

comportements de gestion des propriétaires dirigeants: cas de pme manufacturières en phase de démarrage. Cahiers de recherche GREPME.

LORRAIN, J. & DUSSAULT, L., (1988), *Relation between psychological characteristics, administrative behaviors and success of founder entrepreneurs at the start-up stage*. In Vesper, K.H. et al, (Eds), *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Babson College.

LORRAIN, JACOB et PETERSON (1984), *Comportement Organisationnel: Note de cours*, Département de administration Université du Québec à Trois-Rivières.

McCLELAND, D. (1961), *The achieving Society*. Toronto: D. Van Nostron.

McCLELAND, D.C. et Winter, D., (1969), *Motivating Economic Achievement*, New York, The Free Press.

McCLELAND, D.C., (1971), *The achievement motive in economic growth*, dans P. Kilby (Ed), op. cit.

MINTZBERG, H. and WATERS, J.A. (1982), *Tracking strategy in a entrepreneurial firm*. *Academy of Management Journal* 25 (3): 465-499.

MISKIN, V. & ROSE, J. (1990), *Women Entrepreneurs: Factors Related to success*. In Vesper, K.H., (Eds), *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Babson College.

OLSON, P. (1987), *Entrepreneurship and Management*, *Journal of Small Business Management*, July, 7-13.

O'REILLY, C.A. et ROBERT, K.H., (1.973), *Job satisfaction among whites and nonwhites*, *Journal of Applied Psychology*, vol. 57, N° 3, p. 295-299.

PAVETT, C.M. and LAU, A. W. (1.983), *Managerial Work: the influence of hierarchical level and*

*functional specialty*, *Academy of Management Journal* 26 (1)» 170-177.

PETERSON N. et JACOB R., (1992), *Comprendre Le comportement de l'individu au travail: un schéma d'organisation*. Ottawa: Agence d'Arc Inc.

RICHMAN, C., (1982), *Small Business for Workers With Disabilities*, Virginia, Institute for information Studies, Falls Church.

ROBINSON, P.B., et al (1991), *Entrepreneurial research on students subjects does not generalize to real word entrepreneur*. *Journal of Small Business Management*. April 1991 pp 10-18

ROTTER, J., (1964), *Social Learning and Clinical Psychology*. Englewood Cliffs (N.J.), Prentice-Hall.

SCHIEIN, E.H. (1987). *Individuals and careers*. In J. Lorsh, ed, *Hanbook of Organisation Behavior*, pp 155-171. Englewood Cliffs. N.J: Prentice Hall.

SEXTON, D. et BOWMAN, N., (1983), *Determinig estreprenurial potential of tudents*, *Proc. US Academy of Management*, p 408-411.

SEXTON, D.L. & BOWMAN, N., (1984), *Personality inventory for potential entrepreneurs: Evaluation of a modified JPI/PRF-E test instrument*. In Vesper, K.H. et al (Eds), *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Babson College.

SZILAGYI, A.D. AND SCHWEIGER, D.M. (1984) *Matching mangers to strategies: A review and suggested framework*. *Academy of management Review*, 9 (4) p.626-637.

ZAHRA, S.(1993), *A Conceptual Model of Entrepreneurship as a Firm Behavior: A Critique and Extension*, *Entrepreneurship: Theory and practice*, 17(4), pp 5-22, Baylor University.

## ANALISIS DE LAS PRUEBAS DE AUTOSELECCION DEL PROGRAMA DE ASESORIA A CREADORES DE EMPRESA FACE (SENA): UN EJEMPLO DE COINVESTIGACION INSTITUCIONAL

EDITH CASTILLO ARMELLA. SENA'  
ORLANDO SALINAS GOMEZ. E.A.N.

Construir conocimiento es hoy día una preocupación de todas las entidades generadoras de procesos de formación. Esta inclinación conduce a considerar la investigación como sustrato principal para desarrollar programas que, para el caso de la creación de empresas, es muy escasa en nuestro medio.

Por ello, la ponencia presentada en este VIII Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial, además de ser una validación de pruebas de autoselección de empresarios, es un ejemplo de coinvestigación institucional que evita redundancias en información necesaria para la cualificación de los programas de formación empresarial en Colombia.

El beneficio sinérgico es evidente. El binomio SENA - EAN analizó las potencialidades emprendedoras de un grupo de usuarios FACE, afianzando la posibilidad de obtener pruebas

predictoras de perfiles empresariales que impulsen el fortalecimiento de la creación de empresas, tan necesario hoy día en el país.

### 1. PRESENTACION INTERINSTITUCIONAL: SENA - EAN.

Con el objeto de visualizar las instituciones partícipes en la coinvestigación, presentamos a continuación un resumen global de su quehacer.

#### 1.1. El Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA

En la década de los cincuenta, la mayor participación de los sectores de la industria, comercio y servicios en la estructura productiva y las políticas de desarrollo macroeconómico del Estado orientadas a la sustitución de importaciones, intensificando la producción de bienes de consumo durable, bienes intermedios, las actividades comerciales y de servicios, evidenciaron la escasez de fuerza de tra-

1. Los autores de la ponencia fueron los investigadores principales. El trabajo de campo fue realizado por las estudiantes de X Semestre de la Facultad de Administración de Empresas de la EAN: Esperanza Angulo, Carolina Rodríguez, Margarita Urrego y Diana Villamil.

bajo capacitada para desarrollar las nuevas labores productivas.

La concientización de los diferentes estamentos sociales sobre la problemática educacional que presentaba la población laboral, permitió la concertación de los gremios de la producción, los trabajadores, el gobierno y la Iglesia para crear, en 1957, el Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, por medio del decreto 118 como un establecimiento público del Estado del orden nacional con personería jurídica, patrimonio propio e independiente generado por los aportes de los sectores productivos, con autonomía administrativa, adscrito al Ministerio de Trabajo, para cumplir la misión de orientar, desarrollar y apoyar tecnológicamente la capacitación del recurso humano para el trabajo productivo.

Consecuentemente con la evolución socioeconómica del país y sus necesidades reales, la institución se ha venido actualizando a nivel jurídico, administrativo y operativo definiendo su misión y priorizando políticas y estrategias para ofrecer una respuesta efectiva al desarrollo de la nación y a las necesidades y potencialidades de la población a la cual dirige su formación.

En estos contextos la institución amplía su acción de formación profesional integral a desempleados y subempleados, por la función que le asigna el gobierno a través del decreto 3123 de 1968 de cumplir la política social del gobierno en el ámbito de promoción y formación de los recursos humanos del país. Función que se amplía en la década de los ochenta a los sectores de campesinos y marginados urbanos, creando los programas de promoción profesional popular P.P.P.S. con una metodología integral de capacitación organizativa, empresarial y técnica.

Posteriormente, el decreto 1421 de 1989 asignó al SENA una nueva función

relacionada con la prestación del servicio de intermediación laboral. En 1991, el decreto 585 que desarrolló la ley de ciencia y tecnología, estableció que el SENA cumplirá funciones de transferencia de tecnología mediante la formación profesional y de investigación aplicada y de desarrollo tecnológico, creando centros de servicios tecnológicos.

La formación profesional integral impartida en el SENA está orientada a los diferentes niveles de calificación de la fuerza de trabajo, mediante los siguientes modos de formación: habilitación para oficios semicalificados, aprendizaje y complementación para oficios calificados, especialización para técnicos medios, asesoría y asistencia técnica como servicios complementarios orientados a los niveles gerenciales de los sectores formales e informales de la economía para apoyar su desarrollo económico e impulsar su productividad.

Actualmente las acciones del SENA cubren todo el territorio colombiano, tiene presencia en 1000 de los 1020 municipios del país, a través de sus 20 direcciones regionales, imparte formación profesional integral en 3257 oficios diferentes, presta asesoría y asistencia técnica con las siguientes modalidades de acción: Formación en centros fijos de capacitación (103), formación en la empresa, formación abierta y a distancia FAD, divulgación tecnológica y promoción profesional popular P.P.P.S.

En el período comprendido entre 1982 y 1992 el total de alumnos curso fue de 6.107.663 concentrados en cursos cortos de habilitación y complementación, generando dispersión de recursos y esfuerzos incidiendo en bajas tasas de retorno de la capacitación.

El nuevo modelo de desarrollo del país de apertura económica, fundamentado en una mayor competitividad empresarial, el aumento de la productividad, la modernización de los procesos

productivos y el mejoramiento de la calidad de los productos elevará la demanda por la formación profesional para el trabajo de los nuevos perfiles ocupacionales de los sectores productivos, las modificaciones técnicas y tecnológicas, de las unidades productivas demandarán servicios tecnológicos que el SENA debe ofrecer y la intermediación del empleo, función asignada a la institución para responder eficientemente a la problemática del desempleo estructural y coyuntural.

La entidad afronta un nuevo proceso de reestructuración y modernización, desde 1992, para responder eficientemente a los requerimientos de su entorno socioeconómico. La Ley 119 del 9 de febrero de 1994 que actualiza al SENA, define como misión "cumplir la función que le corresponde al Estado de invertir en el desarrollo social y técnico de los trabajadores colombianos; ofreciendo y ejecutando la formación profesional integral, para la incorporación y el desarrollo de las personas en actividades productivas que contribuyan al desarrollo social, económico y tecnológico del país".<sup>2</sup>

El proyecto de ley reitera el compromiso del SENA de apoyar la política social, transfiriendo a partir de 1994 la capacitación organizativa y comunitaria a otras entidades nacionales y de los municipios, para concentrar la acción institucional que se desarrolle en los sectores pobres a través de la capacitación para el trabajo, la asesoría empresarial y la asistencia técnica.

## 1.2. Escuela de Administración de Negocios, E.A.N.

Desde el año de su fundación, 1967, la Escuela de Administración de Negocios, E.A.N., orienta sus programas académicos a la formación empresarial con

2. (Ley de reestructuración del SENA).

una misión de "Contribuir a la formación integral de la persona y estimular su aptitud emprendedora, de tal forma que su acción coadyuve al desarrollo económico y social de los pueblos".

En sus diferentes programas de pregrado y postgrado, el énfasis en la creación de empresas está soportado en el Centro de Desarrollo Empresarial, CEDEAN, que tiene como tareas esenciales el estímulo al espíritu empresarial y el fortalecimiento de las relaciones Universidad-Empresa.

El impacto educativo de la E.A.N., en este sentido, es reconocido por el sector productivo en general, originando múltiples trabajos de coinvestigación en esta temática que son realizados por profesores de la Facultad de Administración de Empresas, en colaboración con estudiantes de pregrado y postgrado.

## 2. EL PROGRAMA DE FORMACION Y ASESORIA A CREADORES DE EMPRESAS, FACE

### 2.1. Antecedentes

En 1968, el SENA al crear el programa de asesoría a las Empresas y la Formación de Mandos Medios, dirigido a la mediana y gran empresa para la formación y asesoría integral de los cuadros de la gerencia y líneas de mando de la empresa, desarrolló a través de algunos asesores el servicio de apoyo a creadores de empresa, sin definir una metodología operativa que permitiera implantarlo a nivel nacional.

En los primeros años de la década de los ochenta, al evidenciarse la crisis económica del país, con la recesión de sus sectores productivos, el incremento del desempleo y subempleo, con índices promedios de 10.2% y 13.2%, respectivamente, algunas

organizaciones cívicas como "El Encuentro Antioquia por Colombia" y Asociaciones de Profesionales, entre ellas la "Sociedad de Economistas", solicitaron en 1984 el apoyo y colaboración del SENA, para buscar solución al desempleo profesional y al menguado desarrollo empresarial.

La creación de empresas como alternativa al desempleo profesional se constituyó en la respuesta SENA, y por ello empezó a diseñar desde 1984 un plan básico de principios metodológicos, pedagógicos y de asesoría para estos grupos ocupacionales.

Con la caracterización del perfil de los creadores de empresas en Colombia, desarrollada a través de estudios exploratorios e investigaciones adelantadas por el SENA en 1986, se definieron los instrumentos de autoselección que permitieron explorar el perfil requerido para ingresar al programa, los objetivos institucionales, el modelo metodológico y los principales criterios establecidos para su operación.

En 1987, las Regionales de Bogotá, Cundinamarca, Antioquia, Atlántico y Valle lideraron, con un grupo de asesores, el desarrollo metodológico del programa de creadores de empresas coordinando con las Cámaras de Comercio y las Universidades, actividades para fomentar el espíritu empresarial en los universitarios y prestar asesoría y formación integral a los profesionales y técnicos interesados en crear empresas.

Actualmente, el programa presta sus servicios en todo el país, a las personas y grupos que tienen potencialidades empresariales y recursos económicos, mediante un modelo metodológico de atención, con políticas, estrategias, contenidos y medios acordes a los requerimientos de los usuarios, para que puedan enfrentar el reto de crear nuevas unidades económicas, que generen empleo y desarrollo.

## 2.2. Objetivos del programa

### A. General

Brindar, a nuevos y futuros empresarios, formación integral profesional y asesoría orientadas a estimular el desarrollo de la mentalidad empresarial y la creación de empresas, como opción laboral, para contribuir a la generación de empleo, y al desarrollo empresarial, económico y social del país.

### B. Específicos

Este programa busca:

1. Fortalecer la confianza de los potenciales empresarios en sus propias capacidades.
2. Formar y asesorar al usuario en la formulación y ejecución de su proyecto empresarial o plan de empresa.
3. Impartir la preparación y los conocimientos necesarios acerca de aspectos financieros, técnicos y administrativos de la empresa.
4. Ofrecer servicios de asistencia, orientación y seguimiento en la puesta en marcha de su empresa y posterior desarrollo.
5. Racionalizar la inversión de los recursos evitando el empirismo en la creación de empresas.

## 2.3. Usuarios

Desarrollo de la mentalidad Empresarial

- Universidades.
- Instituciones de Educación media, técnica y tecnológica.
- Centros de formación del SENA.
- Otras entidades interesadas.

Creación de Empresas

- Profesionales.
- Técnicos.
- Tecnólogos.
- Universitarios.
- Personas con potencial empresarial.

## 2.4. Servicios

### A. Promoción de la mentalidad empresarial

Promover el espíritu empresarial y fortalecer programas para inducir al empleo independiente mediante la creación de empresas.

### B. Formación y asesoría empresarial para la creación de empresas

Desarrollar y afianzar la mentalidad empresarial, el plan de empresa y la gestión eficiente de la nueva unidad productiva.

### C. Servicios empresariales

Orientar al usuario en los servicios interinstitucionales de: información, intermediación, asesoría, consultoría, asistencia técnica y servicios especiales, requeridos para la consolidación de la idea empresarial.

## 2.5. Resultados del programa entre 1989 y 1992

El programa presenta los siguientes resultados cuantitativos:

Empresas creadas: 807

Empleos generados: 3.509

Ventas mensuales: \$1.050.061 (miles de pesos)

Promedio asesores en el período: 51

Promedio de empresas creadas por asesor en el período: 16

Usuarios capacitados: 11.197

Estos resultados reflejan la incidencia de factores externos e internos.

Los factores externos evidencian la importancia del entorno socio-económico nacional y regional de carácter estructural y coyuntural, representados en las nuevas políticas macroeconómicas de apertura de mercados, la inseguridad social y otros imponderables que afectan al sector empresarial a nivel regional, e inciden en la incertidumbre para la toma de decisiones de aquellas personas que buscan nuevas alternativas

laborales a través de la autogestión.

Los factores internos se relacionan con el posicionamiento del programa en los diferentes departamentos del país, la selección de usuarios con los perfiles requeridos, el mejoramiento continuo de los procesos metodológicos, medios, contenidos y estrategias para asesorar y formar integralmente a los empresarios potenciales.

## 3. MARCO DE REFERENCIA

### TEORICO

Para muchos de los estudiosos de la formación empresarial, es un aserto la relación entre el factor psicológico, el desarrollo económico y el comportamiento empresarial.

En efecto, las bases conceptuales del proceso empresarial tienen explicación en la comprensión de las motivaciones de la persona por impulsar el éxito económico. Por ejemplo, David McClelland ha concluido que las personas con alta motivación al logro no sólo son sensibles a la detección de oportunidades económicas, sino que también, tienden a hacerse empresarias.

A su vez, Albert Shapero basa su tesis en la descripción de una acción humana analizada a través de un evento empresarial.

Tanto la tesis de McClelland como las de Shapero configuran nuestro lente de análisis para identificar las motivaciones de los usuarios del programa FACE del SENA. Por ello presentamos a continuación sus principales planteamientos:

Los enunciados de David McClelland, expuestos anteriormente, y el estudio sobre el perfil del empresario creador de empresas en Colombia, realizado por el SENA, constituyeron las bases conceptuales de los instrumentos de autoselección de las potencialidades empresariales de los usuarios del programa; su validación empírica se relaciona con el número de empresas creadas y conso-

lidades entre los años de 1987 y 1990.

Los enunciados básicos de la Teoría de McClelland son:

"El hombre de empresa, no realiza su actividad económica simplemente por el afán de lograr resultados monetarios, hay un componente motivacional mucho más fuerte que es el deseo del logro, de hacer muy bien su trabajo. La utilidad es una medida de lo bien que el trabajo se está haciendo, y no el fin en sí mismo.

- Si una persona dedica su tiempo de meditación, en pensar sobre cómo hacer las cosas mejor, los psicólogos dicen que él tiene *Motivación al logro*. Si lo dedica pensando sobre su familia y sus amigos dicen que *Motivación hacia la afiliación*, y si lo dedica especulando sobre los jefes y estructuras de poder se dice que tiene *Motivación al poder*.

Las personas con *Motivación al logro* se caracterizan porque presentan en sus formas de pensar una secuencia lógica para lograr que las cosas se hagan: Definición del problema, deseo de resolverlo, identificación de medios para resolverlo, comprensión de las dificultades para solucionarlo, visualización de las personas que pueden ayudar, y anticipación de lo que ocurrirá si se es exitoso o se falla.

- La gente que dedica tiempo a pensar en cómo progresar, en cómo mejorar, en cómo inventar nuevas cosas, en definir problemas que necesitan ser solucionados, buscando ayudas de expertos, es la gente que en la vida real hace que muchas de estas cosas efectivamente ocurran y es la gente que está lista a hacerlas cuando la ocasión se presenta.
- Los coeficientes de motivación al logro cambian por países, por profesiones, por razas y por sistemas educa-

tivos. Los gerentes y empresarios tienen niveles más altos que otros profesionales.

- Una persona con alto nivel de logro encuentra en el trabajo empresarial más oportunidades para usar su talento y satisfacerse.
- Las tres características básicas de las personas con alto nivel de logro, son:
  - a. Les gustan situaciones en las cuales pueden asumir totalmente la responsabilidad de encontrar soluciones a los problemas; su autoconfianza les permite tomar para sí la responsabilidad y piensa que las cosas se pueden hacer en la medida en que toma esa responsabilidad.
  - b. Se establecen metas y logros moderados y toma riesgos calculados. Su idea es establecer metas que maximicen la posibilidad de lograrlas, pero que no sean tan fáciles o rutinarias que no le produzcan sensación de logro. Esta característica lo hace afín al proceso empresarial, pues el empresario siempre está en la posición de tomar riesgos calculados, de decidir qué tan difícil es llevar a cabo una decisión e identificando metas más y más elevadas, pero alcanzables. Ama los retos que son alcanzables con algo de dificultad, aunque se queje por ellos. Le gusta sobreponerse a dificultades, pues esas acciones son las que le producen satisfacción a sus necesidades de logro.
  - c. Quiere recibir información que evalúe qué tan bien está haciendo su labor, y éste es su estimulante permanente. Necesita con afán saber si está haciendo lo correcto o no.
- El hombre puede conformar su propio destino, las dificultades externas

y las presiones no son tan importantes en conformar la historia. Es la forma como la gente responde a esos retos lo que importa, y esta forma depende de la fortaleza de la motivación al logro. Por lo tanto, la pregunta de qué sucederá a nuestro país o región o empresa, depende literalmente de cuantas veces nosotros pensemos en logro, en establecer metas moderadas, pero alcanzables, tomemos riesgos calculados, tomemos responsabilidad personal, encontremos qué tan bien estamos haciendo nuestro trabajo".<sup>3</sup>

Por su parte, la teoría de Albert Shapero se basa en los siguientes enunciados:

"El análisis de los diversos grupos empresariales en el mundo, permite identificar cuatro elementos centrales en la acción del empresario:

1. Desplazamiento del empresario: (variable situacional) Tiene que ver con el conjunto de fuerzas que determinan que el empresario en nacimiento tome la decisión de cambiar su patrón o trayectoria de vida, su carrera, su forma de producir un ingreso. Estos desplazamientos pueden ser positivos o negativos, y muchas veces la acumulación vectorial de ellos produce el suficiente impulso para producir un movimiento acelerado hacia la vida empresarial.
2. Disposición a actuar (variable psicológica) Aunque muchas personas sienten las fuerzas producidas por los desplazamientos, que los impulsan a cambiar su trayectoria de vida, sólo una proporción de ellas reacciona positivamente al desplazamiento y toma iniciativa con respecto a su futuro,

produciendo los ajustes que sean necesarios.

Esta toma de iniciativa está directamente relacionada con la percepción y el convencimiento que el individuo tiene de que es posible para él modificar y afectar los eventos y el mundo que lo rodea. En este sentido, Shapero indica que los individuos que consideran que su vida depende de fuerzas que están bajo su control, o sea personas autónomas, con motivación al logro y autosuficientes, son las que en general realizan eventos empresariales.

3. Credibilidad en la acción (variable psico-sociológica). Esta faceta del proceso tiene que ver con el convencimiento que el futuro empresario tenga de que podrá comenzar y operar la organización y el deseo de verse realmente involucrado en la organización. Esta credibilidad en la acción se adquiere básicamente por la internalización del rol del empresario en lo que respecta a sus actitudes, pautas y valores, reforzado por los modelos que la persona tenga como grupo de referencia, dentro de sus aspiraciones personales. La familia, el medio ambiente, los compañeros de trabajo y otros grupos sociales, afectan sustancialmente esta acción de credibilidad.
4. Disponibilidad de recursos (variable económica). Indudablemente el proceso empresarial requiere recursos, y el futuro empresario tiene que encontrar y acumular los recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos necesarios para llevar a cabo el evento empresarial. La habilidad de la persona para identificar y conseguir estos recursos es vital para el éxito del proceso.

3. Varela, Rodrigo. Innovación Empresarial. Un nuevo enfoque de desarrollo. Pp. 70-72. Ed. ICESI, Cali-Colombia, 1991.

Shapero, para dar más cobertura a su teoría, presenta el concepto que él denomina "Evento Empresarial" y, hace de éste la variable dependiente, dejando como variables independientes los elementos anteriormente definidos.

Operacionalmente indica que el evento empresarial está denotado por las siguientes características:

1. **Toma de iniciativa:** Entendida como la decisión del individuo o grupo de identificar y llevar a cabo la oportunidad del negocio.
2. **Acumulación de recursos:** Lo constituye el proceso de conseguir y asignar los recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos necesarios.
3. **Administración:** Es la capacidad de organización y dirección de la nueva empresa.
4. **Autonomía relativa:** Identificada como la libertad en la toma de decisiones.
5. **Toma de riesgos:** Es la forma como los nuevos empresarios han enfrentado los resultados de su gestión empresarial.<sup>4</sup>

La presente investigación tendrá como marco de referencia teórico, los fundamentos conceptuales de las pruebas de autoselección del perfil del creador de empresas y los principios teóricos de Albert Shapero, los cuales permiten visualizar los factores externos que influyen para que los individuos asuman el rol de empresarios y cuáles son las características que operacionalmente inciden en el evento empresarial.

#### 4. DISEÑO METODOLÓGICO

El marco metodológico de la investigación es el siguiente:

##### 4.1 Planteamiento del problema

El proceso de autoselección de los

usuarios se fundamenta en un marco teórico psicológico que evalúa las potencialidades emprendedoras, a través del diligenciamiento de pruebas escritas, pruebas de simulación situacional y entrevistas que analizan los siguientes rasgos del perfil empresarial: motivación al logro o realización personal, ambición y deseo de superación, energía y tenacidad, capacidad de riesgo, confianza en sí mismo, constancia y persistencia, decisión, disciplina, dinamismo, flexibilidad, creatividad, estabilidad emocional, adaptabilidad, seguridad y efectividad.

Los niveles de predicción de éxito en la creación de empresas son evaluados a través de los siguientes instrumentos de autoselección:

- El Potencial Empresarial (Universidad de Navarra, España).
- El Perfil Motivacional (David McClelland).
- Simulador Motivacional (Roberto Gaitán SENA).

El Potencial Empresarial, es una prueba que contiene una serie de preguntas cuyas respuestas están valoradas cuantitativamente con la siguiente clasificación:

La primera parte se orienta a conocer las opiniones de las personas con respecto a las razones que tienen para crear sus negocios, su experiencia, el capital para financiar la idea empresarial, los socios, proveedores y futuros clientes.

La segunda parte formula preguntas relacionadas con factores motivacionales y actitudinales para conocer la iniciativa personal, responsabilidad, persistencia, disciplina, toma de decisiones, relaciones interpersonales y liderazgo de los aspirantes a los servicios del programa.

El Perfil Motivacional busca medir, cualitativa y cuantitativamente, la motivación de los individuos que puede orientarse hacia la afiliación o relaciones interpersonales, el poder, o el logro, y de acuerdo con la clasificación obtenida se clasifica el logro como la variable que identifica a los creadores de empresas exitosas.

El Simulador Situacional, es un instrumento de evaluación para conocer las actitudes y habilidades de los individuos frente al trabajo individual, relaciones interpersonales, el carácter y motivación empresarial.

Los niveles de predicción de éxito empresarial de las pruebas de autoselección del programa FACE, no han sido contrastados con los resultados obtenidos por los creadores de empresas, asesorados en sus ideas empresariales.

El planteamiento anterior sugiere la necesidad de conocer los logros obtenidos por los usuarios del programa, con el fin de validar los instrumentos de autoselección del perfil de creadores de empresas.

La investigación con sus niveles de observación, descripción, análisis cuantitativo y cualitativo de la actividad económica actual, de los grupos que fueron asesorados en el programa FACE, permitirá evaluar los instrumentos de autoselección y sus niveles de predicción de éxito empresarial.

##### 4.2 Formulación del problema

¿Las Pruebas de Autoselección son válidas como elemento predictor para identificar el perfil empresarial de los usuarios del programa de formación y asesoría a creadores de Empresas?

##### 4.3 Sistematización del problema

a. ¿Qué nivel de predicción de la capacidad emprendedora, tuvo la aplicación de la prueba del perfil motivacional de McClelland, en los usuarios que tuvieron niveles altos de motivación al lo-

gro y fueron asesorados en sus proyectos de inversión a través del programa FACE en el año de 1987?

b. ¿Qué niveles de predicción de la capacidad emprendedora se lograron con la aplicación de pruebas complementarias de autoselección del perfil motivacional, en los usuarios que participaron en el programa FACE, en los años de 1988, 1989 y 1990?

#### 4.4 Objetivos

##### A. General:

Verificar la validez predictiva de los instrumentos de autoselección utilizados en la identificación de los usuarios del programa FACE.

##### B. Específicos:

1. Identificar quiénes crearon, o no, empresas del grupo poblacional que participó en la autoselección del perfil de creadores de empresas y desarrolló su proyecto empresarial.
2. Identificar los factores externos que los motivaron, o no, para crear la empresa.
3. Determinar las variables que se relacionan con el evento de crear empresas.

#### 5. MUESTREO

La determinación de la zona geográfica en que se circunscribe la investigación está relacionada con el ámbito operativo de la regional del SENA Bogotá - Cundinamarca, y específicamente la División de Desarrollo Empresarial, con el programa de formación y asesoría a creadores de empresas FACE, que es la ciudad de Santafé de Bogotá.

El recurso humano objeto de observación está integrado por doscientos sesenta y dos usuarios del programa FACE, que diligenciaron los instrumentos de autoselección del perfil empresarial y fueron asesorados en su idea empresarial; durante los años de 1987, 1988, 1989 y 1990.

4. Ibid. Pp. 67-69.

El tipo de muestreo aplicado es el probabilístico al azar, o aleatorio simplificado, porque todos los componentes de la población de la cual se trata de obtener la muestra, tuvieron la posibilidad de salir elegidos.

El tamaño de la muestra representará el cincuenta por ciento del conjunto (131 usuarios), lo que permitirá garantizar la confianza y fiabilidad de la información que se obtuvo.

El instrumento de recolección de información fue una encuesta diseñada por los investigadores principales operacionalizando los planteamientos del marco teórico enunciado anteriormente.

## 6. RESULTADOS

Los resultados obtenidos en la realización de la coinvestigación se agrupan en dos partes. La primera atañe a la definición de un perfil empresarial de los usuarios del programa FACE teniendo en cuenta la aplicación de la encuesta. La segunda parte se relaciona con la validez predictiva de las pruebas de autoselección a los usuarios que ingresan al programa.

### 6.1 Perfil de los usuarios del programa FACE y actividad económica actual

El perfil se define como "La representación esquemática, presentada en forma de diagrama de los resultados logrados por un individuo, o grupo, en la aplicación de diversas pruebas o tests. El perfil presenta la ventaja de poder obtener una ojeada clara de los resultados que obtienen los individuos de la aplicación de pruebas, pero las relaciones están simplificadas".<sup>6</sup>

El perfil del empresario gestor de empresas, se ha identificado en diferentes contextos socioeconómicos a nivel mundial, verificando objetivamente una

serie de cualidades que siempre han estado relacionadas con la iniciativa empresarial, originando teorías que explican las características psicológicas de los emprendedores y cómo se desarrolla la creación de empresas.

La conceptualización teórica del "Espíritu Empresarial" comprende un conjunto de variables que describen actitudes, valores y motivaciones que se constituyen en el principio de la acción empresarial.

Además de la aspiración al lucro que es un supuesto de la acción empresarial, los investigadores han considerado otras variables psicosociales de los emprendedores: Motivacionales y de comportamiento, de relaciones interpersonales, de habilidades y de capacidades intelectuales.

En las variables motivacionales y de comportamiento, McClelland identifica la motivación al logro, la independencia y la seguridad o el convencimiento que tienen algunos individuos de que les es posible afectar el mundo que los rodea, es una de las variables independientes del modelo teórico de Shapero que la denomina como la disposición a actuar.

Las variables determinantes en las relaciones interpersonales se asocian con la autonomía, apertura y firmeza en las relaciones.

Las habilidades y capacidades intelectuales de los empresarios, se expresan a través de la creatividad, la toma de decisiones, los riesgos moderados, el liderazgo, la efectividad en el análisis de los problemas y la capacidad de organización.

La identificación empírica de estos rasgos, a través de la aplicación a los usuarios del programa FACE de los instrumentos de autoselección (Potencial

empresarial y el perfil motivacional) y el ejercicio de simulación situacional permitieron graficar las siguientes características:

La aplicación de la encuesta arrojó los siguientes resultados descriptivos:

— **Edad:** El 60% de los usuarios se ubica entre los 30 - 40 años. El 17.8% entre los 20 y 30 años. En esta etapa de la vida se encuentra la mayoría de profesionales que egresan de las universidades del país, y después de adquirir experiencia laboral inician su propia empresa.

— **Sexo:** El 55.6% de los usuarios del FACE eran hombres y el 44.4% mujeres. Ello indica por un lado una alta propensión al ingreso femenino a la vida productiva, y por otro la igualdad de oportunidades para los dos sexos.

— **Educación:** Dado el grado de especialización tecnológica del SENA, la mayoría de los usuarios tienen educación profesional en carreras con estrecha vinculación con procesos de producción y tecnologías duras tales como ingenierías.

— **Motivación para el ingreso:** El 69.4% de los usuarios acudieron al FACE por motivación personal, mientras que el 12.2% por promoción del SENA. Ello implica la existencia de una alta demanda que acude al servicio voluntariamente, sin mediar ningún tipo de promoción diferente al prestigio institucional.

— **Proyectos y sector económico:** El 55.6% de proyectos empresariales pertenecen al sector manufacturero y servicios. La razón principal va ligada al nivel de estudios y su clase además de la coyuntura económica favorable a la intermediación y la capacidad de absorción del sector servicios.

— **Creó empresa:** El 62% creó empresa durante o después del curso del programa FACE. Este alto porcentaje está en consonancia con la validez en las pruebas de selección y los servicios de apoyo.

— **Funciona la empresa:** Del total anterior (62%), el 67.9% de las empresas funcionan actualmente, contrario a los indicadores de entidades como la Cámara de Comercio que establecen una mortandad casi del 90%.

### 6.1 Factores externos para la creación de la empresa

— **Factores influyentes en la creación:** La mitad de los usuarios aducen la independencia como factor principal para la creación de la empresa. Esto significa valerse por sí mismo, tener autonomía y ser su propio jefe.

— **Factores que impidieron la creación:** El 15% de los usuarios consideran que el hecho de existir una evaluación negativa del proyecto empresarial impidió la creación de la empresa. Se colige un alto grado de confianza en la asesoría brindada por el SENA.

### 6.2 Identificación del rol empresarial

— **Personas que motivaron:** En esta variable, las respuestas están uniformemente divididas. El 28.6% fue motivado por familiares empresarios también el 28.6% por amigos empresarios y el 20.4% por empresarios exitosos.

Lo anterior deduce el alto grado de incidencia que tienen los grupos de referencia empresariales en la creación de empresas, y su gran valor testimonial como elemento motivador.

— **Factores de éxito empresarial:** Coherente con las pruebas de autoselección, la motivación al logro es interpretada como el factor básico del éxito empresarial. La persistencia es

5. Merani, Alberto. *Diccionario de Psicología*. P. 67, Ed. Grijalba, España, 1979.

el segundo factor y la capacidad innovadora, el tercero.

Todos los factores coinciden con las características que tipifican al emprendedor.

- **Logros personales esperados en 5 años:** El 29.2% considera la posibilidad de crear su empresa como un logro esperado. El 25% menciona el crecimiento, sobre todo para el caso de los empresarios ya existentes.

Lo importante es que la creación de empresas es identificada como un proyecto de vida.

- **Rasgos característicos de los empresarios:** El liderazgo con el 29.1% y la persistencia con el 27.8% son rasgos característicos de los empresarios. Ello obedece a la capacidad de dirigencia constante que debe tener un emprendedor para enfrentar los desafíos.

- **Señales de éxito empresarial:** El 44% considera un buen posicionamiento en el mercado como señal de éxito empresarial. El nivel de utilidades es identificado como segundo indicio con el 40%.

Puede inferirse una marcada orientación al mercado, en la cual primero se vende y después se produce.

- **Actividades empresariales importantes:** El 20% de los usuarios FACE colocó en primer lugar la gestión como actividad principal en la empresa. El 13% ventas y el 12% investigación de mercados. Aquí cabe destacar la preferencia por la gerencia y los procesos administrativos en las áreas funcionales.

- **Fortalezas empresariales:** El 16.9% ubicó el conocimiento como principal fortaleza personal. De nuevo la constancia aparece como fortaleza con un 12.3% y la innovación en un tercer lugar con el 10.8%.

En este caso los resultados coinciden con lo que se ha denominado sociedad del conocimiento, en que él aparece como principal ventaja competitiva:

- **Debilidades empresariales:** El 37% manifiesta que la falta de recursos económicos es su principal debilidad empresarial. El 13% falta de conocimiento. Estos porcentajes dejan entrever la dificultad para conseguir el capital inicial producto de una alta concentración del crédito, la dificultad de acceso, las garantías y las altas tasas de interés.

### 6.3 Disponibilidad de recursos

- **Condiciones necesarias para iniciar una empresa:** A pesar de la trascendencia del capital, un 32% menciona al espíritu empresarial como condición vital para iniciar la empresa. El capital aparece como segunda condición con apenas un 13%.

Esto confirma el aserto de que las variables comportamentales son requisito sine qua non, para iniciar una empresa.

- **Financiamiento:** El 52.4% acudió a recursos propios como medio de financiación para la empresa. El 19.1% a aportes familiares, mientras que el 14.3% a crédito institucional.

En muchos casos los ahorros, liquidación de cesantías conforman el capital semilla para iniciar.

- **Criterios de evaluación de la gestión empresarial:** La evaluación de la gestión es preferencialmente cualitativa; por ende, los aspectos financieros priman como indicadores (26.5%).

### 6.4 El evento empresarial

Consiste en la concreción de la idea empresarial y el crecimiento que han logrado como empresa en cinco años.

## EL PROCESO EMPRESARIAL Y EL PROCESO GERENCIAL: DIFERENTES PERO COMPLEMENTARIOS

LOUIS JAQUES FILION, Ph.D.

### Introducción

La necesidad de desarrollar programas, cursos y actividades de capacitación en Espíritu Empresarial parece estar aumentando año a año en un número creciente de países. Las preguntas que a menudo aparecen entre quienes desarrollan estos programas son: ¿Cuáles son las diferencias entre los procesos empresariales y los gerenciales? ¿Cuál debe ser el contenido de un programa educativo en Espíritu Empresarial? ¿Qué cursos deberían ofrecerse? ¿Cómo deberían administrarse estos cursos? Este documento no presenta una respuesta definitiva a todas estas preguntas. Lo que hace es mostrar algunas guías desarrolladas para cumplir con los requerimientos educacionales. Está basado en una década de investigación en Espíritu Empresarial y en el diseño y administración de programas sobre Espíritu Empresarial y pequeñas empresas a nivel de pre y postgrado universitario.

### Gerencia y Empresariado: Algunas Diferencias

Timmons (1978), Hornaday (1986), Brockhaus y Horwitz (1986) y Hisrich

(1986) realizaron revisiones bibliográficas sobre las características comunes que a menudo son atribuidas a los empresarios. Estas características se muestran en la Tabla 1.

Tabla 1. Características comunes de los empresarios

---

Tenacidad
Habilidad para tolerar ambigüedad e incertidumbre
Buena administración de recursos
Toma de riesgos moderada
Imaginación
Orientación a los resultados

---

Estas características básicas se pueden encontrar en trabajadores independientes, operadores de pequeñas empresas y empresarios en general. Sin embargo, se han identificado otras características comunes a los empresarios exitosos (Filion, 1991) que pueden observarse en la Tabla 2.