

**ADECUACIÓN DE LOS COMPORTAMIENTOS Y  
ACTITUDES DE LOS EMPRENDEDORES A LAS  
EXIGENCIAS DE LA FUNCIÓN GENERAL**



2001

## **ÍNDICE**

1. INTRODUCCIÓN.....	3
1.1. Objetivos.....	4
1.2. Metodología.....	5
2. LA REALIDAD DEL EMPLEO EN ESPAÑA.....	6
2.1. El país en el contexto de la Unión Europea.....	6
2.2. Demografía del empleo en España.....	6
2.3. Perfil de las empresas en España.....	7
2.4. Dinámica del período 1992-2001.....	8
3. CRITERIOS A EXPLORAR.....	10
3.1. Encuesta cuantitativa (Heteroanálisis).....	10
3.2. Encuesta cuantitativa (Autoanálisis).....	11
3.3. Encuesta cualitativa.....	13
4. ANALISIS DE LOS RESULTADOS.....	14
4.1. Resultados de la encuesta cuantitativa (Heteroanálisis).....	14
4.1.1. Ambición.....	16
4.1.2. Resistencia al fracaso.....	35
4.1.3. Capacidad de trabajo.....	49
4.1.4. Autoridad natural.....	59
4.1.5. Sentido de liderazgo.....	72
4.1.6. Capacidad de motivar.....	89
4.1.7. Capacidad de delegar.....	97
4.1.8. Conclusiones de la encuesta.....	103
4.2. Resultados de la encuesta cuantitativa (Auto análisis).....	113
4.2.1. Competencias críticas en los emprendedores.....	113
4.2.2. Grado en que se poseen las competencia críticas.....	116
4.3. Resultados de la encuesta cualitativa.....	117
4.3.1. Percepción de la realidad.....	119
4.3.2. Cualidades y motivaciones esenciales.....	126

4.3.3. Emociones y sentimientos .....	134
4.3.4. Conocimientos .....	142
4.3.5. La experiencia y la acción .....	149
4.3.6. Ámbito relacional .....	154
5. PERFIL-TIPO DEL EMPRENDEDOR. CONDICIONES DE ÉXITO .....	159
6. RECOMENDACIONES DE FORMACIÓN Y ENTRENAMIENTO .....	160
BIBLIOGRAFÍA .....	161

## **1. INTRODUCCIÓN**

La actual dinámica de la economía mundial, de la que no escapa en absoluto la realidad de España, hace que los modelos empresariales hasta ahora vigentes, se hayan visto revisados en el sentido de preconizarse estructuras cada vez más flexibles, en las que cada actividad empresarial trata de centrarse en su “core business”, tendiendo a externalizar todo lo demás.

Al mismo tiempo, la constante migración de procesos intensivos en mano de obra hacia los países de economía emergente y la aparición de las nuevas tecnologías, ha forzado un rápido crecimiento del Sector terciario en países desarrollados, como España.

En paralelo, y como consecuencia de lo anterior, se ha producido una precarización del empleo, que ha llevado a muchos profesionales a plantearse su propia aventura empresarial como contestación a un entorno en el que cada vez ven más difícil obtener un progreso personal acorde con sus expectativas.

Han aparecido muchas iniciativas encaminadas a formar a quienes, disponiendo de una idea empresarial, no tienen la capacitación requerida para la gestión de un negocio independiente, por pequeño que este sea en su nacimiento.

Ahora bien, la gestión empresarial, desarrollada a primer nivel, requiere de un **conjunto de conocimientos, experiencia y habilidades**, difíciles de aunar sobre todo, en los primeros años del desarrollo profesional.

Esta circunstancia hace que no todas las iniciativas de independencia profesional al frente de la propia empresa, se desarrollen hasta su madurez, a pesar de que la calidad de la idea de negocio sea buena y demandada por el mercado.

En otros países, se están desarrollando en estos momentos, instrumentos de diagnóstico que permitirán cierta predicción del grado de adecuación de un profesional al perfil de gerente de PYME.

Creemos que este es un paso interesante en el sentido de tratar de optimizar el número de iniciativas empresariales que llegarán a buen fin. No debe entenderse este tipo de

instrumentos como un filtro “pasa-no pasa”, ya que cuando el interesado conoce ciertas debilidades de su perfil (entre un conjunto dominante de fortalezas) puede tratar de incidir con formación en aquellas, disminuyendo la probabilidad de un fracaso posterior.

Por otra parte, creemos que el Estudio propuesto:

- Está dentro de los intereses del FONDO SOCIAL EUROPEO por cuanto trata de garantizar las iniciativas empresariales a base de asegurar la idoneidad del perfil del emprendedor
- Está en sintonía con las líneas de actuación de la ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL dado que constituye un instrumento de gestión (selección y formación) para el Área de PYMES

### **1.1. Objetivos**

En función de lo que antecede, podemos enunciar el OBJETO del estudio:

FOMENTO DEL EMPLEO A TRAVÉS DE LA CREACIÓN Y DESARROLLO DE PYME'S:

ADECUACIÓN DE LOS COMPORTAMIENTOS Y ACTITUDES DE LOS EMPRENDEDORES A LAS EXIGENCIAS DE LA FUNCIÓN GERENCIAL

El poder predecir el grado de adecuación de un futuro Gerente de PYME a las exigencias del puesto, - en términos de habilidades y actitudes-, supone la creación de un PERFIL DEL EMPRENDEDOR con el que comparar a los futuros gerentes, descubriendo de este modo sus fortalezas y debilidades y actuando a través del entrenamiento y la formación en el sentido de adecuar el perfil del futuro emprendedor al perfil – tipo creado.

## **1.2. Metodología**

Para introducir al lector en la realidad del empleo en España, se ha empezado por una breve semblanza bajo este mismo título, donde se dan las principales variables de empleo tanto entre asalariados como en trabajadores por cuenta propia.

También se da una aproximación a la dinámica de estos conceptos a lo largo de los últimos 10 años.

Como metodología de tratamiento de la realidad que se busca, se ha procedido, a través del correspondiente trabajo de campo, a obtener información de emprendedores y asalariados sobre diversos aspectos actitudinales y de habilidades de gestión en un doble enfoque:

- En primer lugar se ha procedido a una encuesta cuantitativa con una doble vertiente consistente en evaluar a base de preguntas con respuesta estructurada (heteroevaluación) y por otra parte, hacer que el encuestado exprese directamente su parecer sobre determinados aspectos actitudinales y de habilidad. (autoevaluación).

Esta encuesta cuantitativa se ha llevado a cabo telefónicamente y/o vía Internet

- En segundo lugar se ha procedido a una encuesta presencial con cuestionario abierto (cualitativa) sobre los componentes de la personalidad (El YO).

Todas ellas han tenido como público objetivo – como ya se ha dicho- a emprendedores y asalariados del Estado español.

## **2. LA REALIDAD DEL EMPLEO EN ESPAÑA**

En este apartado queremos introducir al lector en lo que es la realidad del empleo en nuestro país, como prólogo al estudio posterior de la figura del emprendedor. Se ha tratado de analizar el citado contexto siempre que ha sido posible, con el referente superior de la Unión Europea y con el detalle interior que suponen las Comunidades Autónomas

### **2.1. El país en el contexto de la Unión Europea**

España es el segundo país de la Unión Europea en extensión (precedido de Francia) y el duodécimo en densidad de población, seguido solamente de Finlandia, Irlanda y Suecia. Esta circunstancia podría explicar la necesidad de acercar el conjunto de actividades empresariales aun cliente disperso y a la vez, repetidamente presente a lo largo y ancho de un gran territorio en extensión, a través de un gran número de pequeñas empresas, sobre todo en lo que hace referencia a servicios y productos que soportan mal el suministro a distancia.

En relación con los movimientos interiores de población, son Comunidades Autónomas en franco crecimiento: Baleares, Canarias, Valencia y Castilla-La Mancha, mientras que muestran un saldo netamente negativo, Madrid, Andalucía, Castilla-León y País Vasco.

Esta situación convive con el hecho de que España es un país de acogida, con respecto a la migración exterior, siendo las Comunidades Autónomas preferidas como destino, Cataluña, Madrid Valencia y Andalucía.

### **2.2. Demografía del empleo en España**

España cuenta con una población activa del 50,23%. Por Comunidades Autónomas no existen grandes diferencias, situándose Madrid a la cabeza con un 53% decreciendo hasta Asturias, con un 43%.

De esta población, el 15,9% son parados que se distribuyen de forma notablemente distinta, por géneros: Los varones presentan un 11,1% mientras que las mujeres soportan un 23% . Por Comunidades Autónomas, las diferencias son así mismo, muy acusadas: Baleares, Navarra La Rioja y Aragón, tienen alrededor del 8% de desempleo mientras que Andalucía, Extremadura y Ceuta y melilla se encuentran en el 24%.

La ganancia media mensual de los empleados y obreros es de 1.582 € para los hombres y del 76% de este importe para las mujeres. Esta clara discriminación puede ser un factor que explique la mayor tasa de crecimiento de emprendedores entre las mujeres que entre los hombres.

Este 76% sufre grandes oscilaciones por sectores, pasando del 64% en Empleados de la Industria al 89% en Obreros de la Construcción.

Por Comunidades Autónomas, el País Vasco presenta un mayor nivel de remuneración con 1.937 € que contrasta con Canarias, situada en último lugar, con 1.309 €.

Por lo que hace al par Asalariado – Autónomo, *del conjunto de los activos, el 21,4% son trabajadores por cuenta propia o empleadores*. Convendrá que retengamos este dato ya que es el que sustenta por su importancia, la necesidad del presente estudio, dada la representatividad o peso específico que este colectivo supone en el Empleo en España.

### **2.3. Perfil de las empresas en España**

En España existen alrededor de 2.595.000 empresas (1 Enero 2000), de las cuales el 90% tienen 5 asalariados o menos.

Este es otro dato característico del tejido empresarial español que explicará en adelante ciertas particularidades de nuestro estudio.

Por grandes sectores, la Industria se lleva el 9,2%, la Construcción, el 8,9% el Comercio el 30,4% y el Resto de Servicios, el 49% .

En números absolutos, las Comunidades Autónomas que aglutinan un mayor número de empresas, son Cataluña, Madrid, Andalucía y Valencia mientras que las que aportan un menor número –en valor absoluto- son Ceuta-Melilla, La Rioja, Navarra y Cantabria.

Respecto de la Unión Europea, sólo se encuentran por delante de España, en cuanto a número de Empresas, Alemania, Italia y Reino Unido.

#### **2.4. Dinámica del período 1992-2001**

Los datos que anteceden corresponden a un momento dado, por lo que creemos importante incorporar un pequeño análisis dinámico, centrado en el último decenio.

En cuanto a los ocupados asalariados, se han movido en el citado período entre 6.570 y 9.380 lo que supone un incremento del 43%. Los Varones han pasado en el mismo período, de 4.440 a 5.940 (34% de aumento). Las Mujeres han pasado de 2.080 a 3.440 (65% de aumento).

Esta realidad es bien sabida, pero no por ello se debe dejar de mencionar aquí: Una de las realidades del decenio ha sido, en España, la incorporación masiva de la mujer a la vida laboral. Este hecho –como se verá más adelante- no ha dejado de tener su repercusión en el colectivo de las emprendedoras.

En particular, los trabajadores por cuenta propia, has pasado de 2.440 a 2.600, lo que supone un aumento del 6,6%. Por géneros, los Varones emprendedores han pasado de 1.820 a 1.890 (aumento del 3,8%) mientras que las Mujeres, han pasado en el mismo período, de 615 a 708 (aumento del 15%).

Si entre los asalariados el incremento decenal ha sido, aproximadamente en porcentaje, del doble en mujeres que en hombres (34% vs. 65%), lo que respecta a emprendedores ha sido cuatro veces más (3,8% vs. 15%).

Antes veíamos la diferencia de trato en cuanto a remuneración entre géneros. Esta puede ser una de las consecuencias: La mujer privilegia la vía del trabajo por cuenta

propia, como reacción a una alternativa de asalariada que le resulta discriminatoria. Indicar por último que el incremento neto del número de empresas activas, se ha nutrido en un 65% de las pertenecientes al macrosector de “Resto de Servicios”.

### **3. CRITERIOS A EXPLORAR**

#### **3.1. Encuesta cuantitativa (Heteroanálisis)**

La encuesta cuantitativa se ha llevado a cabo sobre una muestra de 328 profesionales de los cuales, el 20% eran asalariados y el 80%, emprendedores trabajando por cuenta propia. Los 60 asalariados se distribuían en 27% mujeres y 73% hombres. Por lo que respecta a la edad, el 37% tenían menos de 30 años, 30% de 31 a 40 y 33% 41 años o más. En cuanto a la experiencia 12% no poseían, 38% estaban entre 2 y 10 años y el 50%, tenían 11 años o más de experiencia.

Por lo que respecta a los 244 emprendedores, se distribuían en 51% mujeres y 49% hombres. En cuanto a la edad, el 22% tenían menos de 30 años, el 45% entre 31 y 40 y el 33%, 41 años o más. La experiencia de los emprendedores, se situaba: 13% sin experiencia, 30% entre 2 y 10 años y 57%, 11 años o más.

Se ha administrado un cuestionario de 50 preguntas cerradas para explorar los siguientes criterios:

- Ambición
- Resistencia al fracaso
- Capacidad de trabajo
- Autoridad natural
- Sentido del liderazgo
- Capacidad de motivar
- Capacidad de delegar

En el punto 4.1 de este estudio se examinan los resultados correspondientes de este cuestionario.

### **3.2. Encuesta cuantitativa (Autoanálisis)**

Un subconjunto de 110 personas de las 328 que han respondido a la encuesta cuantitativa, escogidas al azar, han sido invitadas a realizar un auto análisis sobre dos aspectos:

- Cuáles son las competencias que se les debían suponer a los emprendedores desde un punto de vista de comportamientos
- En qué grado el informante creía poseer cada una de las competencias escogidas

La metodología consistía en ofrecer una lista de 33 competencias de las cuales se debían escoger las 5 más críticas para un emprendedor. Una vez escogidas, el informante valoraba de 1 (Mínimo) a 5 (Máximo) el grado en que creía poseer la competencia crítica.

Las 33 competencias son:

- Flexibilidad en el empleo
- Control de sí mismo
- Sentido de las finanzas
- Escucha de comportamientos
- Capacidad para la exportación
- Sentido de los resultados
- Sentido de la estrategia
- Preocupación por la calidad
- Capacidad de trabajo
- Capacidad para comunicar
- Espíritu de iniciativa
- Autoridad natural
- Confianza en sí mismo

- Voluntad y perseverancia
- Sentido de la gestión
- Sentido de las prioridades
- Ambición
- Capacidad de negociación
- Sentido de la innovación
- Capacidad para motivar
- Capacidad para el liderazgo
- Disponibilidad
- Rapidez en la decisión
- Resistencia al fracaso
- Capacidad para la organización
- Sentido comercial
- Control de la gestión social
- Capacidad de análisis
- Capacidad de síntesis
- Capacidad para delegar
- Control de técnicas nuevas
- Resistencia al estrés
- Potencial de proposición

Los 110 informantes se han distribuido en 54% Empleados y 46% emprendedores.

Para encontrar las competencias críticas se han utilizado el 100% de las informaciones y para conocer en que grado las poseen los emprendedores, sólo las proporcionadas por éstos

En el punto 4.2 del estudio se examinan los resultados correspondientes.

### **3.3. Encuesta cualitativa**

Con tal de dar una mayor libertad en la aportación de ideas, se ha diseñado un cuestionario el cual se ha administrado personalmente a 30 informantes de los cuales, 16 eran emprendedores y 14 asalariados.

En el punto 4.3 de este Estudio se muestran los resultados de la encuesta cualitativa.

#### **4. ANALISIS DE LOS RESULTADOS**

##### **4.1. Resultados de la encuesta cuantitativa (Heteroanálisis)**

La tendencia económica actual se dirige hacia la revisión de los estándares empresariales hasta ahora vigentes. Las empresas no se muestran ajenas al dinamismo de una economía cada día más dirigida a satisfacer las demandas del cliente.

Dentro de esta dinámica, el trabajador no escapa en esa búsqueda de las empresas de su “core business”, no en vano, las empresas se vuelven resultadistas, obligando al empleado a perfeccionar sus skills sin que exista una contrapartida clara por estos esfuerzos. Por otra parte es una realidad la precariedad en lo que a contratación laboral se refiere y las altas exigencias para el trabajador en cuanto a las condiciones sociales y laborales.

En este contexto, no es fácil imaginar que exista paralelamente una tendencia al autoempleo o a la aventura empresarial. Sin embargo es importante tener en cuenta que la gestión empresarial requiere de un conjunto de conocimientos, experiencia y habilidades y que no basta la capacidad de iniciativa o una buena idea de negocio.

Esta situación aconseja la puesta en marcha de instrumentos de diagnóstico para evaluar las actitudes, motivaciones y capacidades de un potencial empresario, esto es, un examen de las fortalezas y debilidades de un hipotético emprendedor para tratar de optimizar su desembarco en el mercado empresarial..

Es por esto que dentro del estudio “Fomento del empleo a través de la creación y desarrollo de Pymes: Adecuación de los comportamientos y actitudes de los emprendedores a las exigencias de la función gerencial”, se examina el grado de adecuación de un futuro gerente de una Pyme a las exigencias del puesto.

Con esta finalidad se ha procedido metodológicamente a realizar una encuesta cuantitativa a base de preguntas vía telefónica e Internet, con respuesta estructurada y dirigida tanto a emprendedores como a asalariados acerca de las actitudes y habilidades personales que inciden en la formación de esta figura del emprendedor.

A continuación se presentan los resultados del análisis de cada una de las preguntas de esta encuesta sobre la base de su agrupamiento en siete grandes grupos de actitudes o habilidades para la consideración de empresario.

Los criterios de estructuración de la encuesta son los que siguen:

- Ambición
- Resistencia al fracaso
- Capacidad de trabajo
- Autoridad natural
- Sentido de liderazgo
- Capacidad de motivar
- Capacidad de delegar

Para una mejor matización de los resultados obtenidos, conviene en primer lugar proceder a caracterizar la muestra.

Esta encuesta de 53 preguntas se ha llevado a cabo sobre una muestra de 328 profesionales, de los cuales el 80% tendrían la consideración de emprendedores y el resto trabajadores asalariados.

La distribución de la muestra de los 60 asalariados atendiendo a la edad se encuentra bastante equilibrada, un 37% cuenta con menos de 30 años de edad, el 30% se encontraría entre los 31 y 40 años y una tercera parte contaría con más de 40 años. Por otra parte, el 12% de los emprendedores encuestados no cuentan con experiencia laboral, el 38% cuenta con una experiencia de entre dos y diez años y la mitad supera los diez años de experiencia laboral. Casi tres cuartas partes de la muestra eran hombres.

Por lo que respecta a los 244 emprendedores, el 49% serían mujeres y atendiendo a la edad, el 22% tenían menos de 30 años, el 45% contaban con edades comprendidas entre los 31 y 40 años y una tercera parte contaba con más de 41 años. Finalmente en lo

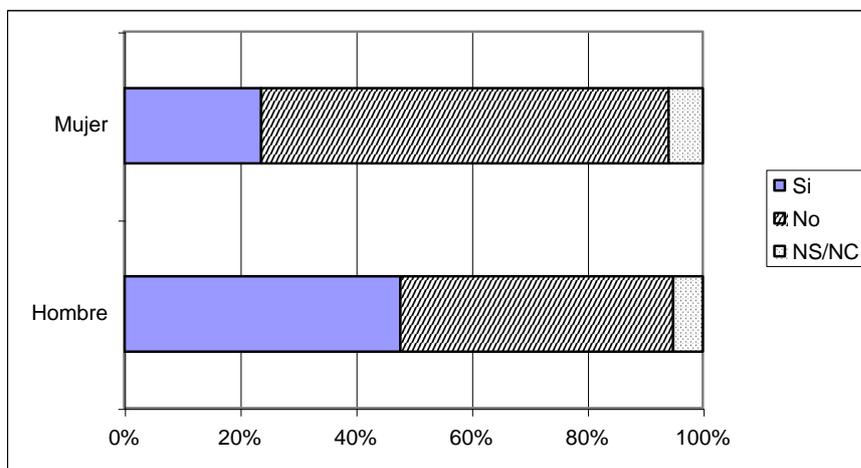
que a la experiencia laboral se refiere, el 13% carecía de experiencia, el 30% contaba con una experiencia de entre 2 y 10 años y el 57% más de 10 años de experiencia.

#### 4.1.1. Ambición

Se presentan a continuación el grupo de preguntas referidas a la ambición de la persona, se trata de una cualidad que debe de considerarse intrínseca para un empresario.

En la **sexta pregunta** de la encuesta tiene que ver con las cualidades del encuestado, se refiere a la **creencia a tener más razón que la mayoría a menudo**. Una tercera parte contesta afirmativamente en este sentido. Esta seguridad es mucho más acentuada entre los hombres que las mujeres. En cualquier caso la respuesta mayoritaria con un 58% es que no creen tener más razón que la mayoría, siendo más acentuada esta tendencia entre las mujeres.

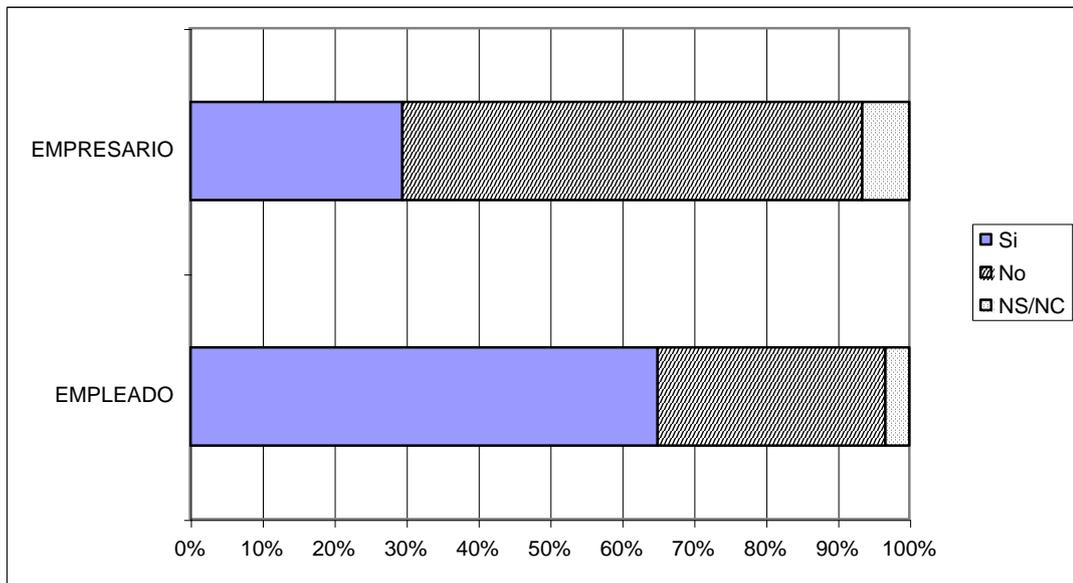
#### *Tendencia a querer llevar siempre la razón según sexo*



Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

Atendiendo a la situación laboral a menudo creen tener más razón que la mayoría mucho más claramente los empleados que responden que sí en un 65% de los casos respecto a los empresarios, que únicamente respondieron de esta manera en un 30% de los casos.

**Tendencia a querer llevar siempre la razón según situación laboral**

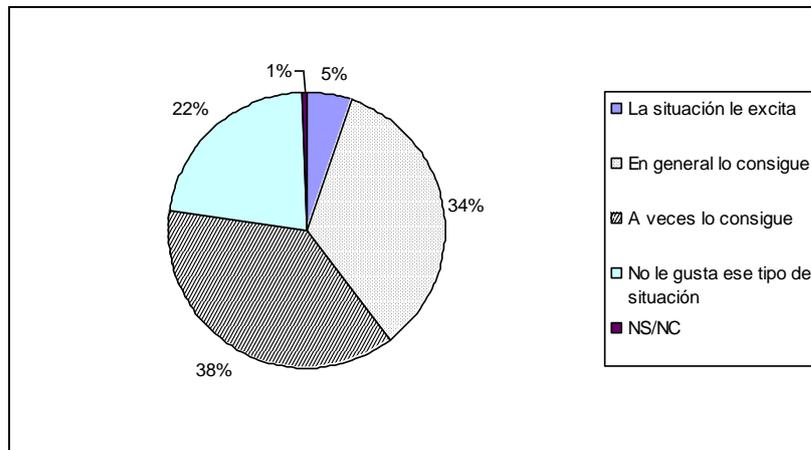


Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

En relación a la reacción que le provoca a la persona se refiere la **novena cuestión**, la misma hace referencia a la **seguridad que la persona tiene en conseguir las metas cuando desea obtener algo de alguien**. Un 37% afirmando que a veces lo consigue, y por un 35% en general lo consigue, especialmente los hombres respondieron esto último respecto a las mujeres superándolas en un 16% más de respuestas.

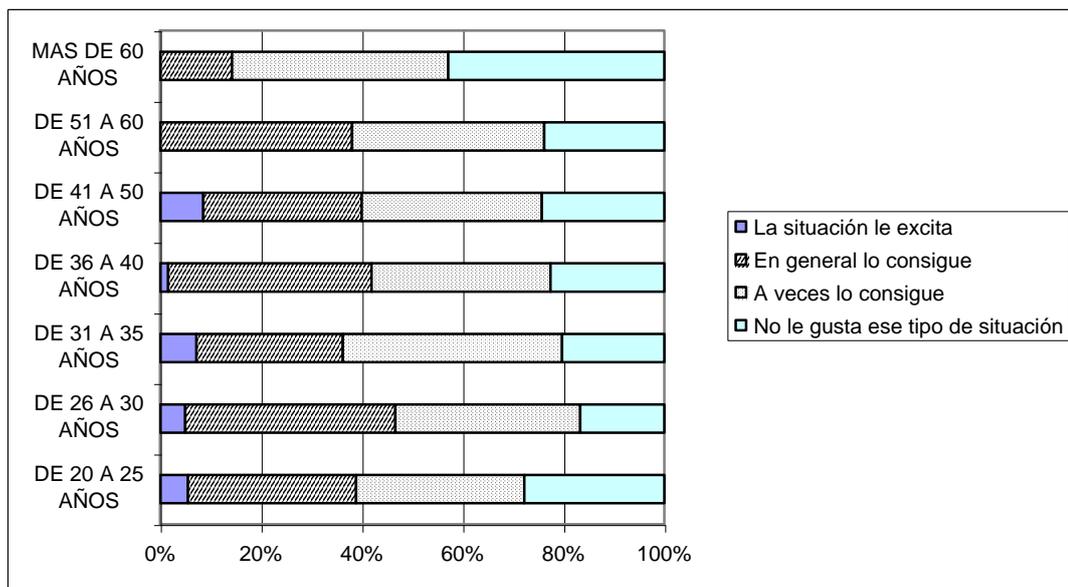
Casi una cuarta parte respondió que no le gusta ese tipo de situaciones, pero fue mucha la diferencia entre hombres y mujeres en esta respuesta, un 16% en los hombres y un 29% en las mujeres, manteniéndose en torno al 25 % en todas las edades excepto entre 26 y 35 años, en las que osciló entre el 16 y el 20%. Apenas tuvo relevancia la respuesta que la situación le excita, con sólo el 5% de respuestas.

**Reacción frente al deseo de querer obtener algo de alguien**



Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

**Reacción frente al deseo de querer obtener algo de alguien según sexo**

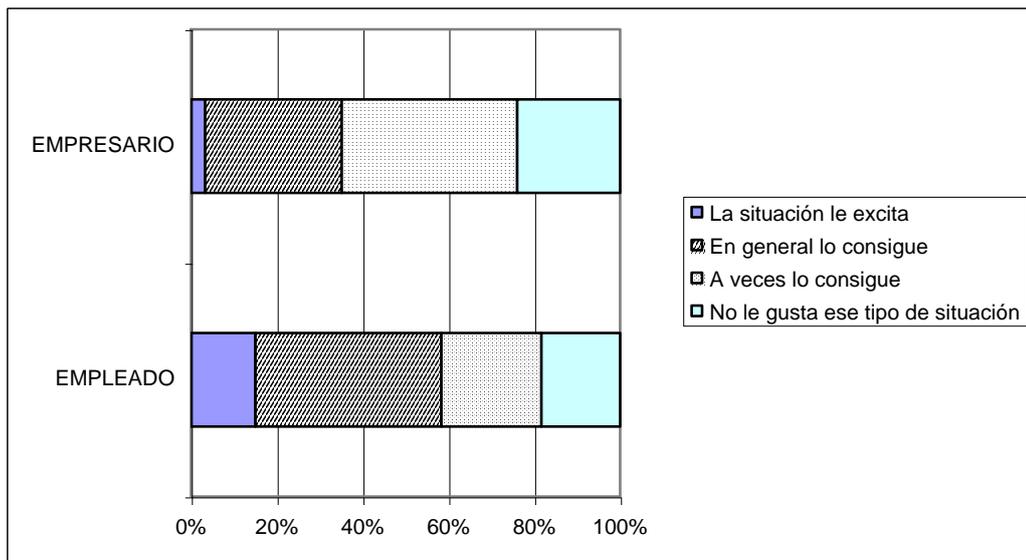


Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

Cuando desea obtener algo de alguien fue respondida por el 37% afirmando que a veces lo consigue, destaca especialmente la diferencia entre grupos por actividad, ya que en los empleados sólo una cuarta parte opinó de esta manera mientras que los empresarios respondió así en un 40% de los casos. Un 35% respondió en general lo consigue, especialmente los empleados respondieron en este sentido, llegando a ser casi

la mitad de ellos los que opinaron así, sólo 31% de los empresarios aceptó esta respuesta. Casi una cuarta parte respondió que no le gusta ese tipo de situaciones, sin llegar a ser mucha la diferencia entre los diferentes segmentos. Apenas tuvo relevancia la respuesta que la situación le excita, con sólo el 5% de respuestas.

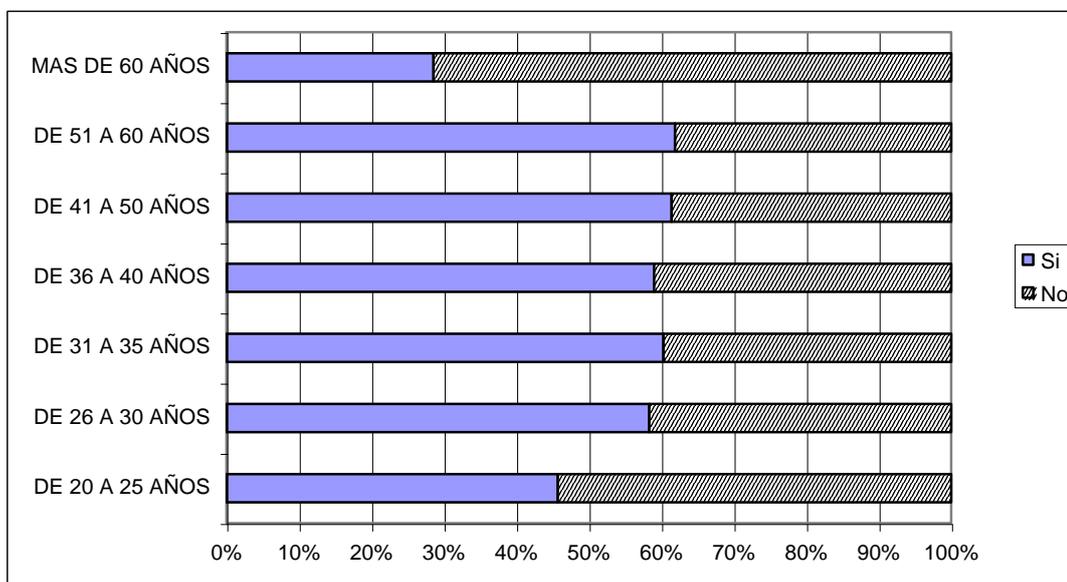
**Reacción frente al deseo de querer obtener algo de alguien según situación laboral**



Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

Por otra parte, en la **pregunta doce**, referida a la actitud profesional, a la hora de responder a **si ha arriesgado su situación profesional por una decisión**, la mayoría de los encuestados responde afirmativamente, concretamente el 57%. Nuevamente vuelve a quedar patente un menor sentido del equilibrio o tranquilidad entre los hombres que las mujeres, así constan el 64% de los hombres frente al 48% de las mujeres. De acuerdo a la edad, parece que la medida tiene que ver con los años, aunque sólo el arco de mayores de 60 años descendió notablemente, situándose en sólo un 28%, y el de 20 a 25 años, motivado quizás por la falta de experiencia profesional también bajo sensiblemente del 50%.

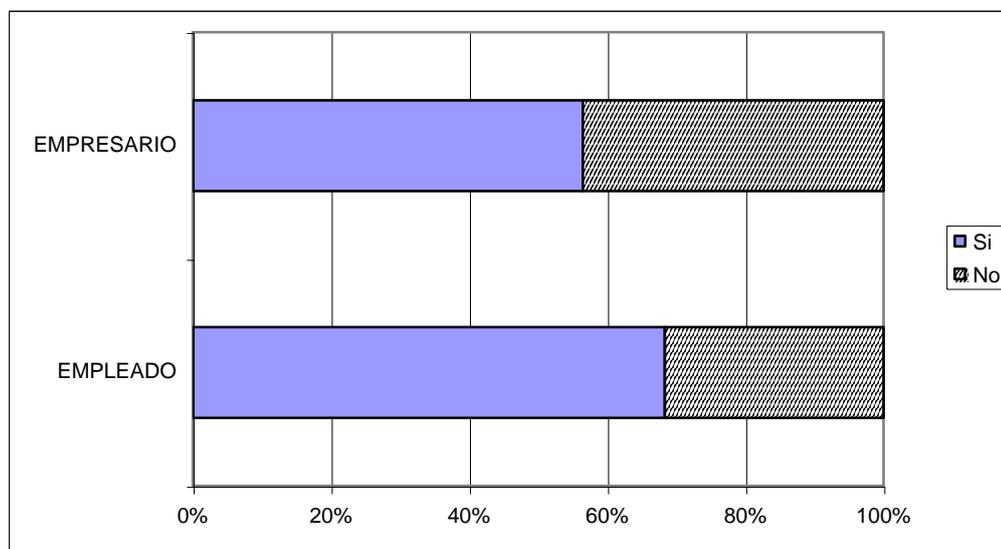
### *Puesta en peligro de su trabajo por una decisión según edad*



Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

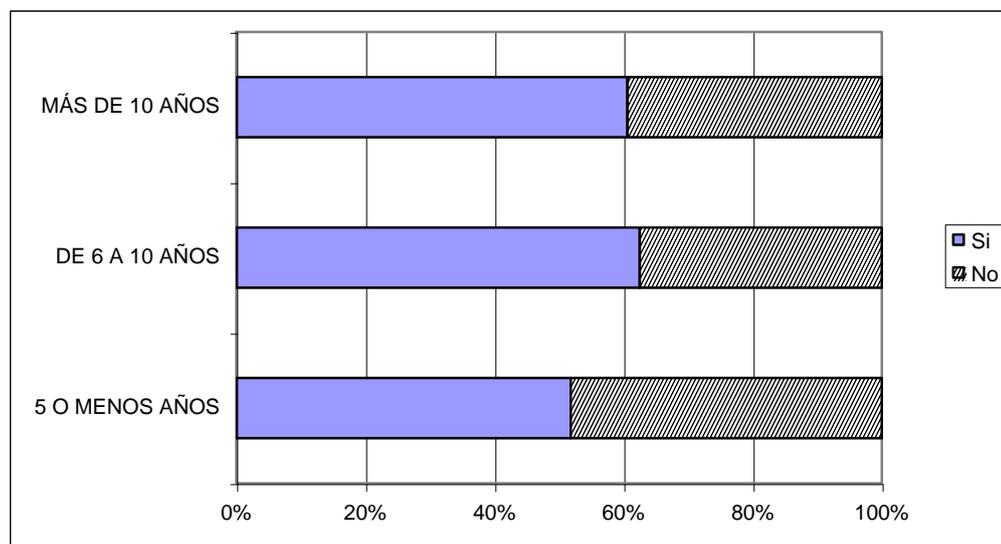
Si como hemos visto, el 57% reconoce haber arriesgado su situación profesional por una decisión, si examinamos esta respuesta en función de la experiencia profesional, los datos revelan algunas diferencias, entre los de 5 años o menos de experiencia la mitad así lo consideraba mientras que a partir de los 6 años de experiencia se superó ligeramente el 60%. Conforme avanza el tiempo de permanencia en el mercado parece aumentar la sensación de riesgo en el trabajo o la osadía. Examinado la actividad, los empleados superaron ampliamente a los empresarios, un 69% de los mismos afirmaba haber arriesgado su situación, frente al 55% del grupo de los empresarios.

***Puesta en peligro de su trabajo por una decisión según situación laboral***



Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

***Puesta en peligro de su trabajo por un decisión según experiencia profesional***

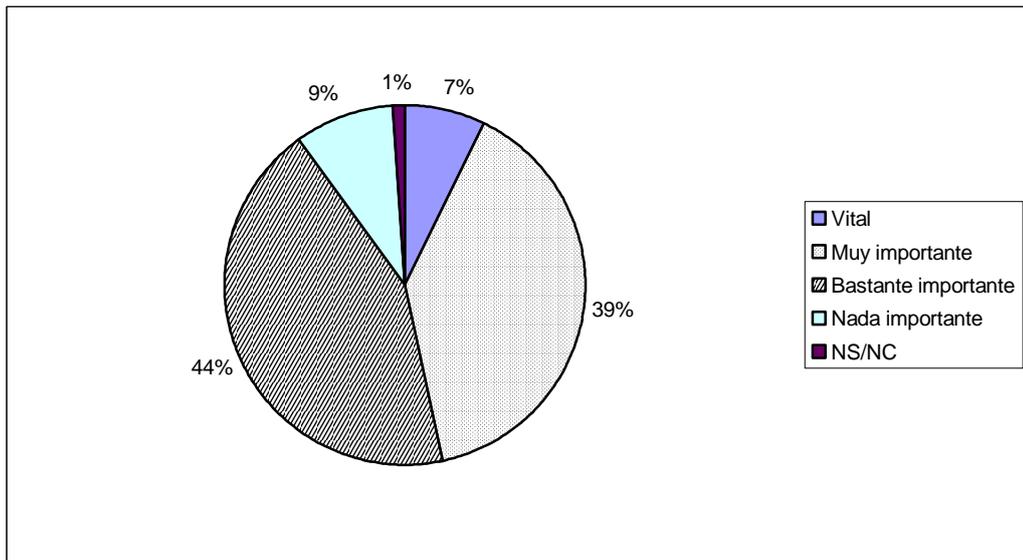


Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

En la **pregunta trece**, en relación a las aspiraciones personales pero también profesionales, se pregunta acerca de la **importancia de alcanzar el éxito**. Para una gran mayoría de los encuestados, tener éxito es un cuestión fundamental, como lo demuestra el hecho que un 83% responda que es muy importante o bastante importante.

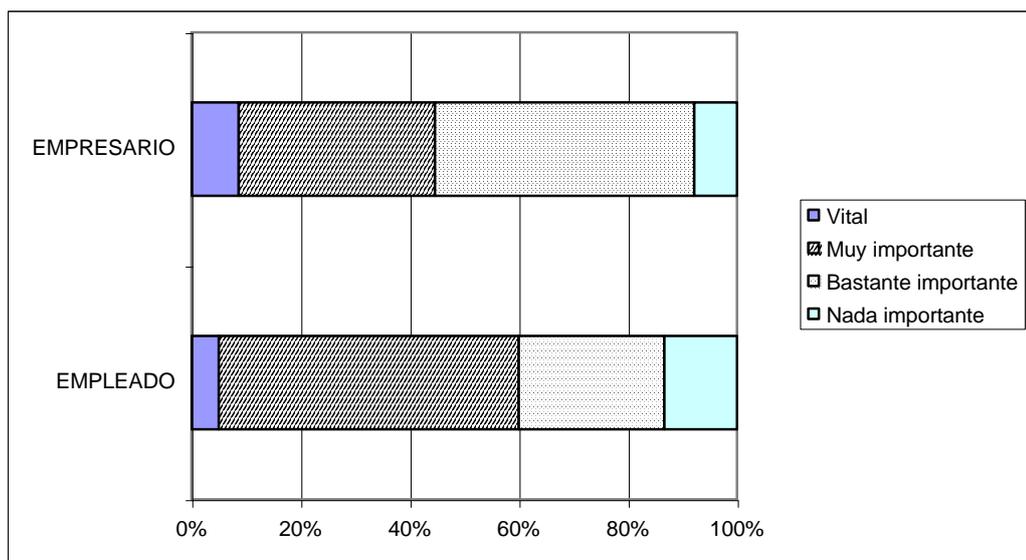
Esta situación apenas varía en función del sexo de la persona, sin embargo si se observa una tendencia a conceder menos importancia conforme aumenta la edad del encuestado. Debe tenerse presente además que para un 10% estamos ante una cuestión vital. En torno al 10% de los encuestados lo considera una cuestión nada importante

### Importancia de tener éxito



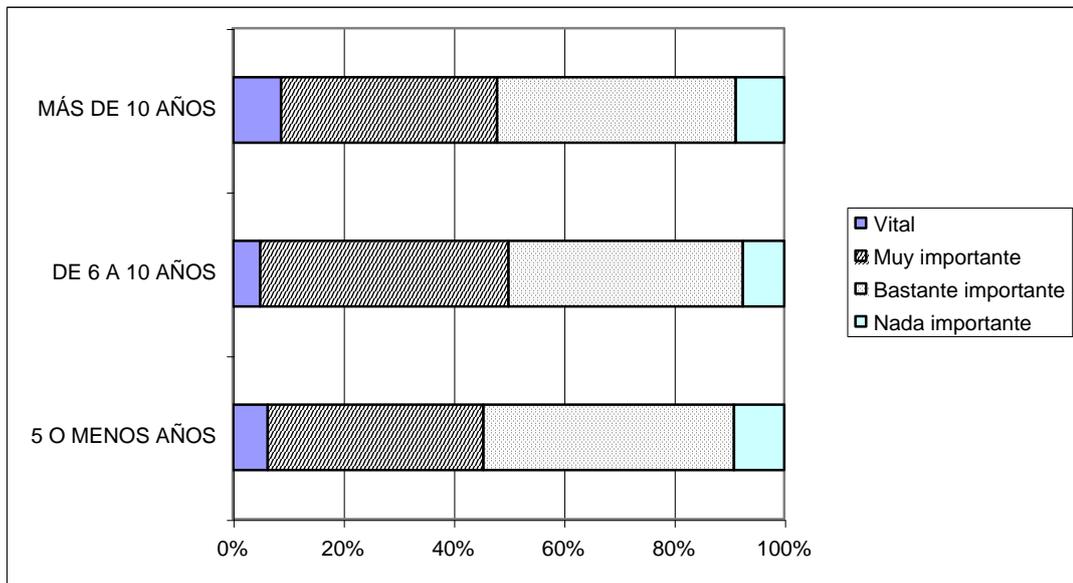
Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

### Importancia de tener éxito según situación laboral



Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

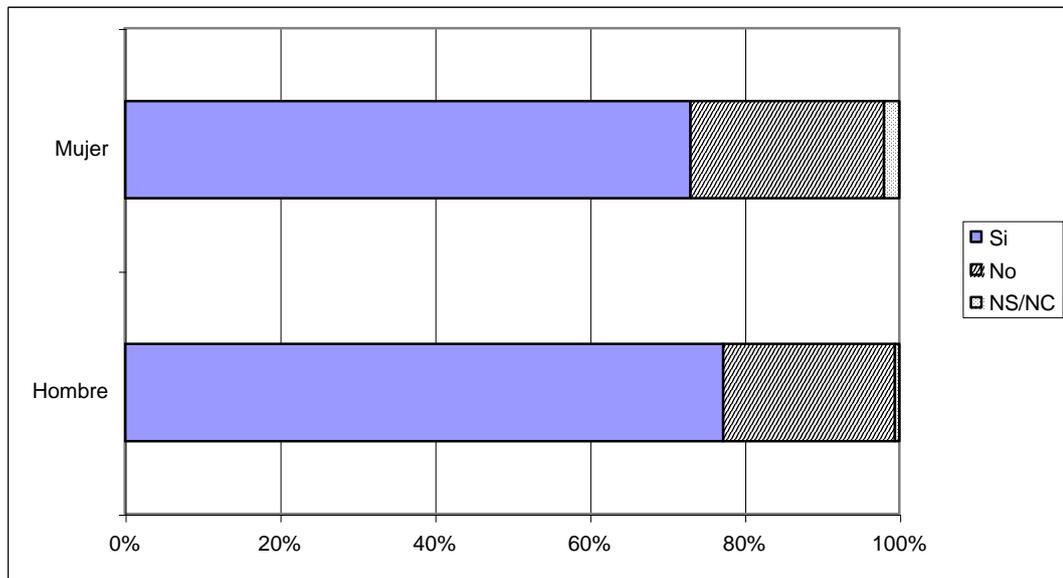
### Importancia de tener éxito según experiencia profesional



Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

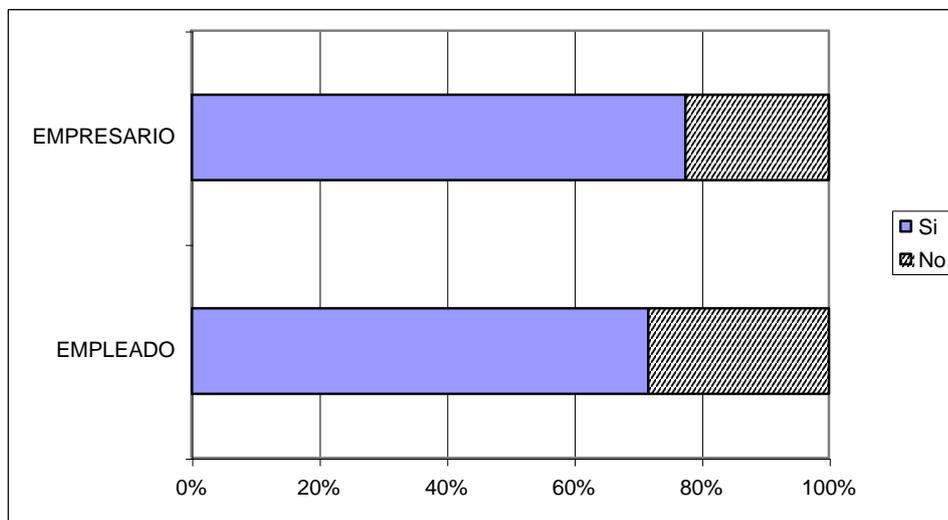
La **pregunta catorce** tiene que ver con pautas generales de comportamiento. En la misma, tres cuartas partes de la muestra afirmó que generalmente **lleva consigo su tarjeta de crédito cuando sale**, pero este porcentaje baja hasta el 60% en el caso de la población comprendida entre 20 y 25 años y los mayores de 60 años, en el resto de la muestra siempre supera el 75%. Es decir, en los segmentos de mayores y jóvenes es donde baja el porcentaje lógicamente. Atendiendo a la situación profesional del encuestado o su grado de experiencia, no se observan diferencias significativas, nos encontramos con algo usual por tanto.

**Llevar consigo la tarjeta de crédito al salir**



Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

**Llevar consigo la tarjeta de crédito al salir según situación laboral**

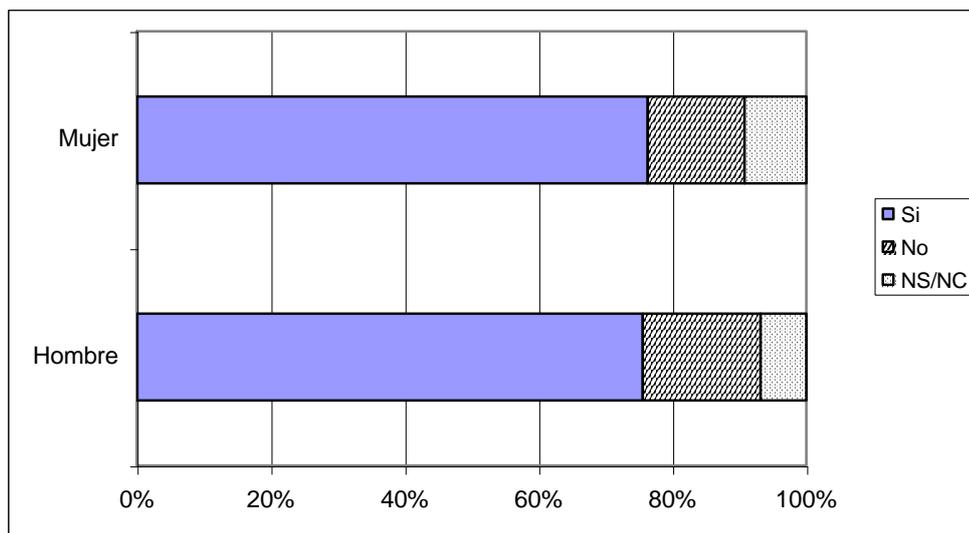


Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

En la **pregunta quince**, se cuestiona acerca de la **relación existente entre la responsabilidad y la felicidad**, si el entrevistado considera que las personas que tienen responsabilidades son felices. Una cuarta parte responde afirmativamente. Sólo quedan por debajo de esta opinión, los segmentos comprendidos entre los 31 y 35 años, así

como los comprendidos entre los 41 y 50 años. Parece ser que son aquellos segmentos con mayor implicación o responsabilidad los que menor optimismo demuestran.

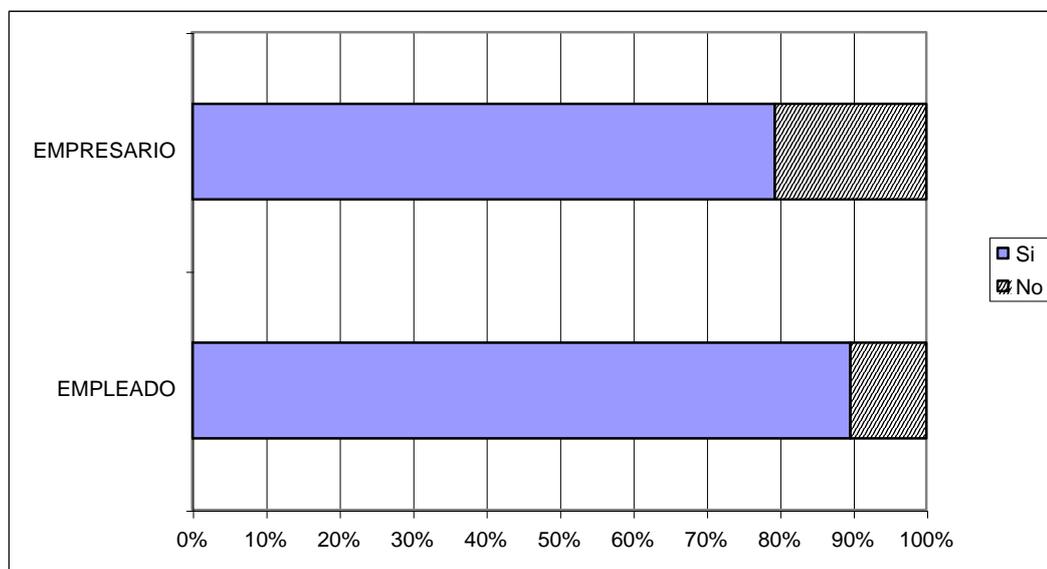
### *Compatibilidad de la responsabilidad y la felicidad según edad*



Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

Por otro lado, examinando esta cuestión desde el punto de vista profesional, la respuesta afirmativa llega hasta el 82% en el caso del segmento de 5 años o menos de experiencia profesional. Por otra parte, son los empleados, quienes supuestamente deben tener menor grado de responsabilidad que los empresarios, quienes más optimismo demuestran, superando ampliamente el 85%.

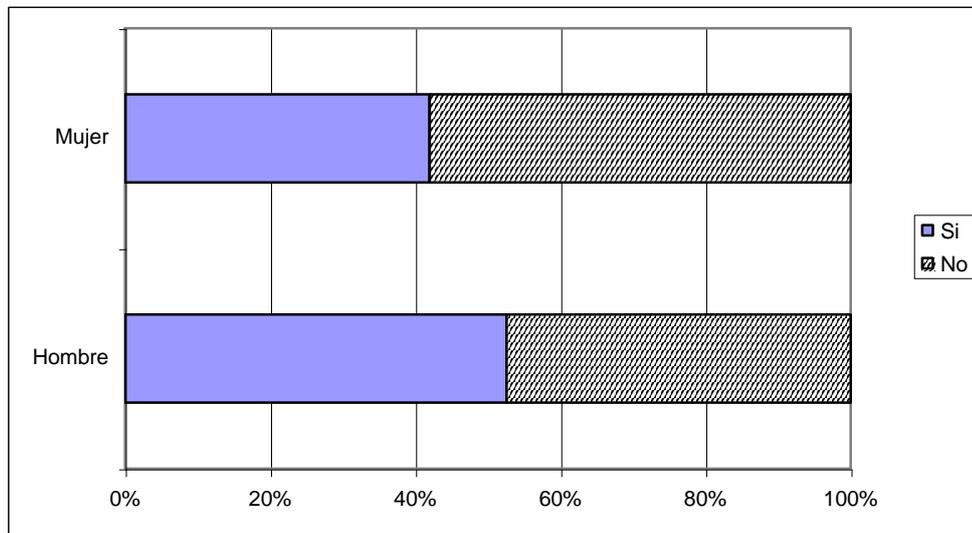
### Compatibilidad de la responsabilidad y la felicidad según situación profesional



Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

En línea de las preguntas referidas a la propia opinión de la capacidad profesional del encuestado se sitúa la **pregunta dieciséis**, en la misma, se cuestiona acerca de la ambición profesional. En torno a la mitad de los encuestados cree tener más ambición que sus colegas, primando ligeramente la opinión negativa. Destaca como las mujeres ven menor ambición en ellas que los hombre, así lo consideran el 40% de las mujeres por el 55% en los hombres

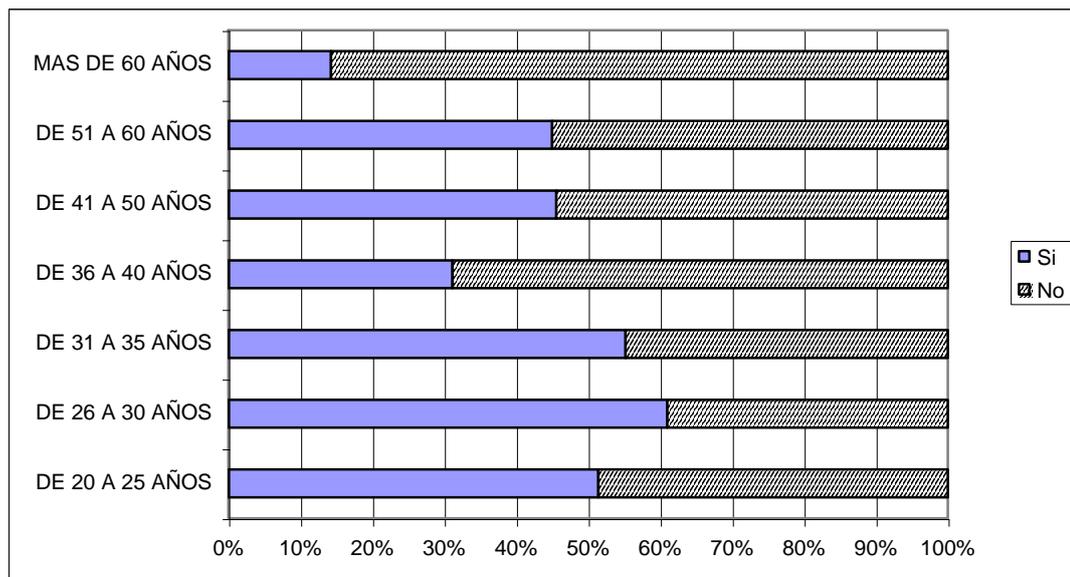
### Mayor ambición que sus colegas según sexo



Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

En cuanto a las diferencias por edades, estas varían notablemente, descendiendo conforme avanza la edad, mientras en el arco de edad entre 26 y 30 años, el sí supone el 60%, entre 36 y 40 años el sí desciende hasta el 30%.

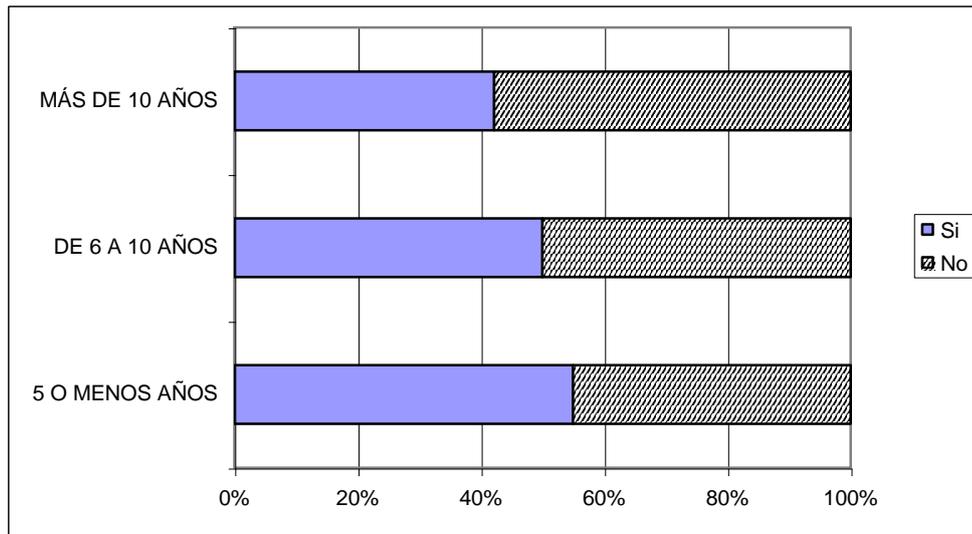
### Mayor ambición que sus colegas según edad



Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

Atendiendo a la trayectoria profesional, se puede apreciar un claro descenso del sí conforme aumenta la experiencia profesional, ya que los de 5 o menos años de experiencia llegan al 55% de respuestas mientras que el arco de más de 10 años de experiencia sólo obtiene un 40%.

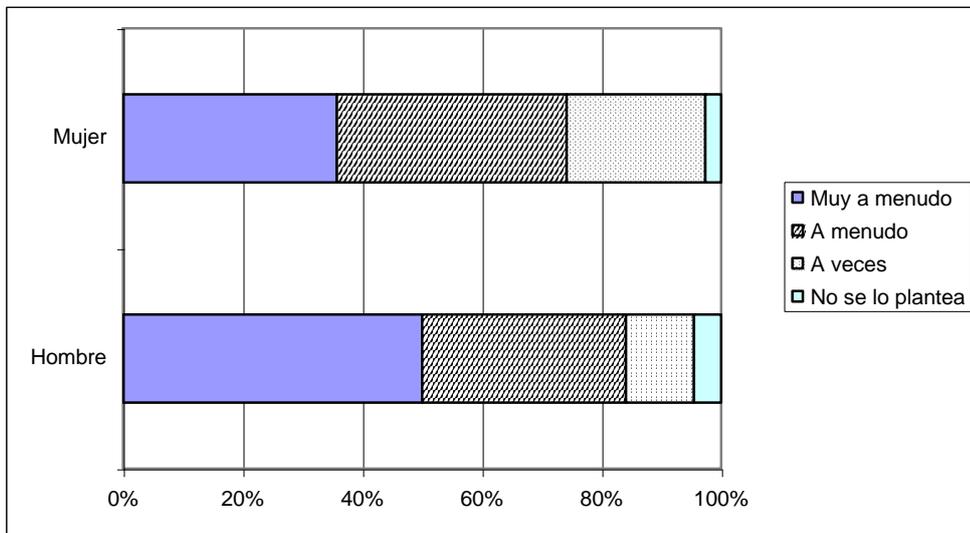
**Mayor ambición que sus colegas según experiencia profesional**



Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

La **pregunta decimoséptima** hace referencia a las inquietudes personales, a **sentir o no la necesidad de mejorar sus logros**. La opinión mayoritaria, un 43% de respuestas es que sucede muy a menudo. Esta inquietud es mayor entre los hombres que las mujeres, un 50% en el caso de los hombres y un 35% en las mujeres. Además, el 36% de los encuestados respondió que a menudo siente la necesidad de mejorar sus logros. La sensación de mayor conformismo entre las mujeres queda claro al examinar el porcentaje de las mismas que afirma que esta necesidad sólo aparece a veces donde la misma dobla al de los hombres, siendo la respuesta media del 16%.

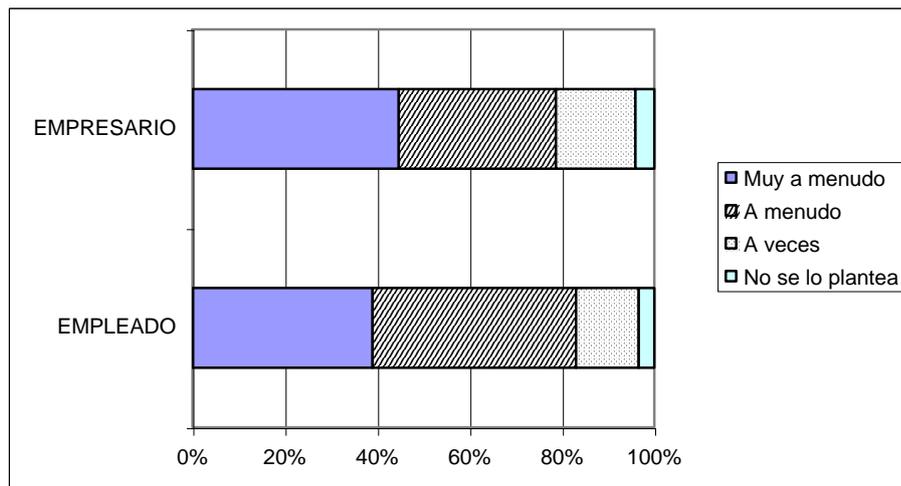
**Sentir la necesidad de mejorar sus logros según sexo**



Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

Atendiendo a la situación laboral aparecen importantes diferencias, mientras que hemos visto que el 43% de las ocasiones se sentía la necesidad de mejorar sus logros muy a menudo, este porcentaje no llega al 40% en el grupo de empleados. Son los empresarios los que mayor preocupación muestran en este apartado.

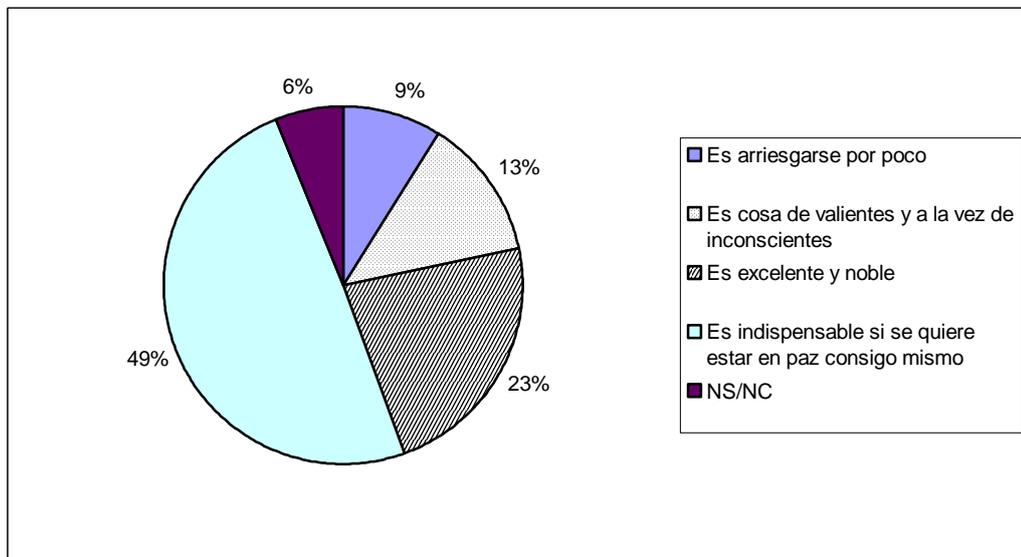
**Sentir la necesidad de mejorar sus logros según situación laboral**



Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

La **pregunta veintiuno** tiene que ver con la implicación de lo personal en el trabajo. Se pregunta como consideran el hecho de **afirmar las convicciones profundas en la empresa aunque sufra las consecuencias**. La mitad de los encuestados responde que esto es indispensable si se quiere estar en paz consigo mismo, una tercera parte cree que es excelente y noble. En menor medida aparecen respuestas como que es cosa de valientes y a la vez de inconscientes, un 13% de los encuestados así lo cree. Apenas el 9% considera que esto es arriesgarse por poco. Debe notarse que si examinamos estas respuestas en función de la edad o el sexo del encuestado no aparecen variaciones significativas.

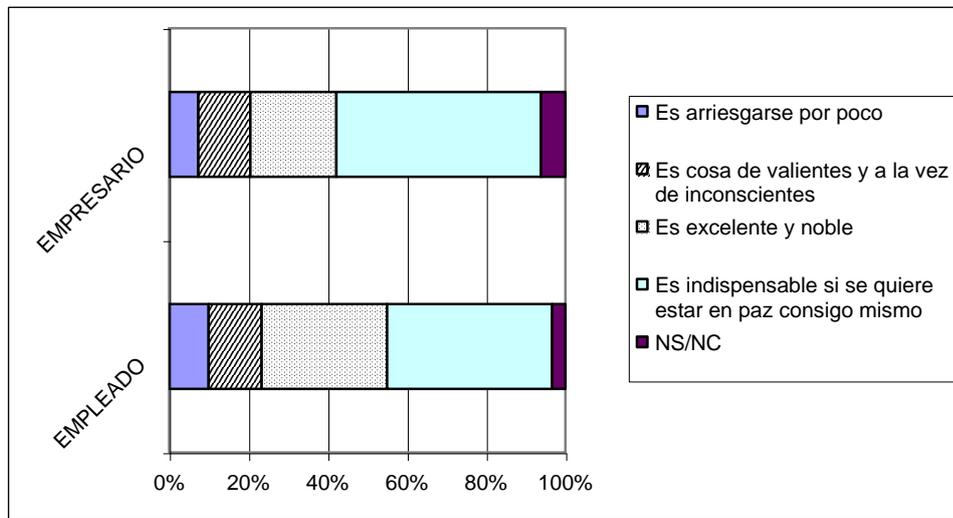
### *Afirmar las convicciones profundas en la empresa*



Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

El afirmar las convicciones profundas en la empresa, aunque sufra las consecuencias es indispensable si se quiere estar en paz consigo mismo es la opción elegida por la mitad de los encuestados, destacando los grupos de entre 6 y 10 años de experiencia profesional y el colectivo de empleados, donde esta opción desciende al 40% de respuesta.

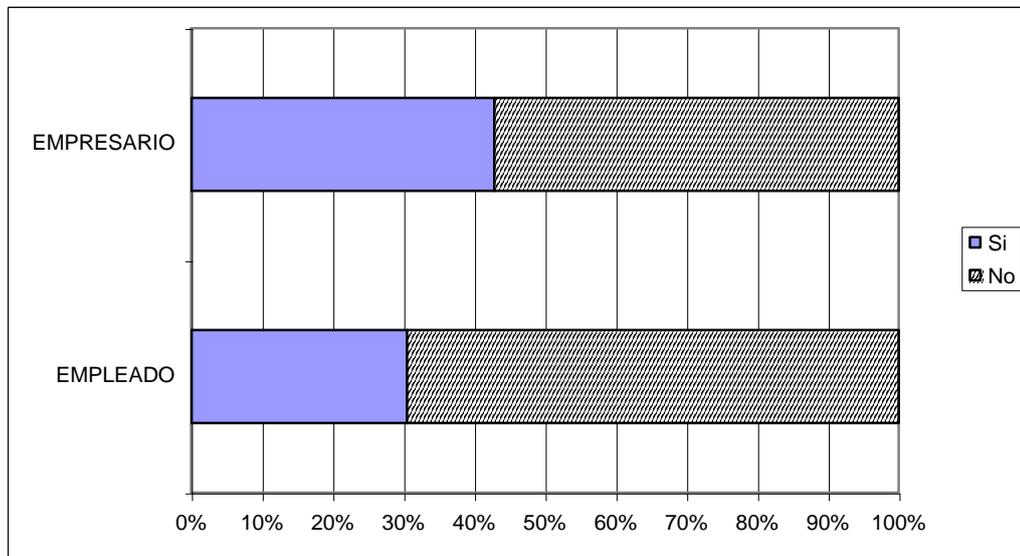
**Afirmar las convicciones profundas en la empresa según situación profesional**



Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

En **pregunta veintinueve** se cuestiona acerca de **si a los 25 años tenía la impresión de tener una revancha pendiente**, más de la mitad de los encuestados respondió que no, destacando de gran manera el 85% de los mayores de 60 años. En el caso de los empleados llegó a casi un 70% la negación. Afirmaron tener revanchas pendientes el 40% de respuestas, destacando en este caso el arco comprendido entre los que tienen entre 6 y 10 años de experiencia, que llegaron a la mitad de las respuestas y el de los empleados que sólo obtuvo un 30% de respuestas.

**Tenía la impresión de tener revanchas pendientes a los 25 años**

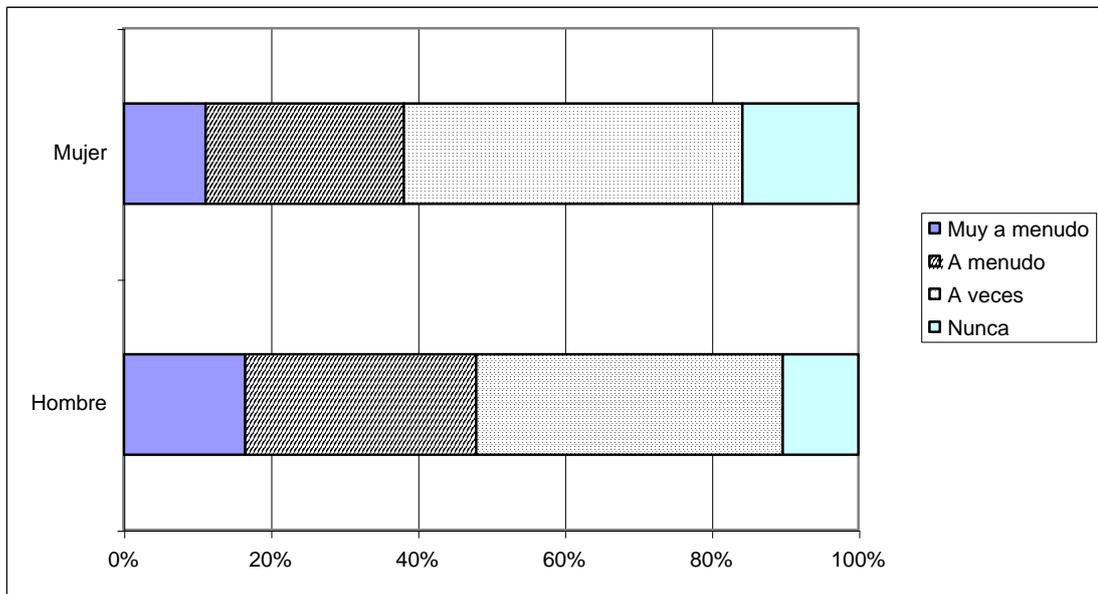


Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

La **pregunta treinta y cuatro** hace referencia a **si se intenta poner en contacto con personalidades importantes de su trabajo**. El 44% responde que a veces, siendo más aceptada esta opción por parte de las mujeres, con una diferencia de más de cinco puntos respecto a los hombres. En este sentido supera significativamente el 50% el arco de edad comprendido entre los 41 y 50 años, mientras que entre los 36 y 40 años descendió a sólo un 34%.

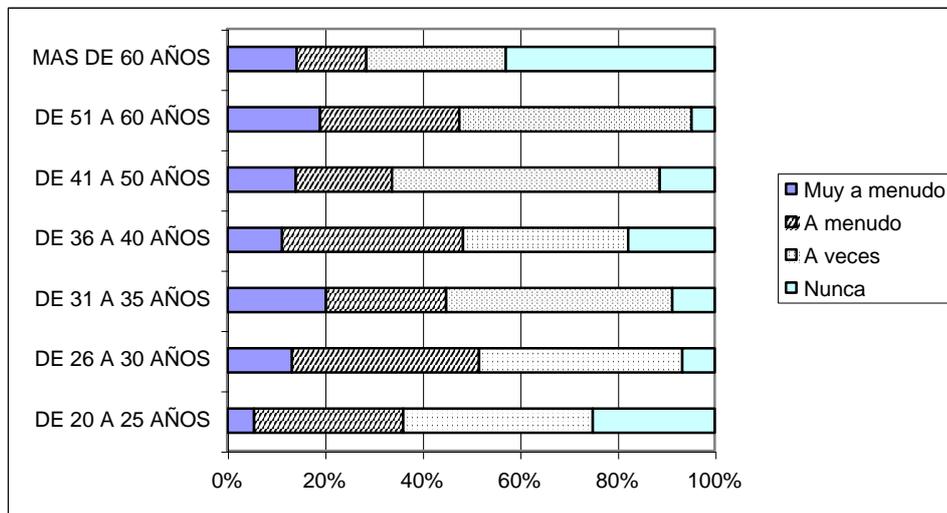
La siguiente respuesta más elegida fue a menudo, con algo menos de un tercio del total, pero bajando sensiblemente en dos arcos de edad, el de 31 a 35 años y sobre todo el de 41 a 50, que no llega al 20%. Dijo que nunca se intenta poner en contacto con personalidades importantes de su trabajo tan solo el 12%, pero con una diferencia apreciable entre hombres y mujeres, a favor de estas últimas, y llegando a ser de una cuarta parte entre los más jóvenes y de más del 42% entre los más mayores. La respuesta muy a menudo fue la elegida por el 14% observándose un pequeño descenso entre las mujeres, y una bajada pronunciada entre los de 20 y 25 años.

**Intentar fomentar contactos con personalidades en el trabajo según sexo**



Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

**Intentar fomentar contactos con personalidades en el trabajo según edad**

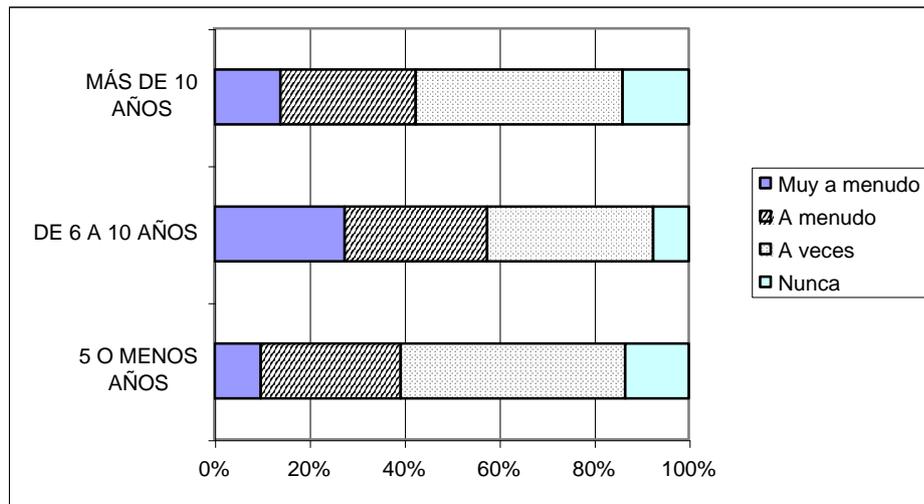


Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

A veces se intentan poner en contacto con personalidades importantes de su trabajo en torno al 44% de encuestados, pero atendiendo a la experiencia profesional y veces, teniendo de nuevo los grupos de entre 6 y 10 años de experiencia y el de empleados importantes desviaciones de casi diez puntos por debajo de la media.

La siguiente respuesta más elegida fue a menudo, con algo menos de un tercio del total. Dijo que nunca tan solo el 12%,. La respuesta muy a menudo fue la elegida por el 14% observándose un gran aumento en el grupo de entre 6 y 10 años en esta respuesta, con un 28%, el doble de la media.

***Intentar fomentar contactos con personalidades en el trabajo según experiencia profesional***

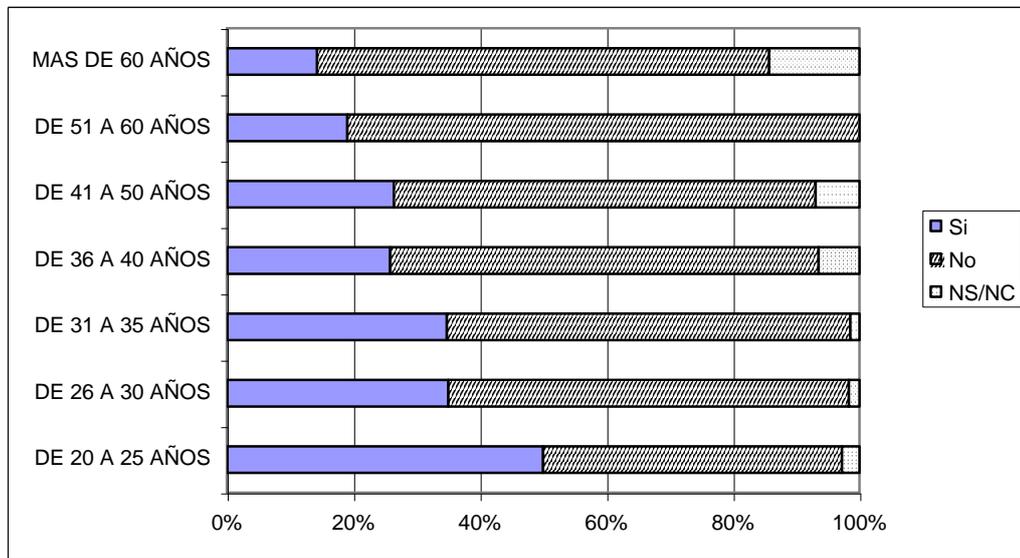


Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

La **pregunta cuarenta y seis** acerca **si estarían dispuestos a cambiar de nacionalidad para ocupar un puesto en el extranjero** fue respondida de forma mayoritaria por un 65% de la muestra negando la posibilidad, destacando esta opción entre los hombres. Se observa además una clara tendencia al alza conforme aumenta la edad del encuestado, yendo desde el 47% del grupo de los más jóvenes hasta el 81% en los mayores de 51 años. Conforme aumenta la experiencia laboral disminuye el porcentaje de encuestados que afirman estar dispuestos a cambiar su nacionalidad por este motivo.

Apenas una tercera parte si estaría dispuesto a cambiar de nacionalidad para optar a un puesto de trabajo. Esta respuesta disminuye conforme aumenta la edad, del 50% de los de entre 20 y 25 hasta el 15% entre los mayores de 60 años.

**Disposición a cambiar de nacionalidad para ocupar un puesto en el extranjero**



Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

**4.1.2. Resistencia al fracaso**

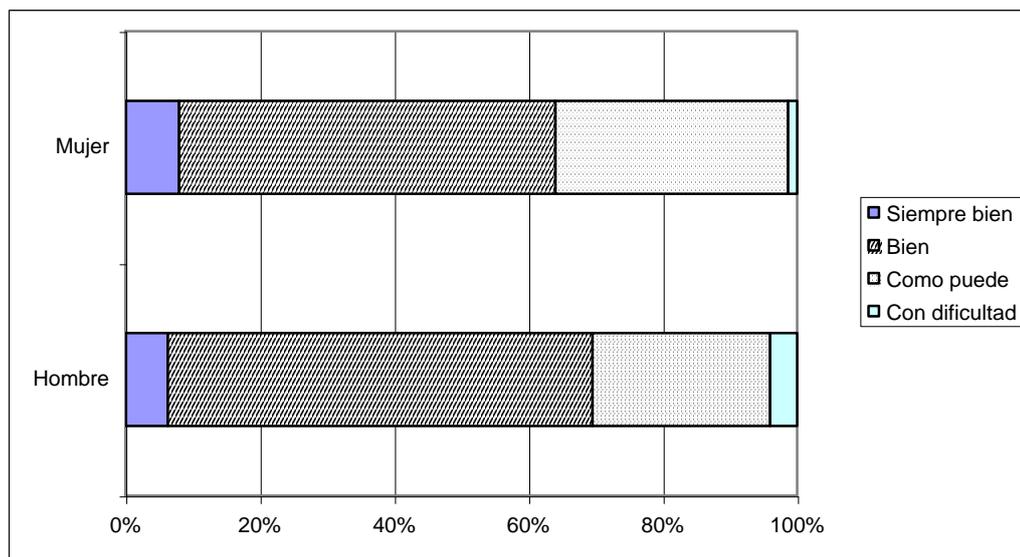
Un segundo criterio de agrupación de las preguntas del cuestionario hace referencia a la resistencia al fracaso que debe poseer el emprendedor. El lanzamiento de una empresa es una tarea difícil que requiere de capacidad de sacrificio ante las vicisitudes que plantea el nacimiento de la empresa, por ello esta cuestión se plantea como sustancial para el individuo.

En este sentido, la **tercera cuestión** del cuestionario tiene que ver nuevamente con las cualidades del individuo. Se trata de la reacción o la **capacidad para salir de situaciones difíciles**. En este sentido, por regla general, la visión general es muy optimista, apenas el 3% afirma que lo hace con dificultad.

La mayoría, un 60% dice salir bien, acrecentándose más esta opinión entre los hombres, siete puntos respecto a las mujeres. Un 30% afirmó salir como puede de estas situaciones difíciles, respuesta esta que aumenta notablemente en las mujeres respecto a los hombres, y sólo un 7% afirmó salir siempre bien, siendo la gente comprendida entre 26 y 30 años la que más respondió de esta manera.

En cuanto a las diferencias por edad resalta que entre los 31 y los 40 años se encuentra por encima de ese 60% la gente que afirma salir bien de las situaciones difíciles.

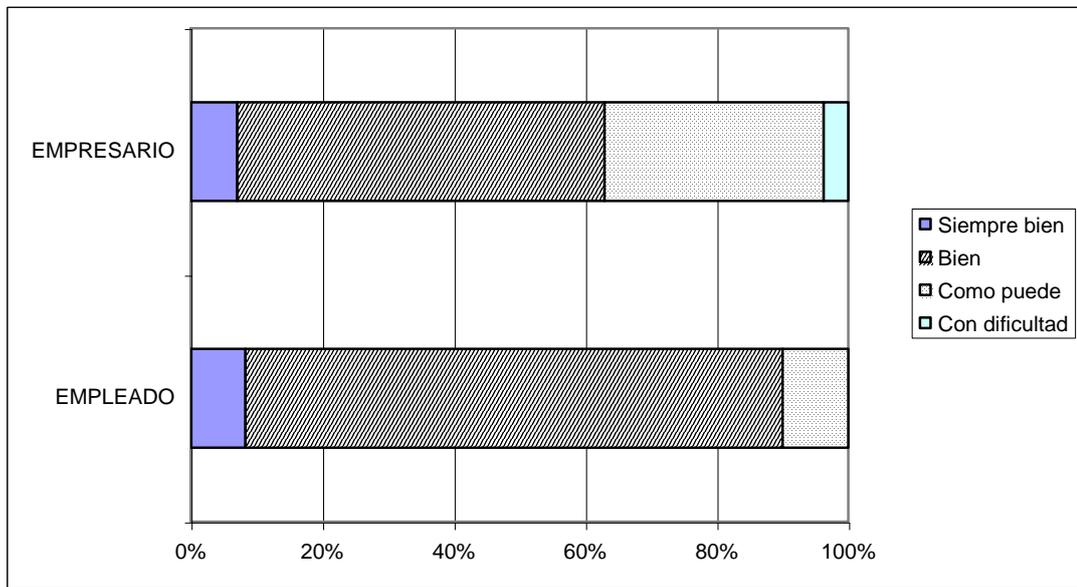
### Salida ante las situaciones difíciles según sexo



Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

Si vemos que la respuesta mayoritaria es que salen bien de situaciones difíciles un 60% de los encuestados, llama la atención los 10 puntos de diferencia en el tramo de los trabajadores que poseen entre 6 y 10 años de experiencia y los que pasan de 10 años. Son los empleados los que en mayor medida rebasan esta opinión media, más del 81% respondió en este sentido, mientras que los empresarios se quedaron en un 55%. Por el contrario si veíamos que el 30% afirmó salir como puede de estas situaciones difíciles, sólo uno de cada diez empleados eligió esta respuesta, mientras que los empresarios se situaron algunos puntos por encima del 30%.

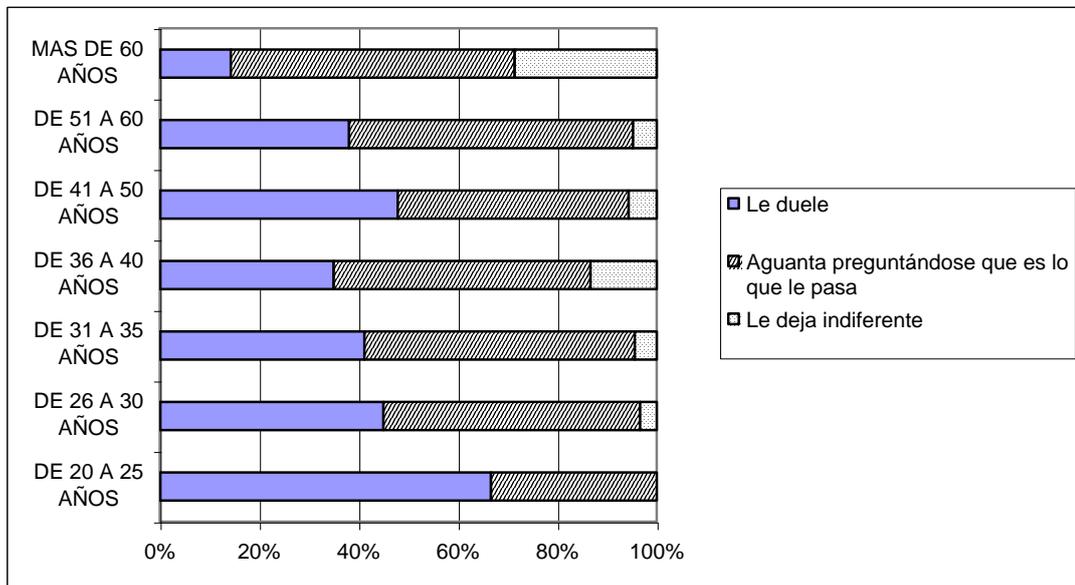
**Salida ante las situaciones difíciles según situación laboral**



Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

Por otra parte, en relación con la reacción frente a los comportamientos de los demás, la **quinta cuestión** hace referencia a **como se reacciona si un amigo le critica injustamente**. La mitad de los encuestados afirma que le aguanta preguntándose qué es lo que le pasa, aunque es significativo que esta respuesta desciende a uno de cada tres en el arco entre los 20 y 25 años. Poco menos de la mitad dice que le duele, siendo en este primer segmento de edades una proporción de dos tercios, mientras que en el resto de edades no existen diferencias significativas, siempre alrededor de un 40%. La tercera respuesta, que le deja indiferente, tuvo una aceptación de apenas el 6% acentuándose entre el grupo de edades comprendidas entre 36 y 40 años.

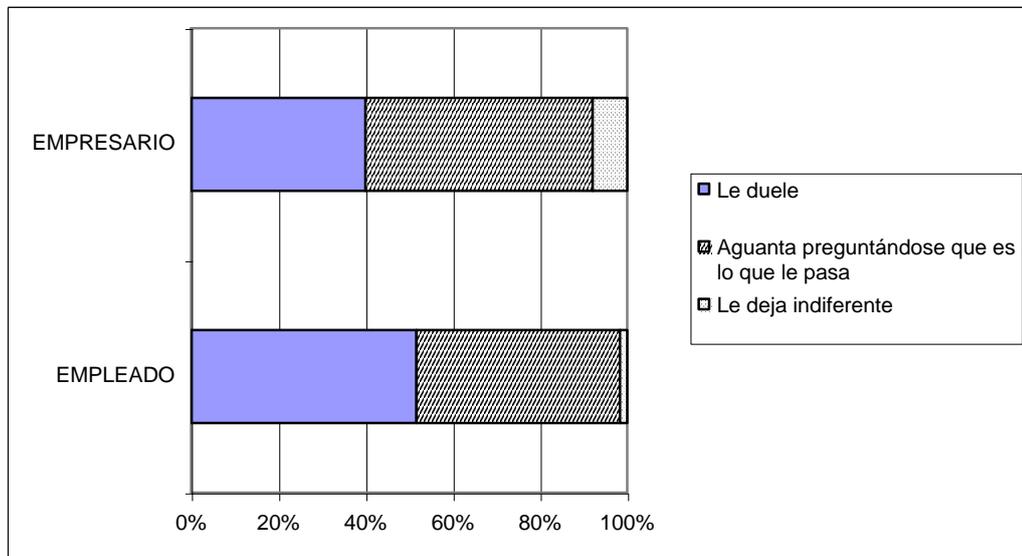
**Reacción frente a las críticas de los amigos según edad**



Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

Atendiendo a la experiencia profesional vemos que la primera opción que había sido aceptada por la mitad de los encuestados, que ante la crítica injusta de una amigo injustamente le aguanta preguntándose qué es lo que le pasa, se observa un ligero descenso de 5 puntos en la gente de menos de 10 años de experiencia profesional. También el grupo de empleados reflejó un descenso similar, pero en ninguno de los casos las respuestas aumentaron por encima del 52%. Algo menos de la mitad de los encuestados respondía que le duele, siendo el grupo de más de 10 años de experiencia el único que ofreció desviaciones significativas, ya que descendió hasta sólo un 37% de respuestas, también los empresarios respondieron así en algo menos del 40% de los casos. La tercera respuesta le deja indiferente, tuvo una aceptación de apenas el 6%, siendo muy importante la diferencia entre empresarios y empleados, 8% en los primeros frente a un 2% en los empleados.

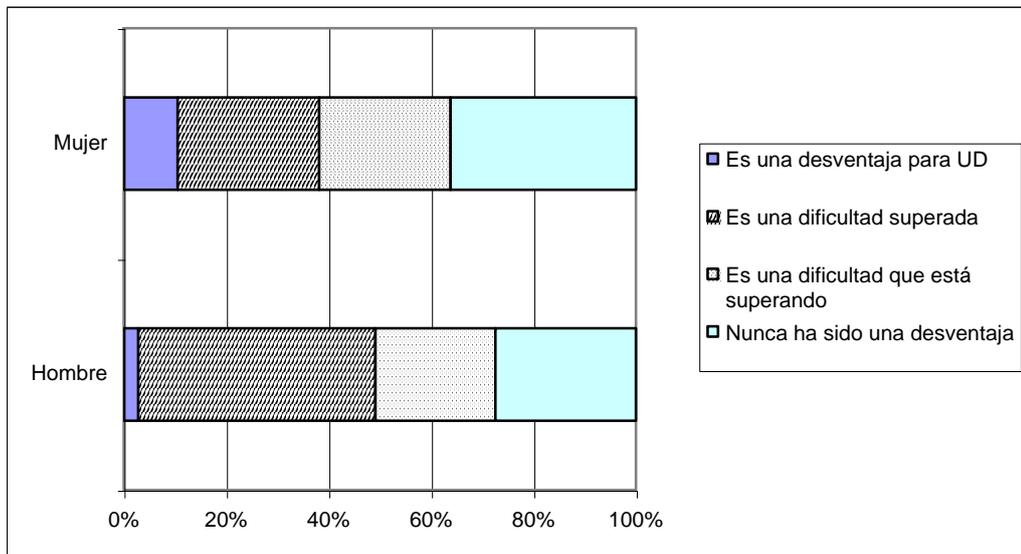
**Reacción frente a las críticas de los amigos según situación laboral**



Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

La **pregunta octava** hace referencia a la **timidez**. La visión general es optimista, no parece constituir un freno importante, casi el 40% respondió que esta una dificultad superada, llegando al 46% en el caso de los hombres y sólo al 28% en las mujeres, también destaca esta respuesta en la gente de edad más avanzada, un 50% así opina. La segunda respuesta más aceptada fue que nunca ha sido una desventaja con un 31% de aceptación, siendo algo mayor en las mujeres, 8 puntos de diferencias respecto a los hombres, y destacando notablemente en la gente de más de 60 años, con un 70% de respuestas. Un 25% afirmó que es una dificultad que se está superando siendo una respuesta que pierde porcentaje a medida que avanza la edad del encuestado. Es una desventaja para usted fue una respuesta que apenas tuvo aceptación, pero que en las pocas respuestas que tuvo, tres cuartas partes fueron mujeres.

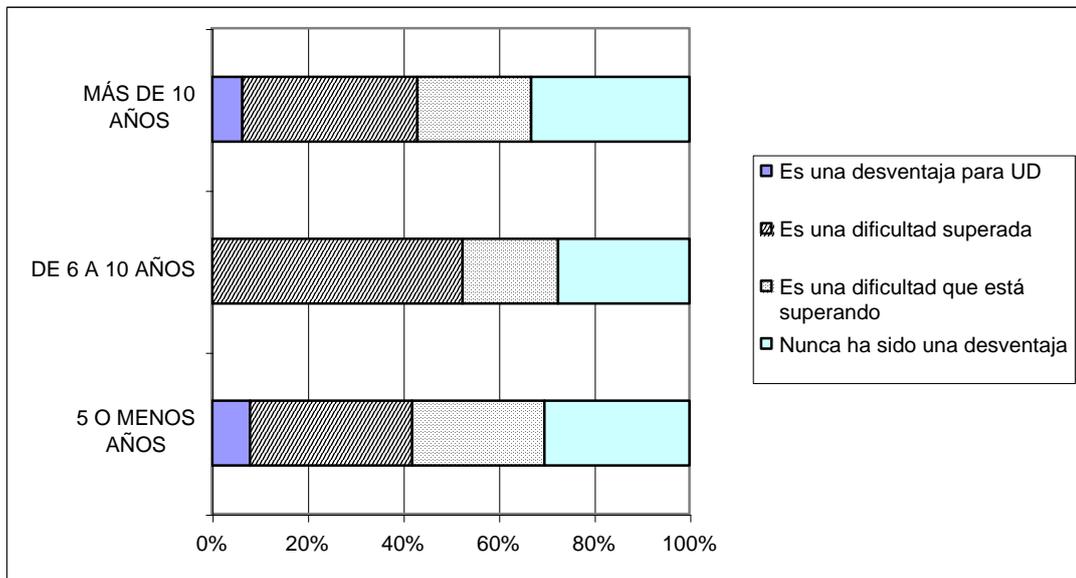
**Freno al desarrollo motivado por la timidez según sexo**



Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

Para el 40% la timidez es una dificultad superada, sin embargo ofrece importantes diferencias según los segmentos, los de entre 6 y 10 años de experiencia llegan a la mitad de la respuestas, mientras que los otros dos grupos de experiencia laboral giran en torno a un tercio de respuestas. Ocurre parecido según los grupos de actividad, los empleados llegan a la mitad en esta respuesta, mientras que los empresarios se quedan en un tercio. La segunda respuesta más aceptada fue que nunca ha sido una desventaja con un 31% de aceptación, destacando en este caso que sólo el 22% de los empleados opinó de esta manera. Un 25% afirmó que es una dificultad que se está superando siendo una respuesta que pierde porcentaje a partir de los 5% de experiencia, los empresarios superan en 9 puntos a los empleados en este caso, 27% frente a 18%. Es una desventaja para usted fue una respuesta que apenas tuvo aceptación, resalta el 10% de empleados que opinó así frente al 5% de empresarios.

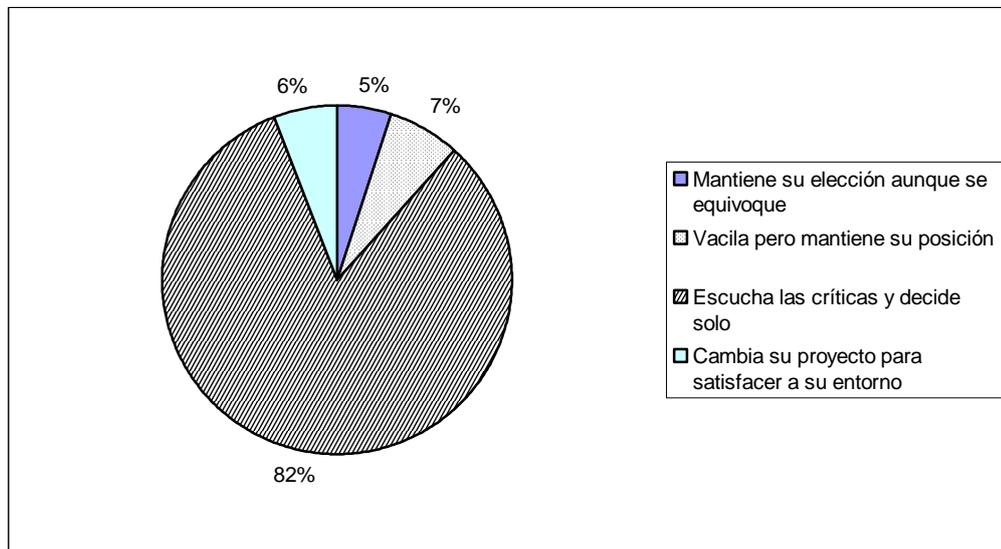
**Freno al desarrollo motivado por la timidez según experiencia laboral**



Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

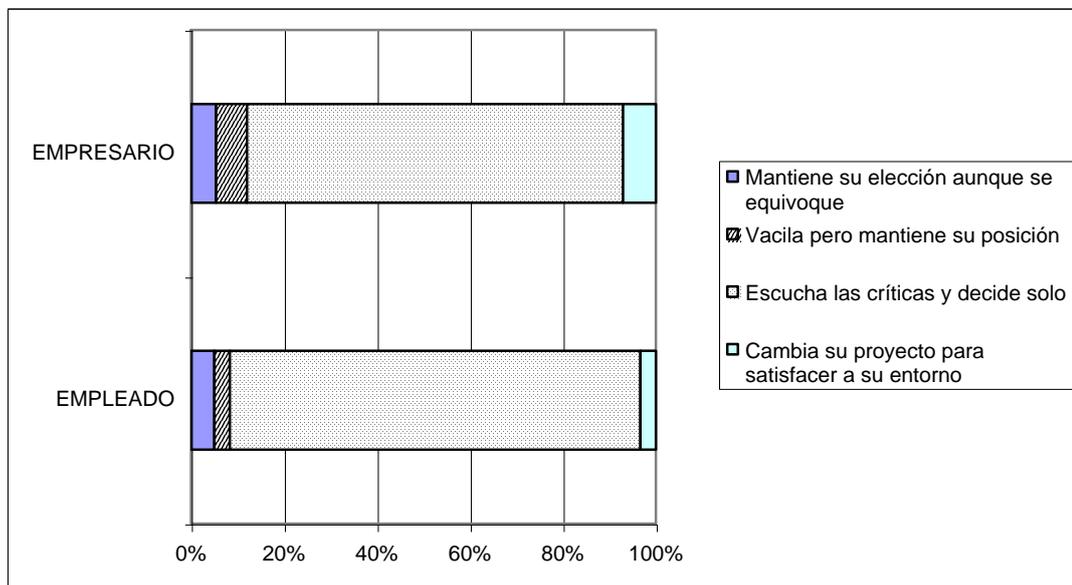
La **cuarta pregunta** de la encuesta tiene que ver con el grupo de cuestiones referidas a la reacción frente a las consecuencias de un comportamiento. En particular a la pregunta **si cuando elige, recibe críticas de su entorno**, la gran mayoría afirmó que escucha las críticas y decide solo, sin existir diferencias significativas ni según el sexo ni la edad del encuestado. El resto de respuestas obtuvieron un porcentaje poco significativo, en torno al 5% cada una de las tres, únicamente en los comprendidos entre 26 y 30 años de edad creció hasta el 10% la respuesta que vacila pero mantiene su posición. Tampoco la situación laboral ni la experiencia parecen ser factores que incidan notablemente en esta situación.

### Reacción frente a las críticas a la hora de elegir



Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

### Reacción frente a las críticas a la hora de elegir según situación laboral

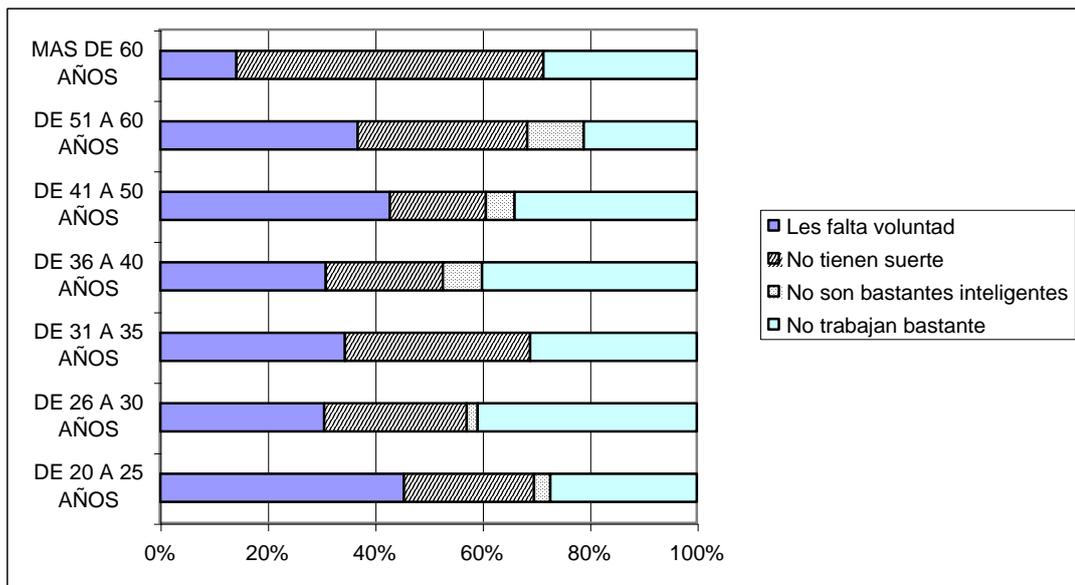


Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

La **pregunta decimoctava** se configura como de opinión general, cuales es desde el punto de vista del encuestado los **factores que hacen que la gente fracase**. De las opciones disponibles, para casi un tercio de los encuestados es por falta de voluntad,

opinión que se acentúa más aun entre los hombres. Si examinamos esta opinión según la edad de los encuestados, vemos que destaca también entre el grupo de gente más joven, quedando sin embargo muy por debajo del 30% en el segmento de mayores de 60 años. La siguiente opción más valorada con parecido porcentaje es que fracasan porque no trabajan bastante, siendo en este caso los hombres los que más aceptaron esta posibilidad frente a las mujeres, un 31% en ellos y un 25% en ellas. Por otro lado, casi una cuarta parte piensa que el motivo del fracaso es que no tienen suerte, siendo en el caso de los mayores de 60 años más de la mitad los que piensan así. Sólo algo más del 3% piensa que el motivo es no ser bastante inteligente.

**Motivos del fracaso según edad**

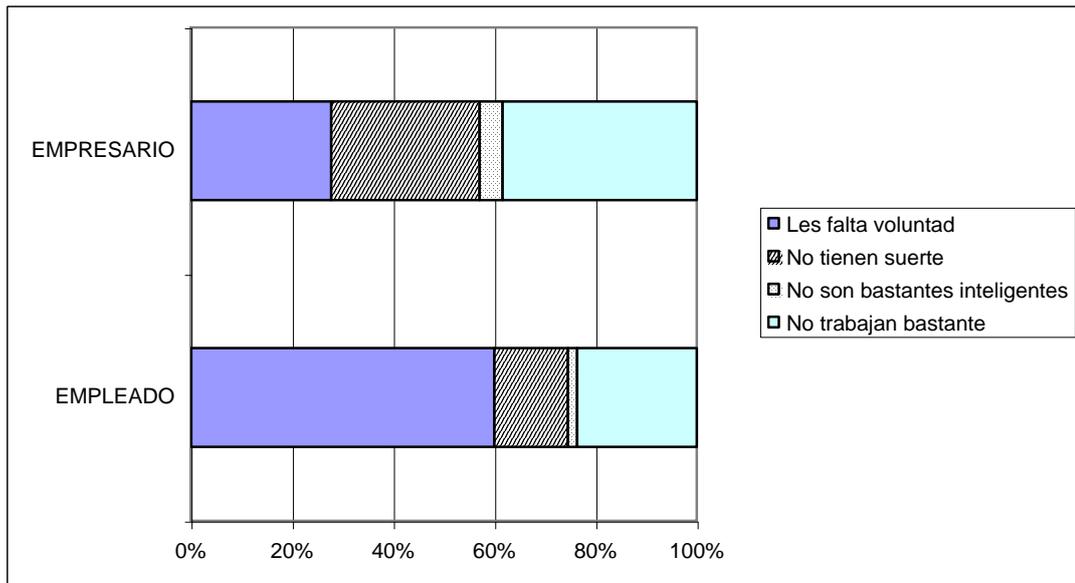


Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

Si examinamos los motivos que conducen al fracaso desde el punto de vista de la situación profesional vemos como la opción más valorada por casi un tercio de los encuestados es porque les falta voluntad. En esta respuesta destacan enormemente las diferencias entre los dos grupos de actividad, los empleados superaron claramente la mitad de las respuestas, mientras que los empresarios sólo opinó en este sentido en una cuarta parte de los casos. Con parecido porcentaje a la anterior contestación aparecía la segunda opción, porque no trabajan bastante, donde se observa una diferencia de diez

puntos entre empleados y empresarios a favor de estos últimos, 22% frente a 32%. Finalmente las otras opciones, casi una cuarta parte piensa que el motivo del fracaso es que no tienen suerte, resaltando el 14% de respuestas que se obtuvo entre los empleados. El no ser bastante inteligente no es un motivo con peso importante.

**Motivos del fracaso según situación laboral**

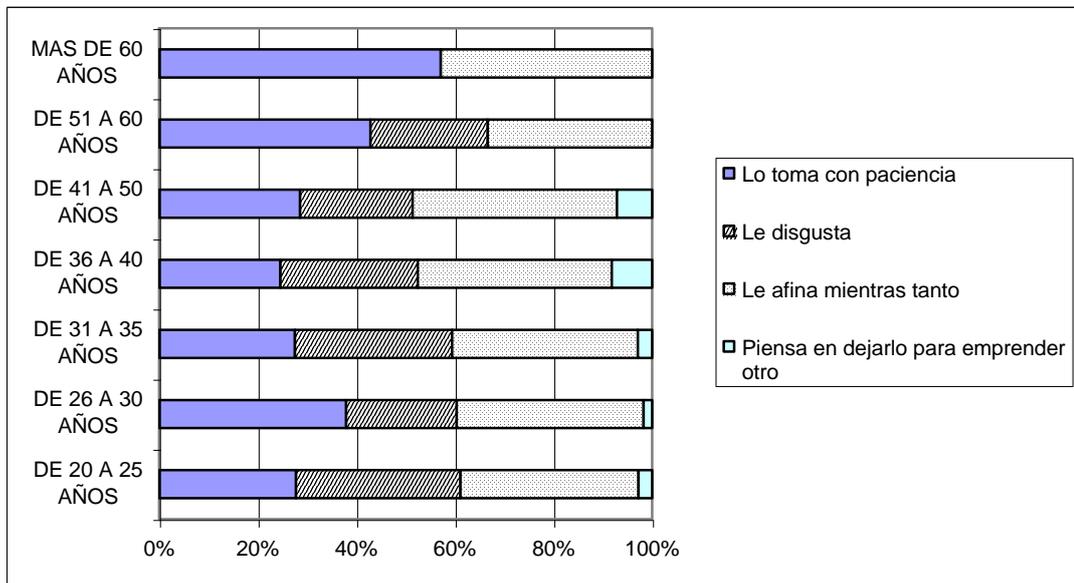


Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

La **pregunta veinte** se refiere a la **reacción que tiene el encuestado cuando uno de sus proyectos es retrasado**. La respuesta mayoritaria, un 38% de las ocasiones afirma que lo afina mientras tanto. Destaca sobremanera como son las mujeres las que más se destacan en esta línea, situándose 8 puntos por encima respecto a los hombres. Un 30% afirmaba que lo tomaba con paciencia. En esta respuesta crece el porcentaje en función de la edad del encuestado, llegando a ser de un 57% en los mayores de 60 años. Debe tenerse presente además que en el caso de los empleados, sólo el 15% afirma que lo tomaría con paciencia.

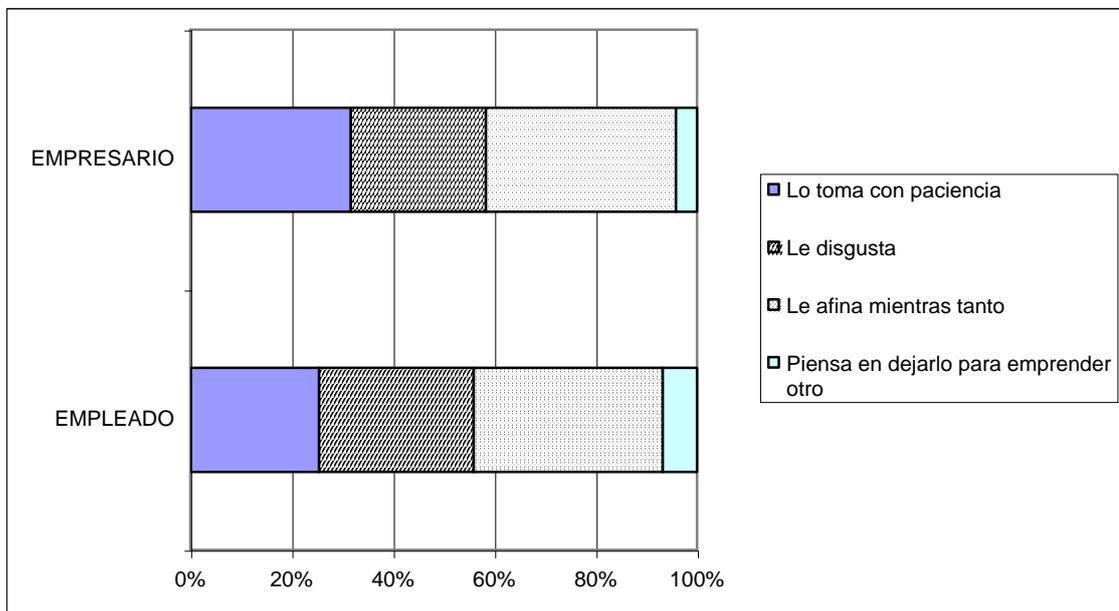
En cualquier caso vemos que la respuesta a esta pregunta aparece dividida, de forma que uno de cada cuatro afirma que le disgusta, llegando al 30% en el caso de los hombres. Son por otra parte los más jóvenes donde más se apunta esta tendencia. Finalmente apenas el 5% dijo pensar en dejarlo para emprender otro.

**Reacción ante un retraso de un Proyecto según edad**



Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

**Reacción ante un retraso de un Proyecto según situación laboral**

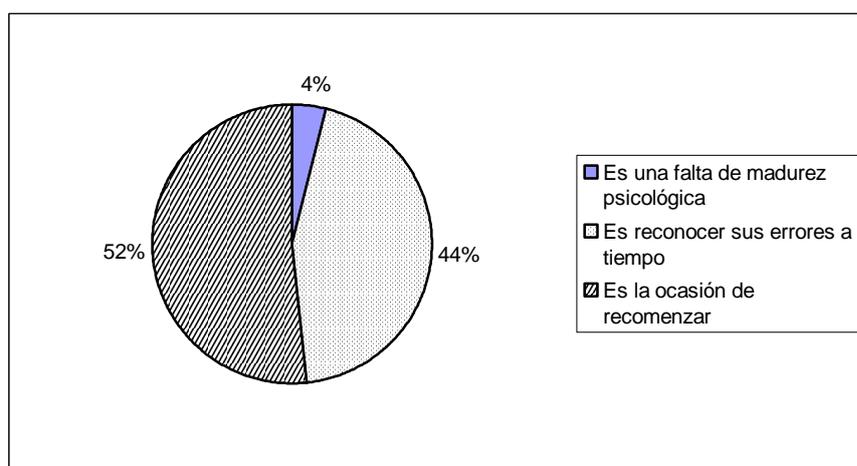


Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

La **pregunta veintiséis, reconocerse vencido**, para la mitad de los encuestados responde es la ocasión de recomenzar. Esta respuesta alcanza el 71% en las edades

comprendidas entre 36 y 40 años. Algunos menos opinan que es reconocer sus errores a tiempo, con un 43% de aceptación, respuesta esta que llegó a ser de un 85% en los encuestados de mayor edad. Apenas se considera el ser una falta de madurez psicológica.

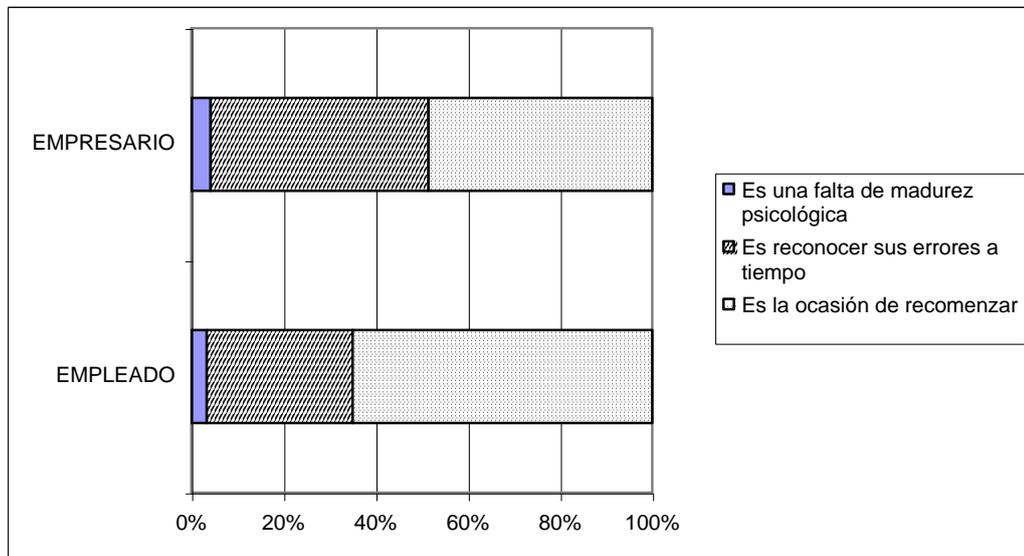
### ***Reconocerse vencido***



Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

Acerca de reconocerse vencido, la mitad de los encuestados respondía que es la ocasión de recomenzar, en este sentido se observa una gran diferencia entre el grupo de empleados, un 65% son de esta opinión, mientras que entre los empresarios sólo opinó así un 48%, estos últimos son más de la opinión que los empleados acerca de reconocer sus errores a tiempo.

### Reconocerse vencido según situación laboral

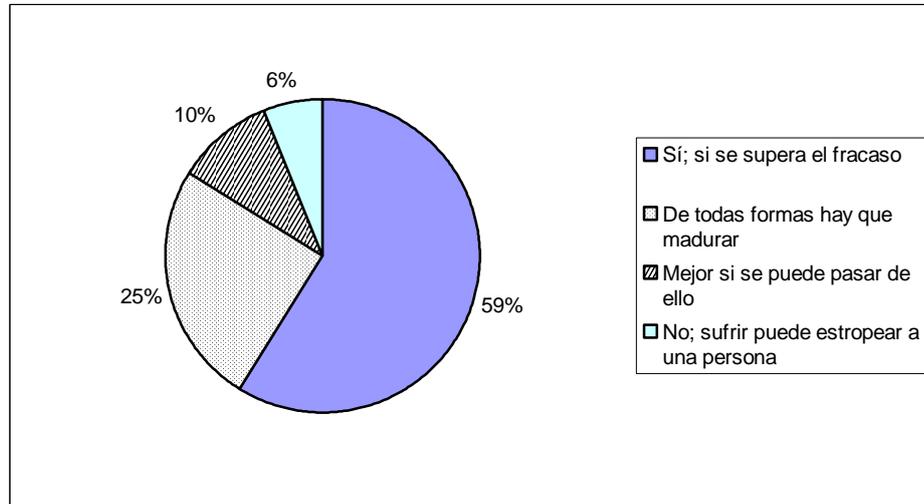


Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

Preguntando en la **cuestión vigésimo séptima** acerca de **qué piensa de la frase "sufrir un fracaso forma el carácter"**, algo más de la mitad responde que es así, si se supera el fracaso. Esta respuesta que desciende del 57% general al 42% entre los mayores de 51 años, y alcanza el 68% en el arco entre 26 y 30 años.

Para la cuarta parte, de todas formas hay madurar, siendo más apreciable esta respuesta entre las mujeres frente a los hombres, a los que supera en varios puntos. Sólo un 10% respondió que mejor si se pasa de ello, no teniendo apenas respuesta entre los más jóvenes, mientras que sólo el 6% opinó que no, que sufrir puede estropear a una persona.

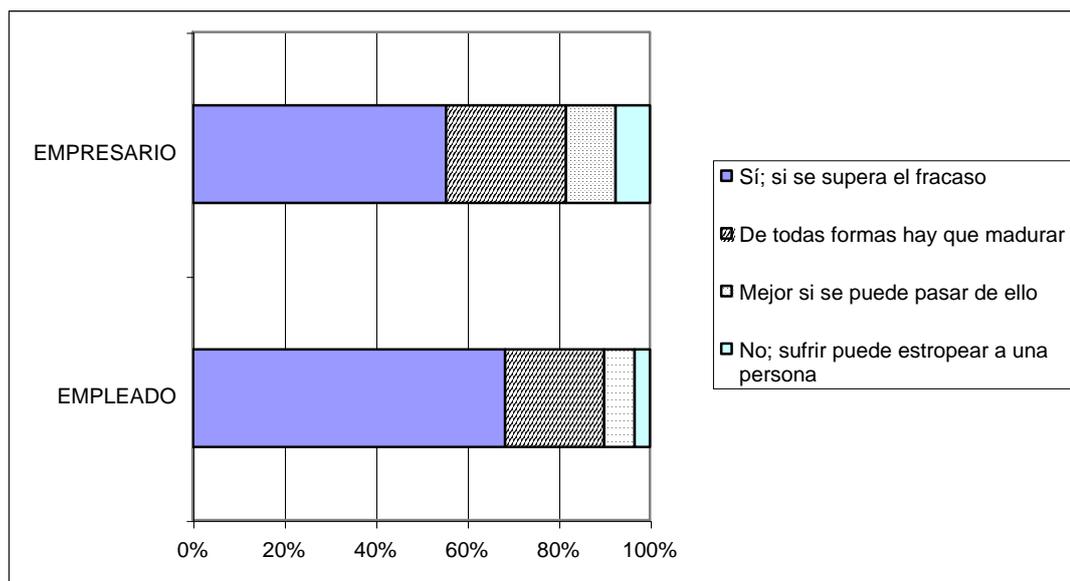
### Sufrir un fracaso forma el carácter



Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

Si hemos visto que para algo más de la mitad de los encuestados sufrir un fracaso forma el carácter si se supera el fracaso, dicho porcentaje anda próximo al 70% de los empleados y de las personas que cuentan con 5 o menos años de experiencia profesional.

### Sufrir un fracaso forma el carácter según situación profesional



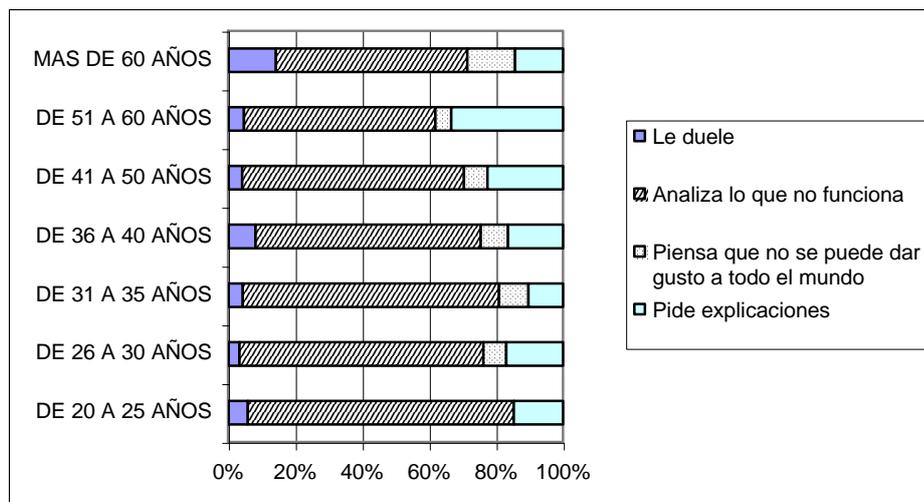
Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

### 4.1.3. Capacidad de trabajo

La capacidad de trabajo es una de las principales habilidades que debe contar un emprendedor, pero además estamos hablando de una de las herramientas claves para el lanzamiento de una idea de negocio. Comenzar una empresa suele ir asociado a la carencia de recursos y medios, factores que deben suplirse en buena manera con una alta capacidad de sacrificio materializado en la entrega al trabajo.

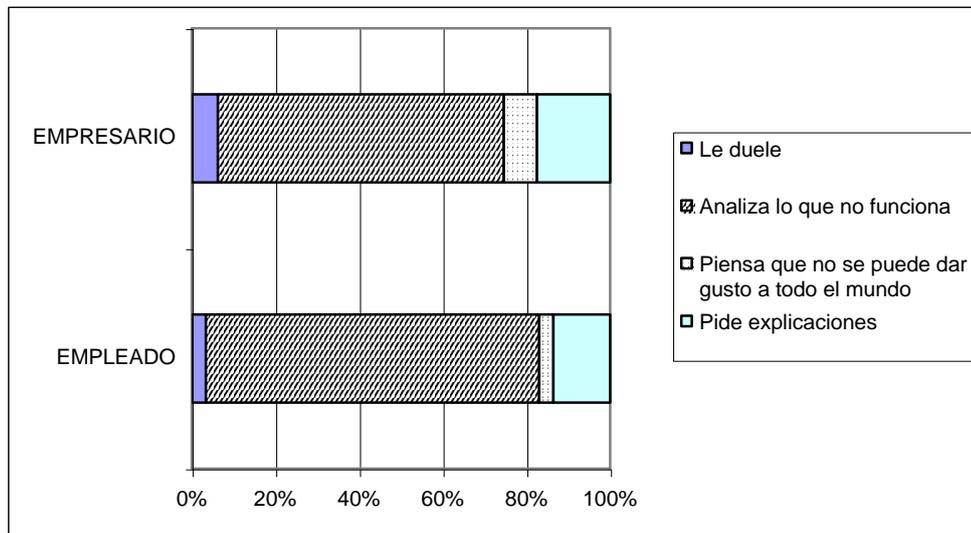
Según ello y dentro de un grupo de preguntas que tienen que ver con la actitud profesional, en la **décima cuestión**, casi tres cuartas partes de los encuestados responde que analiza lo que no funciona **si le reprochan una "insuficiencia profesional"**. Sin embargo según avanza la edad del encuestado lo cierto es que desciende esta contestación a pesar de ser siempre la opción mayoritaria. La segunda opción más valorada, un 17%, es que pediría explicaciones. Resulta llamativo que conforme avanza la edad parece avanzar la seguridad en su capacidad, como lo demuestra el hecho que esta opción alcanza el 34% de las respuestas en el tramo de edad entre 51 y 60 años. La tercera opción, el pensar que no se le puede dar gusto a todo el mundo, parece rehuir un problema, sólo tuvo un 7% aunque es algo más acusada esta falta de reflexión entre los hombres que las mujeres. Apenas tuvo apenas relevancia la respuesta que le duele, sólo un 5% de las respuestas.

#### Reacción frente a un reproche de insuficiencia profesional según edad



Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

**Reacción frente a un reproche de insuficiencia profesional según situación laboral**

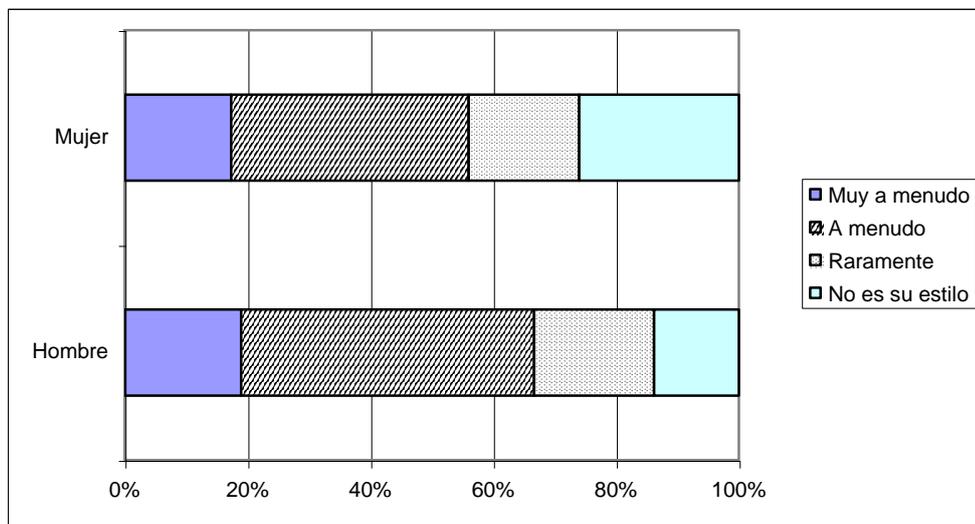


Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

La **pregunta once** se refiere también a la actitud laboral del empleado. Casi la mitad de los encuestados reconoce **trabajar hasta el punto de no hacer otra cosa** a menudo, concretamente el 43%. Atendiendo al sexo del encuestado aparecen variaciones sustanciales, de forma que el 47% de los hombres es de esta opinión frente al 38% de las mujeres.

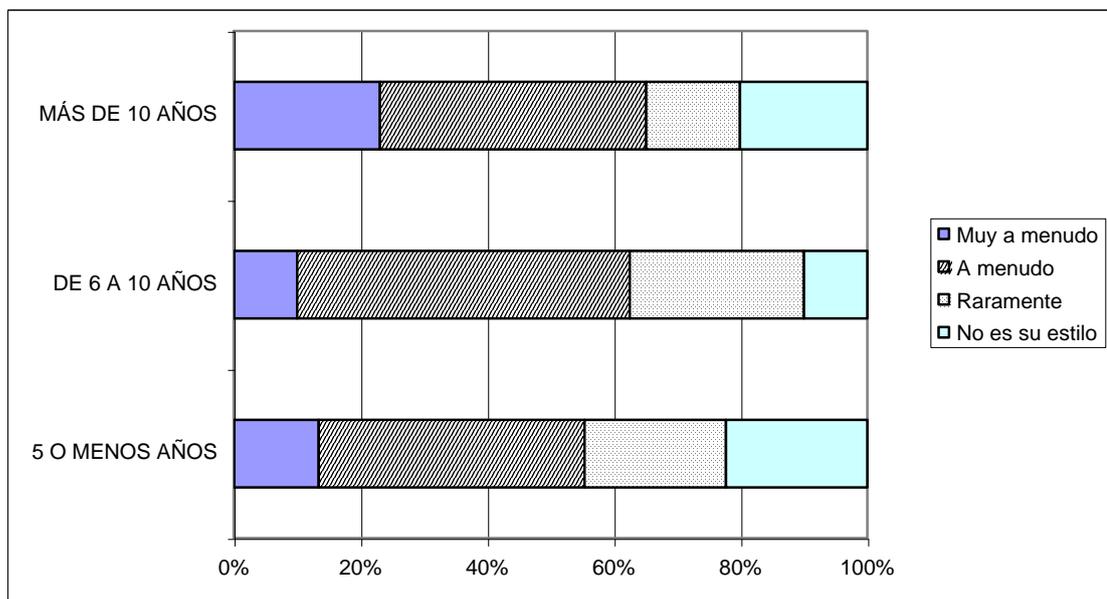
El resto de respuestas, que le ocurra muy a menudo el trabajar hasta no hacer otra cosa, que ocurra raramente o sencillamente que no sea su estilo no alcanzaron el 20% de las contestaciones en ninguno de los casos. Sin embargo, conviene notar algunos apuntes significativos, la opción que le ocurre muy a menudo aumenta su peso conforme aumenta la edad de los encuestados, pasando del 5% entre los más jóvenes hasta el 28% entre los de mayor edad. Con que le ocurra raramente pasa al revés, desciende desde el 30% en los jóvenes hasta el 14% en el último segmento de edad. También destaca que el trabajar hasta el punto de no hacer otra cosa no sea su estilo tiene el doble de peso entre las mujeres que los hombres, 26% frente a 13%.

### Vivir exclusivamente para el trabajo según sexo



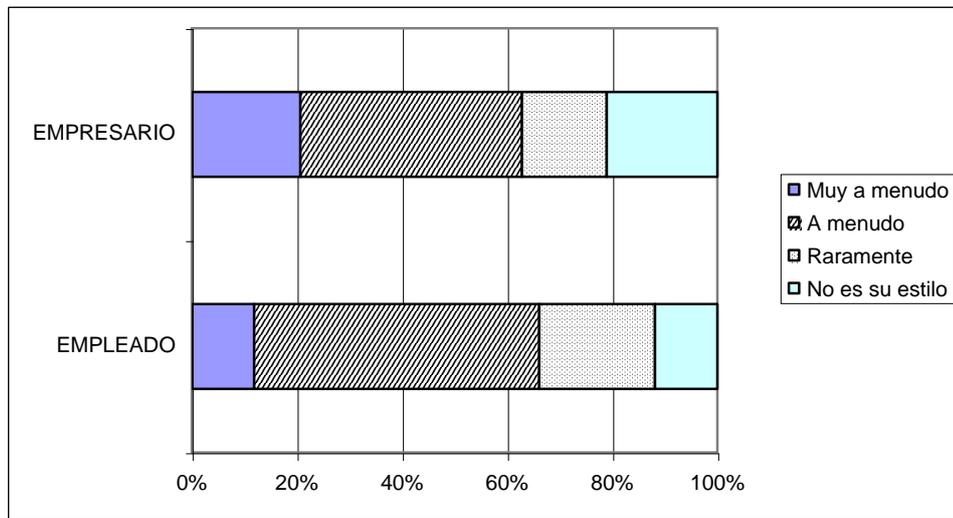
Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

### Vivir exclusivamente para el trabajo según experiencia laboral



Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

**Vivir exclusivamente para el trabajo según situación laboral**

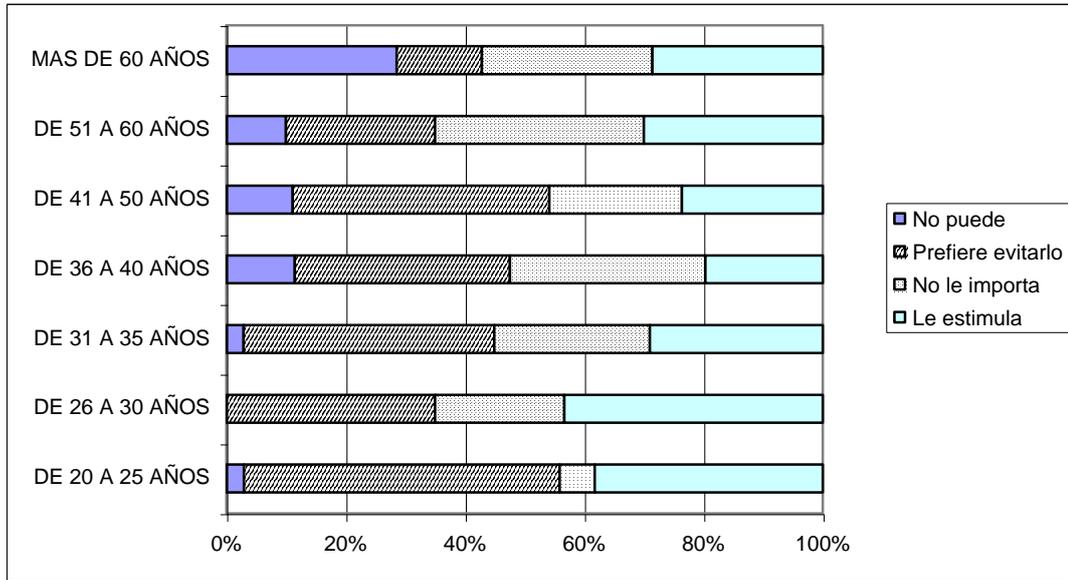


Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

La **pregunta veintiocho** versa acerca de **trabajar bajo presión**. El 39% de los encuestados afirma preferir evitarlo, superando en este caso las mujeres a los hombres en un porcentaje cercano al 20%. Atendiendo a la edad, en esta respuesta se aprecia un gran descenso conforme aumenta la edad del encuestado, empiezan los más jóvenes en el 50% y los mayores tan sólo responden con un 15%.

Por otra parte, casi el 30% afirmó que le estimula trabajar bajo presión, ocurre lo mismo que en la anterior respuesta conforme al aumento de edad, pero son los hombres los que superan en varios puntos a las mujeres en este caso. Casi una cuarta parte dijo que no le importa, sobre todo los hombres, sin apenas aceptación entre los más jóvenes. Finalmente apenas el 7% afirmaba no poder trabajar bajo presión.

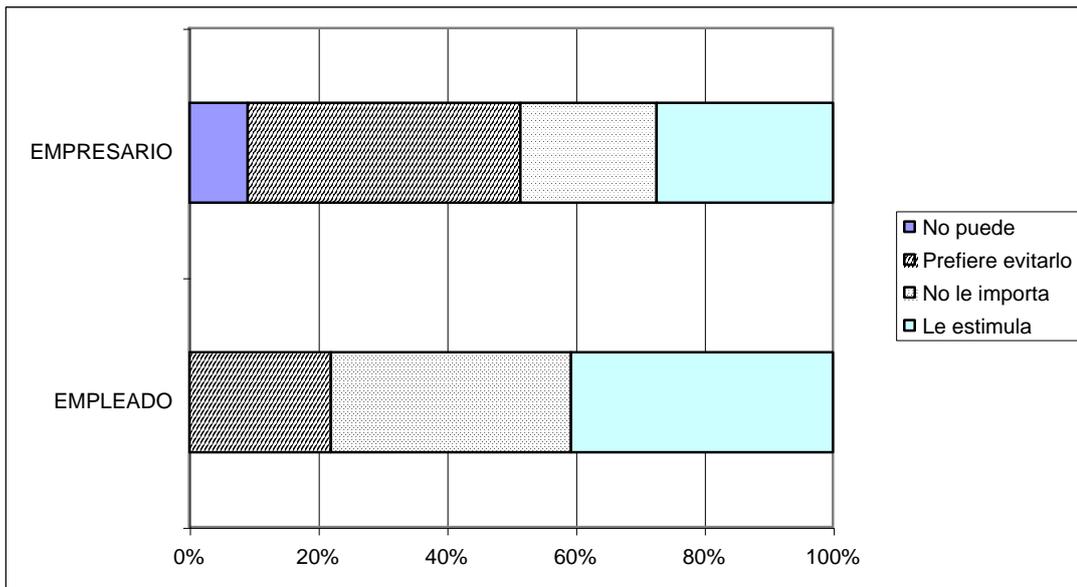
**Trabajar bajo presión según edad**



Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

Si hemos visto como el 39% de los encuestados afirmaba preferir evitar el trabajar bajo presión, destaca especialmente el segmento de empleados en este sentido ya que apenas el 20% tienen esta opinión de las respuestas, para el 40% de los mismos les estimula trabajar bajo presión.

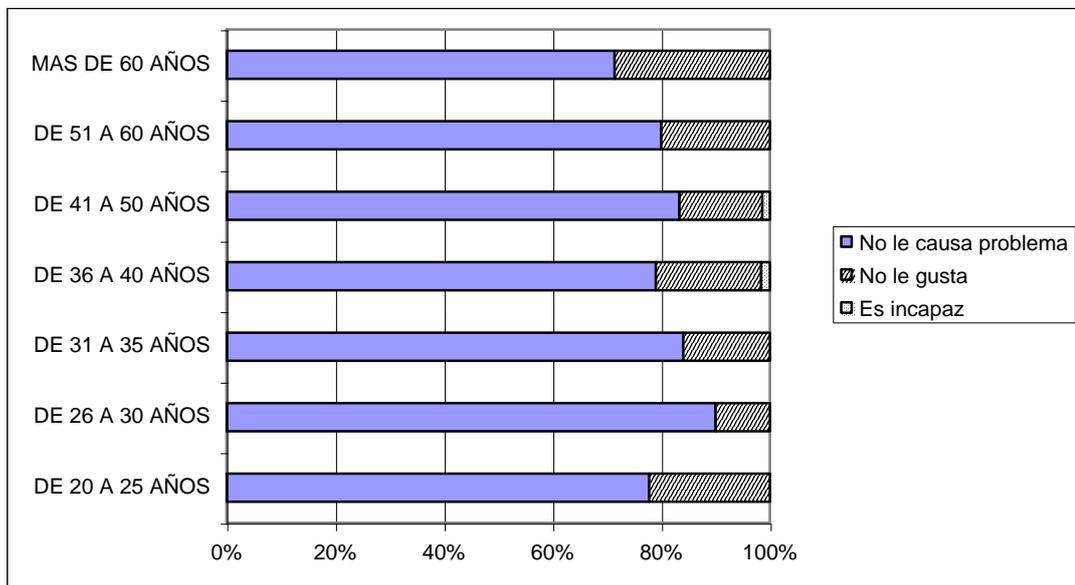
**Trabajar bajo presión según situación laboral**



Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

La **pregunta treinta** tiene que ver con la predisposición al trabajo. De acuerdo a los resultados de la encuesta, el 83% afirma que no le causa problema **hacer mucho esfuerzo en un tiempo corto**. Son los profesionales más jóvenes los que mayor predisposición muestran, llegando al 90% en el caso del arco de edad comprendido entre 26 y 30 años. Sólo el 17% afirma que no le gusta hacer mucho esfuerzo en un tiempo corto y apenas nadie dijo que es incapaz de ello. No aparecen variaciones sustanciales atendiendo a la situación laboral o el tiempo de experiencia.

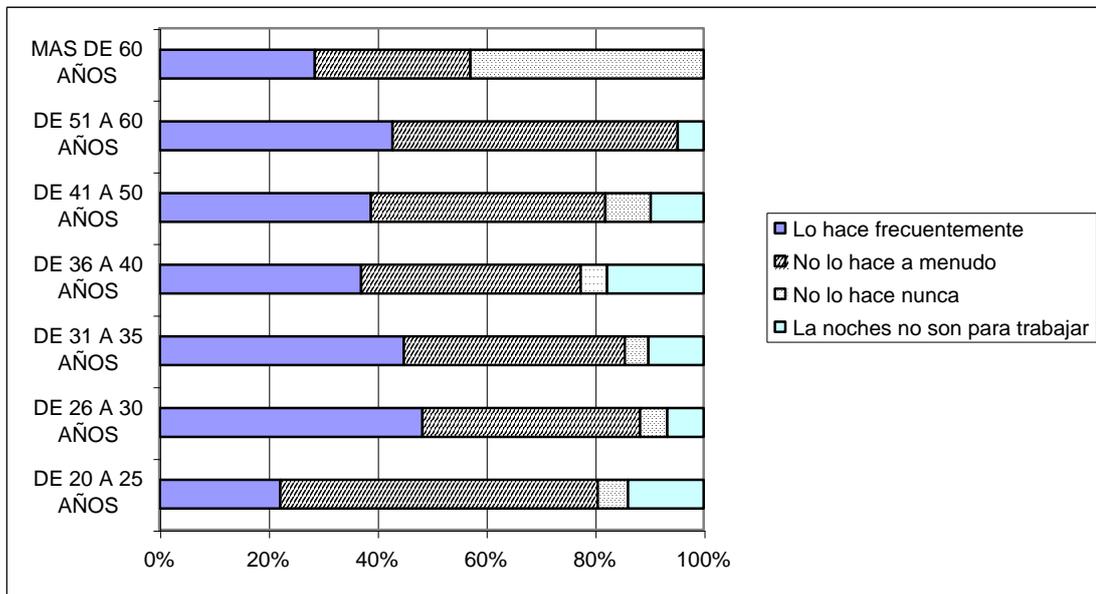
***Hacer mucho esfuerzo en un tiempo corto***



Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

En línea de la pregunta anterior, esto es, la predisposición al trabajo, se sitúa la **pregunta treinta y uno**. El 44% de los encuestados afirma que **trabajar hasta tarde por la noche** no lo hace muy a menudo, siendo en todo caso entre los más jóvenes entre los cuales sube esta respuesta y descendiendo notablemente en los mayores. Parecido porcentaje, casi un 40% responde que lo hace frecuentemente siendo algo superior a la media entre la población laboral joven, entre 26 y 35 años y perdiendo algo de fuerza entre los más jóvenes y los más mayores. Finalmente el 10% afirma que las noches no son para trabajar y sólo el 7% que no lo hace nunca.

**Trabajar por la noche según edad**

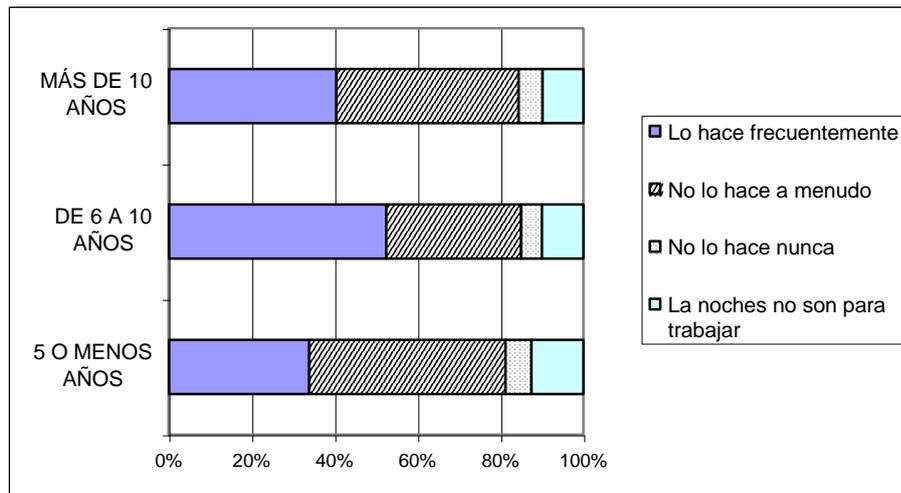


Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

Destaca sobremanera que si hemos visto que en cuanto a trabajar hasta tarde por la noche, el 44% afirmaba que no lo hace muy a menudo, en función de la situación laboral la opinión varía considerablemente. Entre los empresarios, sólo afirman esta situación en un 38% de los casos, mientras que los empleados lo hicieron en un 57%.

Atendiendo a la experiencia laboral es el tramo de entre 6 y 10 años de experiencia laboral donde destaca que baja esta respuesta hasta un tercio de los encuestados. Es este grupo donde se observa mayor porcentaje de respuestas que sitúan entre los que afirman hacerlo frecuentemente, 53% frente al 40% de media anterior.

### Trabajar por la noche según experiencia profesional

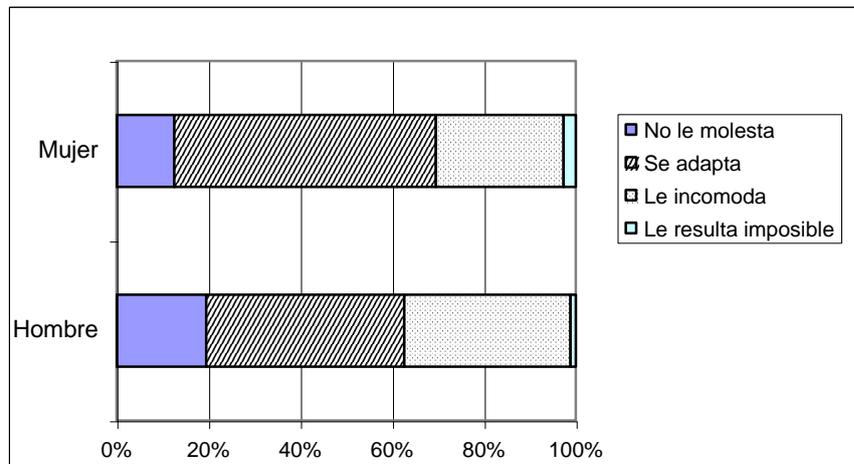


Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

Por otra parte la **pregunta treinta y dos** se refiere a la opinión del encuestado acerca de **trabajar con agitación**. En este sentido, la mitad dijo que se adaptaría, creciendo notablemente esta respuesta entre las mujeres y bajando bastante en los hombres, 57% frente a 47% respectivamente.

Es por otra parte en las edades entre 26 y 35 años cuando supera en varios puntos esta respuesta, llegando al 50%. Por otra parte, un tercio dijo que le incomoda esta situación, es especialmente a partir de los 40 años cuando mayor relevancia tiene esta respuesta, oscilando en torno al 40%. Un 16% dijo que no le molesta trabajar con agitación, especialmente entre los hombres. Únicamente el 2% dijo que le resulta imposible.

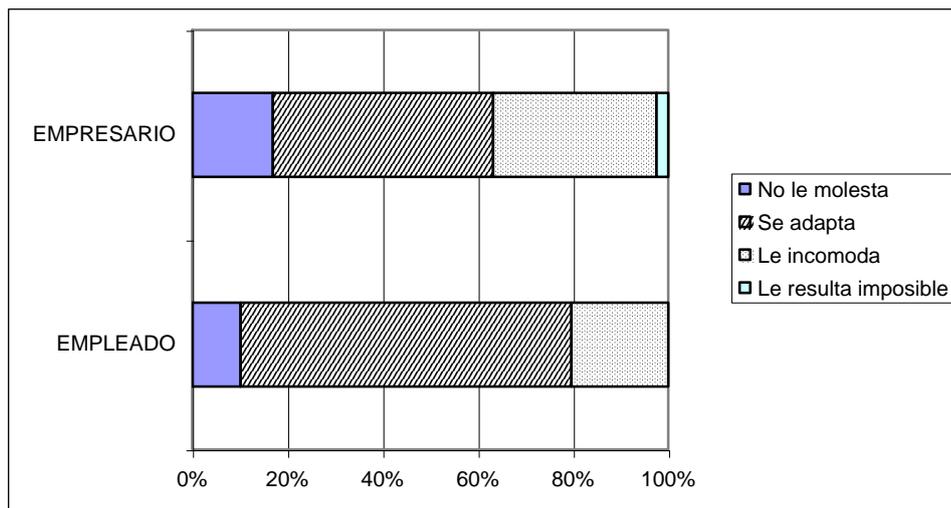
### Trabajar con agitación según sexo



Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

Si hemos visto que la mitad de los encuestados se adapta a trabajar con agitación, esta respuesta sorprende que llegue a un 70% en el caso del segmento de empleados. Por otra parte, un tercio afirmaba que le incomoda esta situación, pero en el caso de los empleados, el porcentaje baja a menos del 20%.

### Trabajar con agitación según situación laboral

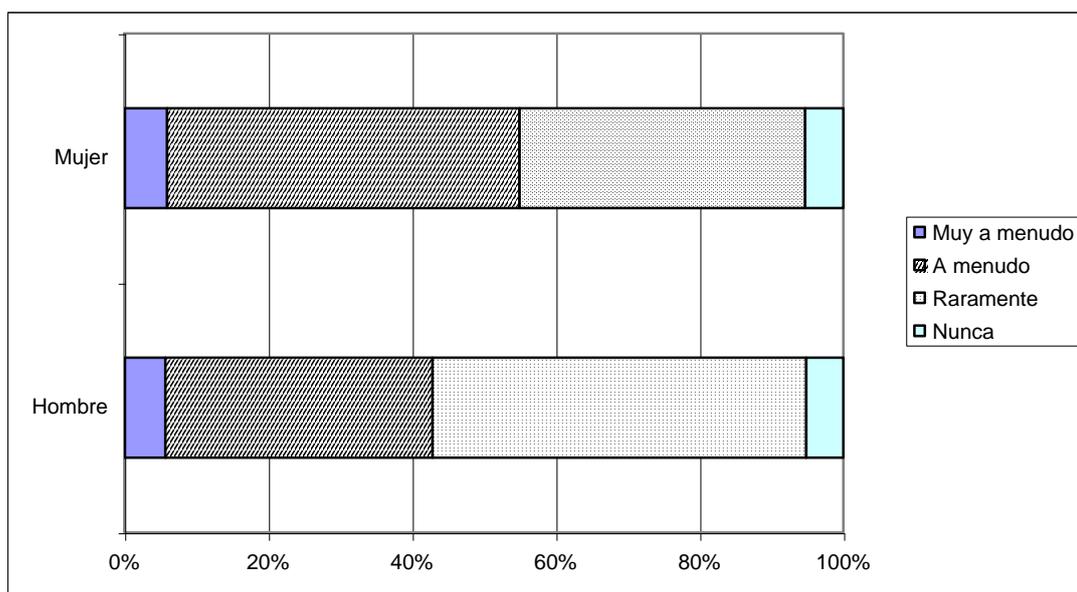


Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

Por otro lado, respecto a la **pregunta treinta y tres, cuándo suele estar agotado de trabajo**, casi la mitad respondió que raramente, siendo muy superior el porcentaje de hombres que optaron por esta respuesta sobre las mujeres, con una diferencia de doce puntos.

Las mujeres destacan sobre los hombres en la respuesta a menudo suelen agotarse en el trabajo, que tiene un peso parecido a la opción anterior. Tras estas dos opciones y con algo menos de un 6% cada una estarían las respuestas nunca y muy a menudo, porcentajes estos poco significativos.

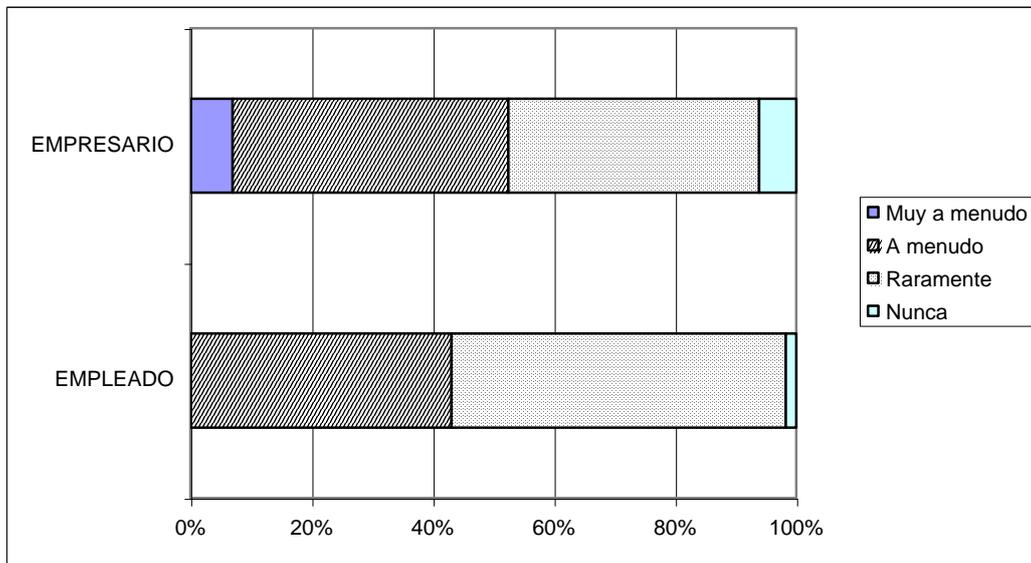
### *Agotamiento en el trabajo según sexo*



Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

Atendiendo a la situación laboral, suelen estar agotados de trabajo raramente mucho más los empleados a los empresarios, en el resto de opciones no aparecen variaciones significativas.

### Agotamiento en el trabajo según situación laboral



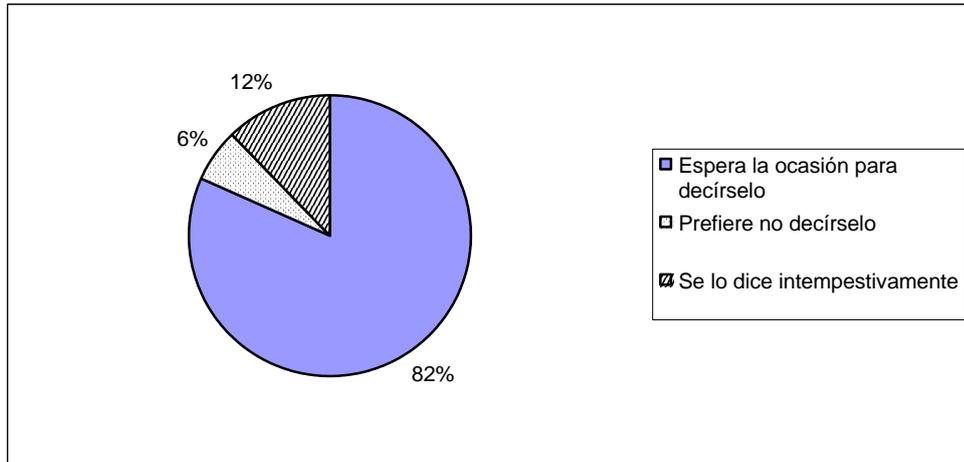
Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

#### 4.1.4. Autoridad natural

Otro de los criterios a tener en cuenta a la hora de determinar las cualidades que debería reunir un emprendedor, es el referido a la llamada autoridad natural. Esta podría entenderse como la capacidad de liderar situaciones sin tener que acudir al apoyo de otros instrumentos que no sean las propias cualidades del individuo.

En este sentido, examinando la **primera cuestión** objeto de análisis, en concreto el **comportamiento de las personas frente a una situación de indignación y la reacción** que se tiene con un tercero, la respuesta por parte de la gran mayoría, más del 80 % de los encuestados, es que esperaría la ocasión para decírselo, no existiendo apenas diferencias acerca de esta opinión según el sexo. Otras alternativas apenas son consideradas, el preferir no decírselo, apenas tiene un 6% de opinión, con una pequeña diferencia de un punto y medio mas en los hombres, y que se lo dice intempestivamente, un 12% de opinión, en esta contestación se observa un gran aumento en porcentaje que elige esta opción a medida que aumenta la edad de los encuestados, llegando a ser de un 28% en la población mayor de 60 años.

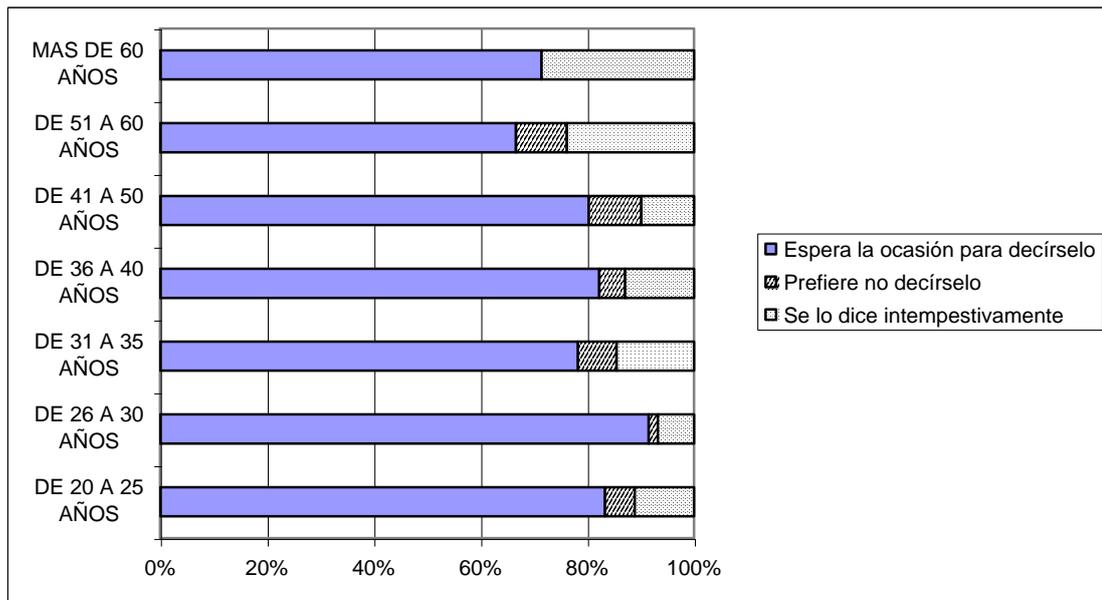
**Reacción ante la indignación del comportamiento de una persona**



Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

Si se observa una clara tendencia al descenso en el porcentaje de encuestados que responden que esperarían la ocasión para decírselo atendiendo a la edad de los encuestados, cuanto mayor es la edad de la persona, menor será el porcentaje de esta respuesta llegando a ser de un 66% en el arco comprendido entre los 51 y 60 años, en contraste con el 90% entre 26 y 30.

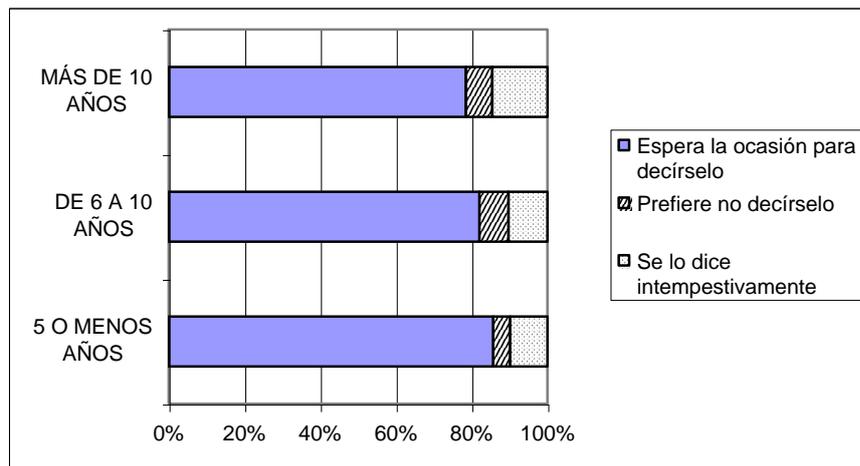
**Reacción ante la indignación del comportamiento de una persona según edad**



Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

Si hemos visto que más del 80 % de los encuestados responde que esperaría la ocasión para decir que se está indignado, se observa una tendencia al descenso en esta respuesta a medida que aumenta la experiencia profesional, descendiendo más de 7 puntos de los de menos de 5 años de experiencia a los de más 1 de 10 años. Las otras dos respuestas serían el que prefiere no decírselo, en la cual se da un ligero aumento a partir de los 5 años de experiencia, apenas tiene un 6% de respuestas, y se lo dice intempestivamente, con un 12%, creciendo progresivamente del 10% al 15% esta respuesta a medida que aumenta la experiencia profesional.

***Reacción ante la indignación del comportamiento de una persona según experiencia profesional***

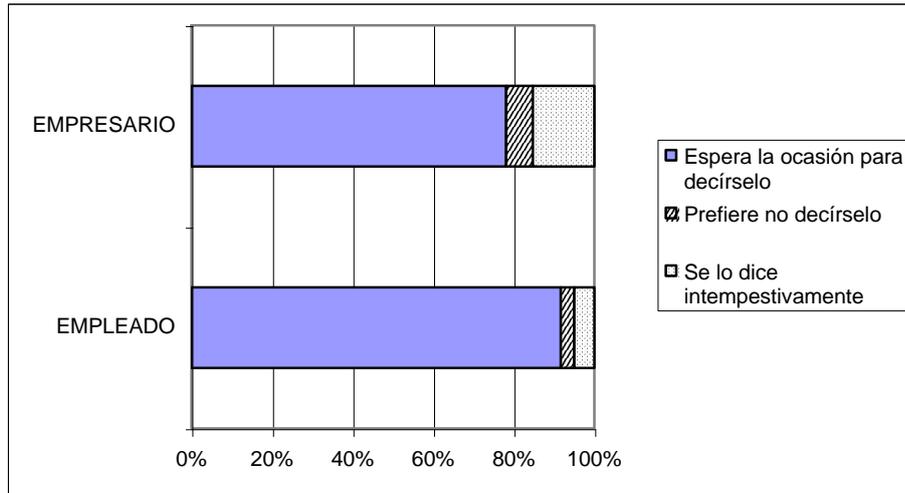


Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

Por otra parte si atendemos a la actividad de los encuestados, vemos como el grupo de empleados se mueve por encima del 90% a la espera de una situación para decir la indignación, en contraste el de empresarios baja al 78%.

Respecto a preferir no decírselo, apenas tiene un 6% de respuestas, y se lo dice intempestivamente, con un 12%, cabe decir que el grupo de empleados apenas respondió ninguna de estas dos últimas opciones, mientras que los empresarios doblaron a los empleados en la primera e incluso triplicaron a estos en la última pasando del 15%.

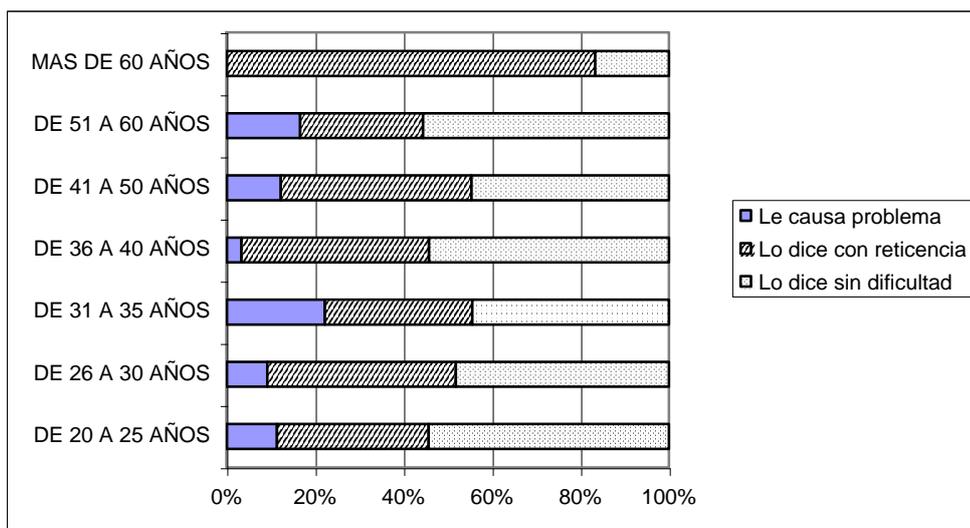
**Reacción ante la indignación del comportamiento de una persona según situación laboral**



Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

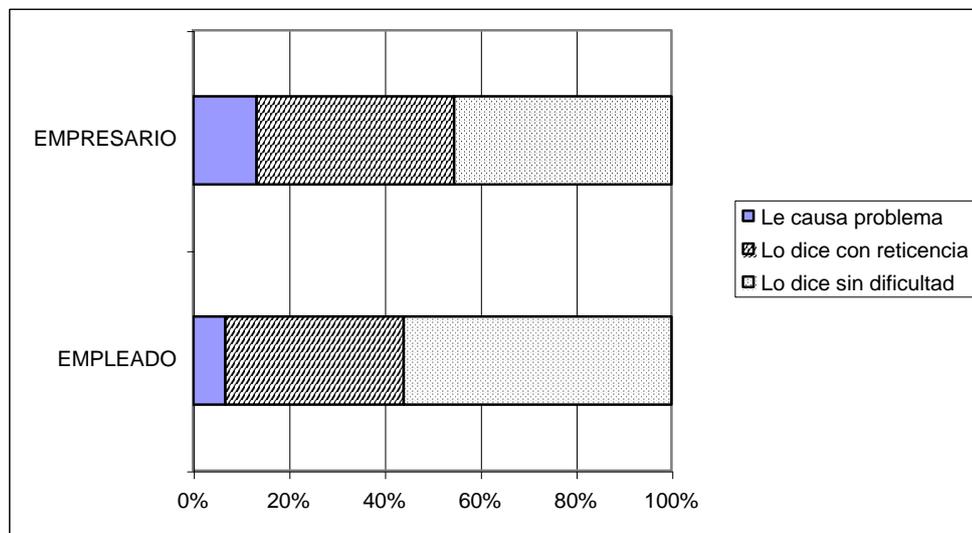
Por otra parte, la **pregunta treinta y siete** analiza **que supone para el encuestado negarse**, la dificultad que le supone. Casi la mitad de los mismos reconoce que decir no lo hace sin dificultad, apreciándose algo mayor en los hombres el porcentaje de respuestas. Una tercera parte afirma que dice no con reticencia, llegando a dos tercios en el caso de los mayores de 60 años de edad. Tan sólo el 11% afirma que le causa algún problema decir no, siendo significativo el porcentaje entre los comprendidos de 31 a 35 años de edad.

**Que le supone negarse según edad**



Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

### Que le supone negarse según situación laboral

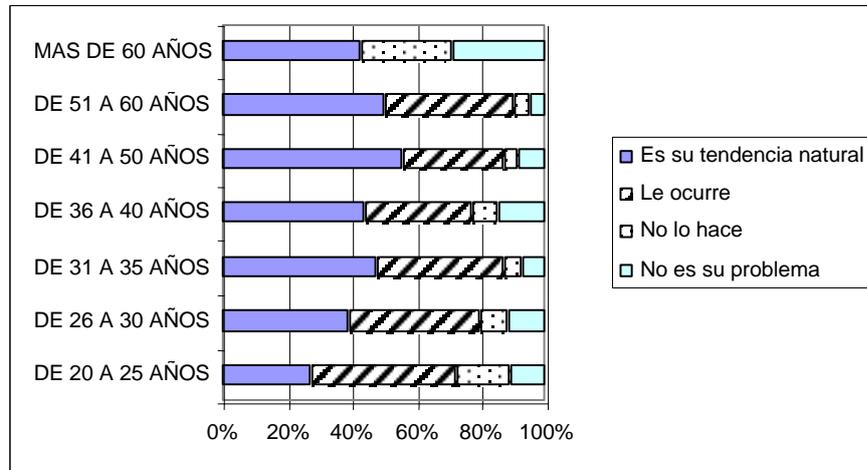


Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

En cuanto a los resultados de la **pregunta treinta y ocho**, casi la mitad de los encuestados dijo que **en una discusión conciliar puntos de vista opuestos** es su tendencia natural.

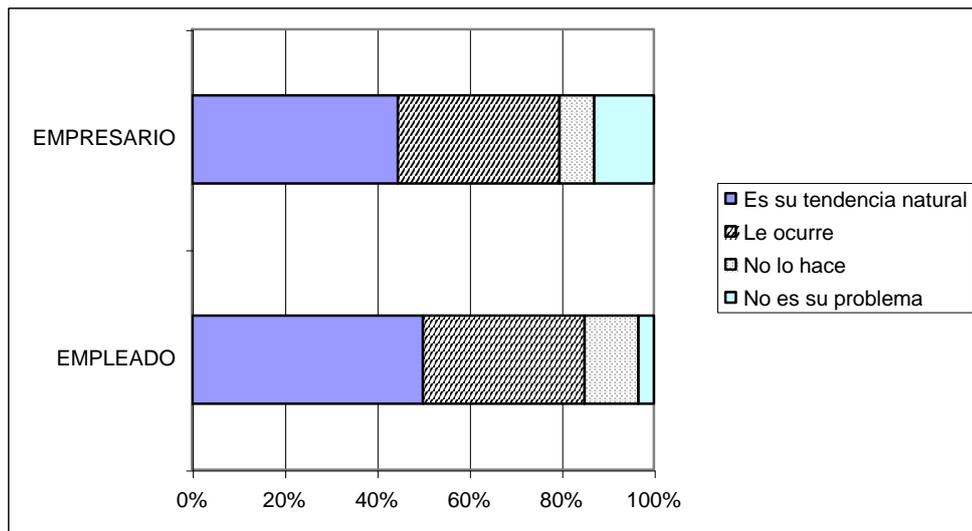
No se observan grandes desviaciones según la edad, salvo en el segmento de los más jóvenes, en el cual decrece sensiblemente, hasta el 27%. Un tercio de los encuestados afirmaba dijo que le ocurre a veces, siendo los más jóvenes los que más optaron por esta respuesta, con un 45%. Finalmente el 10% dijo que no es su problema, y sólo un 8% dijo que no lo hace.

**Conciliar puntos de vista en una discusión según edad**



Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

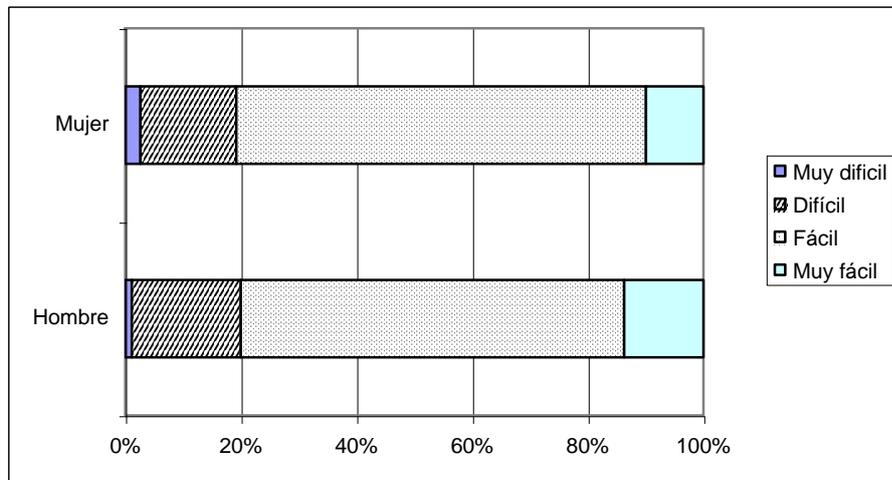
**Conciliar puntos de vista en una discusión según situación laboral**



Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

Examinando la predisposición del encuestado a confiar en los demás se encuadra la **pregunta cuarenta y tres**, de acuerdo a la misma, la gran mayoría de las personas encuestadas piensa que **compartir sus ideas** es fácil, un 68% de respuesta así lo avala. Es en el grupo de edad comprendido entre los 41 y 50 años donde mayor aceptación a esta opinión se da, llegando a ser de un 80%. Atendiendo a las diferencias por sexo, existe una leve desviación de cinco puntos a favor de las respuestas del sexo femenino, que llegan a superar el 70%.

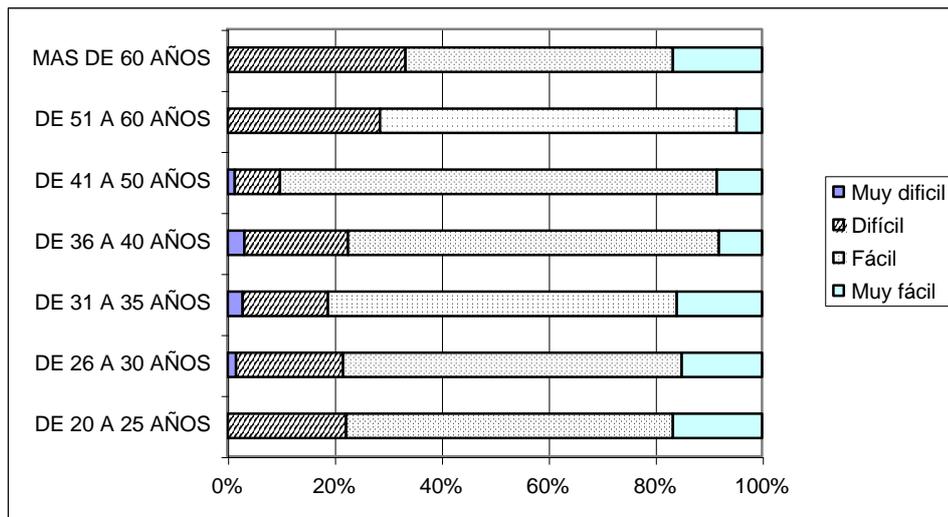
**Como resulta compartir las ideas según sexo**



Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

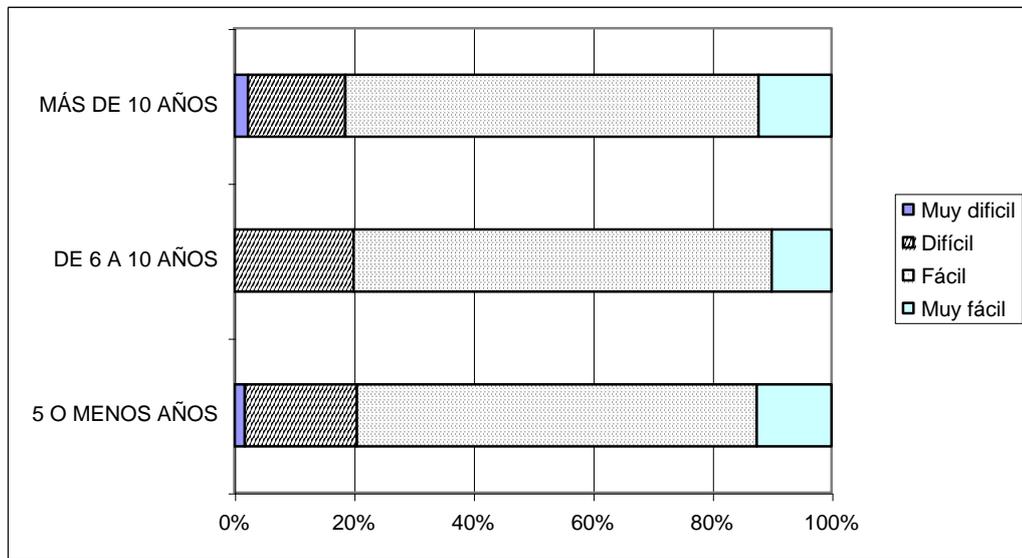
Por otra parte, casi un 18% pensó que es difícil compartir sus ideas, rozando el 30% esta respuesta entre los mayores de 51 años. Finalmente mencionar que el 12% afirmó que es muy fácil, superando en este caso claramente los hombres a las mujeres, así como también los jóvenes a los de mayor edad y apenas el 2% cree que es muy difícil compartir sus ideas.

**Como resulta compartir las ideas según edad**



Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

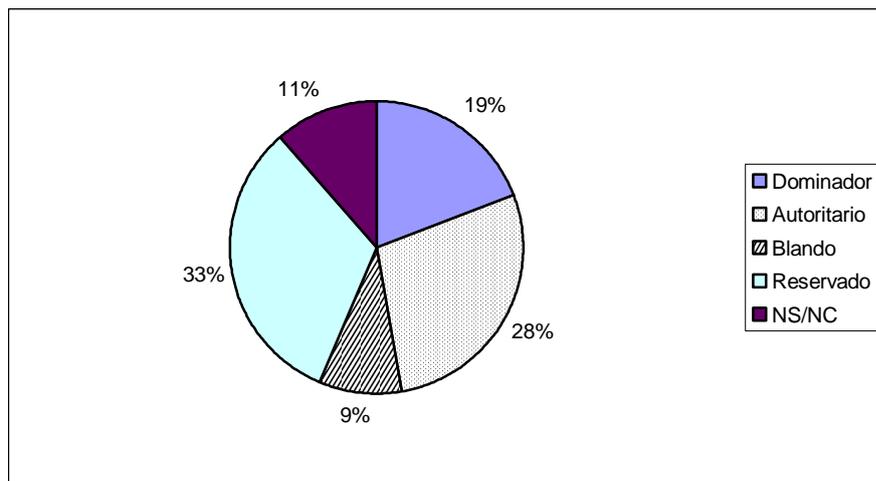
**Como resulta compartir las ideas según experiencia laboral**



Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

La **pregunta cuarenta y cinco** hace referencia como cree ser visto por los demás, en concreto **que reputación tiene el encuestado**. Lógicamente es muy significativo el alto porcentaje de encuestados que dicen no saber, concretamente el 11% que es casi un 20% en el caso de los comprendidos entre 51 y 60 años.

**Reputación del encuestado**

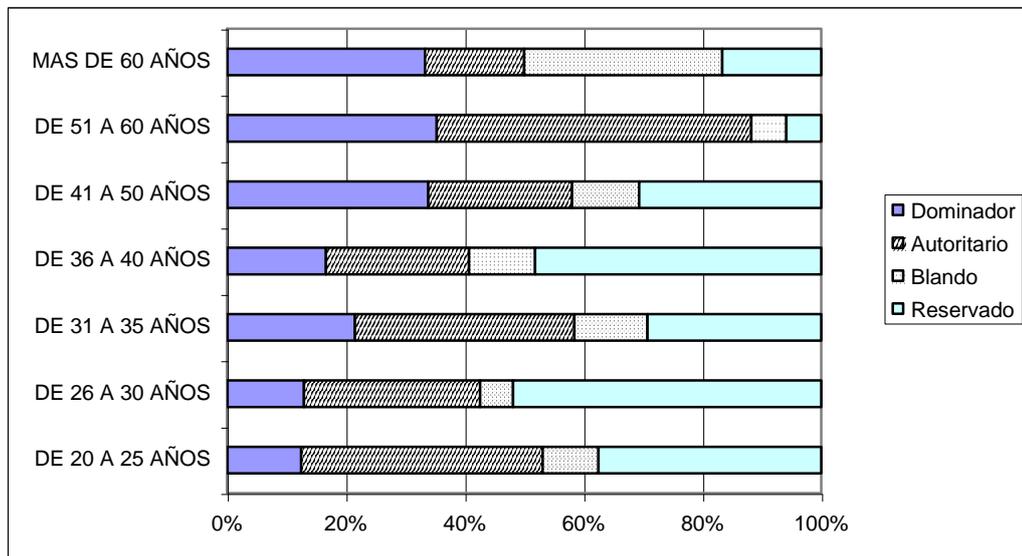


Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

Un tercio de los encuestados afirmó ser reservado, algo más los hombres que las mujeres pero con una diferencia poco apreciable. Llama la atención el alto porcentaje de respuestas en este sentido en el grupo de 26 a 30 años de edad, un 38%. En función de la experiencia laboral a medida que esta aumenta descendiendo el porcentaje de encuestados que afirman ser reservados

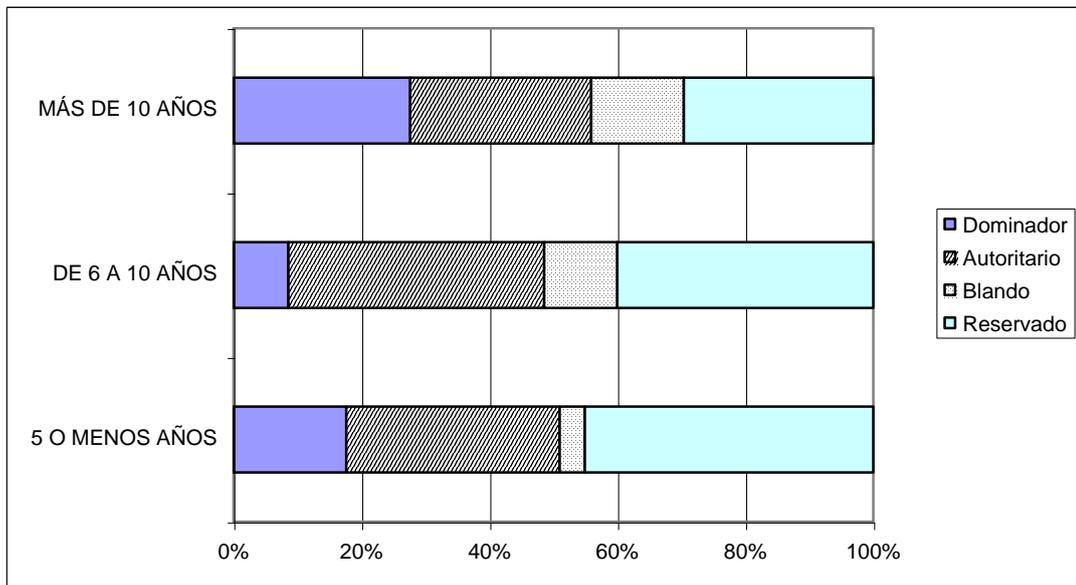
Mas de una cuarta parte dijo ser autoritario, subiendo el porcentaje entre las mujeres que llegaron a obtener una tercera parte de las respuestas, Atendiendo a la edad también aparecen importantes variaciones, destacando el grupo de entre 51 y 60 años, que llegó al 43% de respuesta. De esta opinión es una tercera parte de los de experiencia laboral comprendida entre los 6 y 10 años. Otro 20% afirma ser dominador, creciendo esta idea a medida que aumenta la edad del encuestado y especialmente destaca la opinión de los empleados, una 40% se cree dominador. Finalmente sólo un 9% afirmó ser blando.

### Reputación del encuestado según edad



Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

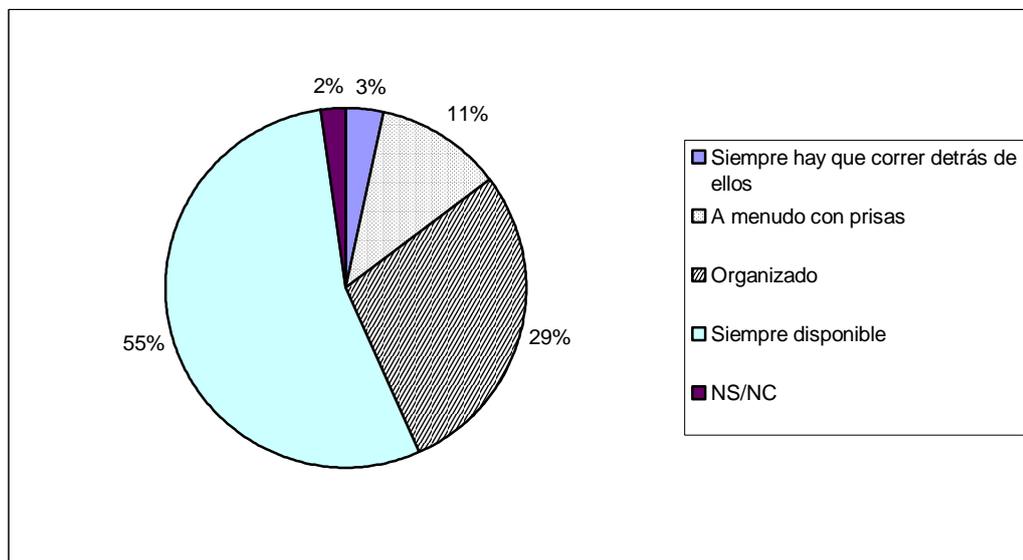
### Reputación del encuestado según experiencia laboral



Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

La **pregunta cuarenta y ocho** se refiere a como cree ser visto el encuestado por los demás en el trabajo. Preguntando **cómo es el encuestado para sus colegas o colaboradores**, algo más de la mitad responde que son alguien que está siempre disponible, esta respuesta destacó algo más entre los hombres. En función de la edad del encuestado sorprende que sólo una cuarta parte pensó de esta manera, en el grupo de edad comprendido entre los 26 y 30 años. Destaca especialmente el caso de los empleados, que llegó hasta un 67% de aceptación esta respuesta.

### Como le ven sus colegas

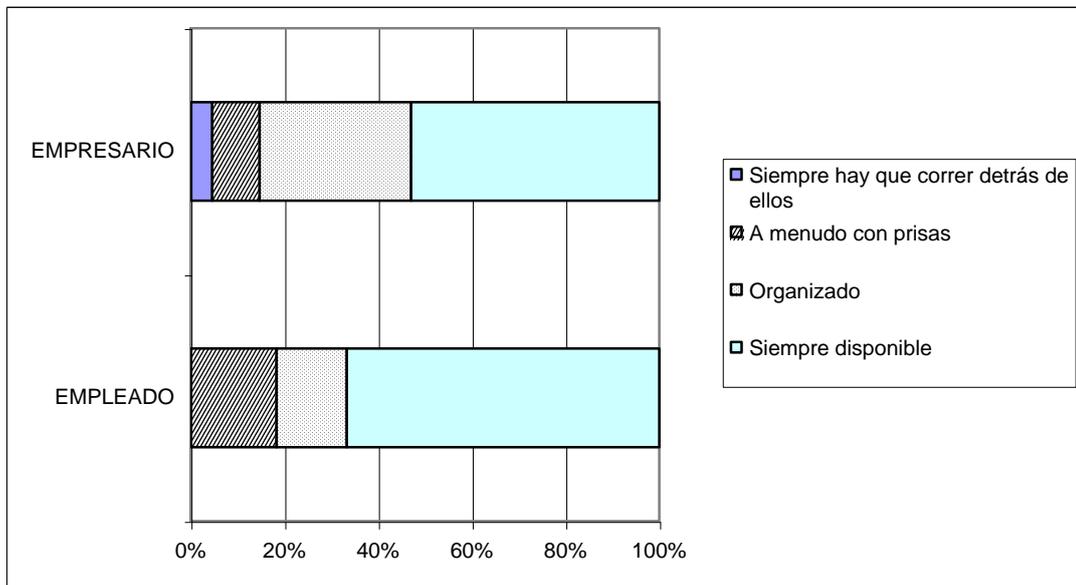


Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

Casi una tercera parte pensó que son organizados, superando en este caso en más de diez puntos las mujeres a los hombres, pero sin observarse grandes desviaciones conforme a las edades de los encuestados. En el caso del grupo de empleados, esta respuesta se quedó en sólo el 15% de las respuestas, muy por debajo de la media.

Sólo uno de cada diez dijo ser alguien que está a menudo con prisas, destacando de manera importante el 30% obtenido en los mayores de 51 años, así como los empleados, casi una quinta parte de los mismos es de esta opinión. La última respuesta que dio un porcentaje realmente bajo de un 3% fue que son gente que siempre hay que correr detrás de ellos.

### Como le ven sus colegas según situación laboral

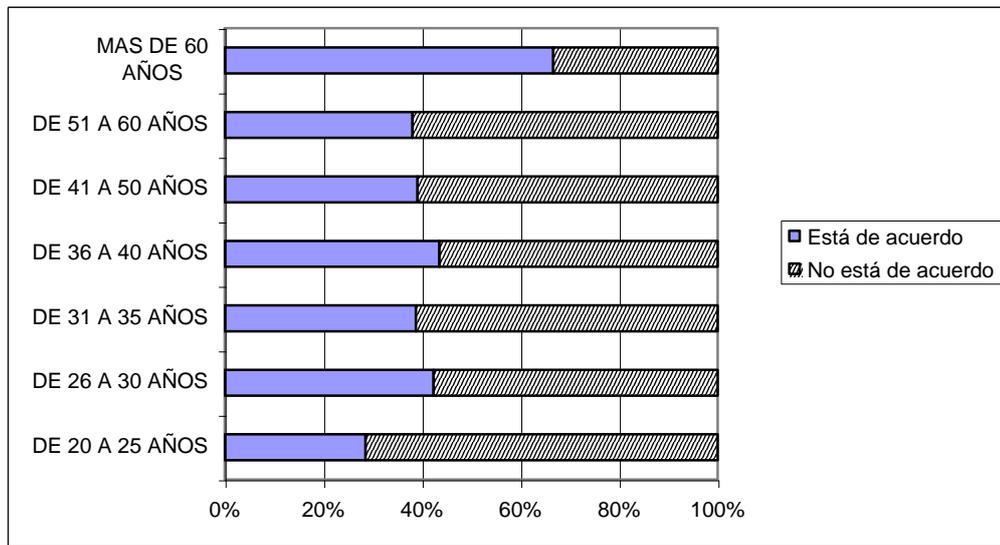


Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

La **pregunta cuarenta y nueve** se refiere a **como soporta que la gente haga mal algo que usted sabe hacer muy bien**. Algo más de la mitad respondió que no está de acuerdo, destacando el grupo de los más jóvenes, en los cuales se llegó al 70%, frente al de los más mayores, que apenas llegaron al 30%.

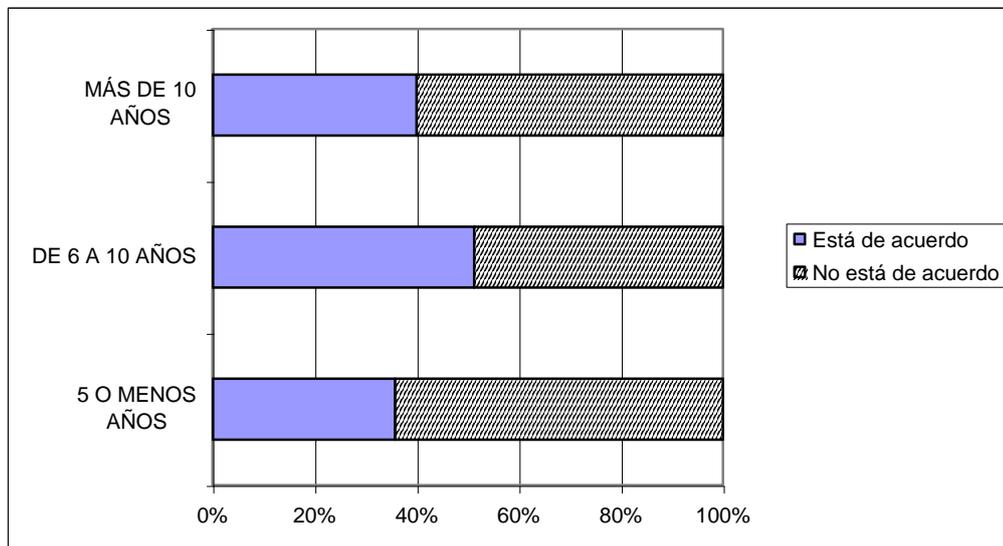
Atendiendo a la experiencia profesional, sólo los comprendidos entre 6 y 10 años de experiencia quedaron por debajo del 50% de respuesta. El estar de acuerdo superó levemente un tercio de las respuestas, pero en el segmento de experiencia mencionado anteriormente llegó hasta la mitad de las respuestas, también los empresarios superaron ampliamente la media con un 43% de respuestas.

**Como soporta que la gente haga mal algo que usted sabe hacer muy bien según edad**



Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

**Como soporta que la gente haga mal algo que usted sabe hacer muy bien según experiencia profesional**



Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

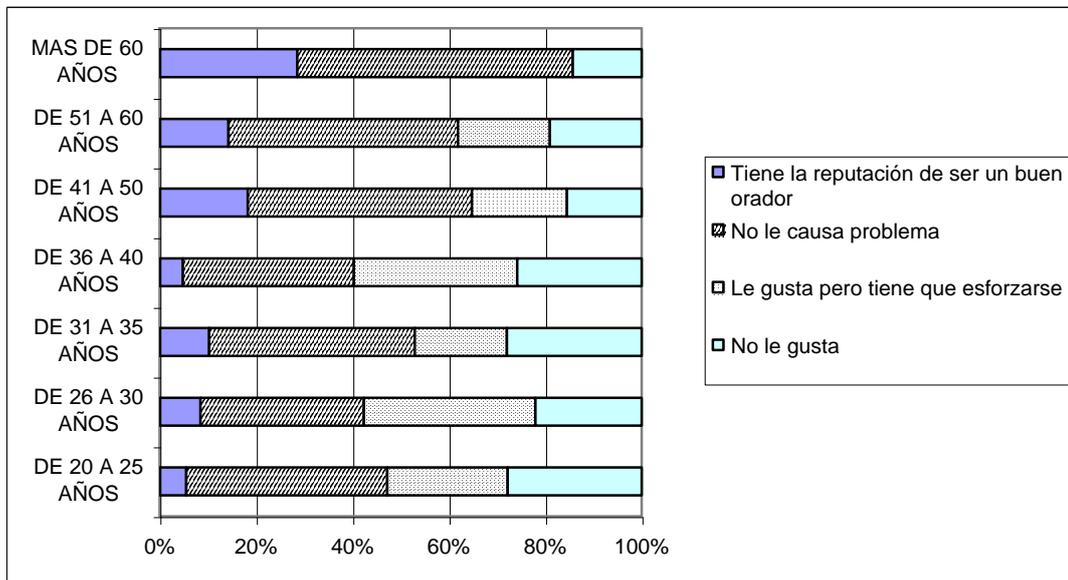
#### **4.1.5. Sentido de liderazgo**

Hemos comentado anteriormente que una de las cualidades del empresario es el poseer una autoridad natural, sin embargo para poder desarrollar esta faceta es necesario poner en marcha otra de las cualidades que definen al empresario, el sentido del liderazgo. El mismo debe ser interpretado entre otras con una serie de peculiaridades definatorias de esta situación, a saber, capacidad de dirigir concientemente, encabezar la empresa, tomar las decisiones correctas en cada momento, saber hacerse respetar , etc.

En este sentido han sido agrupadas una serie de cuestiones que responden a caracterizar el perfil de empresario en este punto. Así, la **segunda cuestión** de la encuesta hace referencia a la **predisposición de los encuestados acerca de hablar en público**. Encontramos una opinión dividida, se trata de un factor importante a la hora de evaluar la actitud del emprendedor. La respuesta mayoritaria, un 40%, es que no le causa problema, existiendo una diferencia apreciable de cinco puntos cuando se trata de hombres, y vemos que la respuesta aumenta según aumenta la edad de los encuestados.

Por otra parte, uno de cada cuatro encuestados respondió que le gusta pero tiene que esforzarse, descendiendo ostensiblemente esta respuesta en la gente mayor de 40 años. Parecido porcentaje, el 23%, responde que no le gusta hablar en público, siendo muy importante la diferencia por sexo en esta respuesta, el 30% de mujeres frente al 16,5% en los hombres, existiendo la misma tendencia que en las respuestas anteriores según la edad. Finalmente dicen tener reputación de ser buen orador, el 10%, además cuanto más joven es el encuestado mayor es la dificultad a hablar en público.

**Predisposición a hablar en público según edad**

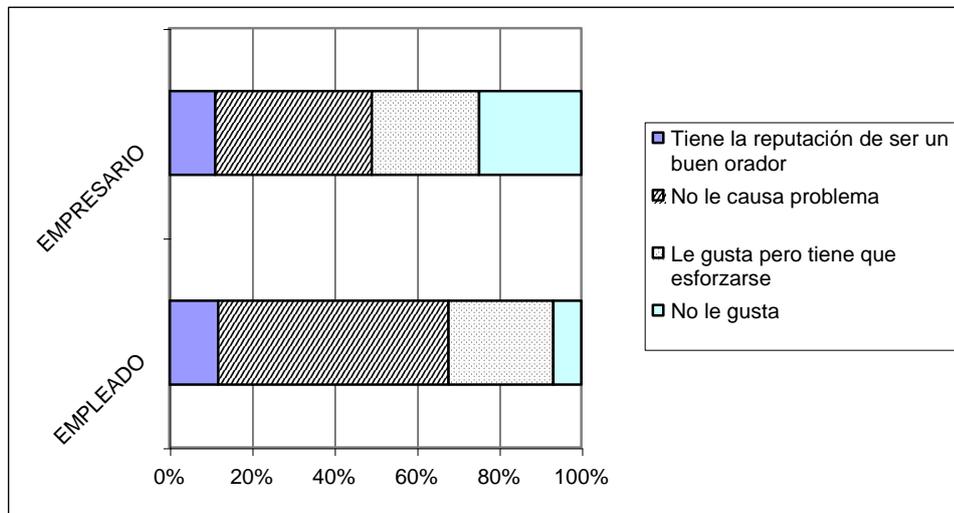


Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

En función de la experiencia profesional y situación laboral de los encuestados puede concluirse que en la respuesta mayoritaria, que no le causa problema donde así pensaba un 40% de los encuestados, no existe desviación importante según la experiencia profesional, aunque sí según la actividad, ya que el grupo de empleados respondió así en un 55% de los casos en contraste con los empresarios, que sólo alcanzaron el 38%.

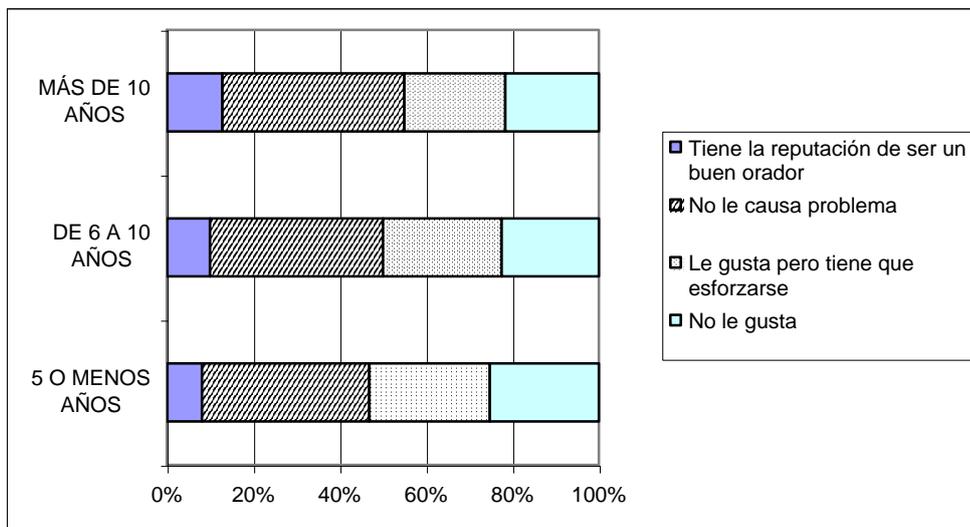
Por otra parte, apenas se aprecia diferencia en la segunda opción, donde una cuarta parte afirma que le gusta pero tiene que esforzarse, sin existir diferencias importantes en ninguno de los grupos, algo menos respondió que no le gusta hablar en público, el 23%, resultando muy significativo que sólo un 7% de los empleados piensa de esta manera frente al 25% de los empresarios, la respuesta tiene reputación de ser buen orador sólo fue la elegida por el 10%.

**Predisposición a hablar en público según situación laboral**



Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

**Predisposición a hablar en público según experiencia profesional**



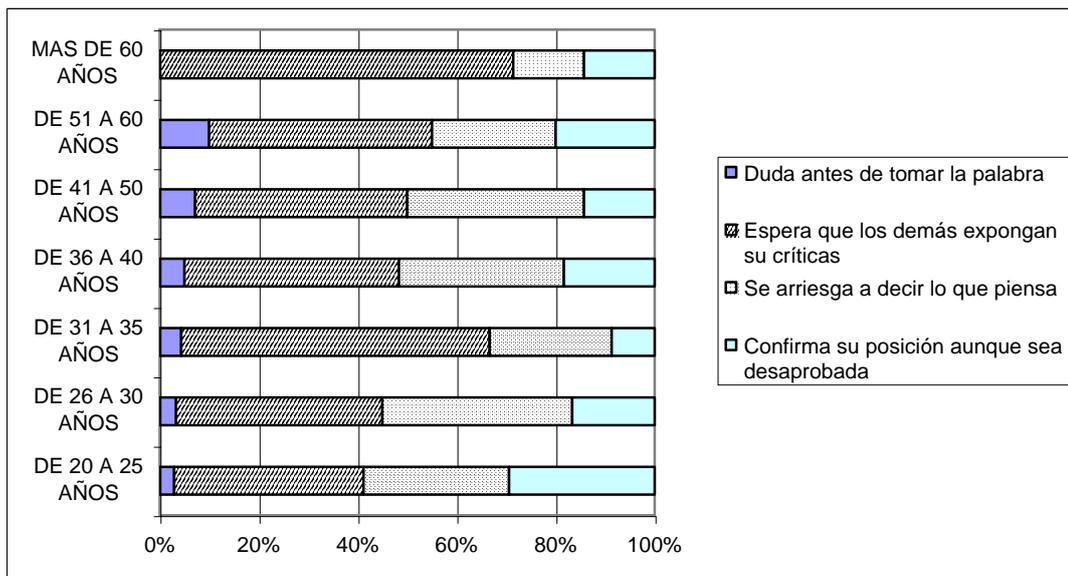
Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

Respecto de la **actitud de las personas frente a las decisiones tomadas en asambleas cuando no se esta de acuerdo con las mismas**, objeto de la **séptima cuestión**, la decisión mayoritaria, un 47% de los encuestados así lo afirma es que espera a que los demás expongan sus críticas. Se trata de una opinión cautelosa cuyo

porcentaje se eleva al 63% de los encuestados examinado en el arco entre los 31 a 35 años.

La siguiente respuesta más seguida es arriesgarse a decir lo que piensa, respondida por casi un tercio de la gente, sin embargo desciende hasta un acuarta parte en los arcos entre 20 y 25 años y 31 y 35 años. La tercera respuesta fue que confirma su posición aunque sea desaprobada, con un 16% de respuestas, llegando a ser una cuarta parte entre los 20 y 25 años y descendiendo notablemente hasta el 8% entre los 31 y 35 años. La respuesta duda antes de tomar la palabra no fue apenas elegida, destacando de manera importante que dos tercios de los que eligieron esa respuesta fueron mujeres y que fue en aumento conforme aumenta las edad del encuestado.

**Reacción de desacuerdo a las decisiones tomadas en asambleas según edad**



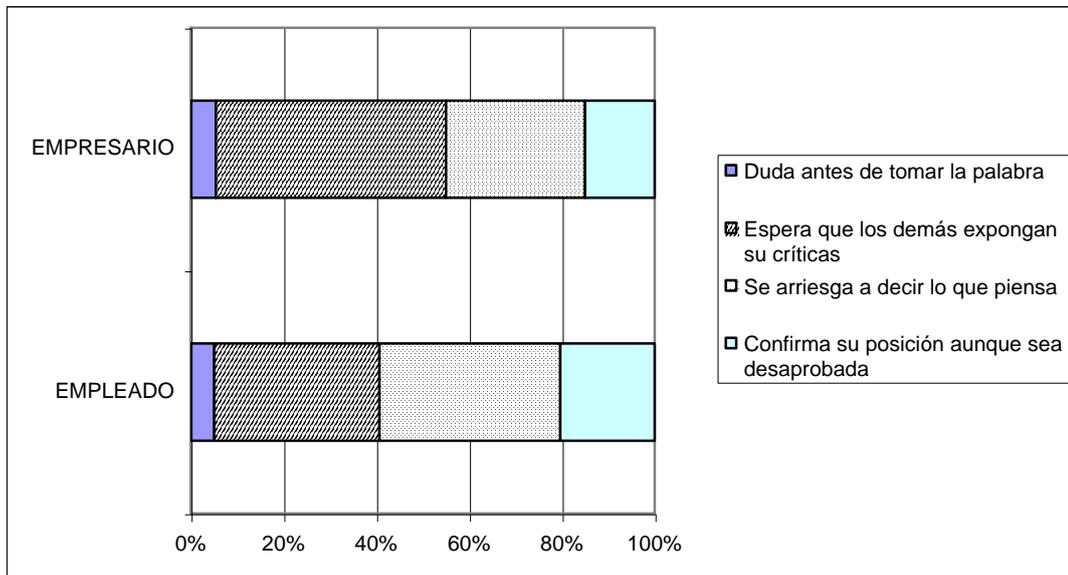
Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

Si no está de acuerdo con la mayoría en una asamblea, espera a que los demás expongan sus críticas fue aceptada por casi la mitad de los encuestados, desciende al 37% en el arco entre los 6 y 10 años de experiencia, en el cual la desviación es muy importante, casi diez puntos, en el resto gira bastante próxima a ese 45%. En cuanto a las diferencias por actividad estas son notables, ya que sólo un 35% de los empleados

opinó de esta manera, mientras que en los empresarios fue prácticamente la mitad la que aceptó esta respuesta.

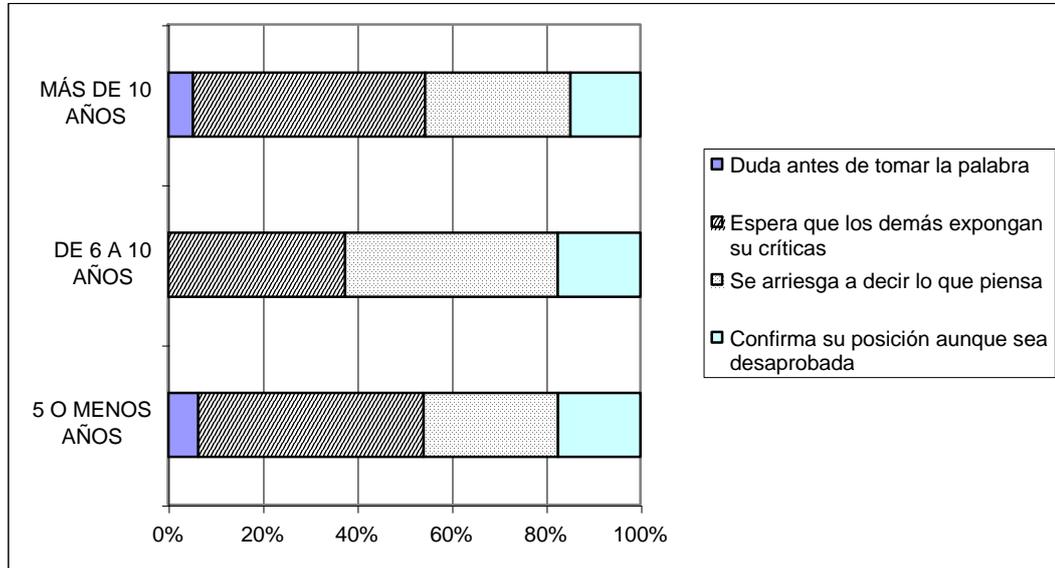
La siguiente respuesta más votada fue se arriesga a decir lo que piensa, respondida por casi un tercio de la gente siendo muy significativas las diferencias entre los diferentes segmentos, sólo una cuarta parte de las respuestas entre los de menos de 5 años de experiencia, casi la mitad en los de entre 6 y 10 años de experiencia, y apenas un 30% los de más de 10 años de experiencia. En cuanto a los empleados estos aventajaron en casi 10 puntos a los empresarios, 39% los primeros por 30% de estos últimos. La tercera respuesta fue que confirma su posición aunque sea desaprobada, con un 16% de respuestas, sin existir en este caso desviaciones significativas en los diferentes segmentos. La respuesta duda antes de tomar la palabra apenas alcanza el 5% de respuestas.

***Reacción de desacuerdo a las decisiones tomadas en asambleas según situación laboral***



Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

### Reacción de desacuerdo a las decisiones tomadas en asambleas según experiencia profesional

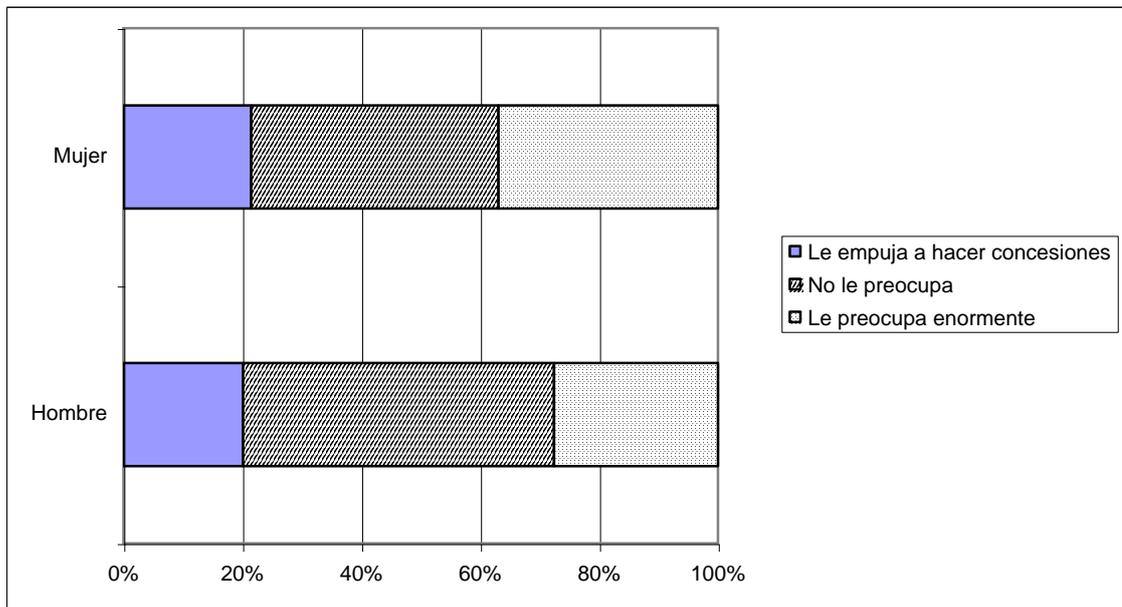


Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

Dentro del grupo de preguntas que tienen que ver con la sensación que el encuestado produce en los demás se sitúa la **pregunta veintidós**. Para casi la mitad de los encuestados no **le preocupa el miedo de no gustar en su trabajo**. Destaca el mayor peso que tiene esta pregunta entre los hombres, 12% más que las mujeres.

Por otra parte, una tercera parte responde que sí le preocupa enormemente el miedo de no gustar en su trabajo, opción que se acentúa mucho más entre las mujeres, 37% frente al 27% en los hombres. También se observa que esta preocupación es más acusada entre los jóvenes. Finalmente notar como el miedo de no gustar en su trabajo para el 20% respondió que le empuja a hacer concesiones este hecho.

**Reacción ante el miedo de no gustar en el trabajo según sexo**

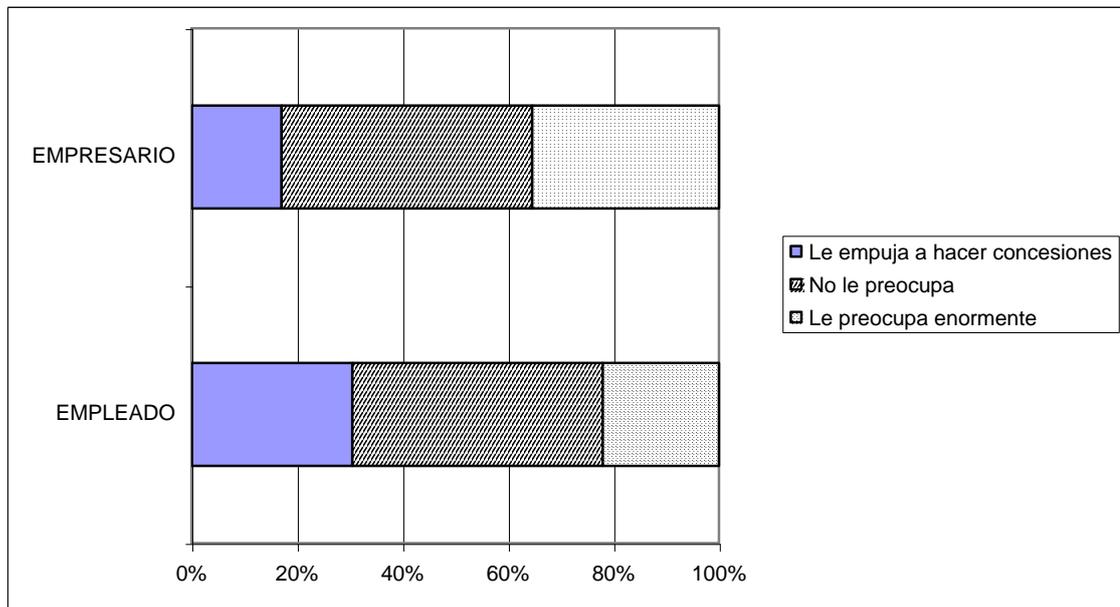


Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

Casi la mitad respondió que no le preocupa a la pregunta acerca del miedo de no gustar en su trabajo, porcentaje que se sitúa en torno al 60% en el caso de los encuestados de entre 6 y 10 años de experiencia. Por otra parte, una tercera parte respondió que le preocupa enormemente, pero mucho mayor en el caso de los empresarios, 35% frente al 22% entre los empleados.

Finalmente veíamos como el 20% respondía que le empuja a hacer concesiones este hecho, observándose una gran diferencia en los grupos de actividad, con una diferencia de 13 puntos a favor de los empleados.

**Reacción ante el miedo de no gustar en el trabajo según situación laboral**

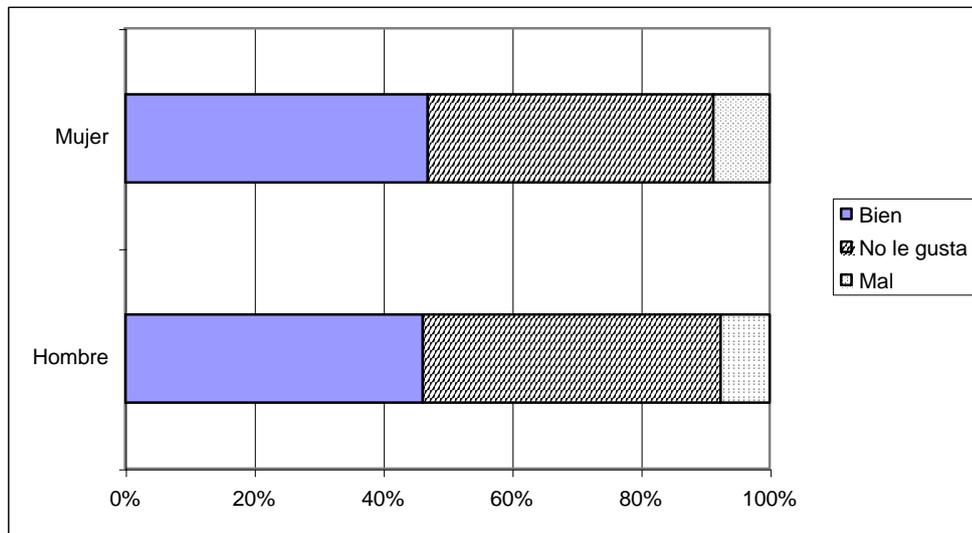


Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

Según la **pregunta veinticinco**, más del 40% de los encuestados responde que bien y también más del 40% que no le gusta en la pregunta **¿Cómo aguanta la contradicción?**, destacando casi un 60% que respondió bien entre los que cuentan entre 20 y 25 años, y el 28% de los mayores de 60 años. Atendiendo a los resultados de los que aguantan bien la contradicción, existe una gran desviación entre los grupos de experiencia, ya que el de 5 o menos años llega la respuesta al 50% mientras que entre 6 y 10 años apenas llega a un tercio los que así opinan.

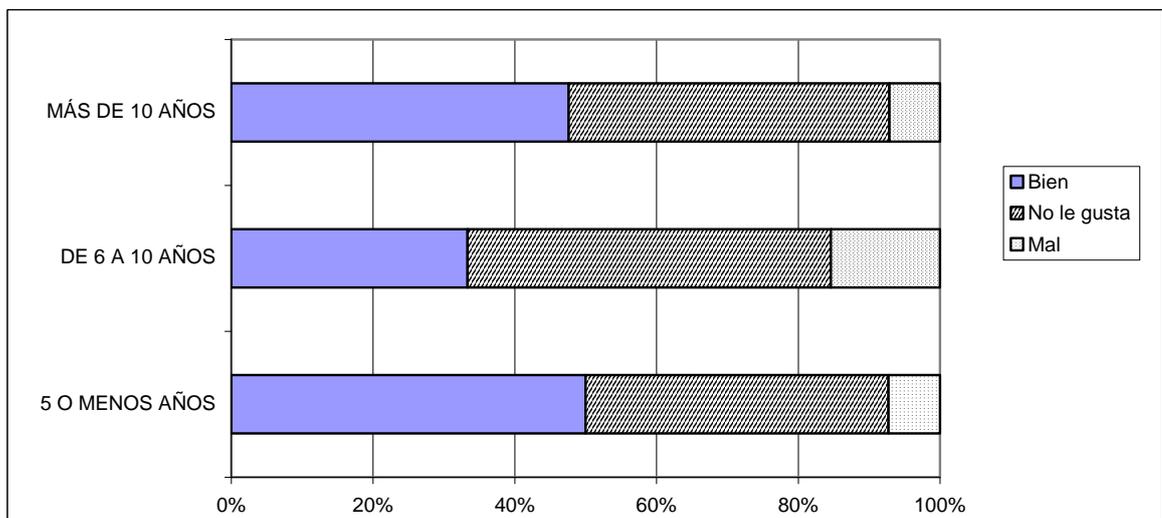
Que no le gusta la contradicción fue elegida por más del 40% y en el caso de los que cuentan entre 6 y 10 años de experiencia llega a un 50% esta opción. Sólo el 8% afirmó que aguanta mal la contradicción, destacando el grupo de personas entre 6 y 10 años de experiencia con un 15% de respuestas.

### Como aguanta la contradicción según sexo



Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

### Como aguanta la contradicción según experiencia laboral

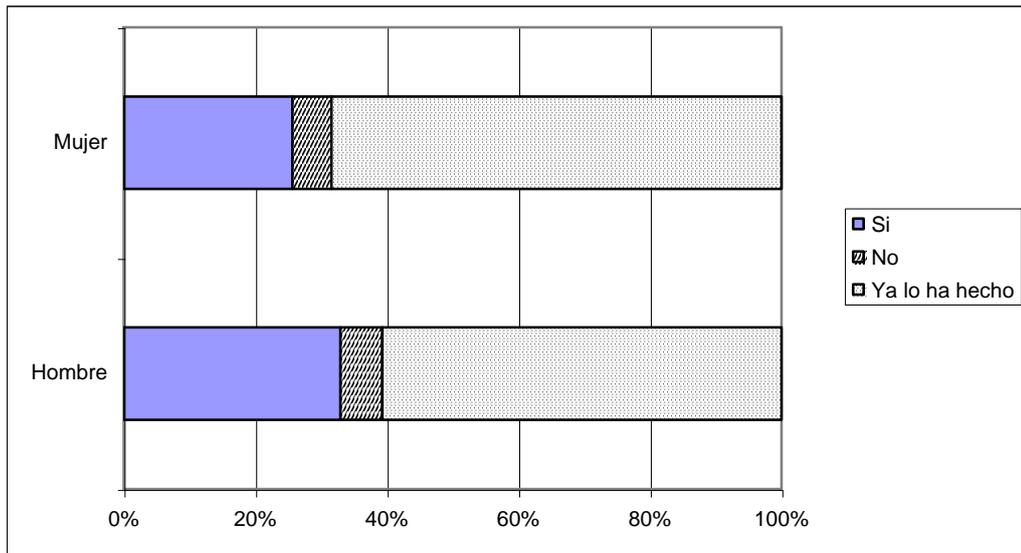


Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

Una pregunta directa para caracterizar el grupo de emprendedores es la **pregunta treinta y cinco**, la misma pregunta si **piensa que algún día podrá crear su empresa**. Lógicamente dado el destino de esta encuesta, no sorprende que el 64% responda que ya lo ha hecho, destacando el mayor peso de la empresaria femenina, 10% sobre los hombres.

Por otra parte, casi una tercera parte afirma dijo que sí espera crear su empresa mostrando esta respuesta la tendencia completamente opuesta a la anterior, más hombres que mujeres, y menos porcentaje de respuesta conforme aumenta la edad. Apenas apreciable es el porcentaje que dijo que no lo esperaba, sólo el 6%.

**Intención de crear empresa según sexo**



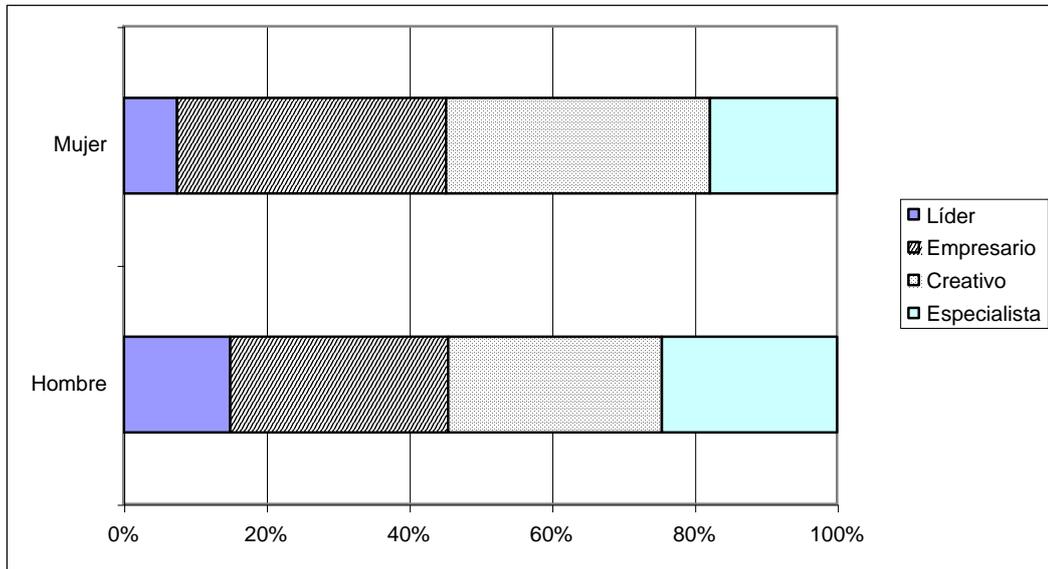
Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

En la **pregunta treinta y seis** se pretende ver **como se describe el encuestado**, una tercera parte afirma que es un empresario, más en el caso de las mujeres que en el de los hombres, y con un porcentaje muy bajo de sólo el 20% en el caso del grupo más joven, mientras que entre los 26 y 35 años gira en torno al 40%.

Por otra parte. también casi un tercio de la muestra contestó que se describiría como creativo, siendo bastante significativa la diferencia de 8 puntos de las mujeres sobre los hombres. En esta respuesta, en cuanto a la edad, se observa en una clara tendencia al descenso conforme aumenta la edad, cuanto mayor es el grupo menor es el porcentaje que cree ser creativo. Por otra parte, un 20% respondió ser especialista, con seis puntos más en los hombres que en las mujeres y llegando al 34% en el grupo comprendido entre los 41 y 50 años de edad. Finalmente, sólo el 11% afirmó ser un líder, mucho más

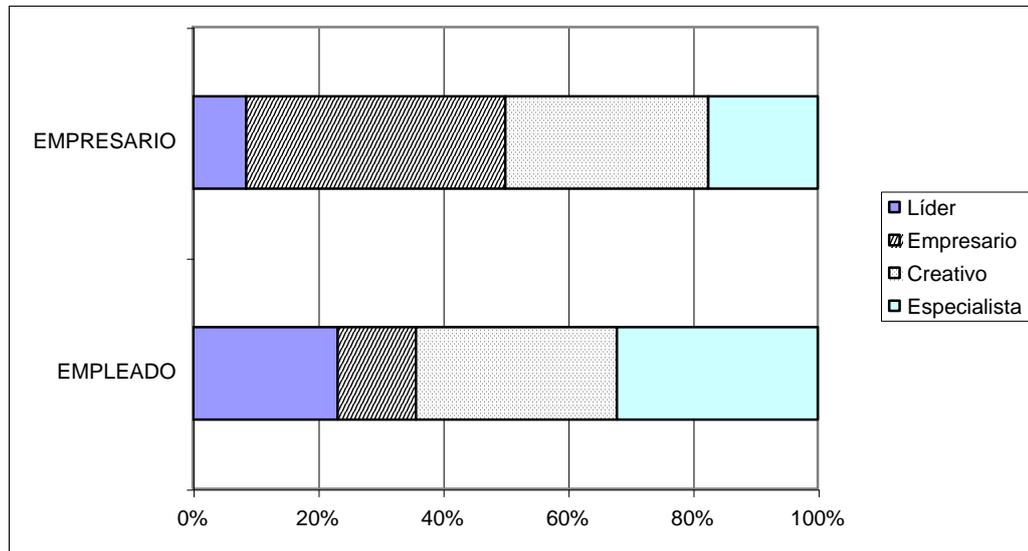
en el caso de los hombres, el doble que mujeres, y únicamente se desvía al alza esta respuesta a partir de los 41 años.

**Como se describe según sexo**



Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

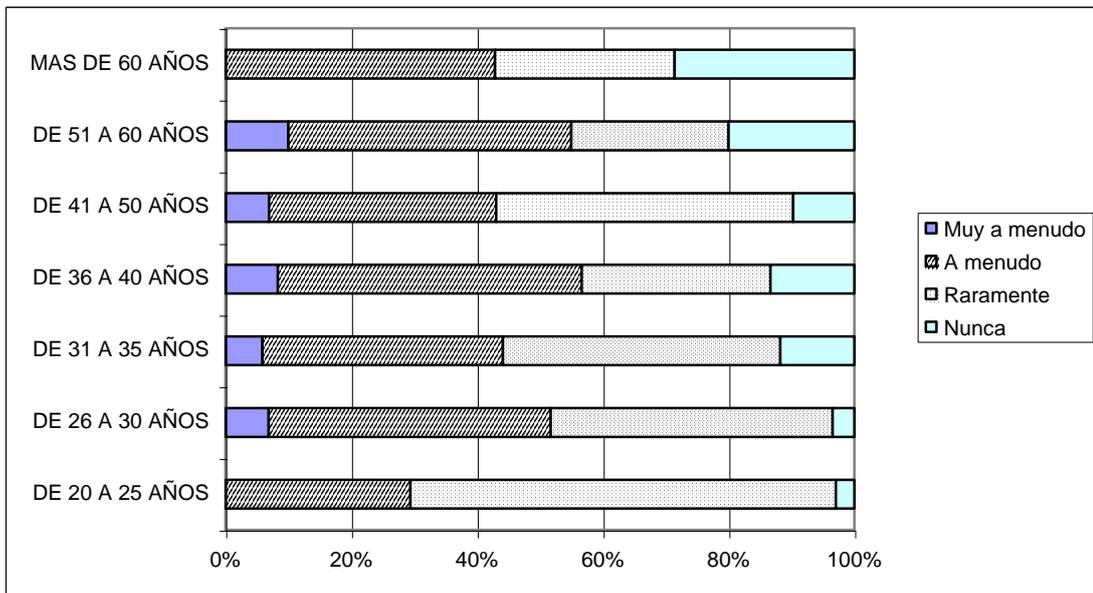
**Como se describe según situación laboral**



Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

A la **pregunta treinta y nueve, cuándo no pueden seguirle los demás**, la respuesta mayoritaria, con un 42% de aceptación, fue que raramente. Esta respuesta fue más aceptada por las mujeres, que sobrepasaron en un porcentaje del 46% a los hombres, que obtuvieron un 39%, además es en los segmentos más jóvenes en los cuales se opina de esta manera, llegando al 64% en el caso de los comprendidos entre los 20 y 25 años.

*Cuando no pueden seguirle los demás según edad*



Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

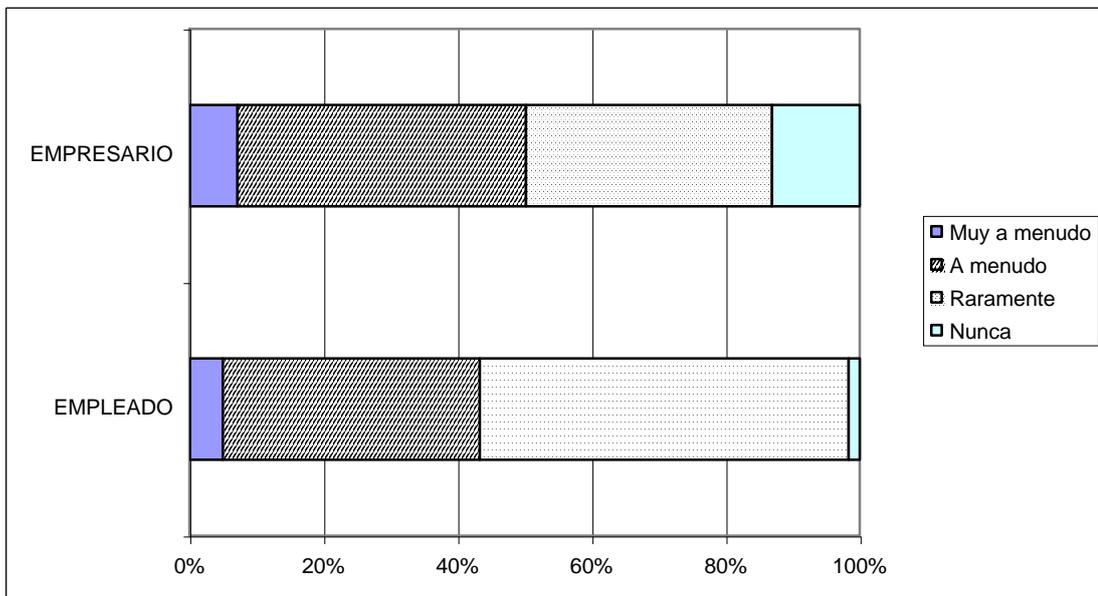
Parecida respuesta se obtuvo en la respuesta a menudo, en este caso son los hombres los que más a menudo toman esta opción frente a las mujeres, 44% en los hombres frente al 35% de las mujeres. Atendiendo a la edad, los más jóvenes pierden porcentaje en esta opción, situándose incluso por debajo del 30% en el caso de los de 20 a 25 años. Son los comprendidos entre 36 y 40 años los que más secundan esta respuesta, llegando a ser casi la mitad.

El 10% opinó que nunca le ocurre que no puedan seguirle, siendo esta una respuesta que crece notablemente según avancemos en la edad del segmento a observar, llegando en el de mayor edad a ser de casi el 30%. Casi insignificante, un 6%, fue el resultado de la última opción, muy a menudo.

Hemos visto que la respuesta raramente a la pregunta cuándo no pueden seguirle los demás fue la mayoritaria, con un 42% de aceptación,. Sin embargo, existen grandes diferencias en los porcentajes obtenidos por los diferentes grupos, el de menos experiencia profesional llegó hasta el 56% de respuestas, mientras que el grupo de entre 6 y 10 años de experiencia obtuvo un 28% tan solo, y el de mayor experiencia giró en torno al 38%. En el caso de los empleados aceptaron esta respuesta en un 55% de los casos, mientras que los empresarios apenas lo hicieron en el 35%.

La siguiente opción a cuándo no pueden seguirle los demás es a menudo, esta pregunta tiene parecido peso a la anterior y los dos primeros grupos atendiendo a la experiencia profesional son los que vuelven a ofrecer sensibles variaciones respecto a esta media, ya que el de 5 o menos años de experiencia sólo tiene un 33% de respuestas, mientras que el de entre 6 y 10 llega hasta casi la mitad de los votos. El 10% opinó que nunca, ofreciendo los empleados un inapreciable 2% de respuestas frente al 13% de los empresarios. Casi insignificante, un 6%, fue el resultado de la última opción, muy a menudo.

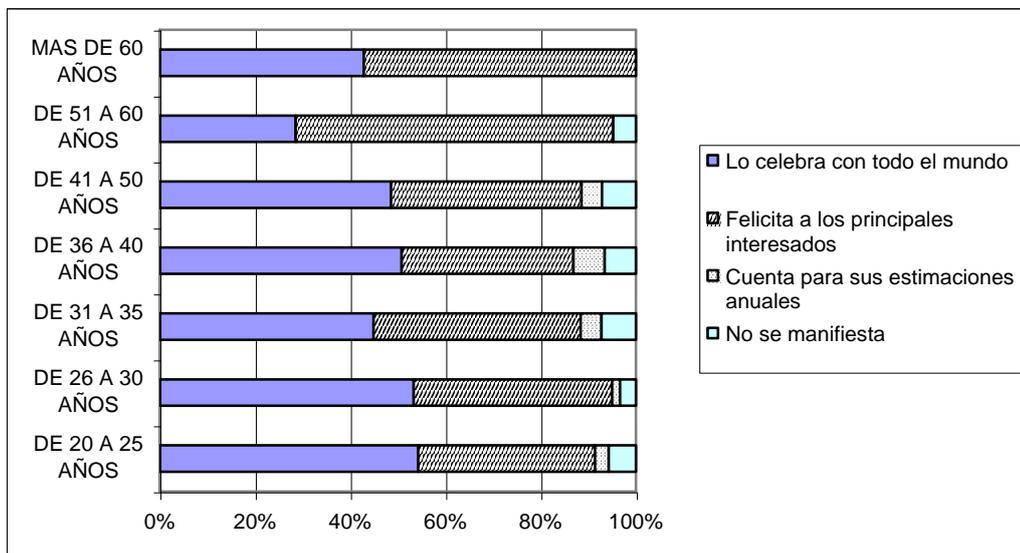
***Cuando no pueden seguirle los demás según situación laboral***



Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

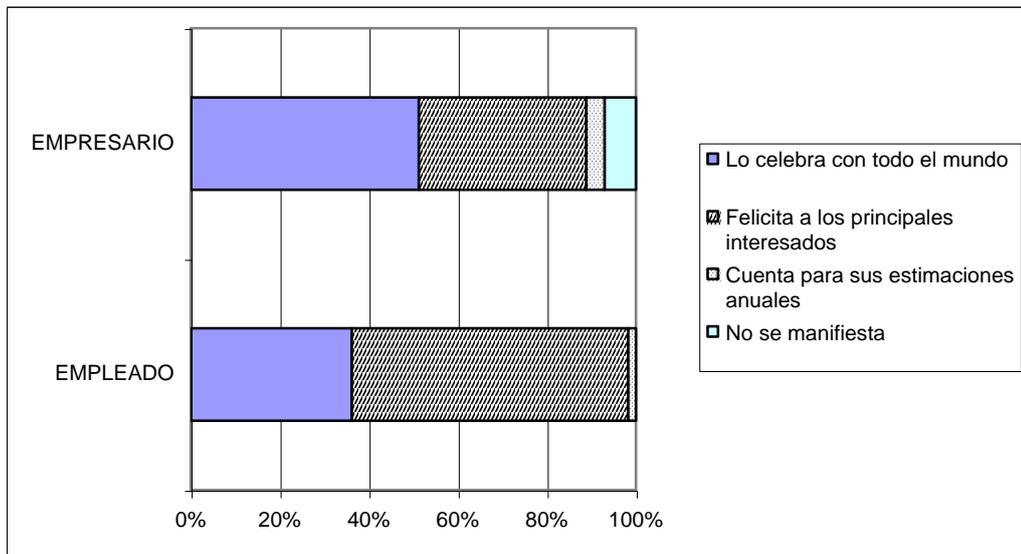
La **pregunta cuarenta y uno**, se refiere a la **reacción cuando se realiza un proyecto con éxito**. La mitad de los encuestados afirma que lo celebra con todo el mundo, y esta respuesta gana algo más de aceptación entre las mujeres que entre los hombres pero sin ser demasiado grande esta diferencia, apenas cinco puntos, además sólo un tercio de los empleados encuestados opinó de esta manera. Atendiendo a la edad, destaca especialmente un segmento, el de los comprendidos entre 51 y 60 años, en los cuales sólo uno de cada cuatro piensa de esta manera, en este grupo la gran mayoría, el 67%, piensa que felicita a los principales interesados, situándose de esta manera un 25% por encima de la media, que acepta esta opción en un 42% de los casos, de nuevo el grupo de empleados es el que mayor variación ofrece respecto a la media, con un 60% de aceptación. Las otras dos respuestas apenas rozaron el 5%, estas son que cuenta para sus estimaciones anuales y la última no se manifiesta, en ambas las desviaciones son poco apreciables.

**Reacción al finalizar un proyecto con éxito según edad**



Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

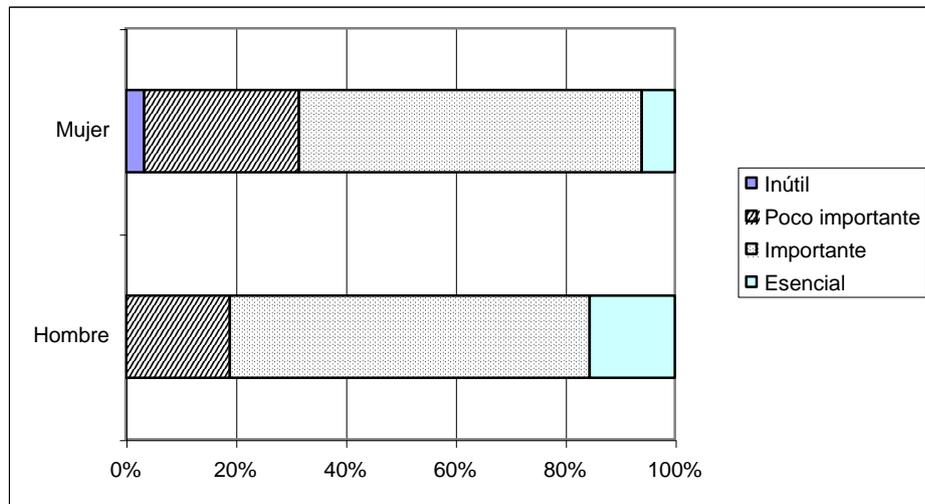
**Reacción al finalizar un proyecto con éxito según situación laboral**



Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

Claramente examinado la actitud del encuestado en lo que a su forma de ser en general se refiere se sitúa la **pregunta cuarenta y dos**. En la misma, el 64% de los encuestados piensa que **influir en los otros más que ser influido** es importante, mientras que una cuarta parte piensa que es poco importante, siendo las mujeres las que más se decantan en este sentido, los hombres apenas llegan al 19%. También son los jóvenes los que en mayor medida opinan en este sentido. Algo más del 10% pensó que esta situación es esencial, destacando que el porcentaje de los hombres que la aceptaron triplica al de mujeres, 15% frente al 5%, existiendo una enorme diferencia por tanto en este aspecto, así como también en la edad de quienes tomaron esta respuesta, ya que en los más jóvenes sólo se obtuvo un 3%, creciendo progresivamente hasta casi al 15% a partir de los 51 años. Finalmente, sólo un 1,5% pensó que es inútil, careciendo por tanto esta respuesta de interés.

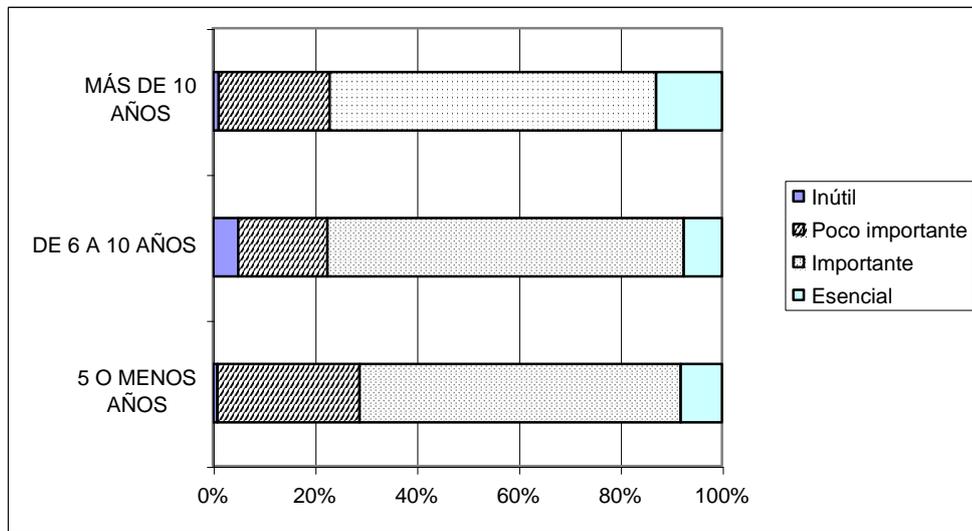
***Influir en los demás más que ser influido según sexo***



Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

Hemos visto como el 64% de los encuestados piensa que influir en los otros más que ser influido es importante, especial interés tiene que casi tres cuartas parte de empleados se alinean en este sentido. Atendiendo a la experiencia profesional, los que en mayor porcentaje tiene esta opinión son los de experiencia comprendida entre 6 y 10 años, mientras que una cuarta parte piensa que es poco importante, de nuevo estos dos grupos tuvieron porcentajes sensiblemente distintos, girando ambos en torno al 15%. Algo más del 10% pensó que es esencial. Sólo un 1,5% pensó que es inútil, careciendo por tanto esta respuesta de interés.

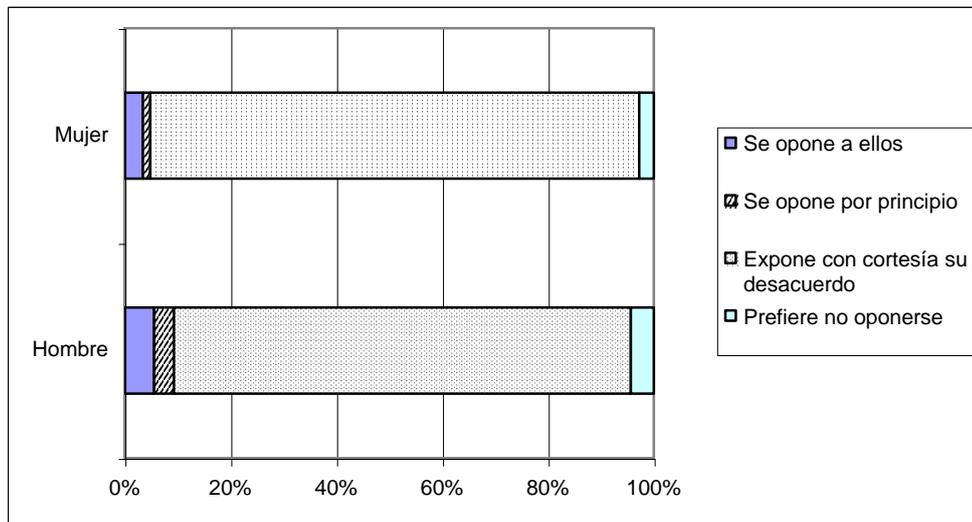
***Influir en los demás más que ser influido según experiencia profesional***



Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

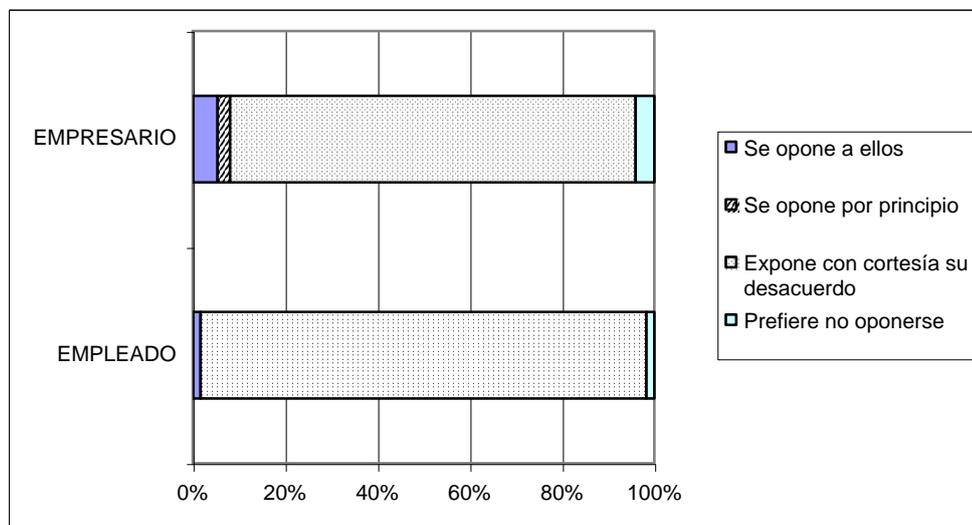
La **pregunta cuarenta y cuatro** tiene que ver con la reacción del encuestado frente a las reacciones de otros en el entorno laboral, concretamente a **qué hace cuando no está de acuerdo con sus superiores**. La inmensa mayoría, más de tres cuartas partes, opinó que expone con cortesía su desacuerdo, llegando a ser casi un 90% en el caso de las mujeres, y superando este porcentaje en el caso de los más jóvenes que los mayores. Debe apuntarse además que en el caso los empleados el 95% era de esta opinión.. Ninguna de las otras tres posibles respuestas obtuvo un porcentaje que superara el 5%.

### Reacción frente a un desacuerdo con los superiores según sexo



Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

### Reacción frente a un desacuerdo con los superiores según situación laboral



Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

#### 4.1.6. Capacidad de motivar

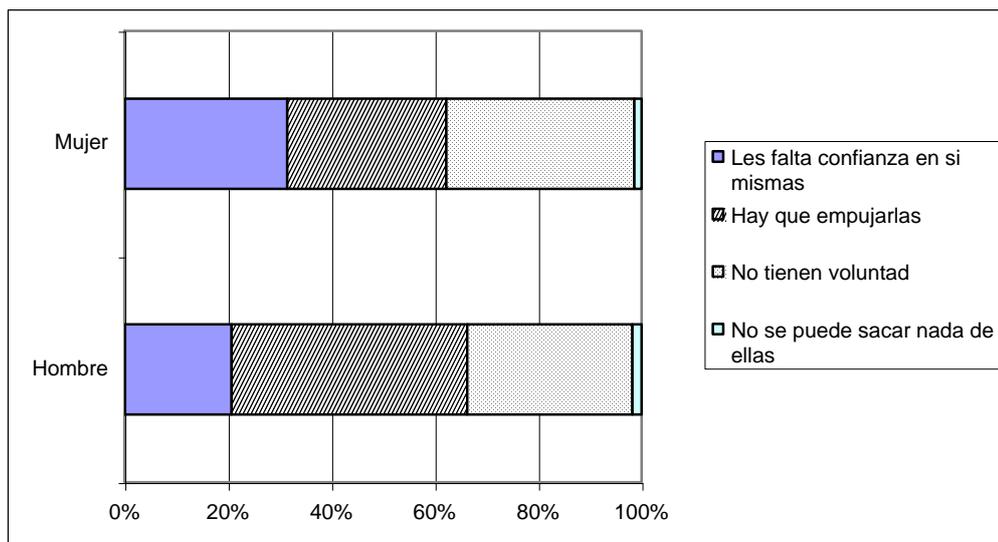
El emprendedor como antes hemos mencionado es la persona la frente de la empresa, la cabeza visible de la misma, pero no es menos cierto que la empresa esta formada por un grupo humano, por equipos de trabajo.

Estos equipos de trabajo de los cuales forma parte el emprendedor necesitan ser correctamente dirigidos no sólo profesionalmente sino también en los aspectos emocionales que impulsan el quehacer de los integrantes. Por ello una faceta clave del empresario es ser capaz de motivar a su equipo de trabajo, de dar lo que necesita cada uno de los integrantes en cada momento, el comprender la faceta humana del trabajador es si cabe una de las funciones más importantes que debe saber desarrollar un empresa.

En este sentido, la **decimonovena pregunta** se engloba acerca de la visión que el encuestado ofrece de las cualidades ajenas. En concreto se les pregunta acerca de la **actitud a tomar con los terceros que no acaban lo que han empezado**. No cabe duda que se trata de una buena piedra de toque acerca de las cualidades que debe poseer un emprendedor. La respuesta mayoritaria es que hay que empujar a estas personas, así lo considera el 37% de los encuestados.

Se acentúa mucho más esta opción en el caso de los hombres que las mujeres, 44% en los hombres frente al 29% en las mujeres. Sin embargo en función de la edad de los encuestados, debe notarse que a partir de los 51 años no llega al 20% la aceptación de esta idea, estando por debajo del 15% en los mayores de 60 años.

*Actitud frente a los que no acaban lo que han empezado según sexo*



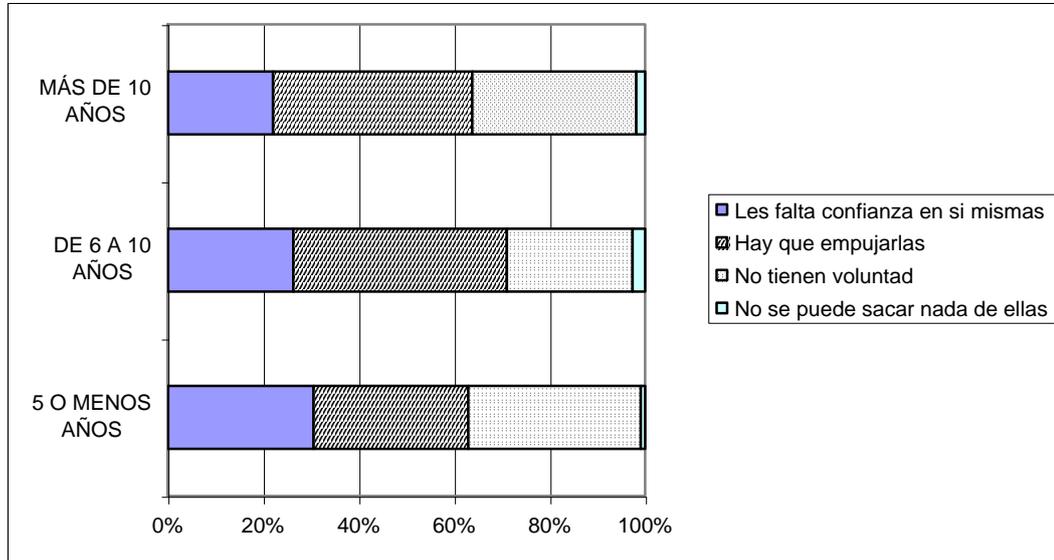
Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

Por otra parte, la segunda respuesta más acudida es que estas personas no tienen voluntad, así lo consideraron una tercera parte de los que respondieron. Es esta la opción donde las mujeres destacan por encima de los hombres, y donde existe una tendencia a elegir esta opción en mayor medida conforme se aumenta la edad del encuestado, 47% entre 51 y 60 años y 72% en los de mayor edad. Para una cuarta parte de los encuestados, esta situación se debe a una falta de confianza en sí mismos. Nuevamente es aquí donde las mujeres destacan sobre los hombres, 19% entre los hombres frente al 29% de las mujeres. La respuesta que no se puede sacar nada de ella fue elegida por un insignificante 2% de los encuestados.

Si hemos visto que la respuesta más acudida es que a las personas que no acaban lo que han empezado, el 37% piensa que hay que empujarlas, en función de la actividad profesional existe una gran diferencia. Entre los de menos de 6 años de experiencia, opina así en sólo un 31%, mientras entre los que superan los 6 años de experiencia la opinión llega al 40% de respuestas.

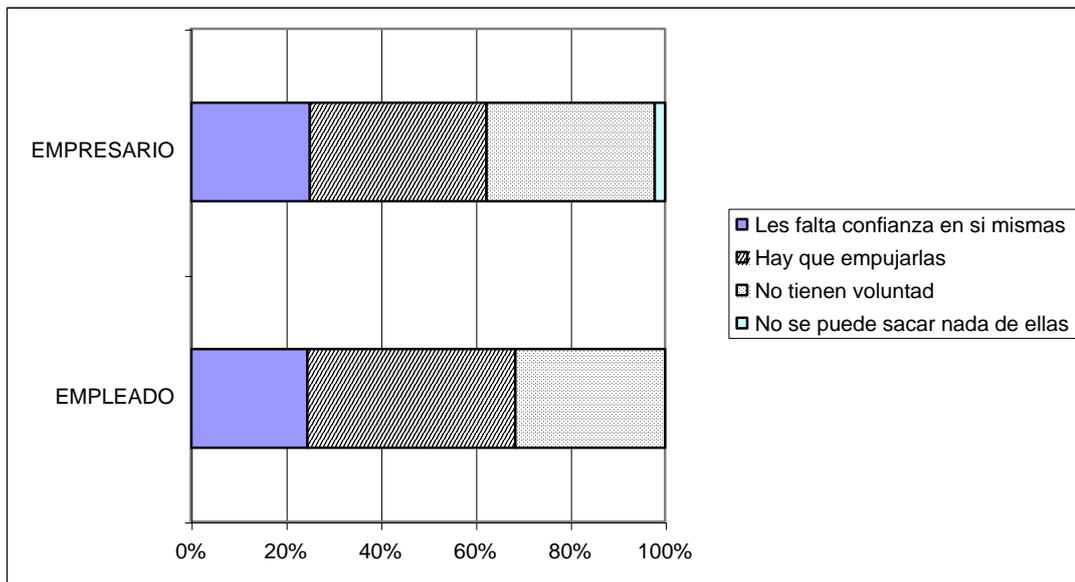
Un tercio de los encuestados respondieron que es porque no tienen voluntad, destacando en este caso el grupo de entre 6 y 10 años de experiencia donde la respuesta desciende hasta la cuarta parte de los votos. El resto de opciones, la falta de confianza en sí mismos o que no se puede sacar nada de ella no presentó variaciones significativas.

### Actitud frente a los que no acaban lo que han empezado según experiencia profesional



Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

### Actitud frente a los que no acaban lo que han empezado según situación laboral

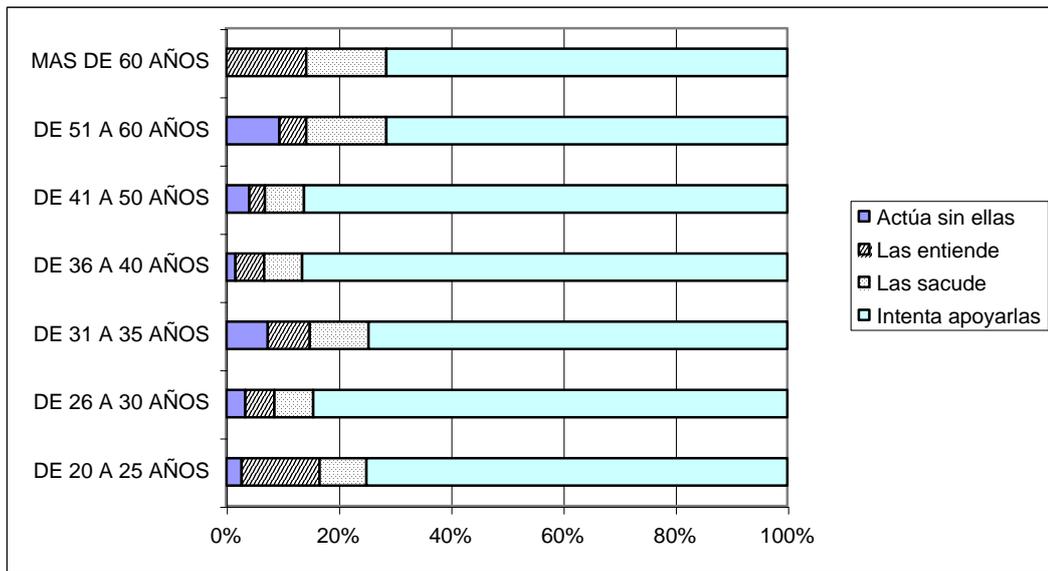


Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

En relación a la reacción que tiene el encuestado frente a las reacciones de los demás, se sitúa la **pregunta número veintitrés**. En este sentido, el 80% de los encuestados

afirmó intentar **apoyar a las personas que pierden el coraje a lo largo de un proyecto**. El resto de opciones apenas han tenido peso, destaca que el 14% responde que las entiende a estas personas entre los segmentos entre 21 y 25 años y entre los mayores de 60. Igualmente destaca que 14% de los mayores de 51 años respondía que les sacude esta actitud.

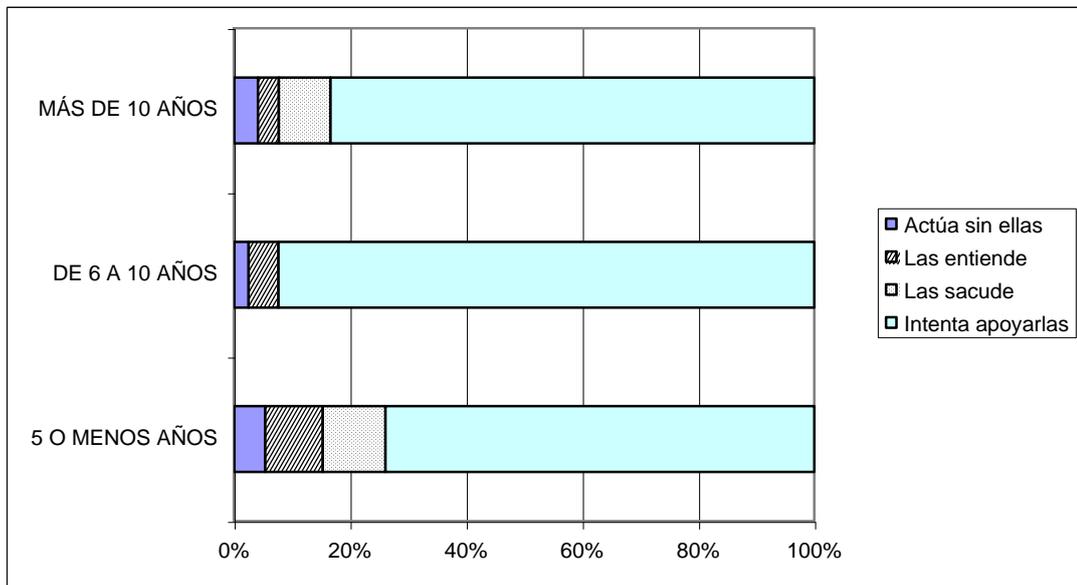
**Reacción frente a las personas que pierden el coraje a lo largo del proyecto según edad**



Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

Hemos visto que la gran mayoría, el 80% de los encuestados, afirmó intentar apoyar a las personas que pierden el coraje a lo largo de un proyecto, destaca que el porcentaje desciende al 74% en el segmento de 5 o menos años de experiencia profesional, mientras que alcanza el 90% en los de entre 6 y 10 años.

**Reacción frente a las personas que pierden el coraje a lo largo del proyecto**

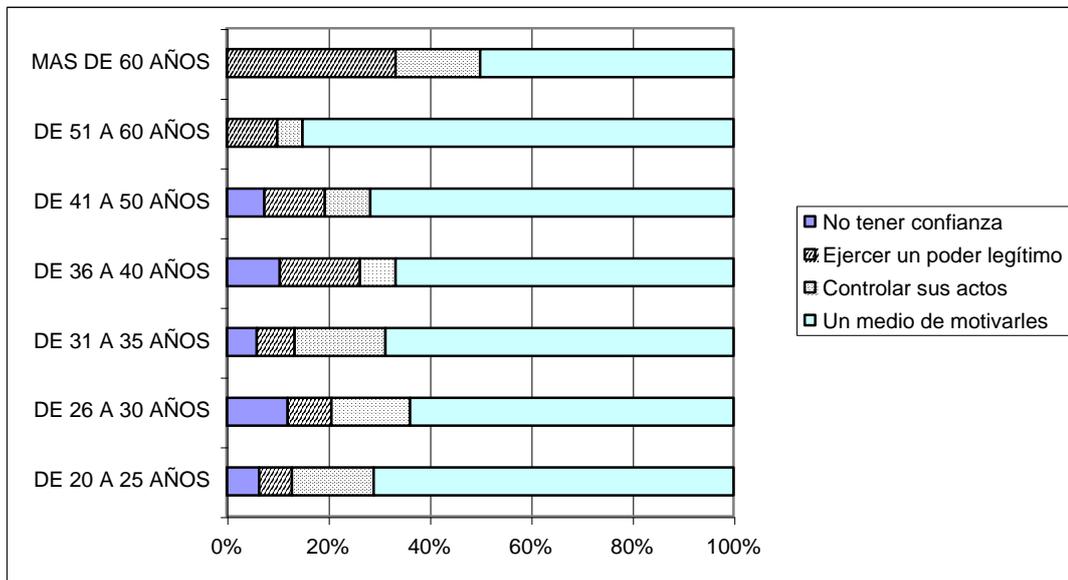


Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

En la **pregunta cuarenta** se apunta a las convicciones del encuestado acerca de la capacidad de actuar sobre el resto de trabajadores. En este sentido, preguntando si el **evaluar con detalle el trabajo de sus colaboradores es un medio de motivarles**, un 65% de la muestra piensa que sí, llegando a superar el 80% en el caso de los mayores de 51 años.

Por otra parte que es una forma de controlar sus actos fue respondida por algo más del 10%, observándose un descenso en esta respuesta a medida que aumenta la edad. Algo menor que en la anterior respuesta fue el porcentaje obtenido por la siguiente respuesta, es ejercer un poder legítimo, con apenas un 10% y sólo el 7% afirmó que es no tener confianza.

***Evaluar con detalle el trabajo de sus colaboradores***

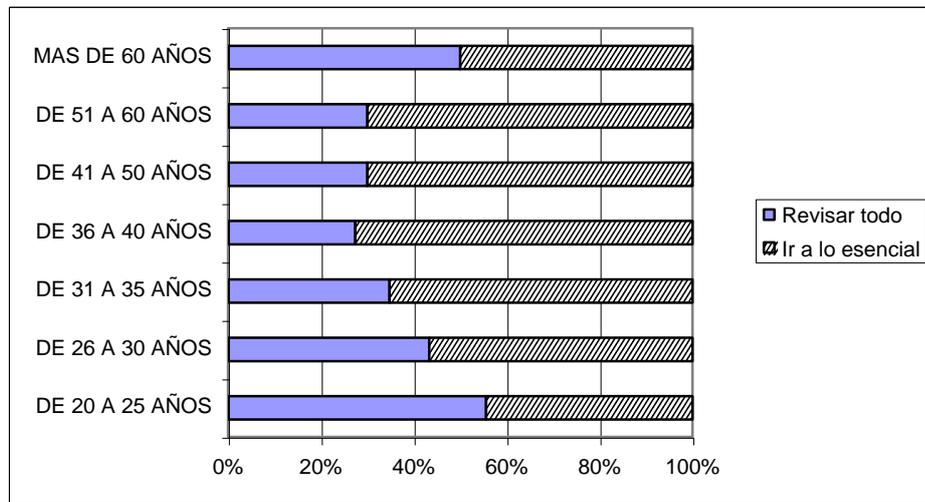


Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

La última pregunta del cuestionario, **la pregunta cincuenta y tres**, insiste en la relaciona laboral del equipo de trabajo. En este sentido preguntando a los encuestados acerca de **cuando desea hacer un balance con sus colaboradores qué es lo que prefiere**, más del 60% responde que ir a lo esencial, siendo preferentemente los hombres los que respondieron de esta manera, frente a las mujeres, sobre las cuales se obtuvo una diferencia de ocho puntos.

Atendiendo a la edad, baja considerablemente la respuesta en determinados grupos de edad, así, el de edad comprendida entre 20 y 25 años y el de mayores de 60, no alcanza esta respuesta el 45%. Al contrario, es el grupo de edad comprendido entre 36 y 40 años el que roza el 75% de las respuestas.

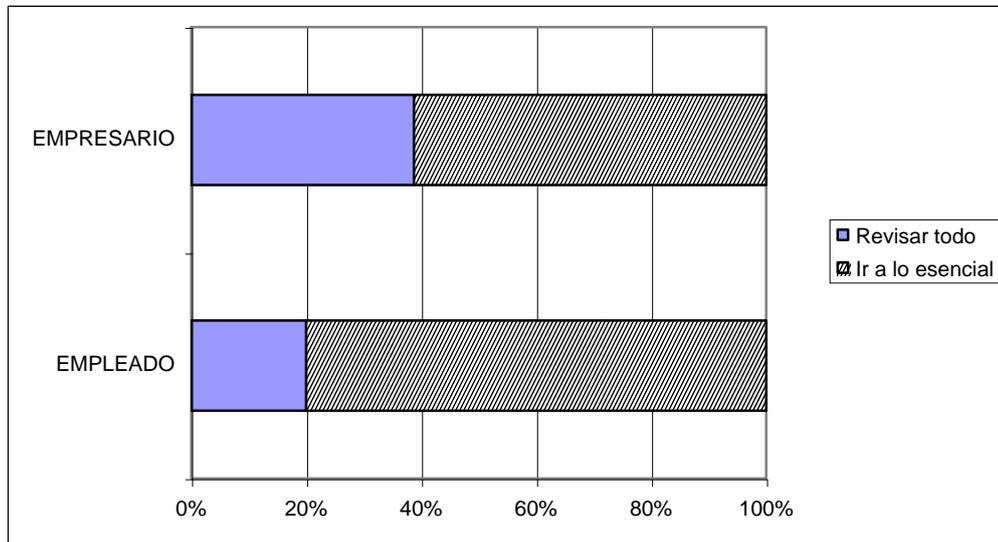
**Quando desea hacer un balance con sus colaboradores qué prefiere según edad**



Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

Por otra parte atendiendo a la experiencia profesional, esta es una variable que parece incidir notablemente, a medida que aumenta esta, más porcentaje de opinión hay acerca de ir a lo esencial. Son por otra parte los empleados más directos que los empresarios. La otra opción, revisar todo, aceptada por una tercera parte de la muestra, siendo superior el porcentaje entre las mujeres y especialmente significativo el 55% resultante del grupo de los más jóvenes. Los empleados son menos proclives a la revisión.

**Quando desea hacer un balance con sus colaboradores qué prefiere según situación laboral**



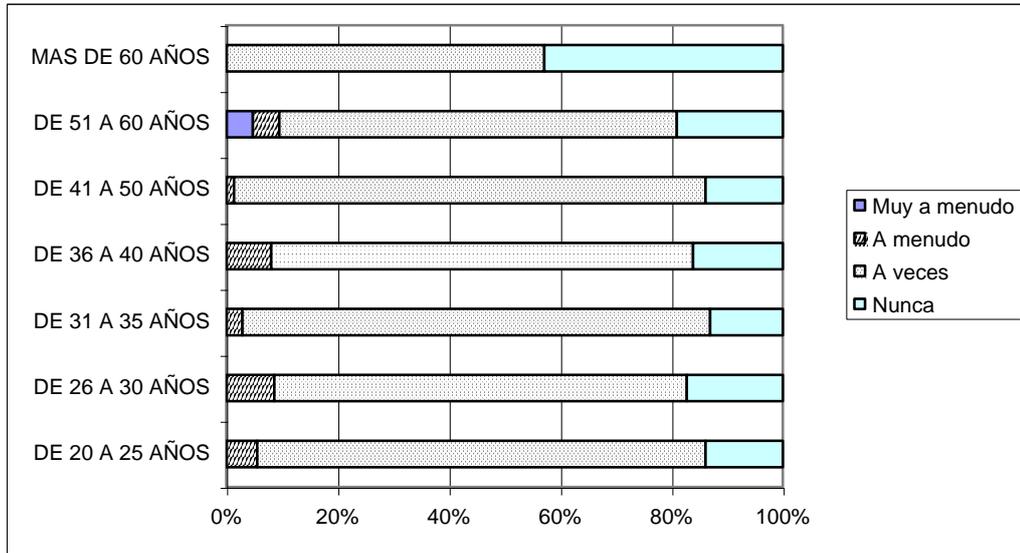
Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

**4.1.7. Capacidad de delegar**

Si anteriormente hemos analizado la faceta del empresario como motivador del resto del equipo de trabajo, la existencia de este equipo supone la división clara de funciones. El emprendedor debe saber cuales son sus funciones y cuales son aquellas que deben cumplir sus colaboradores. El emprendedor no necesita ser capaz de resolver todas las cuestiones, sino ser capaz de estar en condiciones de tomar las decisiones que realmente le conciernen, sabiendo elegir el equipo que le rodea y ser capaz de delegar en el mismo.

Así, la **pregunta veinticuatro** hace referencia si **cambia de opinión bajo la presión de los colaboradores**. Más de tres cuartas partes afirma que a veces lo hace, descendiendo a la mitad en el caso de los mayores de 60 años. Un 16% afirmó que nunca cambiaría de opinión, aunque destaca el 43% entre los mayores de 60, años. Las opciones que a menudo y muy a menudo, apenas tuvieron significación.

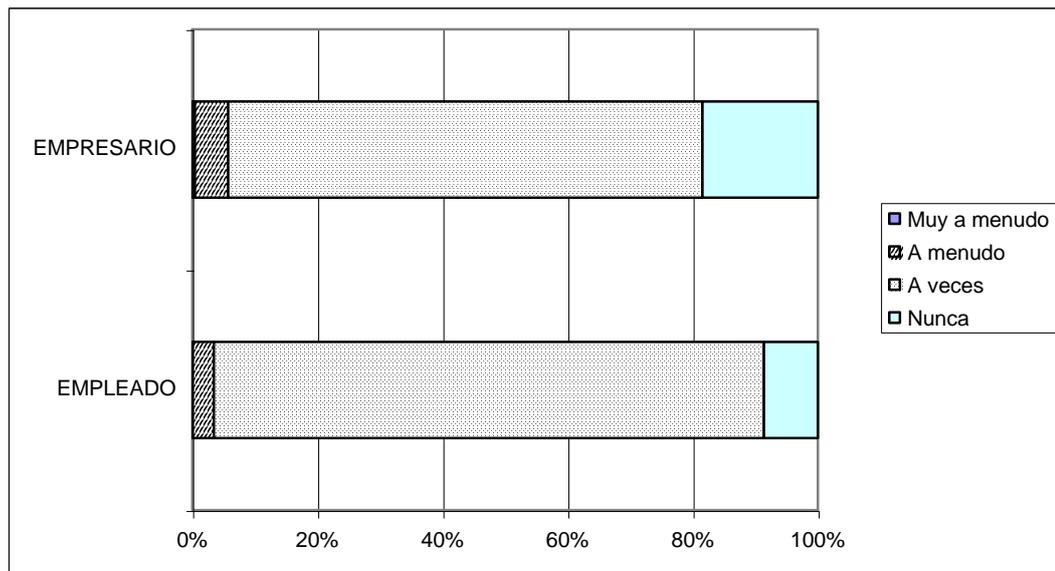
**Cambio de opinión frente a la opinión de los colaboradores según edad**



Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

Si hemos visto que más de tres cuartas partes afirma que a veces si cambia de opinión por la presión de los colaboradores, siendo significativo que en caso de los empleados se llegó al 85% de aceptación en este sentido. Por otra parte, vimos que un 16% afirmó que nunca lo haría, en este caso los empleados se quedaron en sólo el 9% de respuestas.

**Cambio de opinión frente a la opinión de los colaboradores según situación laboral**

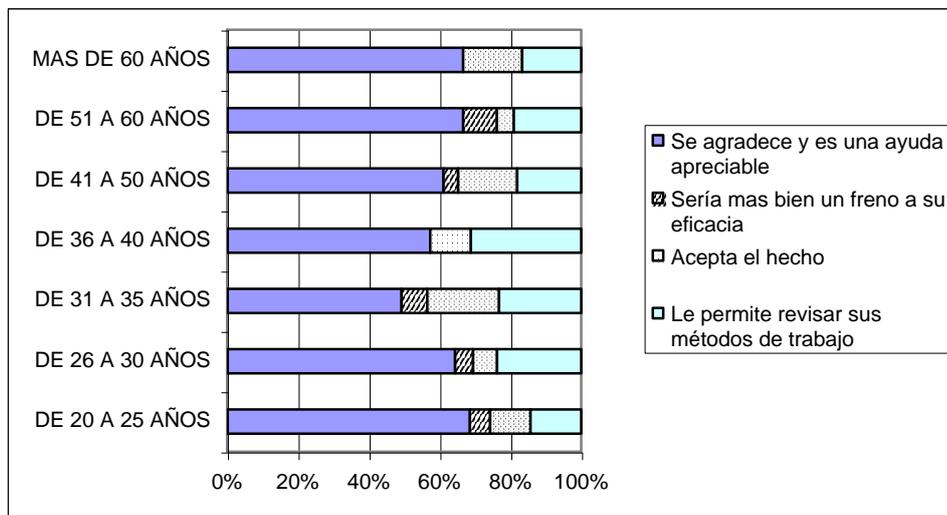


Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

En la **pregunta cuarenta y siete** se examina la predisposición hacia la colaboración en el trabajo, concretamente a **cómo reaccionaría el encuestado ante la llegada de un colaborador para asistirle en sus funciones**. Algo más de la mitad de los mismos afirma que se agradece y es una ayuda apreciable, descendiendo algo el porcentaje en el grupo de 5 o menos años de experiencia donde parece existir más recelo.

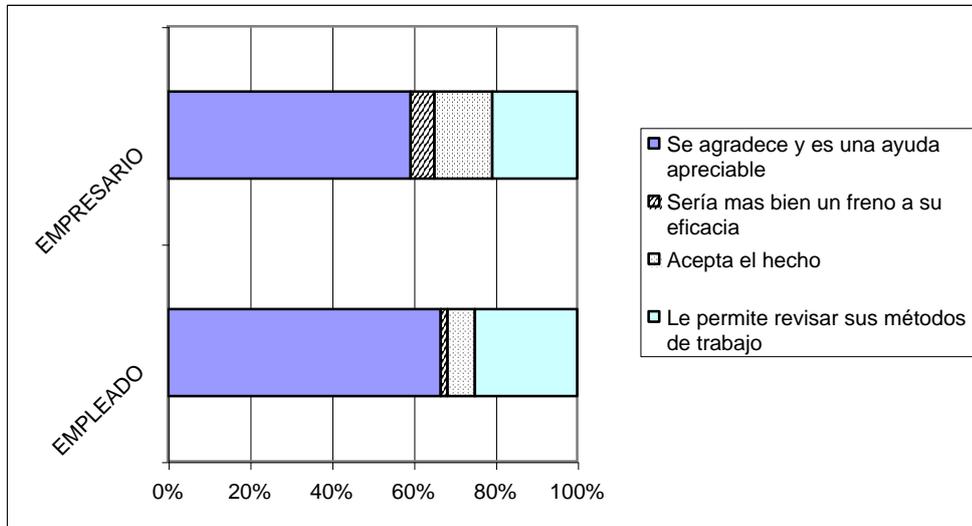
Uno de cada cuatro encuestados respondió que le permite revisar sus métodos de trabajo. Fueron especialmente los encuestados de edad media, entre 26 y 40 años, los que más opinaron en este sentido, sin embargo según la experiencia laboral es el mismo grupo que en el caso anterior, los de 5 o menos años de experiencia donde desciende esta opinión. Por otra parte, algo más de una décima parte afirmó que acepta el hecho, siendo en este caso el grupo de empleados el que se mantuvo por debajo de la media y sólo un 5% pensó que sería más bien un freno a su eficacia.

**Reacción del encuestado ante la llegada de un colaborador para asistirle según edad**



Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

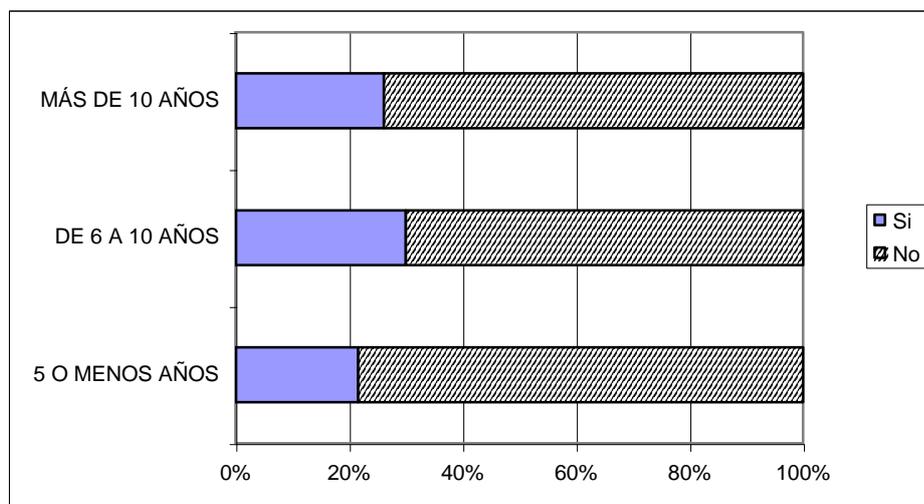
**Reacción del encuestado ante la llegada de un colaborador para asistirle según situación profesional**



Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

La **pregunta cincuenta** hace referencia si necesita **que sus colegas tengan el mismo método de trabajo que el encuestado**. Tres cuartas partes de los encuestados contestan que no y apenas una cuarta parte cree que si es preciso. En el caso de los empleados, un 84% de los mismos contesta que no es necesario tener el mismo método. Asimismo destaca la desviación en el grupo de los mayores de 60 años, entre los cuales ambas opciones obtuvieron el mismo número de respuestas, rozando ambas el 50% de los votos.

**Necesidad de tener el mismo método de trabajo según experiencia**

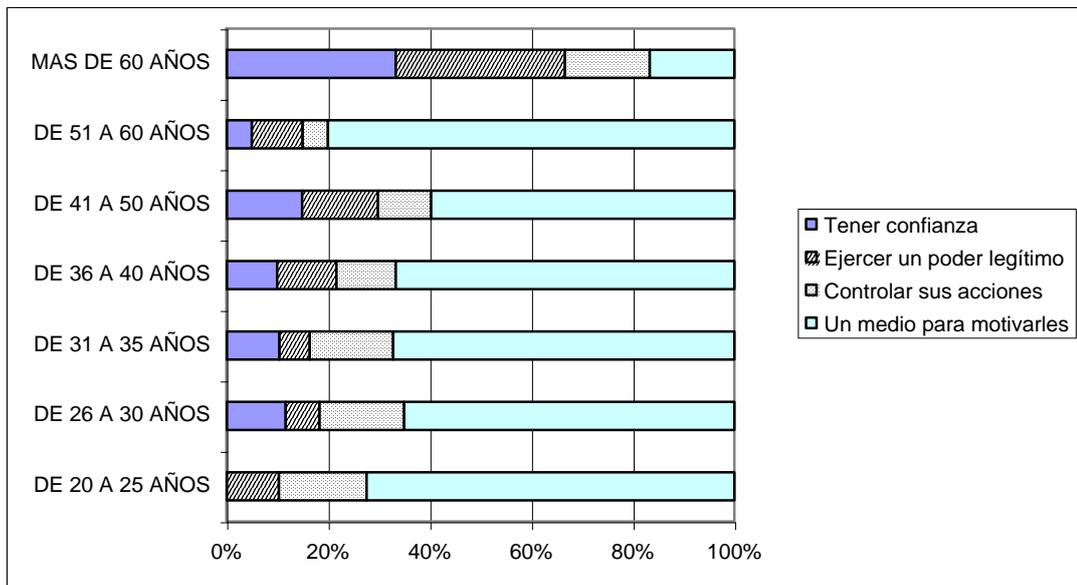


Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

La **pregunta cincuenta y uno** tiene que ver con la actitud en el trabajo y concretamente la colaboración en el trabajo. Así todo, algo más del 60% de los encuestados opina que **evaluar detalladamente el trabajo de sus colaboradores** es un medio para motivarles, ofreciendo esta respuesta un porcentaje de más del 75% en el caso de las personas de edad comprendida entre 51 y 60 años. Destaca asimismo como esta respuesta llega a situarse por encima del 70% en el caso de los empleados y del grupo de personas de entre 6 y 10 años de experiencia profesional.

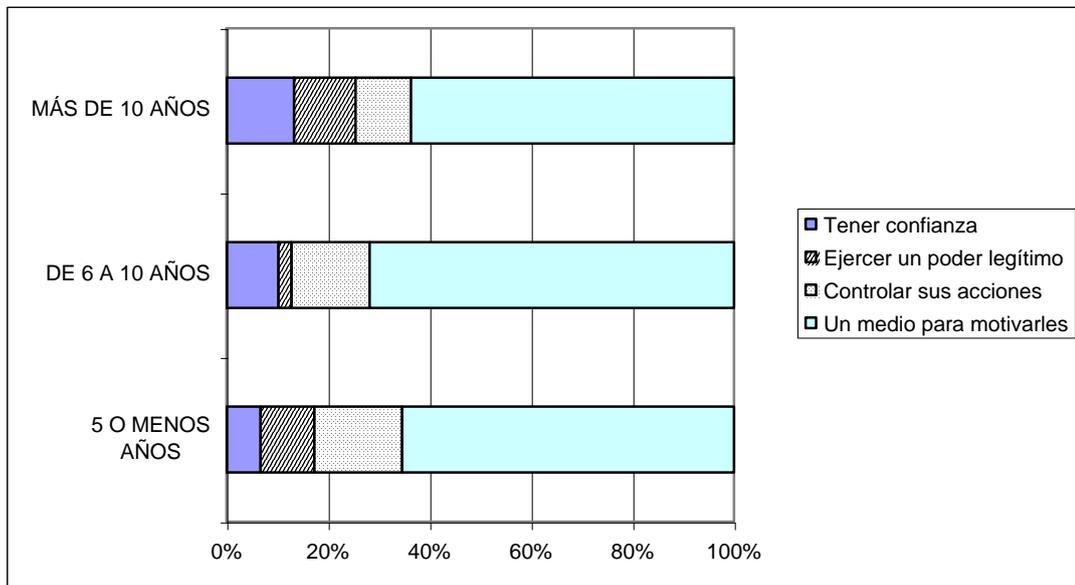
El resto de respuestas posibles fueron que evaluar de esta manera a sus colaboradores es tener confianza, ejercer un poder legítimo o controlar sus acciones, y las tres opciones giraron en porcentajes próximos al 10%, sin ofrecer desviaciones demasiables importantes en ninguno de los grupos.

***Evaluar detalladamente el trabajo de sus colaboradores según edad***



Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

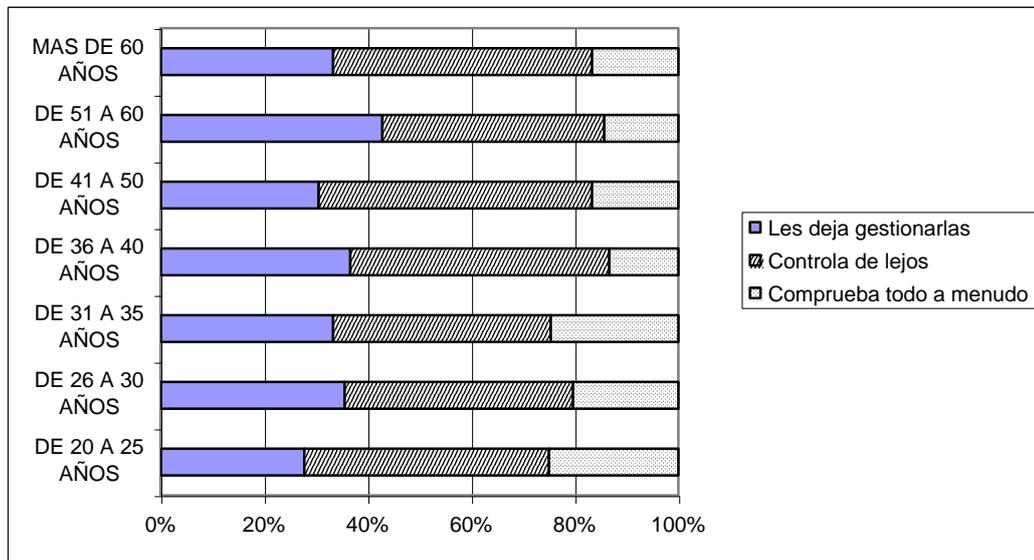
***Evaluar detalladamente el trabajo de sus colaboradores según experiencia profesional***



Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

Finalmente y en línea de la pregunta anterior se sitúa la **cuestión cincuenta y dos**, así al analizar la **actitud de los encuestados cuando confía tareas a sus colaboradores**, casi la mitad de los mismos opina que les controla de lejos. Una tercera parte responde que les deja gestionarlas las tareas confiadas por sus colaboradores, observándose en un pequeño descenso de respuesta en el grupo comprendido entre 20 y 25 años de edad, el cual baja al 28% y un importante aumento de los de entre 51 y 60 años de edad. De acuerdo a ello se infiere que el profesional joven le cuesta delegar, habida cuenta del mayor interés por demostrar su valía personal en el trabajo. Apenas uno de cada cinco optó por la tercera posibilidad, que lo comprueban todo a menudo, es a partir de los 36 años cuando se empieza a observar una ligera tendencia a la baja en esta respuesta.

**Actitud de los encuestados cuando confía tareas a sus colaboradores según edad**



Fuente: Encuesta EOI, actitudes de emprendedores, 2001

**4.1.8. Conclusiones de la encuesta**

Se exponen a continuación aquellas preguntas que han sido respondidas de forma significativamente distinta por emprendedores y asalariados. Es cierto que el grado de significación de las diferencias es diverso pero estadísticamente se puede decir que las poblaciones analizadas muestran alguna diferencia que se utilizará para sustantivar el perfil del emprendedor que es, a fin de cuentas, el objetivo de este estudio.

Por lo que respecta a los criterios estudiados, aparece una fortaleza clara en los emprendedores, en términos relativos, situándose:

CAPACIDAD DE MOTIVAR  
CAPACIDAD DE DELEGAR

Por encima del resto de criterios, si bien esta fortaleza es más uniforme por lo que hace referencia a la capacidad de motivar que a la de delegar.

Al contrario, se manifiesta una gran falta de en la mayoría de los emprendedores consultados.

RESISTENCIA AL FRACASO
------------------------

El resto de criterios muestran valores intermedios, dudando en destacar la capacidad de trabajo que despunta algo entre los demás.

Por lo que respecta al colectivo de emprendedores y analizando los criterios por la variable SEXO, se desprende que los Varones poseen una AUTORIDAD NATURAL y una CAPACIDAD DE LIDERAZGO, superiores a las de las Mujeres. En el resto de criterios analizados no se puede hablar de diferencias significativas.

Respecto de la variable EDAD, los emprendedores presentan valores de RESISTENCIA AL FRACASO, crecientes hasta los 35 años, edad en la que se aprecia un cierto debilitamiento de esta resistencia.

Por lo que hace a la AMBICION, cae con las edades maduras. Y en cuanto a la CAPACIDAD DE TRABAJO se presenta máxima en las edades jóvenes. (Inicio de la vida profesional).

La CAPACIDAD DE LIDERAZGO, se fortalece con la experiencia.

Estas constataciones no son reveladoras, ya que se puede llegar por sentido común a los mismos resultados. Si lo hacemos notar es para que sirvan de garantía al análisis por cuestiones que aparece a continuación, y donde, por tratarse de conclusiones menos evidentes, podrían ser más fácilmente puestas en tela de juicio.

Interesa destacar del análisis individual de algunos de los aspectos puestos de relieve en las preguntas.

## ESPONTANEIDAD

En lo relativo a la espontaneidad los emprendedores lo son claramente más que el resto de profesionales. Esta circunstancia puede explicarse por una mayor propensión de los emprendedores a la actuación comercial y en general al mantenimiento de un conjunto de contactos tanto en el mundo de los clientes como en el de los proveedores y colaboradores. Es difícil imaginar a alguien al frente de una actividad empresarial con la capacidad de relación coartada por una falta de espontaneidad

## HABLAR EN PUBLICO

Más de la mitad de los emprendedores reconoce que el hablar en público no le supone un problema especial. Esta cualidad se entronca claramente con la espontaneidad.

No es por lo tanto de extrañar que alguien bajo la necesidad imperiosa de transmitir a los demás su idea de productos / servicios encuentre en la expresión oral y pública su mejor aliado.

Por lo que hace al sexo, los varones emprendedores se reconocen como buenos oradores, mientras que las mujeres, admiten tan solo que no les causa problemas el hablar en público. Entre los emprendedores, una experiencia de 4 ó más años, actúa positivamente sobre la capacidad de hablar en público

## SITUACIONES DIFÍCILES

Esta capacidad aparece más desarrollada entre los asalariados que entre los emprendedores. Ello puede deberse a lo que los encuestados entienden por "situaciones difíciles". Probablemente, entre los emprendedores el concepto de situación difícil puede presentar unas connotaciones que afecten de manera más intensa, directa y personal que a un empleado que se siente más protegido por la organización. Entre los emprendedores, se tratan mejor las cuestiones difíciles, en la juventud que en la madurez.

## LAS CRÍTICAS

Cuando los emprendedores son criticados sobre ciertas elecciones, es manifiesto, según el estudio que la experiencia les flexibiliza hacia el cambio de opinión, y hace ésta mucho más difícil en los períodos iniciales de actuación profesional.

## CONVICCIÓN

En relación con la convicción que emprendedores y el resto de profesionales muestran sobre los juicios y pareceres que expresan existe una notabilísima diferencia.

Mientras que los asalariados que están abrumadoramente (más de las dos terceras partes de los declarantes) convencidos de lo que dicen y hace o al menos así lo expresan, los emprendedores consideran mayoritariamente que los demás podrían eventualmente tener más razón que ellos mismos.

El mismo interés que el emprendedor muestra de forma obsesiva por satisfacer las necesidades del mercado en el que opera puede hacerle ver en los componentes del mismo una especie de razón suprema sobre la que siempre o casi siempre plegarse

## DESACUERDO

Los emprendedores consultados, saben, en general, esperar a que los demás expongan sus críticas, escuchándolas con atención, independientemente de su grado de experiencia (el del emprendedor)

## TIMIDEZ

Se da una ligera ventaja en cuanto a la superación de la timidez en los asalariados frente a emprendedores aunque tanto en un colectivo como en otro esta barrera no parece preocupar de forma notable. En cualquier caso hay un mayor número de asalariados que declaran encontrar en la timidez un handicap que entre los emprendedores.

## PERSUASIÓN

El conseguir algo de alguien es declarado como una dificultad con mayor frecuencia entre los emprendedores que entre los asalariados. De nuevo la explicación podría residir en la naturaleza del objetivo. Probablemente desde un punto de vista de valor relativo las metas con las que trabajan los emprendedores tienen, en lo personal, una mayor trascendencia y por tanto aparecen como más difíciles que entre los asalariados

## REPROCHES SOBRE LA PROFESIONALIDAD

Cuando la Mujer emprendedora, recibe algún reproche sobre su actuación profesional, trata de analizar lo que no funciona más francamente que el Hombre

## DECISIONES ARRIESGADAS

El Hombre emprendedor no está dispuesto en lo absoluto a arriesgar su situación profesional, por una decisión. La Mujer tampoco, aunque se muestra algo más dispuesta que el Hombre

## ÉXITO

El proyecto profesional de los emprendedores, constituido por un entramado quizás algo más complejo que el de los asalariados, podría explicar el hecho de que para estos el alcanzar el éxito se convierte en algo más vital que para los propios emprendedores. Entre estos su propia realización personal o la materialización de su objetivo empresarial puede no ser tenida estrictamente como un éxito dado que este concepto podría estar ligado de forma más fuerte con el logro económico.

## RESPONSABILIDAD Y FELICIDAD

Tanto emprendedores y como asalariados coinciden en afirmar que la asunción de responsabilidades conlleva un cierto grado de felicidad implícito aunque los emprendedores son algo más reservados al hacer esta afirmación. En cualquier caso se demuestra una vez más que la ausencia de responsabilidades es probablemente generadora de la misma infelicidad que su excesiva acumulación.

## FRACASO

La imputación del fracaso es vista de forma muy distinta por emprendedores y asalariados. Mientras que los asalariados lo achacan en gran manera a una falta de voluntad los emprendedores son más simplistas y lo atribuyen llanamente a que no se trabaja lo suficiente. La explicación del éxito en los emprendedores iría muy ligado a la cantidad de trabajo desarrollado y no tanto al coste personal de mantener dicha actividad.

## SINCERIDAD

Ni Hombres ni Mujeres emprendedores, consideran prudente, mostrar sus convicciones profundas en un ambiente empresarial. Esta es una situación que no cambia con el grado de experiencia

## REPROBACION

El miedo a que nuestro trabajo no alcance la aprobación de los demás, sea reprobado, no es visto con preocupación por ninguno de ambos colectivos aunque los que si confiesan estar bajo este miedo son más comunes entre los emprendedores que entre los empleados. Uno de cada tres emprendedores confiesa temer el que su trabajo no alcance el nivel de calidad que se espera de mientras que esta proporción baja a uno de cada cuatro entre los asalariados. Una quizás excesiva acumulación de responsabilidades, “verticalización” de los procesos entre los emprendedores y por tanto la contemplación simultánea de toda la complejidad podría explicar esta mayor vulnerabilidad que entre los asalariados podría quedar aligerada por la propia fragmentación de los procesos.

## ACEPTACIÓN DE LA DERROTA

A medida que aumenta la edad del emprendedor, lo hace también la capacidad de aceptar la derrota

## TRABAJO BAJO PRESION

El trabajo a presión es claramente preferido por asalariados. Los emprendedores se declaran mayoritariamente (uno de cada dos) en contra del trabajo a presión mientras que los asalariados declaran que o no les molesta o es estimulante.

Podría ocurrir que la propia condición de asalariado o emprendedor venga influida por este factor; en otras palabras el trabajador por cuenta propia escogería este camino, entre otras cosas, para evitar el ascendiente de terceras personas en el establecimiento de ritmo, circunstancia esta que sería tenida en cuenta por los asalariados que gustarían de un agente externo de quien proviniera a la fijación de las cadencias.

## REVANCHA

En su etapa de juventud los emprendedores declaran haber sentido la necesidad de tomar revancha de algo con cierta mayor frecuencia que lo hacen los asalariados. Podría existir una lectura consistente en decir que la propia decisión de emprender una aventura empresarial, y frecuentemente es así, no es fruto de un puro razonamiento lógico sino que se mezclan vivencias y motivaciones pertenecientes al dominio de lo emocional.

## TRABAJO FUERA DE HORAS

Entre los emprendedores se da como algo natural el tener que trabajar en cualquier momento del día independientemente de los horarios establecidos. Entre los asalariados sólo uno de cada cuatro confiesa hacerlo frecuentemente mientras que entre los emprendedores esta proporción se sitúa en la mitad. Los emprendedores, considerados independientemente, presentan esta predisposición al trabajo duro, independientemente de su edad

## AGITACION EN EL TRABAJO

Los asalariados se adaptan mucho mejor a trabajar en un ambiente de agitación de lo que lo hacen los emprendedores. Estos llegan a decir que les es desagradable en la proporción de uno entre tres. Sin embargo, las mujeres emprendedoras son más capaces que los hombres, de aceptar esta agitación en el trabajo.

## AGOTAMIENTO

Aun que las diferencias son realmente muy pequeñas podría decirse que el agotamiento se reconoce con cierta mayor frecuencia entre los emprendedores que entre los asalariados encuestados.

## ESTABILIDAD DE ELECCIÓN

Dos de cada tres empleados declaran no tener ninguna intención de crear su propia empresa. Sólo uno de cada cinco dice que eventualmente podría hacerlo y otros tantos ya lo han hecho (dualidad emprendedor-asalariado). Este resultado podría hacer pensar que la condición de asalariado no es especialmente estable y que podría ser en su caso sustituida por la de emprendedor cuando no simultaneada.

## AUTOCONOCIMIENTO

La mayor parte de los asalariados se ven como managers o especialistas y lo mismo se puede decir de los emprendedores que se identifican como lo que son. En este sentido (el del auto conocimiento) tanto unos como otros se perciben como lo que son; solamente se enrasan al considerarse los unos y los otros en la misma proporción como creativos.

## RITMO

Los emprendedores suelen desmarcarse con mayor facilidad del ritmo de sus colaboradores en el sentido de superarlos. Por el contrario los asalariados declaran que raramente ocurre este desfase. Nos parece entender que el diferente grado de motivación presente entre los emprendedores y sus colaboradores podría explicar el que con cierta frecuencia se produzcan "gaps" entre el ritmo de unos y otros.

## EVALUACIÓN

Aquí emprendedores y asalariados se expresan de forma netamente distinta. Si bien la mayoría de unos y otros acepta el método como una forma de motivación o como el ejercicio de un poder legítimo los menos se enfrentan declarando que la evaluación es

la demostración de una falta de confianza (asalariados) versus un claro mecanismo de control (emprendedores)

### RECONOCIMIENTO DE UN ÉXITO

El comportamiento de emprendedores y asalariados en cuanto a al reconocimiento de un éxito es de nuevo claramente distinto.

Mientras que el emprendedor tiende a celebrar dicho éxito con todo el mundo, es decir, a no reconocer especialmente y de forma separada a quienes pudieran tener un mayor mérito, los asalariados con responsabilidad sobre personas tratan de discriminar a los principales interesados para hacerles partícipes del éxito de forma distinta que al resto de los colaboradores. Tratándose en general de emprendedores a cargo de pequeñas y medianas empresas en las que se suele dar una mayor polivalencia que en las empresas de mayor tamaño es explicable que el éxito sea más una cuestión de todos aunque este hecho hace aparecer un peligro en la posibilidad de no obrar con justicia frente determinados casos

### DOMINIO Y AUTORIDAD

Los asalariados declaran frecuentemente actuar como dominantes mientras que la percepción más extendida entre los emprendedores es la de aparecer como autoritarios y reservados. Queremos entender que la opción escogida "dominador" se ha interpretado como la actitud que ejerce alguien que quiere sobresalir de entre los demás sin atributos formales para hacerlo mientras que en la acepción "autoritario" corresponde a alguien que despliega quizá con cierto exceso sus atribuciones.

### ACCESIBILIDAD

Tanto emprendedores como asalariados aparece frente a sus colaboradores con un alto grado de accesibilidad / disponibilidad. El grado de organización del que se dotan unos y otros es más percibida por los colaboradores de los emprendedores que por los de los asalariados

## UNIFORMIDAD DE MÉTODOS

Los emprendedores aunque representan una minoría son más tendentes a requerir de los demás la utilización de sus mismos métodos de trabajo que lo que lo hacen los asalariados quienes en este sentido presentan una mayor flexibilidad. Debemos decir que tanto unos como otros han declarado no sentirse especialmente preocupados por este concepto

## PARETO Y EVALUACIÓN

Los emprendedores son más partidarios de revisar el conjunto de la actuación de un colaborador de lo que lo son los asalariados. Estos prefieren focalizar la evaluación en los aspectos más importantes.

Sobre estas reflexiones se pueden colegir, a modo de resumen, los siguientes aspectos:

### Motivaciones:

Los emprendedores consultados lo son más por el afán de competición que por el logro del éxito en sí mismo.

La asunción de responsabilidades inherente al rol del emprendedor es una consecuencia necesaria y no es vista como un factor motivador.

### Gestión de la Adversidad:

Se da en general, una cierta dificultad para afrontar las situaciones peligrosas o complejas. Existe así mismo, temor al fracaso y a la reprobación.

Hay falta de convicción para defender los propios planteamientos.

### Relación Interpersonal:

Los emprendedores consultados se muestran especialmente espontáneos, no les molesta hablar en público y declaran no ser tímidos y actuar de forma desinhibida frente a los demás.

Estilo de Mando:

Es mayoritariamente autoritario y reservado. Se acepta la evaluación del desempeño por lo que tiene de instrumento de control más que como herramienta de liderazgo.

En cuanto al reconocimiento, tiende a lo individualizar los éxitos sino que los trata como provenientes del colectivo entero.

Condiciones de trabajo:

El emprendedor consultado, trabaja cuantas horas hagan falta –no tiene horario- declarando estar a veces, cerca del agotamiento. A menudo su ritmo va por delante del de sus colaboradores, posiblemente, motivados en distinto grado.

Sin embargo nuestro emprendedor acepta mal el trabajo bajo presión y la agitación en el ambiente que le rodea.

#### **4.2. Resultados de la encuesta cuantitativa (Auto análisis)**

Este apartado se estructura en dos partes: En primer lugar se muestran los criterios competenciales que las personas consultadas creen que debe poseer un emprendedor. En segundo, se expone en qué grado, los emprendedores consultados declaran poseer cada una de las competencias críticas

##### ***4.2.1. Competencias críticas en los emprendedores***

De los 33 criterios ofrecidos, 12 han acaparado el 71% de los votos emitidos:

Son los siguientes, ordenados de más a menos citados

- Confianza en sí mismo
- Espíritu de iniciativa
- Voluntad y perseverancia
- Capacidad de trabajo
- Capacidad de organización

- Capacidad de negociación
- Ambición
- Capacidad para motivar
- Resistencia al fracaso
- Capacidad de liderazgo
- Capacidad para comunicar

Desde un punto de vista de análisis competencial, y aceptando los riesgos de todo ejercicio de clasificación, podríamos agrupar estos factores de la siguiente forma:

Perfil  
actitudinal

**VOLUNTAD Y PERSEVERANCIA**

**AMBICION**

El emprendedor debe ser capaz de movilizar sus esfuerzos de forma sostenida a través de las sucesivas alternancias de bonanza y reveses, probablemente si ayuda externa. Una buena dosis de ambición unida a a la fuerza de voluntad pueden obrar este resultado.

Perfil físico:

**CAPACIDAD DE TRABAJO**

Estamos convencidos de que no solo la propia capacidad de desarrollar una gran cantidad de trabajo sino unas buenas condiciones físicas que la soporten, son el mejor aliado de alguien que actúa, sobre todo en sus principios, en solitario y cuya incapacidad física de materialización de los proyectos, puede poner en serio peligro la integridad de éstos.

Perfil  
emocional:

**CONFIANZA EN SÍ MISMO**

**ESPÍRITU DE INICIATIVA**

**RESISTENCIA AL FRACASO**

Suscribimos plenamente la opinión de los informantes. En efecto, la proactividad como forma básica de iniciativa está presente en todas las actuaciones de un emprendedor, donde su reto consiste a menudo en innovar respecto de la realidad existente. En cuanto a la confianza en sí mismo es previa a la que debe infundir en sus relaciones comerciales. Por lo que hace a la resistencia al fracaso, le blindará de los tropiezos a los que con toda seguridad habrá de hacer frente.

Saber hacer:

### CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN

En las circunstancias de los emprendedores que normalmente emprenden la andadura solos, ocurre a menudo que un cúmulo de tareas y actuaciones se amontonan a la espera de ser resueltas. La capacidad de priorizar –como forma primera de organización– resulta esencial. Saber distinguir lo urgente de lo importante, y en segundo lugar saber delegar, resultará básico para un progreso exitoso de su negocio

Saber estar:

### CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN

### CAPACIDAD PARA MOTIVAR

### CAPACIDAD DE LIDERAZGO

### CAPACIDAD PARA COMUNICAR

Esté es quizás, el más decisivo de los elementos del perfil del emprendedor, dado que a través de estos factores competenciales toma contacto con el mercado y con sus colaboradores. Personalmente creemos que en los tiempos actuales de gran competencia, salvo que se trate de un producto o servicio revolucionario, es cada vez más cierto que la diferenciación no se produce tanto por el Saber hacer (Qué colocamos en el mercado) sino por el Saber estar (cómo lo colocamos)

#### **4.2.2. Grado en que se poseen las competencias críticas**

Después de haber escogido las competencias críticas del emprendedor, el informante (caso de serlo), ha valorado desde 1 –mínimo- hasta 5 –Máximo-, el grado en que cree poseer cada una de las competencias elegidas.

Supondremos que: 1 corresponde a un grado de posesión del 20% y que 5 corresponde a un grado de posesión del 100%

Según esto, los resultados han sido:

- |                             |     |
|-----------------------------|-----|
| ▪ Capacidad de trabajo      | 84% |
| ▪ Capacidad de comunicar    | 83% |
| ▪ Espíritu de iniciativa    | 82% |
| ▪ Confianza en sí mismo     | 80% |
| ▪ Voluntad y perseverancia  | 80% |
| ▪ Ambición                  | 76% |
| ▪ Capacidad de negociación  | 72% |
| ▪ Capacidad para motivar    | 69% |
| ▪ Capacidad de liderazgo    | 69% |
| ▪ Resistencia al fracaso    | 65% |
| ▪ Capacidad de organización | 63% |

Sin perjuicio de un análisis final a la luz del conjunto de informaciones, parece prudente el pensar en la necesidad de reforzar las capacidades de NEGOCIACIÓN, MOTIVACIÓN, LIDERAZGO Y ORGANIZACIÓN.

Nos permitimos insistir en ésta última por cuanto opera desde la base de asignación de tiempo y esfuerzos del emprendedor, predeterminando una cierta fluidez o rusticidad del conjunto de la gestión desarrollada por el emprendedor.

Por lo que respecta a la resistencia al fracaso, requiere un tratamiento distinto, dado que es un muy relacionado con la motivación pero al mismo tiempo con la gestión de los riesgos, y es aquí donde se puede actuar en formación de forma quizás más directa

#### **4.3. Resultados de la encuesta cualitativa**

El presente análisis ha sido realizado con el material de treinta entrevistas individuales en las que se presentó a cada entrevistado un cuestionario estructurado, con preguntas semi-abiertas y con una metodología no directiva. Quienes responden a este cuestionario son hombres y mujeres, emprendedores y asalariados que habían participado anteriormente en el campo cuantitativo.

En su mayoría son varones. Aunque provenientes todos de diversas comunidades autónomas del Estado, la gran mayoría proceden de las Comunidades Autónomas de Madrid y Cataluña, ambas de objetivo 3 que sirven de modelo y paradigma económico. De las demás autonomías nos encontramos con una representación casi individual y aunque algunas Comunidades no están representadas no se presumen diferencias en su discurso.

Las edades de los entrevistados pueden ser divididas en tres franjas, a saber:

- Menores de 30 años
- Entre 30 y 40 años
- Mayores de 40 años

La mayoría eran mayores de 40 años y las mujeres pertenecen en su totalidad a esta franja de edad.

Parece llamativo que no haya presencia femenina en las franjas de edades menores habida cuenta de los datos actuales de participación de la mujer en el campo laboral según los cuales cabría esperar una distribución diferente de la presencia femenina, de por sí ya escasa y casi mínima dentro de la totalidad, inferior de la ratio con que nos encontramos actualmente.

La opción de trabajar como emprendedoras aparece con características diferenciales en estas mujeres que según consta, teniendo en cuenta el número de años que vienen desempeñándose en esta labor, ya que llevan entre 18 y 33 años de experiencia laboral.

La entrada y la participación activa de la mujer en el mundo del trabajo hace más de veinte años era más difícil que ahora y podía lograrse en algunos casos más fácilmente a través de esta vía.

En cuanto al análisis de los datos, estos fueron estructurados para el análisis según seis parámetros que perfilarían las actitudes y comportamientos útiles y previsibles para un emprendedor.

Se han descrito los siguientes y en este orden:

- Percepción de la realidad
- Cualidades y motivaciones esenciales
- Emociones y sentimientos
- Conocimientos
- Experiencia
- Ámbito relacional

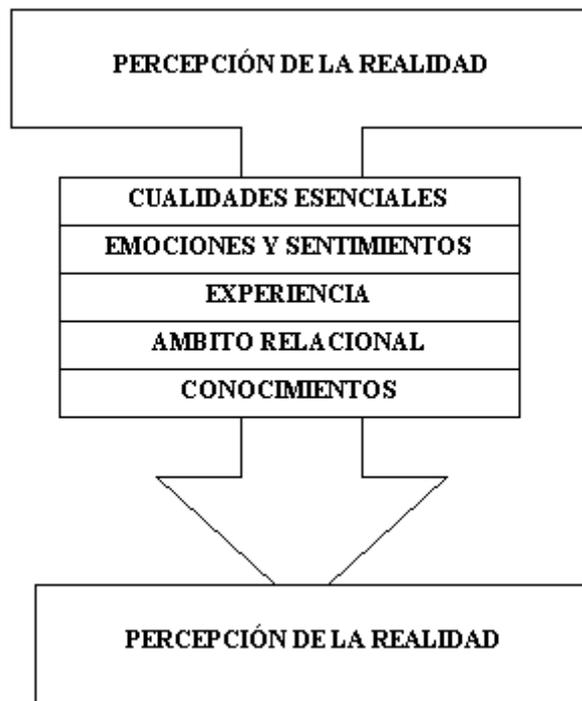
Entre estos parámetros, algunos hacen referencia al intercambio del emprendedor con su medio ya sea a través de las relaciones humanas o de la información y el conocimientos. Otros describen elementos característicos en relación a su quehacer profesional tanto a nivel de la experiencia anterior, bagaje y referentes para el emprendedor como por ejemplo son sus sentimientos.

Todo esto viene a complementar las actitudes y los comportamientos troncales que hacen a lo esencial, a las cualidades consideradas intrínsecas, valoradas como materia prima imprescindible para el emprendedor.

La percepción de la realidad es el elemento aglutinante, el que vertebra todos los demás parámetros. Es efecto de una manera de sentir, de experimentar, relacionarse y actuar y

a la vez su elemento fundante que dota sentido a los demás. Ésta nos dará la clave que permita comprender cuál es el imaginario social que subyace y se pone de manifiesto en el discurso de los entrevistados, a qué modelo de emprendedor corresponde y dentro de qué coordenadas espacio-temporales, culturales, éticas y estéticas se inscribe.

Las percepciones son además del registro de la realidad exterior, constructos particulares configurados desde un discurso social y por ende compartible, que cada cual expresa desde los datos sensorios que recibe en su medio y a partir de los cuales construye y comprende la realidad a la cual tiene acceso en tanto miembro de una comunidad.



#### **4.3.1. Percepción de la realidad**

La realidad viene definida desde quien la percibe y éste la califica como real, acontecimiento efectivo con valor práctico. Este valor le es asignado porque existe una presunción de verdadero, porque es consonante con el discurso simbólico del colectivo al que pertenece.

Existe un sesgo a la hora de validar la percepción según la posición de quién la describe. No se trata de un fenómeno mecánico, fácilmente objetivable. Depende de la relación que tiene con sus objetos la persona que percibe, sus experiencias anteriores, su contexto, su inteligencia, su personalidad.

Se le suma a este hecho el modo en que los datos son estructurados por él, dotados de un sentido, convertidos en una interpretación particular y singular de los datos sensoriales y de los elementos informativos que estos datos suministran.

La percepción es una toma de conciencia, resultado de la combinación de una realidad que estimula al sujeto y sus experiencias registradas y recordadas con que las procesan. La manera en que se agrupan, cómo se asocian las sensaciones, viene directamente determinada por los sistemas de valores, creencias e intereses del sujeto receptor.

El campo de la percepción es construido según los propios aprendizajes, los recuerdos, los sentimientos y las necesidades. Estos datos para poder ser utilizados deberán ser transmitidos y por ende cifrados y descifrados.

Siguiendo a David Krech<sup>1</sup> conocer, percibir, pensar y sentir son funciones humanas cuyos límites vienen impuestos por las palabras y el mundo simbólico en que nos movemos, nuestras experiencias, los sueños y toda nuestra producción intelectual se recogen en el lenguaje que nos permite intercambiarlo con otros.

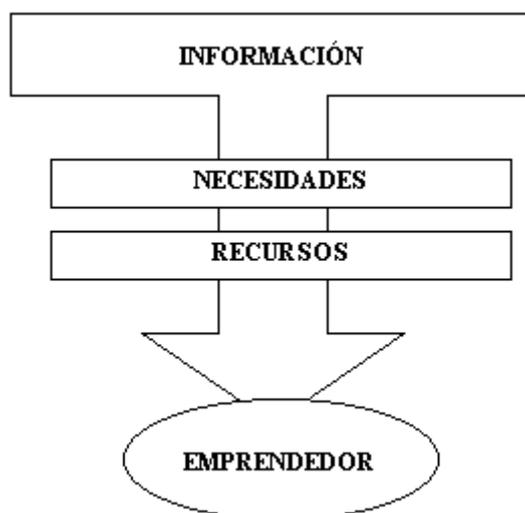
“El lenguaje hace posible la comunicación de los significados, de compartir las experiencias con lo que la sociedad puede crear y trascender, transfiriendo los objetos desde una realidad personal a una interpersonal y social.”.

La forma en que estos emprendedores expresan sus modos de percibir la realidad estará influida por las circunstancias, el interlocutor, el objeto de la entrevista y la propia historia, esquema referencial con que se opera así como las maneras de expresarse según lugar, sexo, etc.

---

<sup>1</sup> David Krech y otros, “*Psicología Social*”, Biblioteca Nueva, Madrid 1972.

Según manifiestan en las entrevistas, la capacidad de los emprendedores de captar lo que ocurre alrededor, la disponibilidad para poder registrarlo, está generalmente mediada por las necesidades concretas, por los recursos útiles con que se cuenta.



Poder hacer una lectura permanente de la información es una cualidad importante en el emprendedor, valorada positivamente cuando se posee y buscada con insistencia cuando se considera insuficiente.

“Más importante que para otros... su orientación a la búsqueda de un mundo innovador y útil le hace imprescindible el estar delante de la realidad.”

Se plantea la necesidad de estar en constante búsqueda y tener capacidad de anticipación. De este modo podrá, a través de un estado de alerta constante frente a los estímulos del medio entendidos como demandas, intervenir activamente y detectar los espacios donde poder incluirse con algo diferente y nuevo. Se dice en las entrevistas que “la sabiduría siempre influye” y lo haría a través de la capacidad del emprendedor para anticiparse: la sabiduría consistirá así en poder predecir y prever, para poderse anticipar.

El emprendedor debe estar orientado activamente a la búsqueda en un mercado en constante cambio, que se rige por reglas según las que la obsolescencia corroe los productos de manera vertiginosa. Deberá poder percibir las señales del medio y

significarlas para anticiparse pero no adelantarse en exceso. Ir por delante, como un líder, como un guía que avanza con certeza pero sin alejarse al anticiparse excesivamente.

“Su orientación a la búsqueda de un mundo innovador y útil le hace imprescindible estar delante de la realidad.”

El emprendedor debe ser innovador y para ello afrontar a la realidad, dejarse provocar por ella midiendo sus posibilidades reales.

Aunque afectivamente comprometido con lo que percibe, deberá estar emocionalmente distante para poder tomar sus decisiones de manera calculada. Las emociones son entendidas por los entrevistados como un factor de distorsión.

A pesar de que se admite la necesidad de no tener una actitud excesivamente fría, el riesgo estaría en no reconocer los deseos y proyectarlos sobre la realidad, en confundirse mediante criterios soñadores que distorsionen la percepción y por ende el diagnóstico de la situación.

“...si no estás muy atento a lo que sucede alrededor tuyo, y además evitas deformarlo con tus propias percepciones, no te vas a comer un roscón.”

El coraje, la ilusión, el entusiasmo, deberán estar presente y son atributos valorados para el carácter del emprendedor pero se dice que no deben intervenir en su percepción de la realidad. Cierta distanciamiento a la hora de recaudar los datos, sin que sea excesivo, ayudaría a lograr un punto óptimo desde el que tener una imagen amplia y total, real y emocionalmente no comprometida.

La búsqueda permanente de datos obliga al emprendedor a mantenerse en una actitud siempre abierta hacia los otros y por lo tanto su talante ha de ser transigente y poco normativo. Deberá tomar en cuenta sus propias circunstancias y limitaciones <sup>123</sup> sin encorsetarse por estas pero tomándolas en cuenta a modo de circunstancia a incluir.

Según manifiestan, su grado de apertura y flexibilidad habrán de garantizarle un registro suficiente de lo que cambia alrededor para poder adecuarse y adaptarse

consecuentemente, con plasticidad, con ductilidad, aprendiendo de lo que sucede para poder minimizar el riesgo de percepciones distorsionadas.

El emprendedor ha de tener agilidad en la reacción midiendo sin embargo en cada paso las ventajas e inconvenientes de la nueva situación o respuesta.

En las respuestas dadas por los entrevistados, trasunta una percepción del mercado como una realidad amenazante que obliga a estar en constante defensa para no ser devorado, para no ser sometido. Se requeriría valor, astucia pero junto con ello se necesitaría información para poder enfrentarse a aquello que puede amenazar la supervivencia del emprendedor.

Frente a este medio vivido y percibido como fagocitante, la avidez por la información y la innovación serían un valor añadido, instrumento y herramienta con que poder enfrentarse a los vaivenes del mercado y a las circunstancias caleidoscópicas que debe afrontar.

“El entorno evoluciona muy rápido y hay que reaccionar, los ciclos de maduración son muy cortos...”

Pero la avidez si no es controlada, puede dar lugar a un impulso de carácter agresivo que puede incluso convertirse en autodestructivo cuando no es totalmente satisfecho. Obstaculiza la valoración del logro y puede tomar la forma de codicia o ansiedad desmedida por conseguir algo. Así, la avidez es beneficiosa cuando se acompaña de una buena dosis de aceptación de las limitaciones.

La capacidad de captar lo que rodea está directamente vinculada a la necesidad de supervivencia. El emprendedor debe tener una actitud de análisis para lo cual debe poder combatir y vencer los deseos de inercia.

Avidez, curiosidad, audacia, coraje, son vocablos utilizados en las respuestas. Estas denotan una imagen del emprendedor como alguien con necesidad de poder imbricarse en situaciones desconocidas, expedicionar, ser vanguardia y aventurarse.

El emprendedor, según se desprende de las respuestas, no deberá temer bordear en ocasiones los márgenes de lo aceptado, lo considerado como correcto, no desechar una cierta dosis de trasgresión, de gusto por lo original y diverso, lo no común.

Uno de los peligros presentes, según se desprende del discurso de los entrevistados, sería dejarse seducir por lo que se considera realidad percibida. Una actitud desapasionada parece recomendable, actitud entendida como la necesidad de considerarse siempre en el camino hacia el logro, en la búsqueda, no dejarse seducir ni adular por la realidad incluso cuando parece mostrar su mejor cara.

“Te diré que si no llevas los ojos y las orejas muy abiertas, puedes fracasar... es la diferencia entre ser perspicaz o seguir la corriente.”

Se habla de perspicacia, capacidad de percibir desde lejos que en este contexto podría ser connotado como suspicacia o sea percibir pero sin dejarse engañar. Cierta grado de suspicacia pareciera un buen antídoto, según dicen, para no quedar capturado por la realidad, la cual no es perceptible ni analizable únicamente desde lo racional. Las mujeres son quienes se inclinan más por este matiz donde lo intuitivo parece tener un lugar importante.

“Tiene las antenas más puestas por si hay que anticipar lo que puede pasar... debe saber combinar recursos materiales... permitir tomar decisiones acertadas.”

Aparece como cualidad importante incluso imprescindible, poder combinar datos no racionales que sirven como motor para la acción con datos objetivables, recursos mensurables y datos que permitan tomar decisiones acertadas.

Desplegar las antenas con las que captar los mensajes no cifrados del mercado, decodificarlos y transformarlos en datos analizables para poderlos manejar y controlar. Estar atento a lo que quieren otros, ser capaz de postergar los propios deseos sin que esta postergación pueda generar una distorsión perceptiva. Condicionar la realización de los proyectos deseados a las posibilidades reales del mercado. Hacer propias las demandas de otros, en suma poder escuchar y oír.

Se apunta aquí la necesidad de estar en contacto con terceros, personas expertas con quienes consultar dada su distancia e implicación diferentes, que ayuden a percibir la demanda. La capacidad de captar lo que ocurre alrededor, es decir, de percibir el entorno se ve condicionada por la capacidad de escuchar valorada como clave e imprescindible.

Esta capacidad de captar y escuchar es fundamental para el emprendedor moderno y actual dadas la sociedad y la cultura de la imagen en que los cambios en la cultura del consumo y su difusión en los medios de comunicación.

“...es clave... es imprescindible... antes no hoy sí. Uno de los cambios en las características de los nuevos emprendedores es que sin escuchar difícilmente se vende... capacidad de escuchar, comunicar...”

La demanda del mercado se expresa a través de diversos canales como los mas media, la cultura, la imagen, el marketing, la estética, son formas de comunicación máximas que el emprendedor debe atender y entender.

Atender la información permite ver lo qué hay dotando de mayor flexibilidad al emprendedor quien debe ser capaz de responder a lo que la sociedad muestra. Según E. Castrillón Simmonds en “El análisis de la percepción del cuerpo en el mundo actual”, la cultura se muestra como un mercado donde el sentido de la comunicación máxima sería ”no lo diga... muéstrelo”.

“Es necesario para el emprendedor... es la forma en que tú captas lo que sucede, ...averiguar lo que quieren los demás.”

El empresario actual deberá tener presente que forma parte de una sociedad flexible basada en la estimulación de necesidades. De ahí que su capacidad de escucha tenga que ir dirigida no tanto a lo necesario sino a lo necesario para la demanda: lo que subyace a lo que se pide. Habrá de entender el entorno. La mujer emprendedora es más sensible en este sentido a la diferencia entre escuchar y oír, entre contenidos explícitos e implícitos del discurso del mercado.

“No se puede actuar unidireccionalmente... ver cómo explicita el interlocutor su entorno.”

Conocer el mundo y la realidad de quién demanda, prestar atención a su pedido serían las vías óptimas para que el emprendedor maximalice su capacidad de captación y comprensión de los mensajes que le llegan.

Destacamos en relación a la capacidad del emprendedor de percibir la realidad y poder elaborar la información obtenida las siguientes cualidades.

- *Comprensión de las señales y signos externos a través de los que se manifiesta la demanda del mercado.*
- *Dejarse provocar y estimular por el entorno.*
- *Anticipación reflexiva y medida a las demandas del mercado.*
- *Mantener una distancia óptima entre la demanda externa y su propio deseo.*
- *Deseo de innovación y ductilidad; plasticidad ante los cambios.*

#### **4.3.2. Cualidades y motivaciones esenciales**

Las cualidades y motivaciones explican la razón por la cual determinadas acciones tienen lugar. También en el caso de los emprendedores los objetivos que persiguen como fin último dan lugar a las acciones concretas, estrategias y tácticas que se guían por sus motivaciones y fines. Para poder conocerlas, es preciso analizar la dirección que siguen sus actos, y también la razón para persistir en una determinada actuación a pesar de los posibles obstáculos.

Los motivos no son elementos aislados sino que forman una constelación organizada y unificada con los objetivos, necesidades y deseos. Éstos, los deseos e impulsos, son

considerados como fuerzas positivas que empujan al logro de un objetivo. Como dice R. S. Crutchfield:

“Se trata de fuerzas impelentes como las contenidas en el concepto de desear. Deseamos el poder, deseamos aquello que consideramos mejor a nuestra autoestima aunque supone un esfuerzo y un tiempo para alcanzar una determinada meta.”

La motivación es lo que nos permite iniciarnos en una acción, aunque su manifestación va acompañada de una fuerza igual y contraria, el temor a lo que se quiere. Nuestras necesidades y objetivos avanzan hacia el fin a pesar de los obstáculos, a través de una serie de acciones que tienen como finalidad la satisfacción de necesidades diversas.

Las mismas acciones pueden estar referidas a diferentes necesidades. Las mismas acciones pueden tener en su origen diferentes motivaciones, están multiderminadas por:

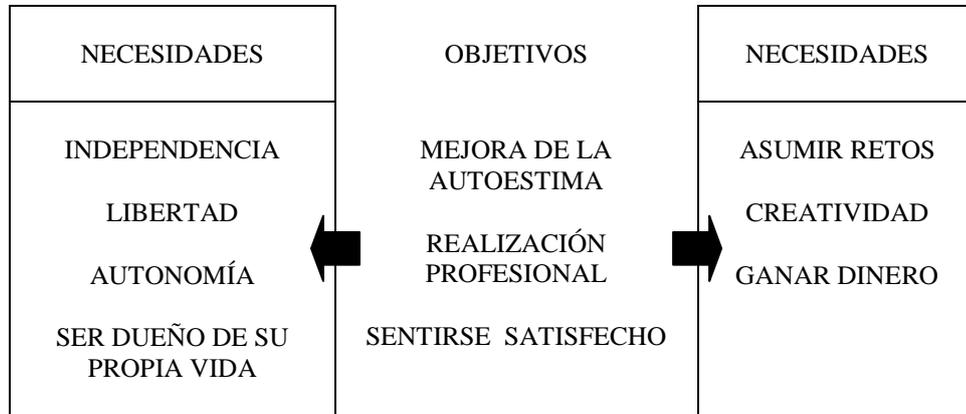
- Las condiciones ambientales
- Los hábitos sociales
- Las actitudes y comportamientos
- Los temores y prejuicios

Al analizar las motivaciones de los emprendedores y sus objetivos destacan las vinculadas al ámbito de la realización personal, a la necesidad de poder enfrentarse a retos en los que poner a prueba las propias posibilidades. Los fines que persiguen son los que se busca en general a través del trabajo y la realización creativa.

“Realización personal, es esencial que la creación se vea coronada por el éxito. Autosatisfacción por hacer algo que te gusta de manera competente y poder ser dueño de la propia vida.”

Objetivos de autonomía, independencia y libertad junto el de la autorrealización abanderan la serie de motivos que llevan al emprendedor a la búsqueda de la satisfacción profesional.

Los objetivos económicos como ser ganar dinero, satisfacer los deseos de enriquecimiento, conseguir un mejor nivel de vida u otros en este sentido, aparecen sin embargo supeditados a los de la autorealización y la creación.



Entre las mujeres la necesidad de asumir riesgos y enfrentarse a retos es más notoria que entre los hombres, posiblemente debido a la historia profesional de las mujeres en general que debieron sobreponerse a obstáculos externos de tipo sociocultural e internos de tipo educativo para enfrentarse a la actividad profesional, sumado a la necesidad de probar y demostrar sus cualidades para poder ser emprendedoras.

“Satisfacción en cubrir retos. Romper con la rutina. Buscar una vía personal, un camino nuevo. El verdadero emprendedor lo que persigue es realizar su sueño.”

La rentabilidad económica aparece sólo como un fin secundario precedido y superado por la necesidad de éxito, prestigio y satisfacción personal que se persiguen a través de la acción como emprendedores.

Razones de ambición, vocación, necesidad de reconocimiento, se constituyen en un fin esencial y su búsqueda en una cualidad fundamental para el emprendedor, quien opta por este camino pues considera que así lo puede lograr con mayor libertad, sin dependencias y según sus propias decisiones.

La autonomía y el afán de asumir riesgos disponiendo de mayor libertad para encausar la acción profesional, les permiten poner de manifiesto sus motivaciones y deseos.

Todas estas necesidades giran alrededor de dos ejes paralelos sobre los que se deslizan las acciones y modalidades concretas cuya satisfacción se moviliza a través de una motivación sustancial: la de autoafirmarse.

El primer eje de necesidades motivacionales se vincula a lo que se ha dado en llamar necesidades de estimación y el segundo a las llamadas necesidades de autorrealización.

Las necesidades van evolucionando siguiendo un orden específico de desarrollo, de los impulsos más elementales o inferiores a otros superiores. En esta escala el orden sería:

- Necesidades de supervivencia (alimentación, vivienda, estímulos)
- Necesidades de seguridad (orden, paz, estabilidad)
- Necesidades de pertenencia y amor (afectos, identificaciones, amistad)
- Necesidades de estimación (prestigio, éxito, poder, reconocimiento, autonomía)
- Necesidades de autorrealización (las que conducen a ser lo que es uno mismo)

Todas las necesidades quedan condensadas en otras de rango superior cuando se ven satisfechas, y entonces la acción se dirige a satisfacer a otra necesidad, de mayor nivel en la jerarquía motivacional.

“Autoafirmación, independencia y progreso económico... Vender sus sueños a alguien y demostración de superación y capacidad ante los demás.”

Entre los varones la independencia es un elemento motivacional muy importante. Aparece acompañado por el temor a la dependencia que no puede ser totalmente superado y se expresa como necesidad de aprobación o de aceptación.

La búsqueda de poder, la inclusión en una genealogía o saga familiar y la ambición de libertad, creatividad o reconocimiento para materializar una idea, un plan o un proyecto familiar son motivaciones fundamentales entre los varones que buscan aquí un modo de supervivencia.



En situación de privación de unas de las necesidades ya satisfechas, ésta reaparece aunque las inmediatamente superiores coexistan con ellas. Es el caso de las motivaciones verbalizadas por las mujeres entrevistadas entre las que las necesidades de pertenencia y amor aparecen, a diferencia de lo que sucede entre los varones, quienes no parecen tener priorizadas estas necesidades.



Superar situaciones de falta de estímulo, baja autoestima y hastío así como conseguir aprobación de otros es valorado como un gran logro entre las mujeres.

Aunque las motivaciones tengan matices diferenciales entre varones y mujeres, se comparte la ambición, la búsqueda de libertad, la creatividad placentera ligada a la realización personal. El emprendedor busca la satisfacción a través de su actividad impulsado por el riesgo que está en la base de su opción profesional. Se trata de un riesgo de orden simbólico y económico que compromete la autoafirmación.

MOTIVACIONES	
VARONES	MUJERES
Autoafirmación frente a los otros	Autoafirmación frente a sí misma
Poder, aventura	Triunfo, prestigio
Pasarlo bien	Salir del aburrimiento
Incluirse en el grupo familiar	Incluirse en la sociedad
Ser escuchado por otros	Escucharse a sí misma y superarse
Ambición, libertad, creatividad	
R I E S G O	

Las razones económicas, incremento o progreso económico, no son expresadas como motivaciones en la proporción que cabría esperar. Posiblemente esté como motivación o necesidad ya condensada e implícitamente presente en la definición del rol que se pone de manifiesto de soslayo con expresiones como:

- “incremento del status de la familia”
- “necesidad crematística”
- “salir adelante económicamente”

El riesgo en la vida del emprendedor es considerado como factor esencial y estructurante, en la base de las motivaciones. Es la vía y la finalidad con la cual y frente a la que se consigue satisfacer las necesidades.

“Es una apetencia, una inclinación que el emprendedor tiene y sin él (el riesgo) el emprendedor no podría serlo... define la condición de emprendedor.”

El riesgo aparece como energía que impulsa las motivaciones y conforma el nódulo del carácter del emprendedor el que se sentirá estimulado por el riesgo a pesar o quizás debido a los peligros que esta actividad encierra. Debe sentirse cómodo en la situación de riesgo ya que ha de enfrentarse constantemente a situaciones nuevas y desconocidas. El riesgo forma así un tandem indivisible con la necesidad de éxito o con su anverso, el temor al fracaso.

“No hay emprendedor sin riesgo, está siempre presente no puedes sustraerte a ello, lo demás no te gusta.”

El riesgo es un factor motivacional pero también un peligro que debe ser controlado, medido y tomado en cuenta. El temor se manifiesta a través de la idea expresada acerca de que el riesgo puede constituirse en un freno cuando es conciente.

“El riesgo se ha de controlar. Hay una cierta inconsciencia, en general no se planifica.”

Un riesgo controlado y controlable que se hace mayor debido a la situación de soledad del emprendedor quien dice encontrarse desprotegido y falto de seguridades , de modo que convierten en algo riesgoso de por sí su propia actividad.

Mientras que en el varón el riesgo añadido a la actividad empresarial está centrado en el “desvalimiento por la soledad”, entre las mujeres se liga a “estar sometida y aguantar la presión” propia de esta actividad.

La soledad del emprendedor podría verse mitigada según dicen en la relación con otros, sus colaboradores, pero no es así. La falta de interlocutores junto a la necesidad de estar incluido en un grupo lleva al emprendedor a reconocer la necesidad de formar equipos, lo que sin embargo no es factible dado el clima generado por la asimetría que convierte en suspicaces las que podrían ser relaciones de cooperación.

“Sobre todo en sus primeros pasos, sí, es la forma de resolver los problemas de soledad. La duda es que pasa si hay éxito... mientras no afecte sus propios intereses.”

Otros en cambio reconocen que la promoción y el éxito dependerán de que se pueda o no establecer relaciones de colaboración y compromiso con aquellos con quien se

comparte la tarea empresarial y tomar en cuenta las motivaciones no sólo propias sino también las de los colaboradores.

La capacidad de escucha aceptada en relación al cliente deberá ser también puesta en práctica, según manifiestan, con los colaboradores. Esto puede sin embargo chocar en algunos casos con sus necesidades de autonomía que llevadas a un grado cierto, pueden percibirse como amenazadas por la presencia de otros a quienes habrán necesariamente de tomar en cuenta aunque sea desde un estatuto de superioridad.

Poder crecer conlleva también estar dispuesto a perder la exclusividad y el protagonismo total, admitir ciertas dependencias a cambio de la posibilidad de intercambio y retroalimentación, de nuevas ideas y aportes que pueden generar el beneficio secundario de la satisfacción por liderar, ser modelo y entusiasmar a otros.

“...la propia experiencia, solamente es posible hacer funcionar una empresa con un mínimo compromiso entre todos los componentes... es la diferencia que hay entre una empresa cohesionada.”

Se reconoce la necesidad de que este tipo de colaboraciones se lleven a la práctica con mayor frecuencia de la que se da en general. Las mujeres son unánimes en una posición de menos desconfianza y valoran negativamente la relación de utilización de parte del empresario respecto de sus colaboradores que denuncian como frecuente.

Las motivaciones esenciales al emprendedor podrían pues resumirse del siguiente modo:

- Búsqueda de riesgos que afrontar.
- Autoafirmarse a través del éxito y el triunfo.
- Crear libremente y poder tomar decisiones de modo independiente.
- Sentirse satisfecho consigo mismo.
- Ser dueño de la construcción del propio rol profesional.
- Mejorar la economía familiar y la propia.

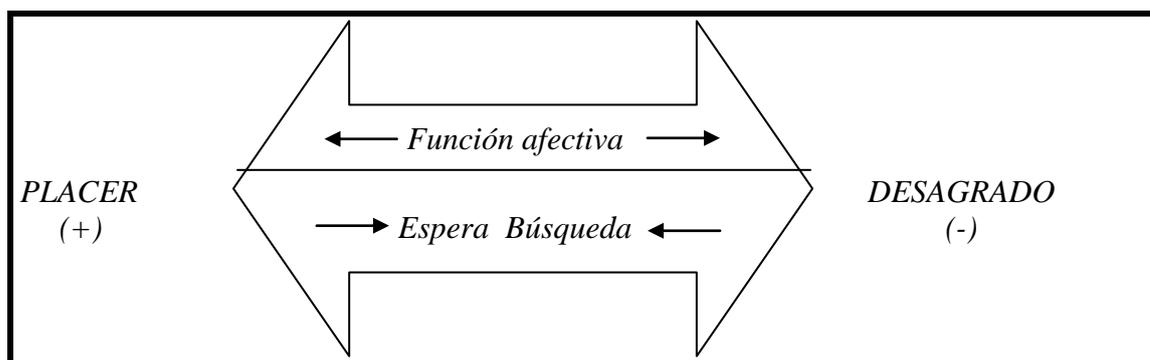
### 4.3.3. Emociones y sentimientos

Se plantea aquí el abordaje de los aspectos afectivos que guían la acción del emprendedor. En este caso no se haría referencia solamente a los sentimientos y las emociones en tanto que personas sino a los vinculados a la actividad empresarial que desempeñan.

El individuo actúa movido tanto por su sensibilidad, su inteligencia, como por sus emociones. Éstas cubren una gama amplia, un abanico que abarca de manera ordenada el terreno entre dos polos. Por una parte el placer y por el otro lado el displacer o lo desagradable.

Entre estos dos polos el afecto se mueve explorando y reaccionando entre lo que genera apetencia y lo que por lo contrario da lugar a la aversión. De hecho las emociones y los sentimientos son la vía para exteriorizar y expresar la energía que sirve de motor a nuestros deseos, impulsos, motivaciones.

Es por nuestras funciones afectivas que las personas mostramos conductas de exploración, de seguimiento, de búsqueda, así como las opuestas de huida, protección o combate.



Son emociones fundamentales:

- Alegría
- Dolor
- Miedo

- Cólera
- Repulsión
- Amor

Estas emociones no se encuentran en “estado puro” y las veremos de manera transformada en el emprendedor cuando responde a dos preguntas relacionadas con las cualidades afectivas del amor y la búsqueda.

Se pregunta a los entrevistados acerca de la necesidad o conveniencia de que el emprendedor tenga un espíritu de sacrificio, entendido como acto de renuncia, de don y entrega.

El sacrificio es un acto en que se pierde algo querido que se entrega a una entidad o ser superior para complacerle y ganar así sus dones. También en algunos casos, el acto del sacrificio es un modo de identificación del que realiza el sacrificio con quien se hace merecedor del mismo.

Nos preguntamos qué significa tener espíritu de sacrificio para un emprendedor, qué es lo que se sacrifica, por qué y para qué.

Hay unanimidad en que es un rasgo imprescindible, un sentimiento que deberá estar presente de modo constante en quien desea desarrollar una actividad empresarial. Los asalariados son quizás los más drásticos pues centran en este rasgo la clave del éxito para el emprendedor.

“...normalmente habrá de tener dedicaciones... todo, imprescindible, la falta de sacrificación puede truncar al principio la singladura.”

El espíritu de sacrificio se expresaría por medio de conductas designadas por los entrevistados como: constancia, espíritu infinito, autodisciplina, perseverancia. Esta cualidad conlleva pues una serie de comportamientos que en lo inmediato constriñen las emociones placenteras y realzan otras de satisfacción menos inmediata vinculadas al orden, trabajo, y progreso.

En este sentido se considera que el significado del espíritu de sacrificio estaría próximo a la privación de ciertos placeres para su logro a largo plazo.

“Es un constante juego entre el sacrificio y la satisfacción. El empresario se mueve en un terreno ambiguo en el que constantemente hay que afrontar dificultades y esto sólo es posible a base de sacrificios.”

Se sacrifica lo presente por un proyecto futuro y en este juego dialéctico el sacrificio, que podría teñirse de un tono afectivo negativo puesto que se opone a la satisfacción inmediata, consigue convertirse en una emoción positiva pues favorece la sensación de logro.

“No sería un verdadero emprendedor. Está íntimamente ligado... emprender, innovar, significa dejar muchas cosas en pro del trabajo.”

Los asalariados son lo más contundentes posiblemente para expresar de este modo su admiración ante el emprendedor a la vez que algo de sus miedos. Dicen:

“Necesitan mucha autodisciplina pues encontrará razones más que suficientes para tirar la toalla.”

“Un emprendedor lo necesita porque uno puede desmoralizarse. No puede tirar la toalla a la primera de cambio.”

Estos dos verbatim expresados por asalariados connotan el mundo del emprendedor como el de una lucha de duración prolongada, para la cual hay que tener capacidad de respuesta. Ven en el espíritu de sacrificio un motor, un antídoto al miedo, al fracaso. El segundo que corresponde a una mujer, denota menos miedo, algo que viene apareciendo de modo constante.

Qué es lo que se sacrifica. Si sacrificio significa afrontar dificultades y renunciar al placer inmediato la recompensa que parece se recibe es la de conseguir tener algo propio, algo ligado a la autovaloración y realización personal.

“Lo que se juega es algo propio por lo que está dispuesto a poner más carne en el asador.”

Las mujeres parecen expresar con más claridad que los varones qué es aquello que se entrega a cambio, espíritu de sacrificio de qué. Ellas lo centran en renunciar a lo personal, a otros placeres, a los propios deseos, a las opiniones. Se sacrifica el propio placer por complacer, complacer se convierte en la vía de lograr placer. En este mismo orden de cosas se expresa y amplía lo que es denominado como “exigencias personales” matizándose como “sacrificar horas”.

El emprendedor debe estar dispuesto a sacrificar la variedad de roles que conforman su identidad como persona por privilegiar únicamente su rol de emprendedor. Una identidad menos amplia y rica en matices pero más consolidada.

“Debe estar dispuesto a dejar a un lado las exigencias personales en pro de los requisitos del cliente... Si no está dispuesto a sacrificar horas de su vida profesional no será nunca empresario.”

Finalmente nos preguntamos por qué. Los emprendedores responden que como modo de enfrentarse a los avatares de la actividad empresarial, avatares entre los cuales destaca la pobreza de recursos ya que en situaciones límites, según manifiestan, el emprendedor deberá saber que va a estar muy sólo.

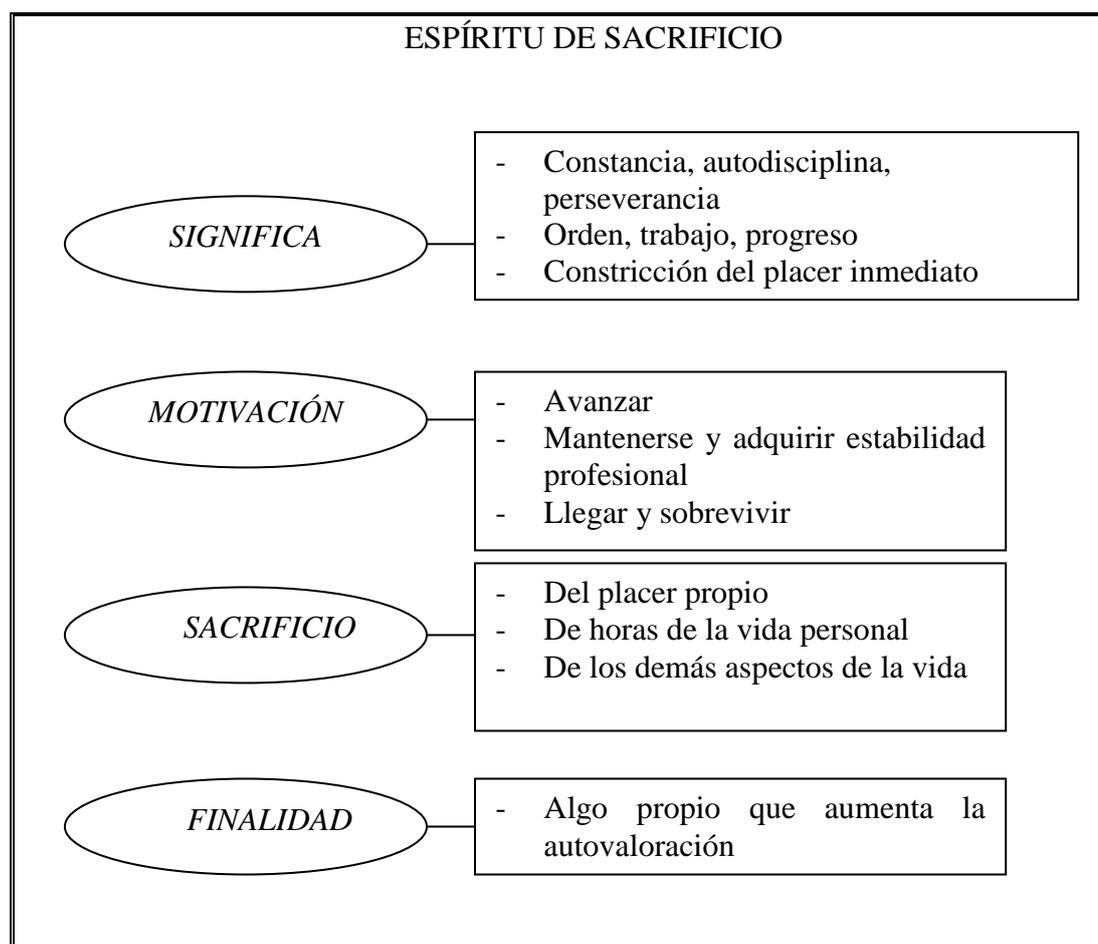
La acción profesional del emprendedor es vista por ellos a diferencia de lo que pasaba con los asalariados, como un largo camino, una travesía llena de obstáculos, barreras, dificultades.

“Está íntimamente ligado al sacrificio y tiene que saber que va a estar muy sólo... para avanzar lo necesita, para afrontar las barreras y contrariedades que seguro encontrará en el camino.”

Para poderse mantener y existir como empresario, el riesgo como motivación y el espíritu de sacrificio como talante. “A Dios rogando y con el mazo dando” es la manera en que esto se expresa en las respuestas. Así se conseguiría la estabilidad.

“Sin él no será capaz de atravesar el largo camino que hay hasta una situación mínimamente estable... podríamos imaginar un trapecista sin sentido del equilibrio?”

La renuncia, la entrega, para conseguir una actividad profesional estable en la que no se produzcan oscilaciones desestabilizantes, en la que se puedan llevar a cabo movimientos y cambios con la tranquilidad y seguridad de poder recuperar la situación normal anterior. Para conseguir una situación donde no estar constantemente frente a la amenaza y el miedo a caer, donde perecer o desaparecer no sean temores habituales que paralicen las acciones del emprendedor.



Sumado al espíritu de sacrificio como factor interviniente en el éxito profesional y en las cualidades afectivas necesarias para el emprendedor, se preguntó sobre el papel que juega su personalidad. Se plantean en la pregunta dos opciones aparentemente antagónicas, tener una personalidad equilibrada versus una cierta dosis (un gramo) de locura.

En este caso se está entendiendo como locura no tanto un comportamiento excéntrico y bizarro o falta de contacto con la realidad, sino un estado que se puede confundir con lo normal. Una forma diferente a la norma.

Se trata de un modo de actuar pensar o sentir que varía según la sociedad y la cultura así como según la época de la que se esté hablando. En general se admite en la locura una ambigüedad que amenaza, una perspectiva poco habitual sobre las cosas que a ciertas personas confiere un don de entender y ver más allá de lo que es lo razonable para los demás. Esta peculiar originalidad y creatividad, abarca dentro de sí dos vertientes a saber: una de carácter marginal y otra de carácter crítico.

La locura encierra factores de aislamiento, soledad y en algunos casos marginalidad, pero también agudeza, perspicacia y capacidad crítica innovadora, incluso una forma de iluminación. La locura sería la parte de la fantasía, los sueños y las ilusiones que no se desarrollan siguiendo un proceso lógico sino siguiendo el principio de satisfacer los deseos de la persona. La personalidad equilibrada queda así casi en una posición de inferioridad, apareciendo significada como conservador, poco productivo y repetitivo o mediocre.

En las respuestas obtenidas la locura aparece como un elemento complementario pero no suplementario a la personalidad equilibrada. Es un ingrediente necesario y útil en tanto mantiene una constante homeostasis entre la necesidad de permanecer y la de arriesgar.

“El emprendedor debe ser un compromiso entre el equilibrio y la locura... las decisiones no las puede tomar sólo con la cabeza, tienes que arriesgarte sin poder justificar al cien por cien.”

Se trataría de lo que han denominado como “locura productiva” es decir la posibilidad de despegarse de lo concreto, de lo real inmediato, de lo que parece ser la norma en un momento y lugar dados, para buscar la originalidad creativa muchas veces anticipada al resto.

Este gramo de locura indispensable dotaría al emprendedor de la sustancia que consideró necesaria para poder tener una percepción de la realidad, cuando se valoró la capacidad de anticipación como un factor de éxito.

Aparece nuevamente este factor al que se vincula con lo minoritario, que habrá de convertirse en la norma cuando esta anticipación se generalice y convierta el producto o la idea del emprendedor en popular o general.

“Un gramo de locura es indispensable. Pero no mucho más sino, no estaría acorde con el ímpetu... se pueden valorar los riesgos de forma que las locuras no se cometan más que excepcionalmente.”

Los asalariados son más cautos al responder en este punto, aunque comparten con el resto de entrevistados la necesidad de mantener un equilibrio para manejarse en lo concreto. Denominan como “la hora de la verdad” el momento final, la toma de decisión sobre estrategias, en esos trances es cuando habrá de cuidarse, según manifiestan, el equilibrio entre locura y mesura. Esto quedaría garantizando por ciertas cuotas de locura útiles, a saber una herramienta manejable.

Se actuará sin arriesgar el progreso, la existencia misma de la empresa pero con audacia. Se piensa en un ingrediente muy sensible, que aplicado en una dosis exacta puede ser útil, aplicado con control sabiendo dónde, cuándo y cuánto. Pero no como una actitud permanente, no como un modo de operar.

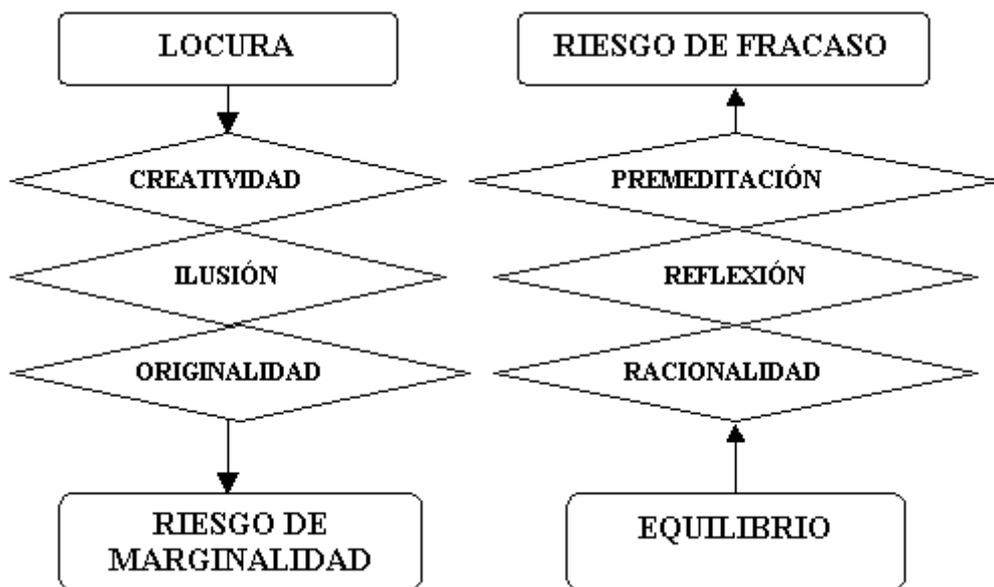
“El equilibrio es bueno pero hay que saber escuchar a la loca de la casa, como decía Santa Teresa.”

Mantenerse en una actitud de equilibrio sin por eso acallar la capacidad de innovación, imaginación, ilusión.

El riesgo está en la dosis. El riesgo estaría también en admitir que la clave del éxito depende de administrar bien la locura. La locura se busca pero también se teme.

“Creativo e imaginativo son cualidades que bordean eso que tu llamas el gramo de locura. Dos y dos son cuatro y la locura aunque sea hagamos no he visto en mi experiencia que dé buenos resultados.”.

Entre las mujeres hay acuerdo total sobre la necesidad de que exista apetencia por el desequilibrio, no tener miedo a trastabillar en algún momento, saber recuperarse. También en esto se muestran más audaces y temen menos situarse en el borde entre la locura y el equilibrio.



Todo esto concuerda con lo que se responde a la pregunta acerca de cómo se distribuiría entre el empresario intuición y reflexión. La mediana pareciera estar en una equidistancia con una tendencia a primar la intuición sobre la reflexión. Los hombres se inclinan más que las mujeres hacia el polo de la intuición aunque también hacia el de la reflexión.

Pareciera que las mujeres se mantienen más en los valores medios mientras que los hombres le temen menos a los extremos. Podemos concluir pues que se considera ambas funciones como necesarias, prefiriéndose la intuición para cortar hielo y la reflexión para mantenerse a flote.

- El espíritu de sacrificio es motor para avanzar y se expresa como autodisciplina, perseverancia y constancia.
- Se sacrifica ocio y actividades personales por lograr estabilidad y realización personal.
- Ha de tener personalidad equilibrada pero dúctil para permitirse “locuras productivas”.
- La intuición es algo más valorada que la reflexión.

#### **4.3.4. Conocimientos**

Todos dirigimos nuestros actos según lo que pensamos y sabemos. Todo, por más disparatado que parezca, posee un sentido si se relaciona con el punto de vista de quien lo enuncia, con sus conocimientos e ideas a través de las que construye, ordena y significa sus acciones.

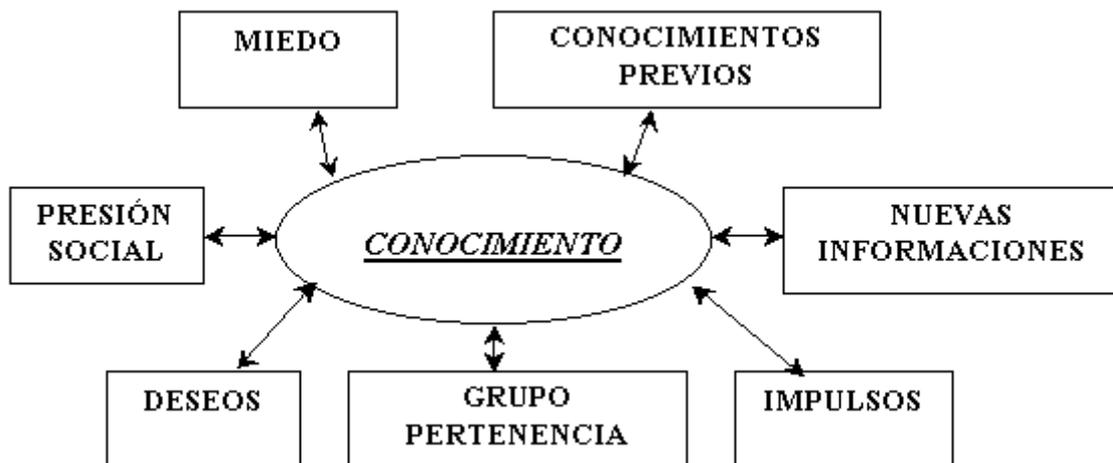
Los entrevistados, asalariados y emprendedores, nos dirán en este punto lo que consideran que el emprendedor debe conocer para desarrollar su actividad. Se significará así su imaginario sobre cuáles son los elementos cognitivos requeridos en la acción empresarial.

La representación de aquello que es necesario conocer está influida por la distorsión selectiva de los conocimientos. Las emociones del emprendedor, sus afectos en relación a su actividad así como sus necesidades o motivaciones serán las que determinen el criterio con el que se seleccionará la opinión. Esta selección derivará por lo tanto en una serie de conocimientos sesgados.

Es sabido que bajo el influjo de las emociones nuestros conocimientos sufren diversas modificaciones tornándose más significativos que lo que serían para otros o para la misma persona en otro estado emocional.

Los cambios de nuestra manera de conocer o de lo que creemos necesario conocer tienen como punto de partida un cambio en el monto de información que recibimos, de manera que una nueva información cambia nuestro proceso y nuestro modo de comprender lo que conocemos o sabemos.

Las variaciones de lo que se conoce, nuestra capacidad de cambiar o admitir nuevos contenidos y conocimientos depende de los preexistentes. También el miedo al igual que nuestros impulsos y deseos, distorsiona el conocimiento. En otro nivel pero no menos importante, los grupos de pertenencia y la presión social también influyen a la hora de procesar conocimientos.



Preguntados acerca de los conocimientos y capacidades necesarias para el emprendedor, se ofrece una serie de opciones a saber:

- Toma de decisiones
- Razonamiento lógico
- Resolución de problemas
- Capacidad de aprendizaje
- Rendimiento estratégico
- Creatividad

La elección de estas opciones nos lleva a una valoración de las competencias siguiendo el orden de la más elegida a la menos:

1. Creatividad
2. Toma de decisiones
3. Solución de problemas
4. Rendimiento estratégico
5. Razonamiento lógico
6. Capacidad de aprendizaje

La creatividad y toma de decisiones son valoradas como las capacidades imprescindibles para el emprendedor, las que le dotan de un valor añadido y diferenciador, de identidad y singularidad.

Las mujeres optan menos la creatividad inclinándose por la capacidad para solucionar problemas y la toma de decisiones, apostando así por competencias vinculadas con las acciones y movimientos que consideran deben ser realizadas por el propio emprendedor por valorarlas como intransferibles.

La elección se inclina hacia lo que se considera no delegable, aquello en lo que estaría la marca, el factor de identidad que diferencia una empresa o un emprendedor de otro.

En la toma de decisiones y en la solución de problemas se encerrarían los elementos de la llamada cultura empresarial. También quienes apuestan por la creatividad centran en el propio sujeto emprendedor la fuente de la innovación, la clave del éxito, aquello que se puede considerar como producto propio.

“Es el origen del negocio, sólo con creatividad se puede progresar... la creatividad no se puede delegar... es el punto diferencial entre el emprendedor de éxito y el que no.”

La creatividad es valorada por los asalariados como el factor fundamental de la identidad de la empresa. Aquello que da credibilidad y posibilita la supervivencia y la razón de ser de la empresa.

“La creatividad, lo demás te pueden ayudar pero sin esto no es emprendedor... creatividad es la materia prima de cualquier idea de negocio... necesaria para sobrevivir.”

Quienes valoran como imprescindible la capacidad para tomar decisiones, son casi exclusivamente emprendedores y entre estos las mujeres son las que optan mayoritariamente por ésta. Sería la posibilidad de plantear estrategias para la empresa y por ende la capacidad esencial, casi constitutiva de la actividad del emprendedor.

“Toma de decisiones, es la única que no se puede dejar en terceras personas.”

Se admite la necesidad de confrontar con expertos los propios puntos de vista del emprendedor dada su situación de soledad, ya que al colocarse en una posición de suspicacia frente a sus colaboradores, requiere de instrumentos y apoyos que le hagan suficientemente capaz de decidir por sí solos.

“...el emprendedor está sólo y debe saber decidir en soledad...”

La mayoría de las mujeres son las que apuestan por esta opción considerando la toma de decisiones como el medio imprescindible para la acción y para poder avanzar. Incluso se deposita en esta cualidad el carácter proactivo o no de la trayectoria del emprendedor.

“Se tiene que establecer unos objetivos pero se necesitan nuevas decisiones para progresar. No concibo un emprendedor que no tome decisiones. Nada pasa si la decisión no existe... las cosas sólo avanzan si se es proactivo en las decisiones... son lo único difícil de delegar.”

La capacidad para solucionar problemas es elegida por las mujeres quienes también ven en ésta la clave para la supervivencia. Solucionar problemas conllevaría tener herramientas para seguir adelante en lo cotidiano y poder enfrentarse a los inevitables obstáculos que surgen de modo imprevisto. Junto con la toma de decisiones sería la forma de abrirse camino y no quedar atrapado en los problemas.

La actitud para tomar decisiones sería equivalente a una capacidad de arranque, mientras que la de resolución de problemas se equipararía a la de mantenerse y estar en condiciones de desarrollar los objetivos que se plantean.

Preguntados sobre la incidencia de la formación universitaria o sea de la dotación de conocimientos superiores para el *emprendedor se responde de manera casi unánime en el sentido de no valorarla como relevante.*

Aunque no se desprecia, tampoco se le asigna un papel decisivo en la acción del emprendedor. El saber valorado como necesario y fundamental sería el intuitivo provenientes de dotes casi innatas o empíricas que poco tienen que ver con un sistema de conocimientos estructurados, ordenados y sistematizados según criterios académicos.

“El saber no ocupa lugar y según para qué actividades el paso por la universidad no hace ninguna falta... no creo en la necesidad de la formación universitaria.”

Entre los emprendedores se relativiza la relevancia de esta formación en el sentido de que se considera que puede ser útil según en qué nivel de empresa, pero los asalariados son unánimes y contundentes en valorar como totalmente innecesaria esta formación. Consideran que el emprendedor, el empresario, tiene suficiente con unos recursos mínimos.

“Si el emprendedor conoce de lo que está hablando y de la actividad en que se mete, con la mediana capacidad mental no es necesaria la universidad.”

Detrás de una aparente valoración del emprendedor se esconde una idea romántica de su actividad. Su singladura no requeriría conocimientos estructurados que puedan ayudar y que no marcarían una diferencia de por sí. En suma, el emprendedor intuye y su saber no precisa de una formación universitaria, la formación académica no es esencial.

Las mujeres anotan que más que una formación universitaria lo que sí se requiere para no encontrarse en inferioridad de circunstancias con asesores o consejeros, es una

madurez y un nivel cultural digno que permitan la comprensión de lo técnicos o asesores.

Entre los conocimientos funcionales se han elegido dos para preguntar a los entrevistados sobre el valor que se le otorga a éstos. Se pregunta sobre la importancia de una cultura financiera y de conocimientos referidos a las nuevas tecnologías.

En relación a la cultura financiera varía el grado de importancia otorgado a este conocimiento. Aunque se ve como necesario para controlar y cuidar la economía de la empresa también se considera como una actividad más fácilmente externalizable. En todo caso, se valoran necesarios unos conocimientos financieros suficientes para poder tener criterios a la hora de analizar o supervisar el trabajo realizado por otros.

“Importante por que se trabaja por cuenta propia y hay que controlar... es clave... pero no es imprescindible... todo lo que se puede comprar no es indispensable, es importante como información complementaria.”

Es clave en tanto que permite conocer el desarrollo de la empresa y porque es una herramienta para tomar decisiones. Ayuda a conocer el estado de la empresa y su importancia dependería de la actividad y del volumen del negocio de la empresa. Los conocimientos son una herramienta y por ende se valoran según su utilidad.

“Es una de las funcionalidades ni más ni menos, pero depende de la actividad de la empresa y la cultura financiera depende del volumen del negocio.”

Si bien los conocimientos son atributos importantes no se les otorga en general un papel fundamental. Se sigue primando la intuición y un saber precientífico que apunta a razones poco racionales.

“...en cierta medida es básica al emprendedor aunque sé que muchos se han hecho ricos sin saber lo que era el debe y el haber (...) a mí me gusta pero si te he de ser sincero conozco muchos emprendedores de éxito que no saben hacer la O con un canuto.”

Si al plantear las motivaciones y cualidades la realización económica y las razones crematísticas aparecían eclipsadas por las razones de autorrealización, independencia,

éxito, etc., se ve ahora que éstas no son sino satélites de las finanzas. Serían el camino que lleva a la realización de las motivaciones, por vías inescrutables que dependen de razones desconocidas casi míticas como son por ejemplo: tener un golpe de suerte, hacerse rico sin enterarse de cuestiones teóricas, etc.

Las mujeres se muestran más pragmáticas y escépticas en relación a los factores mágicos que estaban en la base del éxito manifestado por los varones.

“Finanzas básicas. Si las pelotas no las ves claras desengáñate que te va a costar mucho llevar el timón.”

Si los conocimientos financieros aparecen como lo tedioso y aburrido, las nuevas tecnologías vienen connotadas como lo moderno, lo divertido y útil. Se las connota como innovación y posibilidad de crecimiento.

“Los emprendedores los veo necesitados de las nuevas tecnologías... va unido a la innovación, básicas y muy importantes para estar al día.”

Los conocimientos financieros serían un mal necesario mientras que las nuevas tecnologías algo placenteras, joven y vital. Se equipara este medio más que a una herramienta a un objetivo en sí mismo que inunda con su lenguaje y modo de operar la propia cultura de la empresa y la cotidiana acción del emprendedor.

“Nuevas tecnologías depende del sector pero las que están en crecimiento pasan por las nuevas tecnologías. La informática es fundamental “Business to Commerce”, yo lo hago.”

La aplicación de las nuevas tecnologías puede ser externalizable también si se utiliza como medio para la gestión, pero esta posibilidad no aparece claramente mencionada. Se las valora como fundamentales para introducirse en la actualidad y conseguir las informaciones necesarias, poder estar actualizado y mentalizado.

“No entiendo el futuro sin nuevas tecnologías... el que no está cerca de ellas va mal, porque suponen una forma de entender el mundo de los negocios.”

Las mujeres al igual que sucede en otros aspectos relacionados con la tecnología, parecen entusiasmarse menos por estos campos virtuales minimizando su trascendencia.

“En cuanto a lo de Internet, creo que se ha exagerado, es bueno pero se puede vivir sin él.”

En todos los casos, las formas de entender los conocimientos necesarios aparecen muy ligadas a las situaciones concretas de los entrevistados.

- La creatividad y la toma de decisiones son valoradas como competencias imprescindibles.
- Las mujeres añaden la capacidad de resolución de problemas.
- La formación universitaria no es valorada como relevante.
- Los conocimientos financieros aunque necesarios, no se consideran imprescindibles.
- Las nuevas tecnologías se connotan como instrumento útil, joven y actual. Son necesarias aunque no imprescindibles.

#### ***4.3.5. La experiencia y la acción***

Se analiza en este punto cuál es la manera de actuar que convendría al emprendedor y qué tipo de experiencia es la valorada.

Se trata de conocer sus puntos de vista acerca de los modos en que el emprendedor debe realizar aquello que forma parte de su potencial empresarial, cuáles deben ser sus movimientos, en qué habrá de desarrollar su voluntad, qué posibilidades y qué facultades tiene para acometer la consecución exitosa de los objetivos planteados.

En el apartado anterior se trazaron unos lineamientos acerca de los conocimientos útiles y necesarios para el emprendedor, conocimiento de habilidades , aprendizajes técnicos e instrumentales.

En éste, se encaran aquellos conocimientos que se adquieren por la práctica, que se transmiten y constituyen la materia en la que se basa todo el conjunto de conductas. No se trata de conocimientos de tipo científico sino de los que cada uno es capaz de adquirir desde su experiencia concreta.

Es en este sentido que se plantean las preguntas que analizaremos a continuación. Primeramente se pregunta acerca de la imagen del emprendedor en relación a su modo de actuar, qué es lo que ha de ser más: granjero o más cazador.

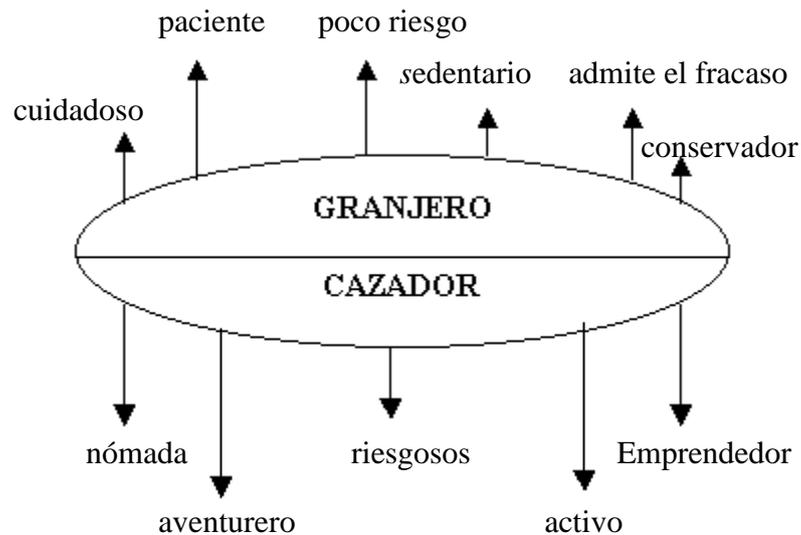
En estas dos formas de abordar la actividad empresarial se condensan y sintetizan una serie de cualidades, tanto humanas como profesionales que quedan connotadas al nombrarlas.

El granjero tiene connotación de persona tranquila, paciente, que se relaciona con aquello que hace de una forma muy afectiva. Capaz de soportar la espera, de mantenerse atento a un proceso al cual debe asistir expectante, pasivamente. Se le asigna la cualidad de cuidadoso y sedentario. Entraría en sintonía con la naturaleza con la que mantiene una relación de reciprocidad, dándole cuidados y esperando de ella los frutos que puedan haber.

Granjero es aquel que está expuesto a los avatares de las circunstancias, admite el fracaso sin desesperación, aceptando que no todo depende de sí mismo ni de su trabajo y que son necesarias que una serie de circunstancias que se pongan de cara para salir adelante, por lo tanto cuida lo que tiene y es conservador. Arriesga cuando no tiene más remedio.

El cazador en cambio es hombre nómada, variable, aventurero que va en busca de la presa y no espera sino que corre riesgos sobre sí mismo y se enfrenta a la presa a la que debe saber engañar.

Se le asigna un carácter vehemente e impulsivo con que intenta sublimar una dosis importante de violencia. Si lo consigue, hará productiva su tendencia a conseguir lo que se propone y afrontar las situaciones con armas que manejará con destreza. Aunque más primitivo y espontáneo que el granjero suele también ser más solitario.



Las respuestas a esta cuestión son bastante unánimes en el sentido de que el emprendedor ha de ser un cazador. En una situación de mercado en la que se genera la demanda, quien asiste a los movimientos de forma pasiva no parece tener la conducta propia del emprendedor.

“Cazador, hay que salir a buscar. Estamos en un mercado de ofertas, el granjero sólo se realizará en un mercado de demandas.”

El cazador es el emprendedor que va en busca de las oportunidades, aunque a veces pueda llegar a tener connotaciones de oportunismo y de ser algo voraz. Pero el cazador emprendedor materializa de esta manera una de las cualidades ya mencionadas anteriormente que es la de saber anticiparse.

“Cazador está esperando oportunidades, es importante conocer el terreno, el posicionamiento, las armas, ve una presa y va a por ella.”

Los asalariados son casi unánimes en valorar las dotes de cazador como una actitud necesaria para el desarrollo del emprendedor. Incluso lo expresan con términos donde la violencia queda más desenmascarada. De esta forma se hace evidente las características de impulsividad y osadía, que el asalariado posiblemente echa en falta en sí mismo.

“...va a hacer algo que tiene que ver con apuntar y disparar... porque es el que busca las oportunidades, está más a la búsqueda que a la espera. El cazador busca lo que no tiene y el granjero engorda lo que hay.”

Las mujeres en este caso no plantean diferencias importantes con los varones en sus respuestas. Aparece sin embargo un discurso más mediador.

“Un poco de ambas cosas, hay que cazar pero también hay que cocinar para poder comer.”

Algunos ven en la conducta del cazador una táctica interesante para el empresario, una actitud que no debe ser permanente sino esgrimida en momentos específicos.

“Debe ser cazador pero después granjero, cazador... pero después tiene una gran cantidad de trabajo a realizar como cazador.”

No siempre se maneja la idea del negocio como el acto comercial, resultado de una cualidad innata donde la audacia y astucia serían imprescindibles. Se admite que el emprendedor debe tener fases en que debe conservar más y cuidar lo conseguido para no ser excesivamente vulnerable.

En suma debe tener una actitud de búsqueda de oportunidades contando con las armas necesarias para poder conseguir la presa sin por eso desechar actitudes de granjero: cuidar y conservar lo conseguido.

Se plantea la disyuntiva entre eficacia y eficiencia, entre hacer las cosas bien o hacer las buenas cosas, las adecuadas, las productivas y convenientes.

En este par no se verifica la preponderancia del modelo social vigente en que se prima y privilegia la eficacia es decir el resultado por encima del proceso y la adecuación del

mismo a los fines mejores. Ciertamente es sin embargo que en los últimos tiempos están apareciendo en el discurso social, promovidos también por los movimientos de cuidado del medio ambiente y de defensa del consumidor, ciertas preocupaciones relacionadas con temas de calidad que inclinan el fiel hacia la opción: hacer las buenas cosas.

“Lo primero es eficacia lo segundo es eficiencia... primero hay que hacer las cosas buenas y después hacerlas bien.”

Aunque eficacia como eficiencia sean valoradas por igual hay una cierta tendencia a primar la eficacia como garante de la acción.

Se pide en la entrevista una valoración sobre la capacidad de trabajo en el emprendedor. Esta capacidad de trabajo viene vinculada en las respuestas a la capacidad de sacrificio que como vimos en su momento parecía ser un elemento importante, igual que ahora se dice de la capacidad de trabajo.

“Es absolutamente clave... relacionado con la capacidad de sacrificio... hoy en día todo es a base de mucho trabajo.”

El tiempo y la capacidad de trabajo son dos elementos que el emprendedor debe manejar y saber organizar para modularlas sin caer en la tentación de apelar a causas mágicas para poder progresar. Se le atribuye a esta cualidad un valor significativo en tanto que hace al emprendedor un trabajador empedernido atado al yugo de sus propias obligaciones.

“Tienes que estar dispuesto a trabajar sin parar... ser una mula para el trabajo... trabajar de sol a sol, doblar el espinazo hasta que no pueda más...”

Se trata entonces de una capacidad de trabajo impuesta por alguien indefinido, una obligatoriedad autogestionada que vincula así el trabajo con el sacrificio.

Las mujeres concuerdan con los varones a pesar de que trasunta en su discurso una mayor equiparación de la capacidad de trabajo y la de sacrificio.

“Algo imprescindible, siempre más trabajo que hacer que las horas del día y esto para según quien puede resultar un peligro porque se arriesga a olvidarse de todo lo demás...”

Reaparece pues el precio que se deberá pagar a cambio, no sólo trabajar y entregarse incondicionalmente sino tener que controlar la tentación de dejar otros aspectos placenteros de la vida y correr riesgos en ese sentido.

- El emprendedor ha de ser cazador, buscador de oportunidades, con armas para acertar.
- No deberá desechar una actitud de cuidado y conservación de lo ya conseguido (granjero).
- Eficacia y eficiencia son cualidades valoradas por igual, ambas serían importantes para el emprendedor.
- La capacidad de trabajo ha de ser mucha e imprescindible.

#### **4.3.6. *Ámbito relacional***

En esta parte final del cuestionario de entrevista se analizaron aspectos relacionales del empresario tanto en la vertiente de sus propios colaboradores como en la del mercado, del cliente.

Las relaciones se refieren a los modos de vincularnos de los seres humanos con otros, reales o imaginarios. Se trata de un conjunto de pautas, de modos de actuación e intercambio social que se configuran al ser aprendidas en la experiencia vincular.

En todo vínculo se verifica la presencia de al menos tres elementos: además de la persona-sujeto y el otro entre quienes se establecen los vínculos, habrá de existir un tercero definible como contexto posibilitador.

Este tercer elemento que funciona a modo de catalizador generará las condiciones de posibilidad donde estas relaciones habrán de desarrollarse. En el campo que analizamos, este tercer elemento podría estar representado por el mercado, el contexto socioeconómico, la legislación vigente, en fin, todas aquellas normas y reglamentos que dictan las pautas y establecen los límites para la vinculación ya sea entre empresario y cliente, ya sea entre empresario y colaboradores.

Preguntados los entrevistados acerca de la necesidad o no de que el empresario infunda confianza, nos encontramos con una respuesta casi unánime en el sentido de valorar la confianza como muy necesaria para vincularse puesto que al tratarse de una relación voluntaria las corrientes afectivas deben ser positivas y capaces de generar una telaraña de mutuo reconocimiento.

“Sí, muy importante porque hay una correlación entre confianza, ética, capacidad de convicción... de la confianza salen muchísimos negocios.”

Vemos que la confianza es centrada en las personas que intervienen quedando el producto en un segundo término o incluso omitido. Para estos emprendedores el mundo de la empresa y los movimientos en el mercado estarían regidos por las normas de la transacción y del intercambio donde hay que gustar, convencer, crear en el otro la certeza de compartir normas y pautas éticamente aceptables.

“Sí, porque él es lo que se está vendiendo primero... es fundamental, es indispensable interna y externamente.”

Según manifiestan, poseer carisma, tener don de convicción, credibilidad, son cualidades imprescindibles para inspirar confianza.

“Sí, muy importante, es fundamental que no tengan dudas en quién se supone que está al frente del negocio... para el cliente, empleado y proveedor... debe transmitir metas, debe transmitir confianza.”

Frente a los colaboradores deberá el emprendedor tener sus objetivos claros para poderlos transmitir. Habrá de poseer dones de liderazgo para poder ser escuchado y capacidad de provocar el deseo en los colaboradores de identificarse con sus metas y

objetivos. Ha de inspirar no sólo confianza sino también ilusión, generar la certeza de que el otro es partícipe de un equipo con una tarea común importante en la que todos están implicados por igual, infundir conciencia de pertenencia a un colectivo en el que cada cual tiene un rol propio.

“Si no infundes confianza cómo te van a comprar... La confianza es la base de la relación... nadie iría tras de alguien que no ofreciera confianza.”

Para que sea posible un intercambio habrá de suponerse una confianza mutua, una situación de simetría que ayuda a que aparezcan los sentimientos de pertenencia antes mencionados. Según se desprende de las entrevistas, el emprendedor ha de ser visto como alguien que protege, no de modo paternalista sino que en tanto que modelo a imitar. Su entereza ha de permitir que se proyectan sobre él cualidades admiradas, capacidades que inspiran seguridad en sus seguidores.

Tanto colaboradores como clientes se podrán sentir comprendidos y escuchados por el emprendedor que al transmitir seguridad e irradiar la tranquilidad de un líder y un guía, infundirá confianza y conseguirá que cada uno se sienta tomado en cuenta, que se está pensando en él para brindarle lo que pide y necesita.

“La confianza es la base de la relación, sin duda lo es, debes dar confianza sino no creerán...”

Dar confianza es entendido como ayudar a que el otro se sienta seguro y comprendido, que se crea escuchado para poderse luego sentir satisfecho. Poder infundir confianza significa dar una imagen confiable lo cual siguiendo las ideas antes planteadas, depende de la imagen y del contexto, del imaginario social que esta imagen evoca.

“Creo que debe infundir confianza sobre todo al mercado, y no veo como hacerlo sino se acerca al mercado... es un elemento básico para establecer cualquier relación comercial.”

A través de la confianza se puede conseguir, según manifiestan en las entrevistas, neutralizar la competencia que puede desembocar en relaciones de suspicacia donde prevalece lo espurio.

Para los objetivos de este estudio interesa constatar que la capacidad de generar confianza y el desarrollo del mercado son elementos muy asociados independientemente de cuál sea en cada caso el orden en que se puedan observar.

“El mercado es desconfiado por naturaleza y en una situación de alta competencia es muy probable que se lleve el gato al agua aquel en que yo más confío.”

Consecuentemente mejorar la confianza, brindar una imagen que genere confiabilidad mejora las expectativas y determina la orientación del mercado que como es sabido se mueve tanto por expectativas como por datos objetivos.

En relación al talante y el estilo del emprendedor para establecer sus relaciones profesionales, se ve la competitividad como el modelo vigente de manera mayoritaria en las relaciones profesionales.

En algunos casos se opta por una transacción entre competitividad y cooperación pero la elección del carácter competitivo es claramente mayoritaria incluso entre quienes reconocen que para el manejo de las relaciones con los colaboradores es fundamental conseguir relaciones de cooperación.

Existe una clara tendencia a distribuir el tiempo prestando mayor atención a las relaciones del emprendedor con el medio que al trabajo de gabinete. Significa esto que se valora el trabajo de equipo o gabinete como menos importante para el emprendedor que el trabajo de promoción o presencia.

Las relaciones se valoran en una relación de uno a dos a favor de las primeras y en detrimento del trabajo de gabinete lo cual estaría mostrando una clara tendencia en la opinión de los entrevistados a conceder al mercado y a la presencia en él, un valor fundamental.

Lo mismo sucede cuando se pregunta acerca de cómo distribuiría el tiempo entre las relaciones con el exterior y con el interior, con la propia empresa. Casi unánimemente se considera que la mayor parte del tiempo ha de ser utilizado por el emprendedor en contactos con el exterior.

- El emprendedor ha de poseer carisma y don de convicción.
- Infundirá confianza a colaboradores y clientes al transmitir ilusión y seguridad en su proyecto.
- Su imagen ha de asociarse con una representación social confiable.
- En sus relaciones ha de prevalecer la competitividad.
- Dedicará su tiempo más al mercado que al trabajo en equipo.

## 5. PERFIL-TIPO DEL EMPRENDEDOR. CONDICIONES DE ÉXITO

Como resumen de los diversos análisis y sin redundar en una exposición detallada, el perfil del emprendedor que se desprende, aparece a continuación:

### SINOPSIS DEL PERFIL DEL EMPRENDEDOR

PARÁMETRO	Factores esenciales que lo definen
Percepción de realidad	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ <b>Comprensión de las señales del mercado sin confundirlas con sus deseos.</b></li><li>✓ <b>✓ Capacidad de innovación y anticipación.</b></li></ul>
Motivaciones	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ <b>Consecución de éxito y autorrealización.</b></li><li>✓ <b>Arriesgarse. Libertad e independencia.</b></li></ul>
Emociones y sentimientos	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ <b>Ha de tener espíritu de sacrificio en su búsqueda de estabilidad.</b></li></ul> <p><b>Sus locuras han de ser productivas prevaleciendo la intuición sobre la reflexión.</b></p>
Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ <b>Creatividad, toma de decisiones, resolución de problemas: imprescindibles.</b></li></ul> <p><b>NT y finanzas son útiles pero no imprescindibles.</b></p>
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ <b>Buscar oportunidades sin dejar de conservar lo conseguido.</b></li><li>✓ <b>Mucha capacidad de trabajo.</b></li></ul>
Relaciones	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ <b>Tendrá carisma, capacidad de liderazgo y de ilusionar.</b></li><li>✓ <b>Transmitirá una imagen de credibilidad.</b></li></ul>

## **6. RECOMENDACIONES DE FORMACIÓN Y ENTRENAMIENTO**

Como resumen de las debilidades que podrían deducirse del estudio, las recomendaciones de formación y entrenamiento son:

- ❖ Actuar sobre la falta de resistencia al fracaso a través de la Gestión del riesgo (evaluación y control).
- ❖ Reforzar la Capacidad de Organización, entendida como la adecuada priorización de tareas, gestión del tiempo y delegación.
- ❖ Entrenar los comportamientos relativos a la Negociación, Motivación y Liderazgo.
- ❖ Difundir las técnicas de refuerzo de la Creatividad y la Toma de decisiones.
- ❖ Profundizar en el uso y comprensión de los instrumentos básicos de gestión económica y financiera (Balance y Cuenta de Explotación).
- ❖ Asegurar la necesaria orientación de los emprendedores a la comprensión y aceptación de los conceptos de Conectividad e Interdependencia.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Tasks, Responsibilities, Practices. Peter F. DRUCKER (ISBN 0 – 7506 – 4389 – 7).
- La Gestión en la Incertidumbre. Harvard Business Review (ISBN 84 – 234 – 1680 –1).
- Dirección por Valores. Ken BLANCHARD (ISBN 84 – 8088 – 214 – X).
- La Dirección por Valores. Shimon L. DOLAN (ISBN 84 – 481 – 0805 – 1).
- The Conative Connection. Kathy KOLBE (ISBN 0 – 201 – 51795 – 7).
- Managing Your Self. Jagdish PARIKH (ISBN 0 – 631 – 19307 – 3).
- El Balance Social de la Empresa. Francisco PARRA LUNA (ISBN 84 – 234 – 0764 – 0).
- Mesurer le climat social dans l'entreprise. Jean- Michael FOURGOUS (ISBN 2 – 7081 –1325 –9).
- Métodos informáticos aplicados a la Psicología. Salvador ALGARABEL (ISBN 84 – 368 –489 – 9).