín Santana, J.D.; Suárez Ortega, S.M.; Cabrera Suárez, M.K. (2014). ¿Los títulos de administración de empresas adaptados al EEES en España forman directivos emprendedores? *Bordón. Revista de Pedagogía*, doi: 10.13042/Bordon.2014.66205.

1 Introduction

Entrepreneurship is about creating something new, for example, a new company or a new business activity within an already established company. Entrepreneurship, therefore, implies that the manager must be able to access a business idea and must be capable to organize the necessary resources to take advantage of such an idea, assuming a financial risk for the purpose of obtaining a profit (Kreiser et al., 2010). Following this conceptualization of entrepreneurship as an action, the entrepreneur is the person who carries out the entrepreneurial action. In this way, he or she has to be an innovator who carries out new combinations of resources to initiate and accelerate the process of

economic development of a territory (Schumpeter, 1934).

Given today's competitive environment, companies that want to succeed must count on executives that are not just good managers and implementers of plans, but proactive entrepreneurs that, for this purpose, possess the necessary skills to develop such a function (Bartlett & Ghoshal, 1997). In words of Augier and Teece (2009:411): "The new world we are in requires a different breed of manager [...]. In particular, managers must act entrepreneurially".

In this context, the figure of the entrepreneurial manager becomes relevant, because he or she is the one who rushes the entrepreneurial action, being therefore pertinent to wonder: *what are the core competencies that*

¹ Autor de correspondencia: gracia.garcia@ulpgc.es

a manager must possess to successfully develop the entrepreneurial work? Answering to this question, from a theoretical perspective, represents a necessary task to identify the different competence areas enabling us to define the profile of these individuals. To this task we dedicate the second heading of this article.

However, we can also formulate the following question that is more tied to the business practice: *Which of these theoretical competencies are those that are really appreciated by Spanish successful entrepreneurs when they hire new managers for their companies?* Even in case that all theoretical competencies were necessary, there may be an order or hierarchy among them. It is even possible that the Spanish company sustain its success in profiles of entrepreneurs based on a subset of such competencies. This work also responds to this second question and, to this end, under the third heading we present the methodology of the study to be followed to gather the information from the perspective of the entrepreneur in Spain and, under the fourth heading, the results achieved.

The article ends with a conclusions section that offers a catalogue of core competencies of an entrepreneurial manager which is useful for companies, as it highlights the qualities of executives in successful companies so constituting a possible guide to the competence profile that should be required. Moreover, scholars can identify in this catalogue a list of competences that should be a priority in the training processes at the university.

2 Competencies of an entrepreneurial manager from a conceptual perspective

A competency can be defined as a combination of knowledge, understanding, abilities, skills, and responsibilities, that describes the degree of sufficiency with which an

individual is able to carry out a task, either professional or academically (Arroyo Cañada & Argila Irurita, 2011; Mir Acebrón, 2007).

Numerous classifications of entrepreneurial competencies have been offered by various authors (e.g., Man et. al., 2002, 2008; Rathna & Vijaya, 2009; Chandler & Jansen, 1992). After their identification, classification, comparison and integration, we propose the following catalogue of them:

1. Opportunity competencies. Ability of the manager to recognize and develop business opportunities through different means, such as the detection of unmet consumer needs or the actively seek of products or services that bring real benefits to consumers.

2. Relational competencies. Ability of the manager to create, maintain and enhance interpersonal relationships, including the building of long-term relationships of cooperation; his/her ability to persuade, communicate and listen to opinions, to build and maintain networks for an extended period of time, and to negotiate with others or to manage and resolve conflicts.

3. Conceptual competencies. Ability of the manager to take the information received and to process it on the basis of previously acquired knowledge, reflecting it in his/her behavior. Among them we can include making decisions under time pressure and with limited information, understanding complex information, taking reasonable risks, creativity, intuition and intuitiveness.

4. Organization competencies. Ability of the manager to organize internal and external resources, this is to coordinate, plan, monitor and mobilize the human, physical, financial, and technological resources.

5. Strategy competencies. Ability of the manager to formulate, evaluate, and implement business strategies.

6. Commitment competencies. Ability and willingness of the manager to move forward with the company even in the face of adversity. They include, among others: having a strong internal impulse towards achieving the objectives of the company; working for the long-term goals of the company and not only for the short term; maintaining commitment to the company during the most difficult times; or starting anew with positivity after a failure.

7. Training competencies. Ability of the manager to acquire knowledge, skills, attitudes or values that cause a change in behavior. He/she can learn from studying or from own and others' experiences.

8. Personal strengths competencies. Emotional and interpersonal skills that include among others, exercising self-confidence and self-control in order to manage stressful situations; knowing how to prioritize tasks to manage time effectively; awareness of own limitations to overcoming them.

9. Technical competencies. Ability of the manager to use relevant tools for the company.

10. Social responsibility competencies. Ability of the manager to exercise socially responsible leadership. For example, they include: treating employees fairly and consistently, offering quality products at reasonable prices or forging relationships with charities.

Considering this theoretical catalogue of competencies, we analyze the generic and specific competencies established by 52 Spanish universities for their degrees in Business Administration. Results show that the majority of the official documents for these degrees -

which establish their objectives and contents-, include only two out of the ten identified competencies. Specifically, almost 74% of the competencies in those degrees are technical and conceptual. Each of the other 8 categories of competencies represent less than 9.2% of the competencies in those degrees.

3 Methodology: panel of expert entrepreneurs

With the aim of identifying which of the theoretical competencies are those that really value the Spanish successful entrepreneurs when they hire managers for their firms, we chose the Delphi methodology. This technique facilitates the information gathering through a panel of experts when a consensus is needed. In this case we need a consensus about the hierarchy of competencies that an entrepreneurial manager must have.

To ensure the innovative, entrepreneurial, and successful profile of the participants in the panel of experts, we established the following requirements for a manager being included in it: (1) having boosted an entrepreneurial project that has been successful, (2) being de visible head of the firm, and being more than 35 years old, so showing a personal and professional trajectory; and (3) having received a recognition or an award from 2000 because of the trajectory of the firm. Among the awards we considered: *Premio Emprendedor XXI de La Caixa y el Ministerio de Industria, Energía y Turismo*"; "*Premio PYME al mejor emprendedor de España de la revista Emprendedores*"; "*Premio nacional de jóvenes empresarios de la Confederación Española de Asociaciones de Jóvenes Empresarios*".

Taking into account these considerations, 56 managers from 45 firms were selected. Given that the ideal number of experts to apply the Delphi method should range between 10 and 30 participants, and that not all the invited persons

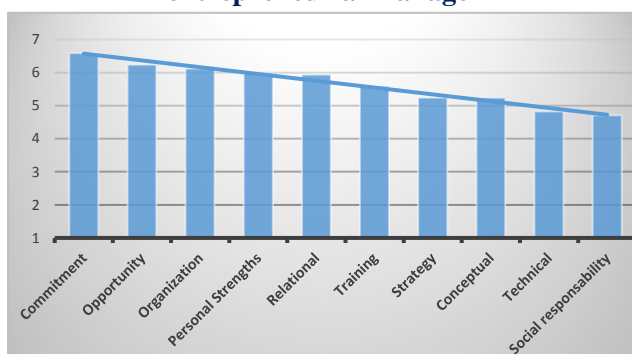
can be expected to accept the participation in the study, the 56 managers firstly selected were contacted. 17 managers agree to be part of the sample. Thus, we assume a response of 30.4 %.

The demographic profile of participants is male (76.5% of males versus 23.5% of females), with a mean age of 40 years old and university studies (94.1%). On average, they has worked in 5 companies, with a 10-year managerial experience, and they have boosted, on average, almost 15 business projects. In relation to the characteristics of the companies they manage, on average, they have 26 employees and market their products to 34 countries.

4 Results

Using a one to seven point likert scale, where 1 means not important and 7 means very important, those competencies more valued by the participants in the study when hiring managers are (see Figure 1): commitment with the effort (6.59), opportunity competencies, or proactive vision of the markets (6.24), competencies to organize the firm resources (6.12), and personal strength competencies (6.00). Next in importance are those related to: managing interpersonal relationships (5.94), continuous learning (5.59), strategy (5.24) and conceptual (5.24) competencies. The less valued competences were the technical ones (4.82) and those of social responsibility in entrepreneurship and management (4.71).

Figure 1. Essential competencies of the entrepreneurial manager



Moreover, the experts were asked about the specific skills they consider relevant within each core competence (see Figure 2). In this respect, within the commitment competencies they emphasize the strong internal impulse towards achieving the objectives of the company and the maintaining of commitment to the company during the most difficult times. Within the opportunity competencies, they emphasize the skill to create and/or take advantage of growth opportunities for the business, and, for the organization competencies, knowing how to motivate the employees.

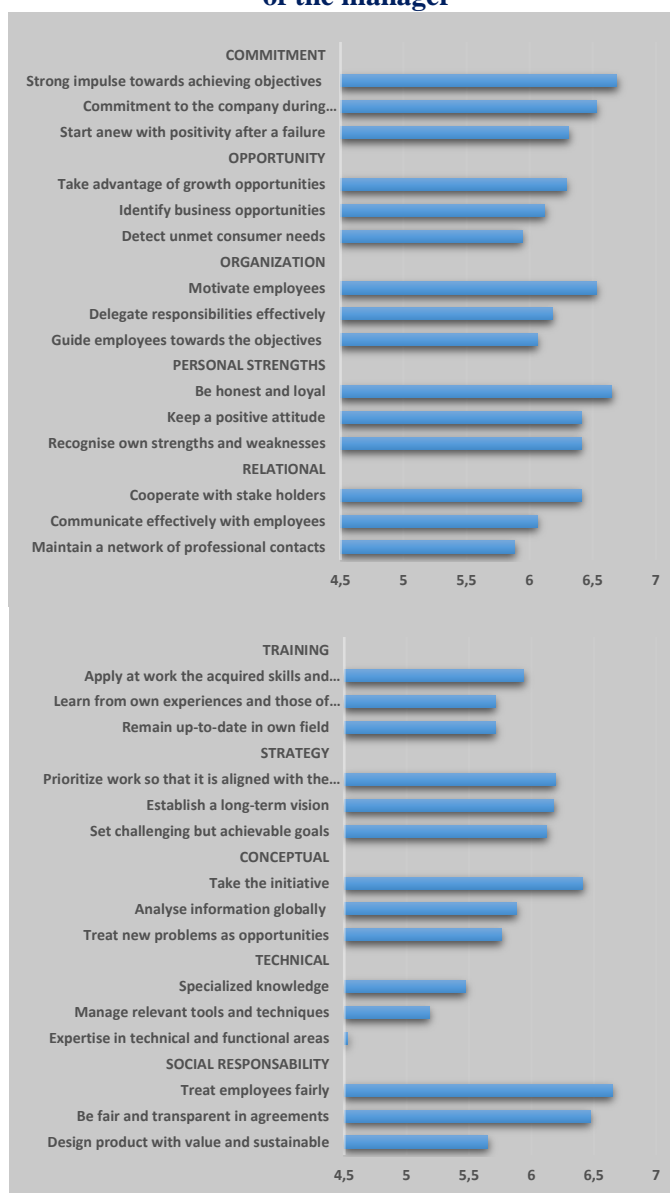
5 Conclusions

The study highlights the catalogue of core competencies and specific skills demanded by the successful Spanish entrepreneurs when they hire managers. This catalog should serve as a reference for teaching at the University. According to our results, the less valued competencies types are strategy, conceptual, technical, and social responsibility. Meanwhile, the university insists on the development of mainly technical and conceptual skills that, although necessary, should be further complemented with those types claimed by the successful entrepreneurs: commitment with constant effort, opportunity or proactive vision of the markets, organization of the company resources, personal strength and continuous learning.

Therefore, the results provided can be very useful as the basis to guide the activity of scholars. Thus, the Academy could get closer to the business world in such important matter as the training of executives with entrepreneurial skills who were capable of generating profit and developing companies capable of creating jobs. However, we consider that it is necessary to promote other key competencies like social responsibility of firms. Although this competency is not considered to be directly

related to an entrepreneurial manager, it does contribute to strengthening the social commitment of the new generation of executive managers in Spain.

Figure 2. Specific desirable skills related to the essential entrepreneurial competencies of the manager



6 Referencias

Arroyo Cañada, F.J., & Argila Irurita, A.M. (2011). Influencia de la metodología del International Virtual Consulting FIRM en la adquisición de competencias: Un estudio aplicado a los estudiantes de marketing. *XXIII Congreso Nacional de Marketing: Aemark*, Castellón.

Augier, M., & Teece, D.J. (2009). Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. *Organization Science*, 20(2), 410–421.

Bartlett, C.A., & Ghoshal, S. (1997). The myth of the generic manager: new personal competencies for new management roles. *California Management Review*, 40(1), 92–116.

Chandler, G.N., & Jansen, E. (1992). The founder's self-assessed competence and venture performance. *Journal of Business Venturing*, 7(3), 223–236.

Kreiser, P.M., Marino, L.D., Dickson, P., & Weaver, K.M. (2010). Cultural influence on entrepreneurial orientation: The impact of national culture on risk taking and Proactiveness in SMEs. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 34, 959–984.

Man, T.W.Y., Lau T., & Chan, K.F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*, 17, 123–142.

Man, T.W.Y., Lau T., & Chan, K.F. (2008). Home-grown and abroad-bred entrepreneurs in China: A study of the influences of external context on entrepreneurial competencies. *Journal of Enterprising Culture*, 16(2), 113–132.

Man, T.W.Y., Lau T., & Snape, E. (2008). Entrepreneurial competencies and the performance of small and medium enterprises: An investigation through a framework of competitiveness. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 21(3), 257–276.

Mir Acebrón, A. (2007). Las competencias transversales en la Universidad Pompeu Fabra. La visión de los docentes y estudiantes de segundo ciclo. *Red U. Revista de Docencia Universitaria*, número monográfico I Consultado (24, abril, 2012) en http://www.redu.m.es/Red_U/m1.

Rathna, K.G., & Vijaya, T.G. (2009). Competencies of entrepreneurs and intrapreneurs: A comparative study. *South Asian Journal of Management*, 16(2), 28–46.

Schumpeter, J.J.A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press: Cambridge, MA.