

Emprendedores y desarrollo económico (5)

Limitantes socioculturales de la estrategia emprendedora

José Leonardo Méndez – jleonardom2002@yahoo.es

Resumen

La palabra “emprendedor” fue inicialmente utilizada para referirse a los aventureros europeos que emigraban al Nuevo Mundo sin saber con certeza qué esperar. Actualmente se utiliza para identificar a quienes comienzan una nueva empresa, y realmente describe muy bien a los aspirantes a empresarios, quienes muy pocas veces están en capacidad de saber qué pudiera ocurrir cuando inician una nueva empresa. Por este motivo, alrededor de la figura de los emprendedores se han tejido una gran cantidad de mitos. Pero, ¿qué grado de veracidad poseen? La discusión de estos mitos a partir de los resultados de la investigación sobre el fenómeno emprendedor constituye el objetivo primordial de este artículo.

Palabras clave: cualidades de los emprendedores, características innatas de la personalidad de los emprendedores, motivaciones de los emprendedores, actitudes aprendidas de los emprendedores.

1. Introducción

Los emprendedores siempre se han visto como las personas que crean nuevas empresas por cuenta propia, bien sea de manera individual o formando sociedades, utilizando distintas formas de organización legal o ninguna de ellas, con el propósito de fabricar un producto, ofrecer un servicio o dedicarse a la compra-venta de diferentes bienes (Ibarra, 2000; Nuño, 2001; Grebel *et al.*, 2001).

La persona emprendedora es la que tiene iniciativas y decisión para emprender negocios o acometer empresas. De forma coloquial se utiliza este término para denominar a aquella persona que desarrolla un proyecto económico, pues se habla sobre la creación de una empresa, la comercialización un producto, un servicio o procedimientos nuevos y mejorados.

No obstante, alrededor de la figura de los emprendedores se han tejido diversos mitos muy arraigados en el medio académico.

Uno de ellos, tal vez el más pernicioso para el desarrollo de la estrategia emprendedora, consiste en suponer que los emprendedores poseen cualidades especiales que los diferencian radicalmente de los demás (Dyer, 1993; Ripolles,

1995; Schiller y Crewson, 1997; Gerber, 1997; Veciana, 1997; Nueno, 1997; 2001; Cowling, 1998; Mateu, 1999; Camison, 1999; Lundstrom y Stevenson, 2002; Peña, 2003).

Podría considerarse una creencia inofensiva, pero el hecho es que debido a la existencia de este mito muchas personas, sobre todo quienes no poseen el dinero ni los conocimientos o la experiencia suficientes para iniciar un negocio propio, suelen desanimarse al creer que para llegar a tener éxito en los negocios necesitan tener un gran número de cualidades especiales de las que carecen.

Se cree sinceramente que para ser un emprendedor exitoso se necesita estar dotado de cualidades tan extraordinarias que casi parecen irreales (por ejemplo, inteligencia a nivel de genios, conocimientos portentosos, elevado nivel educativo, gran experiencia, energía juvenil a toda prueba, etc.).

De hecho, gran parte de las razones que dan muchas personas para no incursionar en los negocios se fundamentan precisamente en este mito:

- ✓ *“Soy muy joven”*
- ✓ *“Soy demasiado viejo”*
- ✓ *“Los negocios no son para las mujeres”*
- ✓ *“No me gradué en la universidad”*
- ✓ *“No sé nada de negocios”*
- ✓ *“No tengo ninguna experiencia en eso”*
- ✓ *“No soy muy inteligente para dedicarme a los negocios”...*

Incluso, cuando se leen algunos libros de superación personal y autoayuda especializados en el tema del inicio de un nuevo negocio, pareciera que los emprendedores deben ser una especie de “superhéroes”.

Sin embargo, con algunas salvedades honrosas, por lo general dichos autores sólo son “encantadores de serpientes” que se presentan a sí mismos como expertos en “conocimientos secretos”, que todo emprendedor debería dominar para tener éxito en los negocios. Aunque resulte asombroso, en todas las librerías de América Latina abundan los libros escritos por esa clase de “especialistas”.

Pero, ¿qué grado de veracidad poseen esos mitos?, ¿se han encontrado pruebas contundentes de su veracidad o, por el contrario, lo que hasta ahora se ha encontrado como resultado de la investigación del fenómeno emprendedor permite refutarlos?

A pesar de su amplia difusión, la creencia en que los emprendedores poseen cualidades especiales que los diferencian de las demás personas no posee ningún fundamento científico.

Debido a sus innegables impactos sobre la sociedad, diversas investigaciones han querido determinar si los emprendedores son un tipo especial de personas y, si así fuera, qué es lo que los hace diferentes al resto de la población, y en qué medida.

Aunque existen variados matices, se pueden identificar dos enfoques básicos que han dominado en la investigación académica relativa a la estrategia emprendedora: el psicológico y el sociológico, aunque ambos son de carácter complementario (Kantis, Angelelli y Gatto, 2000; Rearte y Liseras, 2001).

2. ¿Emprendedores con personalidad única?

El enfoque psicológico relativo a las características de la personalidad trataba de explicar por qué, bajo condiciones similares, algunas personas inician una empresa mientras que otras no lo hacen.

Los primeros estudios sobre los emprendedores se basaron en la creencia de que ellos poseían un conjunto de características innatas y exclusivas de la personalidad.

Se consideraba que los emprendedores eran individuos con características innatas o adquiridas en los primeros años de vida, que los diferenciaban del resto de las personas. De allí que, según ese enfoque, el emprendedor *“no se hace, sino que nace”*.

De allí que el interés subyacente de todos los estudios realizados según este enfoque consistió en encontrar los factores que permitieran predecir de alguna manera sus futuras posibilidades de éxito, dado que, si pudiera hacerse, sería muy útil para enfocar con precisión los esfuerzos públicos y privados por fomentar la creación de nuevas empresas (Hirisch, Peters y Shepherd, 2005).

Para ello, bastaría con apoyar solamente a los potenciales emprendedores que contaran con las cualidades idóneas, las cuales, una vez potenciadas, les asegurarían el éxito en sus negocios.

En realidad, nunca se llegó a disponer de ningún procedimiento que permitiera realizar una predicción de ese tipo. Este cometido, siempre que se ha intentado, encuentra varias dificultades teóricas y metodológicas que limitan seriamente las posibilidades de conseguir resultados concluyentes.

En gran medida, esa fue la razón de la caída en descrédito de tal creencia, ya que, luego de varias décadas de investigación en diversas partes del mundo, no se pudo dejar en claro su veracidad.

Aunque de todos esos estudios emergió cierto consenso sobre algunas características de la personalidad presentes en los emprendedores, también se hizo evidente que la presencia de tales características en un individuo no garantiza su orientación empresarial (Minner, 1996; Gasse, 1996; Filella, 1997; Brody, 1998; Formichella y Massigoge, 2004; Arenius y Minniti, 2005).

Por ello, muchos especialistas cuestionaron la validez de la creencia en que solamente personas con ciertas características de personalidad pueden ser emprendedores exitosos (véase, por ejemplo, Brandstätter y Königstein, 1997).

Ello se debe a que en los estudios sobre los rasgos de la personalidad se utiliza una amplia variedad de definiciones, metodologías y diseños muestrales para recoger datos cualitativos sobre las características de los emprendedores.

Infortunadamente, los datos así obtenidos no permiten determinar la significación de las diferencias entre los emprendedores y la población general, y mucho menos establecer inferencias de causa y efecto (Ariza y Molina, 1999; Coduras y De Castro, 2002).

Debe agregarse que la mayoría de los estudios realizados en el marco del enfoque psicológico no cuentan con muestras suficientemente representativas.

Peor aún, algunas personas son evaluadas **antes** y otras **después** de crear sus negocios, lo que definitivamente introduce una profunda confusión entre los conceptos de emprendedor y empresario, que no son equivalentes.

Por otro lado, la técnica de los test proyectivos utilizada frecuentemente en los estudios de la personalidad ha recibido numerosas críticas debido a su falta de objetividad y consistencia.

Adicionalmente, muchos de los cuestionarios utilizados tienen problemas de validez y confiabilidad al no estar fundamentadas en ninguna teoría de la personalidad, con lo cual la interpretación psicológica de los resultados y su posible generalización son bastante limitados.

Los resultados de todos esos estudios muestran que los rasgos de la personalidad de los emprendedores no son exclusivos de ellos, ya que también se detectan entre personas no emprendedoras.

En otras palabras, existe muy poca diferencia entre los rasgos psicológicos innatos de unos y otros o, lo que es igual, no existe un grupo de atributos que sirva para predecir quien es más propenso o no a ser emprendedor (Uriarte Arciniega, 1999).

Destaca en este sentido el estudio realizado por Ajzen (1989), basado en la identificación de 23 razones por las cuales inició sus negocios un grupo de 2.278 emprendedores de 14 países.

Este investigador encontró que no existía ningún grupo de atributos que sirviera para predecir quién era más propenso o no a ser emprendedor, y mucho menos para determinar quién podía ser un emprendedor exitoso.

Pero, además, también encontró que los rasgos psicológicos de muchos emprendedores eran similares a los que poseen los no emprendedores.

De manera que la conclusión fue obvia: *las características de la personalidad no definen a los emprendedores*. Y eso tuvo enormes repercusiones para los programas de capacitación de potenciales empresarios.

Hoy se reconoce que la personalidad de los emprendedores, al igual que la personalidad de cualquier otro adulto, es el resultado de los factores hereditarios y ambientales, moderada por las condiciones situacionales.

En un sentido similar, Brockhaus y Horwitz (1986) examinaron la influencia biológica en personalidad para determinar la existencia o no una relación entre la propensión de los sujetos para comportarse como emprendedores y su composición genética.

Dicho estudio contó con una muestra final de 875 casos de emprendedores y concluyó que no existía ninguna evidencia que indicase que los emprendedores nacieran siéndolo.

En realidad, la personalidad emprendedora no es un atributo estable en ningún individuo, puesto que ella cambia con el ambiente y las personas actúan de manera diferente en momentos diferentes, aunque algunas siempre se comportan igual dondequiera que se encuentren. De hecho, esa variabilidad es un aspecto de la personalidad.

Por su parte, Muñoz (1997) indica que no es posible hablar en sentido estricto de personas con espíritu emprendedor frente a personas que no lo poseen. Este espíritu hay que entenderlo, al igual que otras características psicológicas como la inteligencia, la sociabilidad, la creatividad y la sensibilidad, más como dimensión que como categoría.

Es decir, todo el mundo lo posee en algún grado. Así, cuando se habla acerca del espíritu emprendedor lo que se está afirmando es que unas personas lo poseen en alto grado y otras en escaso grado.

Para este especialista, tanto las experiencias formadas en los contextos socioculturales y socioeconómicos por los que atraviesa un individuo, como sus creencias y actitudes, influyen decididamente en la conducta a través de los mecanismos mediadores cognitivos y afectivos.

Las evidencias indican que no existe un perfil emprendedor ideal: hay emprendedores que tuvieron éxito aun siendo gregarios o taciturnos, analíticos o intuitivos, geniales o calamitosos con los detalles, temerosos del riesgo o ávidos de emociones. Pueden ser propensos a delegar o amigos de controlarlo todo personalmente, “pilares de la comunidad” o “lobos solitarios”.

Es tan grande el número de características psicológicas detectadas en los distintos estudios, que el emprendedor “ideal” sería un prototipo inalcanzable.

Al intentar encontrar los "rasgos mitológicos" descritos por las investigaciones fundadas en los factores de la personalidad, es fácil dejar de lado a exitosos empresarios potenciales porque no concuerdan con el modelo convencional de lo que “deberían ser”.

Si bien no se puede negar que algunas personas nacen con mucho talento empresarial, las capacidades necesarias sólo se pueden adquirir mediante la capacitación y la experiencia.

Es innegable que los emprendedores necesitan poseer algunas condiciones físicas y mentales básicas, como buena salud, disposición favorable al trabajo e inteligencia, pero no son suficientes.

Tampoco se puede negar que se precisen conocimientos y habilidades que no se dan al nacer, sino que se desarrollan en función del ambiente en que se viva y de la capacitación específica recibida.

Pero hace ya más de 25 años que Gibb y Ritchie (1982) cuestionaron la validez de la creencia en que solamente personas con ciertas características de la personalidad pueden crear negocios exitosos y prosperar en ellos.

En esencia, estos autores cuestionaron la importancia de tantas pruebas psicológicas para predecir quiénes tendrían éxito y quiénes no. Comprendieron que los rasgos empresariales básicos se aprenden en la actividad propia de los negocios, y que, por tanto, la genética tiene muy poco que ver con tales capacidades.

Por el contrario, consideraron que la creación de nuevas empresas como un evento social, en el que influyen las características adquiridas por el emprendedor a lo largo de su vida en la interrelación con su grupo social de referencia, las características familiares y educacionales, las experiencias ocupacionales previas,

la cultura empresarial existente en donde viven y el entorno en que se desarrollan los negocios.

Ahora se sabe a ciencia cierta que, en efecto, los emprendedores no están relacionados primordialmente con características de la personalidad sino con una forma de comportamiento, que puede ser cambiado y aprendido mediante el desarrollo de habilidades, actitudes y conocimientos específicos para el emprendimiento de nuevos negocios y la gestión empresarial.

Todas esas competencias pueden adquirirse, con mayor frecuencia a través de la experiencia laboral directa, pero también pueden aprenderse a través de la capacitación específicamente orientada a los emprendedores. Precisamente, por ello han proliferado las escuelas de negocios en todo el mundo.

3. Las motivaciones y actitudes de los emprendedores

Las limitaciones propias de los estudios basados en el enfoque de la personalidad generaron otros estudios basados en el enfoque de las *motivaciones*, es decir, de las razones que impulsan el comienzo de nuevos negocios.

De allí que esta corriente de investigación psicológica posee una percepción distinta del asunto, pues considera el comportamiento emprendedor como el resultado de la acción conjunta de variables personales asociadas al aprendizaje social.

En otras palabras, este enfoque no está interesado en determinar las cualidades innatas y distintivas de la personalidad de los emprendedores, que no existen, sino en establecer las motivaciones, actitudes y comportamientos aprendidos que ellos puedan tener (Shapero, 1984).

Uno de los primeros estudios sobre el papel de las motivaciones en el proceso de creación de nuevas empresas fue el de McClelland (1961; 1989). Este autor sostenía que la "oferta" de emprendedores podía explicarse por la existencia de una fuerte motivación, siendo el principal disparador de la misma la alta necesidad de logro que tienen esas personas.

Los estudios realizados bajo el enfoque de las motivaciones lograron identificar ciertas actitudes comunes a todos los emprendedores, las cuales no están presentes entre quienes no lo son (Crant, 1996; Masifern, 1996; Husenman y Ettinger, 1996; March y Yagüe, 1997; Aranguren, 1998; March, 1998; González, 2001; Ibáñez Romero, 2003; Leiva, 2004; Gea, García y Cano, 2005; Espíritu Olmos y Sastre Castillo, 2007).

Entre las actitudes más destacadas se encuentran la *necesidad de logro*, la *tolerancia a la incertidumbre*, la *disposición a asumir riesgos calculados*, el *locus de control interno* y la *imagen propia favorable* que tienen de sí mismos.

Otras actitudes distintivas de los emprendedores serían su *deseo de independencia*, *perseverancia*, *confianza en sí mismos*, *iniciativa*, *autonomía*, *habilidad para aprender de los fracasos*, *sentido de previsión*, *energía*, *capacidad de adaptación a un contexto cambiante* (flexibilidad), *liderazgo*, *creatividad* y *actitud favorable a la innovación*.

Sin embargo, esas investigaciones no han permitido aclarar si tales rasgos son la **causa** de su actividad emprendedora o si, por el contrario, son el **efecto** de la experiencia emprendedora, un producto del aprendizaje.

De hecho, una característica sobresaliente de los emprendedores exitosos es su **disposición al aprendizaje**, es decir, en su disposición a realizar cambios de conducta para optimizar el rendimiento que logran al realizar una determinada tarea (Carver, 1997; Moriano, 2001).

Incluso si fuese verdad que existen algunas características personales exclusivas de los emprendedores y, por tanto, difíciles de replicar, no es menos cierto que también poseen importantes habilidades personales que únicamente se aprenden y perfeccionan con el uso y la capacitación específica.

Por tanto, ninguna definición del emprendedor es lo suficientemente precisa o descriptiva para captar todas las variantes y matices que existen en el mundo real.

Por ello, ahora se estima que la definición de emprendedor debería estar más enfocada a preguntarse cómo puede hacerse para que las pocas o muchas capacidades que posean los emprendedores sean operacionalmente efectivas.

Y para ese fin, lo primero es descartar la equivocada creencia en que los emprendedores son un tipo especial de personas con cualidades de las que otras estarían totalmente desprovistas.

Los emprendedores exitosos poseen objetivos y metas claramente definidas orientadas al máximo aprovechamiento de sus recursos, por escasos que sean. Esto les motiva a desarrollar actitudes proactivas hacia el aprendizaje constante, el cual les permite afrontar variadas experiencias que los retroalimentan.

Aunque la creencia en que los emprendedores son “*esclavos de sus negocios*” ha sido popularizada por los medios de comunicación masiva, especialmente el cine y la televisión, esa no es esa la percepción que ellos tienen de sí mismos.

Por el contrario, dedicarse a una actividad empresarial es para ellos una expresión de su enorme **motivación al logro**, una actitud que fue descrita originalmente por McClelland (1989), la cual impulsa a los emprendedores a mejorar constantemente, a afrontar objetivos desafiantes y a asumir riesgos calculados.

La investigación McClelland ha sido la mayor contribución en el área de la psicología de los emprendedores, cuya principal necesidad, de acuerdo con este autor, se centra en la motivación al logro.

Este investigador consideró que los individuos fuertemente motivados por el deseo del triunfo muestran mayor desenvolvimiento e iniciativa que los otros. Ellos buscan continuamente las ocasiones de llevar a cabo desafíos interesantes y de probarse a sí mismos que pueden triunfar. Un sujeto se halla motivado para el logro cuando ejecuta actividades que le proporcionan éxito.

Los emprendedores son personas con una elevada motivación al logro, suelen estar fuertemente motivados por el deseo de llevar a cabo una idea o de probarse a ellos mismos que son capaces de crear una nueva empresa y tener éxito.

Según McClelland, psicólogo estadounidense pionero en esta materia, los emprendedores serían personas que preferirían ser responsables de la solución de sus propios problemas y llevar adelante objetivos de envergadura a través de su propio esfuerzo, debido a que tienen un fuerte deseo de reconocimiento social por la actividad que llevan a cabo. Esta es una de las características destacadas de los emprendedores exitosos.

Aquellos emprendedores con una marcada actitud hacia el logro de objetivos, tienen mayores posibilidades de éxito en la puesta en funcionamiento de su idea empresarial.

La motivación al logro genera una conducta asociada que se guía no sólo por la tendencia de aproximación al éxito, sino por la tendencia a evitar el fracaso, que confirma la propensión que poseen los empresarios exitosos de estar conscientes de lo que es y significa la pérdida y evitarla a toda costa.

Esta conciencia genera un proceso decisorio orientado a ejecutar acciones buscando minimizar el detrimento de la organización.

En un sentido similar, se ha identificado a la **iniciativa personal** como rasgo esencial de los emprendedores, consistente en una conducta proactiva orientada a la acción de modo persistente para afrontar barreras y contratiempos.

La iniciativa personal es una de las manifestaciones de la motivación al logro que caracteriza a los emprendedores exitosos, es decir, la disposición concreta a actuar en busca de un logro que tiene alguna significación para el individuo.

Según Reeve (1999), una persona posee iniciativa si se moviliza hacia la acción antes de que se lo pidan o manden, con el objetivo concreto el desarrollo organizacional en sus diferentes áreas, siendo una característica fundamental del comportamiento emprendedor.

Los emprendedores exitosos concretan sus ideas en acciones claves para el negocio, las cuales ejecutan premeditadamente y con una dosis de iniciativa que pone en movimiento todo lo necesario para lograr que se concreten los objetivos que ellos persiguen.

Varios estudios realizados en diferentes ambientes socioculturales han comprobado que esta característica se relaciona muy fuertemente con la probabilidad de convertirse en fundadores de nuevas empresas y de estar motivados para alcanzar el éxito empresarial (Entrialgo, Fernández y Vázquez, 1999a; 1999b; Lee y Tsang, 2001)

De acuerdo con los estudios de Shapero (1984); Noorderhaven *et al.* (1999) y Moriano, Sánchez y Palací (2004), los motivos que impulsan a los emprendedores a crear sus propias empresas son de primordial importancia para comprender el proceso que ello exige.

Entre esas motivaciones sobresalen, por una parte, el miedo a la inminente pérdida del empleo o porque su situación laboral es difícil y, por ello, consideran que iniciar un negocio propio es la mejor estrategia para sobrevivir y asegurarse un futuro económico independiente.

Estos serían los llamados **emprendedores por necesidad**. La necesidad de logro de estas personas los empuja a buscar formas de “rebuscarse” para sobrevivir debido a que sus opciones para conseguir empleo son escasas o insatisfactorias, o porque se encuentran en un empleo muy insatisfactorio.

Para el año 2007, un poco más del 35% de los emprendedores latinoamericanos eran emprendedores por necesidad, cifra muy superior a la que existía en los países más desarrollados en esa misma categoría (Vidal, 2008).

Por otra parte, también es una motivación muy fuerte el deseo de aprovechar lo que se percibe como una oportunidad de negocios, incluso si el emprendedor ya tiene un empleo.

La necesidad de logro de estos **emprendedores por oportunidad o vocacionales** constituye una guía de vida que los lleva a realizar distintas acciones para concretarla identificando o creando oportunidades para tal fin.

De acuerdo con esta diferenciación, aunque una proporción de emprendedores por necesidad no desearía convertirse en empleados asalariados por diversas razones, es evidente que una parte de ellos puede llegar a sentirse profundamente insatisfecho con su situación, especialmente si se trata de “buhoneros” que pasan largas horas diarias enfrentando los rigores típicos de trabajar en las calles.

Sin embargo, entre los emprendedores por oportunidad la situación es completamente distinta, tanto si se desempeñan en el sector formal de la economía como en el informal.

La razón consiste en que se trata de emprendedores que libremente decidieron serlo; es decir, se sintieron *atraídos* a seguir una carrera empresarial. No fueron *empujados* a eso por las circunstancias. Y allí radica la clave del asunto.

Tales emprendedores pueden llegar a ser verdaderamente exitosos si realmente disfrutan dedicándose a sus negocios. El éxito de cualquier emprendedor en cada negocio específico depende de que realmente se sienta a gusto en él, que se trate de algo que incluso podría hacer como pasatiempo, sin que le pagaran nada por ello.

Es un hecho comprobado una y otra vez que todo emprendedor exitoso se dedica a un negocio que de verdad le apasiona, uno que no ve como trabajo sino como algo estimulante y, en cierto modo, con su lado divertido, en el que su tiempo “pasa volando” cuando está dedicado a él. De otra forma, no podría asumir el compromiso que se requiere para lograrlo.

La razón es muy sencilla. Crear un nuevo negocio y hacerlo exitoso no es algo que solamente puedan hacer algunos “superhéroes”. Pero tampoco es una “Fiesta de Carnaval”.

Y si el negocio no es algo que apasione al emprendedor, si no es algo que lo haga disfrutar a pesar de los problemas que pueda encontrar, entonces no logrará hacer todo lo que se tiene que hacer para alcanzar el éxito empresarial.

Todo negocio exitoso, de la clase que sea, es un negocio en el que el emprendedor invierte sus capacidades más importantes: conocimientos, habilidades, capital, posesiones especiales, talentos y hasta sus facultades físicas y estilo de vida.

Es un compromiso absoluto entre el emprendedor y su negocio, que no podría lograr si se tratara de una actividad que le parezca aburrida o si estuviera convencido de que estaría mejor haciendo otra cosa. No es de ese modo como se desarrollan negocios exitosos.

Para que un emprendedor se dedique a un negocio con pasión, el único requisito es que ese negocio responda a sus cualidades y capacidades, a sus gustos y preferencias, a sus talentos, conocimientos y habilidades.

Si alguien tuviera muchísimo talento musical y le gustara apasionadamente todo lo referente a la música, seguramente le parecería agradable dedicarse a un negocio relacionado de alguna manera con la música.

En ningún otro tipo de negocio se sentiría a gusto y no tendría toda la “gasolina” requerida para asegurarse de que su negocio fuera exitoso. Lo haría sólo por necesidad, pero nunca podría convertirlo en un negocio próspero.

Naturalmente, esto no significa que para ser exitoso en un negocio baste únicamente con la pasión del emprendedor que lo inicia. No funciona de esa manera, porque se requiere de otras cosas más. Pero es evidente que si a un emprendedor no le gustara su negocio ni siquiera lo habría creado en primer lugar.

Esta es justamente la conclusión a la que llegaron Moriano, Palací y Trejo (2001), para quienes en la estructura de valores de los emprendedores debe figurar el placer o sensación de bienestar asociado a la realización de todas las actividades que forman parte de la conducción de un negocio, así como otros valores relacionados con el logro, el estímulo y la autodirección de sus propias vidas.

Esos autores estiman que una persona puede poseer características favorables de personalidad y su actitud puede ser positiva hacia el logro y la innovación, esenciales para crear un nuevo negocio, pero si no valora, por ejemplo, la independencia y el disfrute con aquello que hace, puede que no dé los pasos requeridos para crear su propia empresa, y mucho menos para ser exitoso en esa actividad.

Otra característica particular de los empresarios exitosos, asociada a su alta motivación al logro, es su **visión de oportunidades**.

Esta cualidad es la capacidad para percibir manifestaciones especiales y poco usuales del ambiente que pueden beneficiar el inicio de un nuevo negocio o el crecimiento de uno ya existente y, en general, para aprovechar situaciones especiales del entorno que pueden pasar inadvertidas para la mayor parte de las personas (Empretec, 1998).

La visión de oportunidades es alimentada por un proceso mental básicamente creativo e intuitivo, sin que eso lleve a rechazar el análisis, sino que el mismo es utilizado para estimular el proceso creativo, probar ideas, afinar sus implicaciones y asegurarse de su correcta implantación, dando a la práctica un papel fundamental.

Esta manera de percibir la realidad caracteriza a los empresarios exitosos, quienes permanentemente monitorean el ambiente en busca de oportunidades. Es evidente su suspicacia para detectar formas innovadoras para el crecimiento tanto en infraestructura, como en línea de productos y mercados. Ingenian maneras especiales de atraer, atender y satisfacer a su cliente y de realizar inversiones que se salen de los cánones naturales de acción.

Los emprendedores exitosos muestran una notable capacidad para reconocer rápidamente una oportunidad mientras todavía se está gestando porque han aprendido, casi siempre de manera informal, a ver lo que otros no han aprendido a ver.

Lo importante a destacar, sin embargo, es que ninguna herencia genética prepara al emprendedor para eso. Por el contrario, se trata de una habilidad que sólo puede aprenderse.

Naturalmente, la capacidad de reconocer y valorar las oportunidades de negocio sólo pueden aprenderla aquellas personas que crean que sus acciones pueden representar la diferencia decisiva en sus vidas.

La **propensión al riesgo** ha sido otra actitud asociada a los emprendedores. Se piensa que quienes no posean esta actitud no podrán ser exitosos en los negocios.

Ello se debería a que los tales emprendedores tendrían una mayor *tolerancia a la incertidumbre*, que es una característica relacionada y especialmente necesaria para la toma de decisiones bajo condiciones que no se conocen ni se controlan en su totalidad.

Teóricamente, por lo tanto, los emprendedores que más toleren la incertidumbre serían los que obtendrían mejores resultados en sus negocios (Eguía Fernández, 1994; Bateman y Crant, 1999; Scott y Crant, 1999; Kuratko y Hodgetts, 2004).

McClelland (1989) encontró que las personas con alta motivación al logro tienen, a su vez, una propensión moderada a asumir riesgos. El individuo, al llevar a cabo proyectos que le hagan sentirse realizado, toma decisiones frente a situaciones moderadas de riesgo. Además, considera que la adopción de decisiones en ambiente de incertidumbre es uno de los aspectos que definen el rol empresarial.

El emprendedor es percibido por los demás como una persona que acepta un alto riesgo. El emprendedor acepta el desafío, define metas alcanzables, tolera la ambigüedad, acepta el riesgo calculado (el que se administra) y estos aspectos son los que realmente le permiten seguir adelante.

La aceptación del riesgo es percibida como necesaria para la consecución de los objetivos propuestos pues antes de poner en marcha una empresa considera su situación actual y la posibilidad de sacar adelante su aventura.

Shaver, Gartner y Gatewood (1996) señalan que esta percepción puede deberse a que las personas se fijan en que el emprendedor arriesga sus relaciones personales, que pueden verse dañadas en el supuesto del fracaso, ya que su propio prestigio personal y profesional está en juego, sin hablar de su patrimonio personal y el de sus socios.

No obstante, es un hecho que a muchos potenciales emprendedores les da temor iniciar una empresa propia. Y la razón es muy sencilla: les da miedo fracasar. En cierto modo, a toda esa gente no le falta razón.

Si llegaran a fracasar perderían todos sus ahorros o, lo que es peor, quedarían muy endeudados por muchos años y serían objeto de burlas de todo tipo. Esa posibilidad sencillamente asusta a cualquier persona normal y sensata.

Dado que la mayoría de nuevos negocios en todo el mundo fracasa antes de cumplir cinco años de iniciados, este temor se ha generalizado entre muchas personas.

De allí que también muchos de ellos consideren preferible la seguridad del empleo asalariado. En su opinión, es preferible no correr riesgos innecesarios iniciando algo tan incierto como un nuevo negocio.

Pero, como se discutió en el primer artículo de esta serie del autor, en los últimos años, tanto en los países desarrollados como en vías de desarrollo, un empleo asalariado no es garantía de estabilidad ni de satisfacción, ya que la probabilidad de perderlo o, en el mejor de los casos, de apenas subsistir en ellos, es ahora muy grande.

Aun cuando a corto plazo es más arriesgado iniciar un nuevo negocio, a largo plazo es mucho más arriesgado confiar en la supuesta estabilidad de la seguridad en el empleo asalariado.

Existe riesgo cuando se tienen dos o más posibilidades entre las cuales optar, sin poder conocer de antemano los resultados a los que conducirá cada una. Todo riesgo encierra, por tanto, la posibilidad de ganar o de perder. Cuanto mayor es la posible pérdida, tanto mayor es el riesgo.

Por tanto, muchas personas tratan de asegurarse contra todo riesgo posible. Pero, afrontar riesgos es una parte primordial de la vida, así que no es posible esperar que de alguna manera se pueda evitar el riesgo.

Sin embargo, por increíble que parezca, entre numerosos académicos que se dedican al estudio de la creación de nuevas empresas existe la firme creencia en que los emprendedores son personas que “adoran el riesgo”. Pero, en realidad, como sabe cualquier emprendedor real, eso es notoriamente falso.

Ciertamente, iniciar cualquier nuevo negocio significa asumir riesgos, por lo que debe comprenderse que la posibilidad de fracasar siempre existe. Pero no se trata de cualquier tipo de riesgos, como si los emprendedores fuesen dementes ávidos de aventuras extremas.

En realidad, los emprendedores sensatos toman *riesgos calculados* (Lumpkin y Dess, 1996; Solymossy, 1997; Mullins y Forlani, 1998; Baron y Markman, 1999; Chell, 2000; Allison, Chell y Hayes, 2000)

La disposición a asumir riesgos calculados se define como la capacidad de aprovechar las oportunidades en contextos inciertos. Esta actitud indica el grado en que las personas están de acuerdo en arriesgarse para conseguir recompensas más grandes, que sí es un rasgo típico de todos los emprendedores (Morris, 1998; Entrialgo, Fernández y Vázquez, 1999b; Arribas y Vila, 2004).

Pero contrariamente a lo que se cree, los emprendedores sensatos no se comportan como “apostadores temerarios” en un juego de ruleta, sino como “exploradores audaces”. Saben evitar las situaciones en que el riesgo es excesivo, porque lo que quieren es triunfar, no suicidarse.

Por lo tanto, los emprendedores sensatos aprenden a evaluar con realismo los riesgos que vale la pena correr. Es decir, aprenden a utilizar diversas herramientas de preparación previa que sirven para reducir el riesgo de fracaso en un nuevo negocio.

Para ello, dos actitudes de las que ciertamente hacen gala son su tolerancia a la incertidumbre y una imagen propia positiva. Naturalmente, iniciar un negocio es una propuesta riesgosa. Ya sea que tenga éxito o falle, cada aspecto de la vida de los emprendedores se verá afectado; desde sus cuentas bancarias hasta sus amistades, por lo que el miedo inicial es perfectamente normal.

Como toda persona que acepta riesgos, el emprendedor deberá tomar decisiones de resultado incierto, evaluando las posibilidades de ganancia en relación con las posibilidades de pérdida.

La vida de toda persona se desarrolla en una secuencia de decisiones que implican riesgo. Cada vez que la vida pone a cualquier persona frente a una oportunidad que considere buena para ella, debe correr el riesgo si espera ganar algo de importancia.

Por eso, quien corre riesgos logra más de lo que nunca había creído posible. Quien no arriesga, no puede ganar jamás. Aunque ciertamente el futuro es difícil de predecir, aun así es posible identificar los riesgos y beneficios que están asumiendo los emprendedores al iniciar un nuevo negocio.

De acuerdo con Méndez (2006), una de las grandes mentiras que se han repetido innumerables veces sobre los emprendedores es que son buscadores de riesgo, pero toda persona en su sano juicio quiere evitarlo.

En realidad, ningún emprendedor en su sano juicio desea enfrentar riesgos innecesarios. Pero, de todas formas, el riesgo es inevitable. ¿Qué significado práctico tiene este hecho?

Significa que los emprendedores deberán enfrentarse inevitablemente a los riesgos que tendrán por delante al iniciar una nueva empresa. No existe ningún atajo para evitarlo.

Pero, ¿acaso los emprendedores se arriesgan demasiado para aprovechar una buena oportunidad de negocios? En realidad, los emprendedores exitosos han aprendido a distinguir entre la *audacia* (lo arriesgado) y la *temeridad* (lo imprudente).

El mundo empresarial está lleno de oportunidades buenas pero arriesgadas. Si una persona se conforma con seguir el camino "seguro" todo el tiempo, se arriesga a perder esas oportunidades. El truco consiste en aprender a controlar ese riesgo y asegurarse de que todos sean riesgos calculados.

Naturalmente, no tiene que tratarse de riesgos absurdos, que puedan ocasionar daños serios, pero la aceptación de riesgos calculados parece ser la mejor forma de seguir adelante.

Por ejemplo, cuando una persona audaz aprende a andar en bicicleta, no empieza a hacerlo en medio de un intenso tráfico de automóviles. En vez de eso, escoge una calle en donde, si llegara a caer, al menos no resultaría atropellado. Eso es audacia. Aprender en medio de un intenso tráfico sería temeridad insensata.

La audacia es importante para iniciar un nuevo negocio, pero debe ser una audacia dirigida, mantenida a nivel adecuado por medio del buen juicio. La mayoría de los emprendedores exitosos, de hecho, demuestra tener una audacia de este tipo.

Por lo tanto, el aspirante a emprendedor debe aprender a reconocer la diferencia entre audacia y temeridad. Si apuesta los ahorros de toda su vida en una aventura espectacular de negocios, en la cual tiene el riesgo de perderlo todo, eso es **temeridad**.

Por el contrario, si acepta una buena oportunidad de negocios aun cuando tenga miedo de enfrentarse a lo desconocido, pero ha tomado medidas para resguardarse de la posible pérdida de sus ahorros, eso es **audacia**.

En la aventura temeraria se puede tener mucho por ganar, pero también se tiene mucho que perder. En caso de emprender audazmente un buen negocio hay también mucho que ganar, pero probablemente hay poco que perder.

La timidez y el temor suele ser el resultado de la falta de capacidad para hacer esta distinción. En vez de examinar la situación para analizar los riesgos que pueda tener, los tímidos simplemente la rechazan diciendo que es un juego demasiado arriesgado. Probablemente no salgan dañados, pero tampoco avanzarán mucho en el camino que conduce a la riqueza.

Para Méndez (2006), si un emprendedor desea mejorar su capacidad de evaluar el riesgo, es esencial que entienda la diferencia entre el comportamiento temerario y el audaz.

Los emprendedores audaces están conscientes de las posibilidades de perder, y en ocasiones pierden. Pero ya que los riesgos que corren son pequeños, las pérdidas también tienden a ser pequeñas. Al estar dispuestos a aceptar pérdidas pequeñas, se colocan en posición de obtener grandes ganancias.

Al querer iniciar un negocio, obviamente es temerario usar el dinero destinado a satisfacer las necesidades más urgentes del emprendedor. Además de temerario, al hacerlo el emprendedor pierde la “garra” para desempeñarse con astucia.

Pero no es temeridad usar para el dinero sobrante que no sea esencial para atender sus necesidades primarias. Esto es audacia. Y también puede ser divertido.

Tal vez al lector no le atraiga el juego. Pero si nunca compra un billete de lotería, no tiene derecho a estar celoso de alguien que lo hace y se gana un montón de dinero.

Tampoco tiene derecho a decir que algunas personas son muy afortunadas, pero que nada de eso le ocurre nunca a él. Si no le sucede es porque nunca ha entrado en el juego.

El éxito en los negocios no es para los tímidos ni para los temerarios, sino para los audaces, porque estos no tienen temor de participar en el juego una vez que determinan que las posibilidades están sólidamente de su lado.

Como grupo, la gente audaz tiende a ser exitosa. Las personas más tímidas son también, con algunas excepciones, las menos exitosas.

Ahora bien, aun cuando la audacia es necesaria, debe ser una audacia inteligente. La mayoría de los emprendedores exitosos, de hecho, demuestran tener una audacia de este tipo al reconocer la diferencia entre audacia y temeridad.

Por tanto, la creencia en que la suerte desempeña un papel destacado en el éxito de los emprendedores necesariamente debe matizarse para intentar despejar de ella los mitos que se han creado sobre este importante aspecto de la vida de cualquier ser humano.

La creencia en que el éxito de los emprendedores dependería en gran medida de la suerte es una creencia que va siempre emparejada con la creencia en la excesiva complejidad y riesgo que tendría el inicio de un nuevo negocio.

Evidentemente, si la actividad emprendedora se considera muy riesgosa y complicada se estará más predispuesto a creer que los emprendedores exitosos lo son únicamente por una cuestión de suerte.

Debe entenderse que en un mundo en el que todo ocurriese de acuerdo con los deseos de las personas, no cabría siquiera la posibilidad de imaginar la influencia de la suerte.

Pero, ciertamente, en el mundo real de todo ser humano una parte de sus intenciones y objetivos, de sus proyectos mejor diseñados y, en definitiva, de su vida misma, están a merced del azar, de la contingencia, es decir, de circunstancias que escapan por completo a su control. Ya sea para bien o para mal, aquello que le ocurre a la gente es frecuentemente un asunto de suerte.

No importa lo cuidadosa o astutamente que se planee la vida; con toda seguridad la suerte puede cambiar esos planes. Con buena suerte, cualquier modesto plan puede serle útil a una persona. Con mala suerte, ningún plan llega a funcionar.

Por ello, los esfuerzos más inteligentes de los emprendedores serán totalmente inútiles a menos que estén acompañados de las circunstancias adecuadas. Nada trabaja sin una pizca de buena suerte.

Sin embargo, la suerte no sólo se compone de azar, de casualidades cuya ocurrencia no se pueden predecir ni controlar, sino también de los resultados de las propias acciones, capacidades y cualidades personales.

Por tanto, puede suponerse que tanto el azar como el desempeño personal ejercen papeles equivalentes en la existencia de la suerte, aunque en unas

ocasiones pareciera dominar el “factor humano” y en otras el azar con sus asombrosas coincidencias.

Lo importante a destacar en todo esto es que el “factor personal” de mayor importancia en la suerte de cada emprendedor es su capacidad de ver y apreciar las oportunidades de negocio y su decisión de hacer algo al respecto, es decir, de su “perspectiva empresarial”.

Otra de las características psicológicas que supuestamente tendrían bien desarrolladas los emprendedores sería un **notable optimismo** a prueba de todo, la cual estaría asociada estrechamente con la actitud de propensión al riesgo. De algún modo, para muchas personas pareciera que las palabras “emprendedor” y “optimista” siempre van juntas.

De hecho, el optimismo se ha descrito como una de las principales cualidades personales de los emprendedores exitosos, es decir, personas que en cualquier situación siempre esperan los mejores resultados (Dyer, 1993; Davidsson y Wiklund, 1997; Castillo Holley, 2000; Benavides y Sánchez, 2004; García, Martín y Álvarez, 2006).

Pero, como regla general, eso no ocurre con los emprendedores exitosos. De hecho, como indica Méndez (2006), la mayoría de ellos tiene cierto pesimismo básico tan acentuado que resulta sorprendente cuando se descubre por primera vez. Cuidan su pesimismo y lo ejercitan diariamente para conservarlo en buena forma.

Pero no se trata de cualquier pesimismo, sino de uno matizado por la aceptación de la incertidumbre como hecho esencial de la vida. En cierto modo, puede decirse que se trata de un **“pesimismo inteligente”**

Puede resultar difícil comprender esto, porque es paradójico. ¿Acaso no todo emprendedor debe ser optimista, dado que se arriesga a iniciar un negocio cuyos resultados son inciertos con el propósito de obtener una ganancia mayor a la del costo que eso puede implicar?

La respuesta a esta interrogante puede abordarse desde la óptica de los jugadores profesionales, tanto del mundo de las finanzas, como del de los juegos de azar y de los deportes de competencia, ya que en esos casos los participantes también se arriesgan para obtener ganancias deseadas.

El uso del pesimismo inteligente, tanto entre los jugadores profesionales como entre los emprendedores exitosos, puede expresarse en términos de la llamada **“Ley de Murphy”**.

Esta ley es bien conocida y citada frecuentemente por todos quienes buscan la seguridad en un mundo incierto, aunque nadie sabe quién la formuló inicialmente. Palabras más, palabras menos, esta ley dice lo siguiente:

“Si existe la posibilidad de que algo falle, tarde o temprano fallará”.

De este principio general se han enunciado diferentes variantes de la siguiente manera:

- ✓ *Si algo “no puede fallar”, entonces es seguro que fallará*
- ✓ *Si una serie de eventos puede fallar, fallará en la peor secuencia posible*
- ✓ *Nada es tan fácil como parece serlo*
- ✓ *Nada sale nunca como se planeó*
- ✓ *Si existe la posibilidad de que varias cosas puedan salir mal, saldrá mal aquella que cause el mayor daño*
- ✓ *Tarde o temprano, ocurrirá el peor conjunto posible de circunstancias*
- ✓ *No hay límite para que las cosas puedan salir mal*

Los jugadores profesionales van todavía más lejos. Para ellos, la Ley de Murphy es “tibia”. No esperan simplemente que algo salga mal. Esperan que suceda lo peor. No solamente están preparados para la mala suerte, sino para la peor de las suertes posibles.

El caso es que, desde el punto de vista de todo jugador profesional, el optimismo ingenuo puede matar. Literalmente. Solamente los emprendedores con un elevado optimismo ingenuo creen que los negocios no ofrecen ningún riesgo.

Los más expuestos a esa ingenuidad son aquellos emprendedores que más “enamorado” estén de su idea de negocio, pasión sin la cual, paradójicamente, tampoco podrían tener éxito. Así que, ¿cómo pueden enfrentar esa situación tan contradictoria?

Nuevamente, el criterio de los jugadores profesionales se puede emplear para comprender la estrategia básica que siguen los emprendedores exitosos. Dado que quien no esté dispuesto a arriesgar no gana, los jugadores profesionales se disponen a arriesgar, pero no a costa de su propia capacidad de supervivencia. De otra manera sólo serían apostadores temerarios.

Por ello, los emprendedores exitosos inician sus nuevos negocios equipados con un mecanismo de protección para el caso de que algo salga mal. Y lo hacen de ese modo porque nunca asumen que necesariamente van a tener éxito. Saben que pueden fracasar.

Ningún emprendedor debe creerse a salvo del fracaso. En el momento en que se sientan seguros de que todo va bien, que la buena suerte parece protegerlos contra todo, es cuando son más vulnerables a las malas jugadas del azar.

Por ello, los emprendedores exitosos inician sus nuevos negocios equipados con un mecanismo de protección para el caso de que algo salga mal. Y lo hacen de ese modo porque nunca asumen que necesariamente van a tener éxito. Saben que pueden fracasar.

Por tanto, ningún emprendedor debe creerse a salvo del fracaso. En el momento en que se sientan seguros de que todo va bien, que la buena suerte parece protegerlos contra todo, es cuando son más vulnerables a las malas jugadas del azar.

No por casualidad, como regla general la gente que más confía en la suerte es la menos afortunada. Ocurre que cuando más se confía en la suerte, ésta se hace más esquivada.

Frente a situaciones arriesgadas, quienes hacen uso del pesimismo inteligente alumbran su buen juicio preguntándose: “¿Qué puede salir mal en esta situación?” Y toman medidas para minimizar aquellos riesgos que hayan percibido como inaceptables por excesivos.

A partir de la Ley de Murphy es posible identificar dos principios básicos para orientarse en el cambiante e incierto mundo de los negocios.

En primer lugar, no depender demasiado de la suerte, ya que hay tantas probabilidades de que las cosas salgan mal como de que salgan bien.

En segundo lugar, no creer que se tenga mucho control sobre los eventos externos, ya que ese control siempre es menor del que se piensa.

La combinación de ambos principios es la esencia del pesimismo inteligente y puede enunciarse del siguiente modo:

“No se debe entrar a una situación sin saber lo que se podría hacer si algo sale mal”.

Este principio, que se puede considerar el corazón del análisis de riesgos en el mundo empresarial, es casi totalmente marginado en el proceso de elaboración de los planes de negocio que se enseña en la mayoría de los programas de capacitación de nuevos emprendedores.

Por su parte, la **imagen propia de los emprendedores** es una de las actitudes aprendidas de mayor importancia, pues su resultado consiste en que las personas

muestran una mayor inclinación a ser emprendedoras si *creen* que poseen las habilidades necesarias para lograr el éxito al frente de su empresa y, por ello, soportarán el esfuerzo inicial que supone crear y hacer progresar su propio negocio (Chen, Green y Crick, 1998; De Noble, Jung y Ehrlich, 1999).

Esa creencia está relacionada con el concepto de ***locus de control***, el cual fue descrito inicialmente por Rotter (1966; 1981) en el marco de su Teoría del Aprendizaje Social.

El llamado “locus de control” consiste en la percepción que una persona tiene acerca del grado de control que cree tener sobre su propia vida, así como sobre sus posibilidades de intervenir favorablemente en ellas y construir de ese modo su propio futuro (Morris, 1998; Robbins, 1999; Entrialgo, Fernández y Vázquez, 1999a; 1999b; Korunka et al. 2003; Moriano, Sánchez y Palaci, 2004).

Esta percepción puede ser de dos tipos: interna o externa. Cuando una persona percibe que ejerce influencia importante sobre el curso de su propia vida, se dice que tiene un ***“locus de control interno”***; en otras palabras, se considera capaz de influir en su propia vida, de transformar una situación adversa en favorable, de aumentar su probabilidad de éxito.

Las personas con locus de control interno generalmente están más motivadas por el logro, tienden a ocupar puestos de mayor jerarquía, independencia e iniciativa y sus sueldos son en promedio mayores, debido a su empeño en progresar y alcanzar sus propias metas.

Una amplia gama de estudios realizados por distintos autores han logrado asociar el locus de control con el éxito en la realización de distintas actividades (Shapiro, Schwartz y Astin, 1996; Markman, y Baron, 1998; Baron, 1999; De Noble, Dong y Sanford, 1999; Uribe Prado, 2000; Góngora y Reyes, 2000; Sally, 2000; 2002; Singh y De Noble, 2003).

De esos estudios se desprende que el locus de control interno de los emprendedores y empresarios es mayor que el de la población general, ya que otras personas que creen que el resultado de sus acciones no depende de sus decisiones ni de sus esfuerzos, difícilmente podrán decidirse a crear y dirigir una empresa.

Si, por el contrario, una persona cree que su vida está determinada por fuerzas externas a ella y fuera de su alcance, se dice que tiene un ***“locus de control externo”***; es decir, le atribuye al destino, el azar, lo sobrenatural o a otras personas consideradas poderosas, la responsabilidad de lo que le sucede, por lo que no cree tener la capacidad de influir con sus acciones en el rumbo de su propia vida.

Las personas con locus de control externo se encuentran más inclinadas a creer que los factores externos los controlan y, en consecuencia, adoptan actitudes de conformismo, apatía, desinterés y sumisión con mayor frecuencia que las personas con locus de control interno.

En consecuencia, se esfuerzan menos en prepararse para el futuro, trazar un plan de vida propio, formarse expectativas y metas de considerable nivel de compromiso, o bien en prever las consecuencias de sus acciones.

Son personas que generalmente muestran bajo desempeño, son más sumisos y están más dispuestos a seguir instrucciones y su mejor rendimiento lo obtienen en puestos cuyas actividades son rutinarias y de bajo nivel jerárquico.

Ello se debe a que creen que los resultados que obtendrán no están vinculados con sus acciones y a que realmente pueden ser modificados e influenciados por los juicios y decisiones de otras personas más importantes, la suerte o el destino.

Se puede decir que quienes poseen locus de control interno se consideran responsables de su futuro y modeladores del mismo, mientras que quienes poseen locus de control externo se consideran incapaces de influir en sus propias vidas, tornándose más dependientes de las circunstancias imperantes y de las acciones de los demás.

Obviamente, entre quienes poseen un mayor locus de control externo es difícil encontrar emprendedores, ya que acostumbran transferir a los demás todas las culpas por lo que les sucede.

4. El perfil social de los emprendedores

El enfoque sociológico considera que las características diferenciadoras de los emprendedores son aprendidas a lo largo de la vida del emprendedor, a través de su proceso de socialización, poniendo énfasis en que las ideas, las motivaciones y las habilidades de los emprendedores se desarrollan en la edad adulta.

El enfoque sociológico relaciona las actividades de los emprendedores orientadas a la creación de nuevas empresas con un conjunto de factores culturales, económicos y sociales, los cuales inciden en las motivaciones y actitudes de los emprendedores en su proceso de socialización.

En otras palabras, las influencias sociales, culturales e institucionales pueden estimular o desestimular las conductas emprendedoras (Booth y Snower, 1996; Fernandez y Rusque, 1996; Reynolds, 1997; Wanberg y Kammeyer, 2000; Kantis, Angelelli y Mori, 2004).

Las conductas proclives a la actividad empresarial son el resultado de diferentes características personales de los emprendedores gestadas a partir de diversos estímulos sociales y culturales en el transcurso de sus vidas.

De este modo, la creación de nuevas empresas puede ser mejor entendida en términos de vivencias personales (origen familiar, educación, experiencia ocupacional, experiencia empresarial previa, estilo de vida, círculo social de pertenencia, etc.) y del entorno en el que el nuevo emprendimiento se desarrollará (ambiente facilitador, cultura empresarial).

Varias investigaciones realizadas de conformidad con este enfoque también han estado interesadas en determinar las cualidades distintivas de los emprendedores del resto de la población, en términos de atributos sociodemográficos como la edad, el género, el nivel educativo, la experiencia de trabajo y los antecedentes familiares de los emprendedores.

Según este enfoque, la mayor parte de los emprendedores serían adultos jóvenes del sexo masculino, con alto nivel educativo y amplia experiencia en el mundo de los negocios, bien como antiguos empleados de una empresa o como propietarios de una anterior.

Sin embargo, no parece que esa imagen “promedio” refleje la situación real de algún grupo de emprendedores que pueda considerarse “representativo”. Al menos, no es eso lo que se deduce de los resultados encontrados por numerosas investigaciones hechas en el marco del enfoque sociológico.

Por ejemplo, respecto a la **edad** de los nuevos emprendedores, varias investigaciones muestran que, efectivamente, por lo general son adultos jóvenes.

Entrialgo (2000) considera que la edad afecta al desempeño de la función emprendedora, ya que:

- ✓ Algunas aptitudes que son necesarias para analizar y comprender las situaciones en introducir mejoras, parecen disminuir con la edad (capacidad de aprender, capacidad de análisis y memoria).
- ✓ Las personas jóvenes han recibido su formación más recientemente que las mayores y, por tanto, su conocimiento se supone superior y actualizado, por lo que es más fácil que puedan detectar oportunidades de abrir nuevos negocios.
- ✓ Los jóvenes son más propensos a la asunción de riesgos que los de mayor edad.

Aunque en realidad no parece que exista una “edad ideal” para empezar la carrera emprendedora, dada una preparación y un entrenamiento adecuado, es preferible comenzar temprano.

La razón puede deberse a que si se emprende a una edad temprana es más fácil dejar un puesto de trabajo y crear una empresa, pues las cargas familiares pueden afrontarse mejor que cuando hay hijos y las necesidades financieras son más elevadas.

Además, hay una relación inversa entre edad y cambio de empleo. A mayor edad, la posición o el estatus alcanzado desalientan a una persona a correr el riesgo de iniciar una nueva actividad empresarial.

Por tanto, los hombres emprendedores suelen comenzar su primer negocio a comienzos de los 30 años y las mujeres a mediados de esa década.

En el ámbito latinoamericano, el estudio de Kantis, Ishida y Komori (2002) revela que, en promedio, el emprendedor típico fundó su empresa cuando tenía entre 35 y 37 años.

En el caso venezolano, el estudio realizado en el año 2005 por el Observatorio Global de la Iniciativa Empresarial (GEM, por sus siglas en inglés) con apoyo del Instituto de Estudios Superiores en Administración (IESA), señala que el emprendedor típico tiene una edad promedio que oscila entre 24 y 34 años (Fernández y Vidal, 2006).

No obstante, es necesario poner de relieve que se trata de promedios extraídos de muestras cuyo grado de representatividad siempre se enfrenta a variados cuestionamientos, ya que, por lo regular, no sobrepasan de 1.000 individuos, cifra mínima requerida para que las conclusiones de tales estudios puedan ser generalizables a toda la población de un país o región.

Por tal motivo, siempre es posible encontrar emprendedores mucho más jóvenes o más viejos que “lo normal”, aunque esa condición sea una ficción estadística sustentada en datos poco representativos.

No obstante, contrario a la creencia en que los emprendedores siempre son jóvenes enérgicos, también es posible encontrar que algunos comienzan un nuevo negocio antes de cumplir 25 años, mientras que otros lo hacen después de haberse jubilado a los 65 años.

En cuanto al **género**, diversos estudios ponen de relieve el predominio de los hombres sobre las mujeres entre distintos grupos de emprendedores y empresarios, aunque otros realzan el progresivo incremento de la participación

femenina en el proceso emprendedor (Hisrich, Koiranen y Hyrsky, 1996; Mercadé, 1998; Chinchilla, García y Mercadé, 1999; Weeks y Seiler, 2001).

En el contexto europeo, Rubio, Cordon y Agote (1999) encontraron que el 47% de los hombres entrevistados por ellos habían pensado seriamente en crear su propia empresa, contra un 32% de las mujeres. Asimismo, Arribas y Vila (2004) encontraron que el 44% de los hombres tienen la iniciativa de crear una empresa contra el 31% de las mujeres.

En el contexto latinoamericano, Kantis, Ishida y Komori (2002) encontraron que el emprendedor típico regularmente es hombre, mientras que la presencia femenina es muy pequeña.

No obstante, en el caso venezolano los resultados del Proyecto GEM 2005 muestran que no existen diferencias notorias entre hombres y mujeres en cuanto a su comportamiento emprendedor (Fernández y Vidal, 2006).

También se cree generalmente que un alto **nivel educativo** es un elemento que distingue a los emprendedores exitosos. Se supone que la educación superior tiene gran importancia debido a que resulta muy útil para la gente dispuesta a iniciar su propio negocio.

En otras palabras, se cree que entre más conocimientos manejen los emprendedores, más herramientas tendrán para resolver los problemas que enfrentarán en sus empresas. Pero los estudios no han sido definitivos a este respecto (Galloway y Brown, 2002; Peterman y Kennedy, 2003).

Algunas investigaciones encontraron evidencias de que el mayor nivel educativo influía de manera favorable en las probabilidades de éxito de los emprendedores en sus negocios. Sin embargo, otros estudios han encontrado lo contrario (Jo y Lee, 1996).

La cuestión del nivel de educación formal de los emprendedores es un tema controvertido. Contar con un nivel educativo elevado parece ser un rasgo compartido por la mayoría de los emprendedores latinoamericanos entrevistados en el estudio realizado por Kantis, Ishida y Komori (2002), ya que tres de cada cuatro empresarios cursó estudios de nivel universitario y casi el 60% completó una carrera profesional.

Por lo general, entre los de mejor desempeño fue más frecuente la presencia de graduados en ciencias económicas, aspecto que indicaría la relevancia de contar con una adecuada capacidad de interpretar las cambiantes condiciones de las economías latinoamericanas.

Debe aclararse, no obstante, que ese estudio abarcó sólo a empresarios formalmente establecidos. En consecuencia, al no incluir la vasta gama de emprendedores informales, adolecen de un notable sesgo excluyente de las actividades informales, una de las principales formas de manifestación del comportamiento emprendedor, la cual no se caracteriza por su elevado nivel educativo.

Vale la pena destacar que para los mismos entrevistados en ese estudio el reconocimiento dado a la universidad se debió fundamentalmente al aprendizaje de conocimientos técnicos específicos y, en menor medida, a su aporte a la capacidad para resolver problemas en la gestión empresarial. Del total de empresarios latinoamericanos que pasaron por la universidad, apenas 20% mencionó su influencia en la decisión de crear una empresa.

Aun cuando mucha gente cree sinceramente que los emprendedores deben tener un alto grado académico y, en especial, una sólida formación empresarial previa, es pertinente preguntarse por qué muy pocos economistas, administradores de empresas o contadores públicos son emprendedores o empresarios, así como tampoco lo son la mayoría de los expertos en gerencia, finanzas o mercadotecnia.

Y ello no se debe a que tales profesionales posean escasa “formación empresarial” académica, que la tienen de sobra. Saben muchas cosas, pero por lo general no saben cómo hacer dinero. Y ese es, justamente, el meollo del proceso emprendedor y de la experiencia empresarial.

Con muy pocas excepciones, es un hecho plenamente constatado que el sistema educativo superior de todos los países latinoamericanos no estimula el desarrollo del espíritu emprendedor. De hecho, desalienta las habilidades creativas y enseña el conformismo y a trabajar para otros.

En la actualidad, ante la imposibilidad de que todos puedan ser empleados en instituciones públicas o privadas, muchos egresados de las universidades latinoamericanas irremediablemente conforman un gran contingente de graduados sin empleo formal que se dedica a las más variadas ocupaciones informales.

La creencia en que el alto nivel educativo es una cualidad imprescindible para el éxito de los emprendedores se da principalmente entre los especialistas de las áreas científicas y tecnológicas.

Por lo general, tales expertos creen sinceramente que el éxito en un negocio depende por entero de los conocimientos técnicos de los emprendedores, y no de las cualidades comerciales del negocio a crear y de su grado de aceptación por el mercado, vale decir, de su nivel de competitividad comercial.

Ese mismo supuesto lleva a creer ingenuamente, por ejemplo, que basta con ser

buen carpintero o zapatero para que dichas credenciales, automáticamente, garanticen el éxito a los negocios que ellos emprendan en sus ramas de actividad.

Las consecuencias de esta creencia han sido nefastas sobre los programas de capacitación de nuevos emprendedores, tal como se explica en el cuarto artículo de esta serie del autor.

En la práctica, tener un alto nivel educativo no sólo no es suficiente para iniciar negocios exitosos, sino que en algunos emprendedores pareciera ejercer un efecto contrario.

Ello se debe en gran medida a que las personas con elevado nivel educativo tienden a mostrar actitudes muy perjudiciales para seguir una carrera empresarial, especialmente porque son más propensos que otros, con menores credenciales académicas, a minusvalorar a otras personas.

Lamentablemente, los negocios dependen de otras personas para tener éxito (clientes, empleados, proveedores, competidores, etc.), por lo que se trata de una actitud comercialmente mortal que, adicionalmente, impone severas barreras culturales para acceder a distintos aprendizajes prácticos relativos a la gestión de negocios.

Ya son proverbiales los genios de la computación que se dedican a entregar pizzas, o los ases de la matemática que reparan tuberías. Nada es tan común como la gente con alto nivel académico que no alcanza el éxito en los negocios ni en el ejercicio de su profesión.

De hecho, es una opinión generalizada entre los emprendedores informales que un alto nivel educativo no representa una ventaja sino, paradójicamente, una gran barrera cultural que dificulta el éxito en ese tipo de actividades, precisamente por los “aires de superioridad” que genera.

A pesar de la supuesta necesidad de tener formación empresarial, los casos de muchos exitosos hombres y mujeres de negocios muestran lo contrario. Tuvieron éxito sin títulos ni diplomas académicos en negocios en los que, teóricamente, les habrían hecho mucha falta. Sin duda, los estudios superiores pueden ser muy útiles, ¿quién lo duda?, pero no es algo decisivo.

Algo completamente distinto es la formación en gestión empresarial, cuya ausencia realmente provoca múltiples problemas cotidianos que pueden poner en peligro el futuro de los nuevos negocios creados por los emprendedores.

Pero la formación específica en gestión empresarial no es algo que dependa de un elevado nivel educativo, ya que se puede adquirir en cursos especiales y bajo la asesoría de expertos.

También se ha señalado la **experiencia previa** como un factor relevante para explicar la disposición de los emprendedores a crear nuevas empresas (Fernandez y Rusque, 1996; Ibarra, 2000; Kantis, Ishida y Komori, 2002)

La experiencia empresarial específica en la rama de actividad de los emprendimientos aparece como relevante en numerosos estudios para la implementación exitosa de las iniciativas de negocio. Esos antecedentes generan conocimientos que les permiten a los emprendedores ser más eficientes en sus nuevas empresas.

Los individuos que han trabajado en otras empresas están en contacto directo con estos conocimientos y adquieren una visión global de las distintas actividades de la empresa.

Es muy probable que estos individuos conozcan los problemas y oportunidades del mercado, los proveedores, los clientes potenciales y la tecnología que se utiliza en el sector en el cual ellos fueron se desempeñaron anteriormente.

Por tal razón, los emprendedores usualmente circunscriben sus iniciativas a aquellas líneas de negocio con las cuales previamente estuvieron relacionados, ya sea como empleados o como empleadores.

A su vez, la experiencia adquirida en trabajos previos puede actuar como factor de incubación de futuros emprendedores, siendo allí donde se forma el concepto de riesgo y oportunidad, y donde se acumula información a partir de la cual toma cuerpo sus ideas de negocio.

De conformidad con distintos especialistas que han estudiado el proceso emprendedor en Europa y Norteamérica (Verheul *et al*, 2001), la experiencia adquirida en otras empresas previas permite explicar las razones por las cuales aquellos emprendedores que han iniciado con anterioridad una empresa son más exitosos y eficientes en la puesta en práctica de su segundo o tercer intento.

En el caso latinoamericano, Kantis, Ishida y Komori (2002) indican que el ámbito laboral fue la principal “escuela de empresarios” de los entrevistados en ese estudio.

Según estos autores, fue principalmente a través de su experiencia de trabajo previa, especialmente en empresas del sector de las PYME, donde los entrevistados adquirieron la vocación y las competencias necesarias para ser empresarios.

Aun cuando ciertamente la experiencia acumulada juega un papel destacado en el éxito de los emprendedores, lo que dejan por fuera los estudios citados es que la

experiencia empresarial fue adquirida por los individuos entrevistados como parte de un proceso de aprendizaje en la práctica real de negocios.

En otras palabras, es la experiencia que se adquiere en un trabajo asalariado o en la gestión de un negocio propio el factor que cuenta. De lo contrario, habría que suponer que los emprendedores exitosos “nacieron con experiencia”, lo que obviamente es absurdo.

La realidad es que el número de emprendedores previamente inexpertos y exitosos es casi igual al de quienes eran expertos y fracasaron alguna vez en sus negocios.

La experiencia previa no es una garantía de nada, pero la capacidad de aprendizaje sí lo es. Como dijo alguna vez Gabriela Mistral, la extraordinaria poetisa chilena, *“la experiencia es un billete de lotería comprado después del sorteo”*.

Si de experiencia se tratase, es un hecho que si algún emprendedor esperara a “sabérselas todas” para iniciar su propio negocio, si esperara primero a *“saber nadar para meterse a la piscina”*, otros le sacarían ventaja.

Y puede que cuando se decida ya sea muy tarde para poner en práctica sus ideas. Las oportunidades de negocio no esperarán a que el candidato a emprendedor esté absolutamente preparado. Eso es una fantasía.

Muchos emprendedores exitosos comenzaron sin contar con alguna experiencia previa en los negocios y en el manejo de una empresa. Basta mencionar, por ejemplo, la historia de los fundadores de la empresa Microsoft, Bill Gates y Steve Jobs, la actual gigante multinacional de la informática.

Cuando iniciaron su empresa, no solamente eran dos jovencitos sin ninguna experiencia de negocios, sino que tampoco llegaron a graduarse en la Universidad donde estudiaban.

En realidad, el único modo de conseguir verdadera formación específica y experiencia práctica en algo es dedicándose a eso mismo. Sólo de esa manera se aprende rápidamente.

Como sucede con casi todas las habilidades que poseen las personas, sólo se pueden aprender si se ejercitan en la práctica real.

También se piensa que los ***antecedentes familiares*** de los emprendedores, es decir, la pertenencia a hogares con miembros empresarios, son un factor de importancia para explicar la mayor o menor tendencia a la creación de nuevas empresas.

De esa manera, las personas que hayan crecido en hogares en los que al menos uno de sus padres o familiares cercanos se dedica a los negocios tendrían mayor posibilidad de iniciar un negocio propio (Eisenberg, 1994; Johannisson, 1998; Sanchez y Quiroga, 1998; Rubio, Cordon y Agote, 1999; García, Martín y Álvarez, 2006).

Esta percepción obedece a que las motivaciones de los emprendedores pueden estar influidas por los modelos de comportamiento que les han inculcado los padres y familiares más cercanos.

En familias que valoran y ven con buenos ojos las experiencias emprendedoras, y en las que incluso los fracasos son valorados como experiencias positivas, el proceso de creación de nuevas empresas encuentra mayores posibilidades de éxito.

Estos modelos de comportamiento muestran el camino a seguir, tanto al emprendedor como a aquellos que lo acompañan. Este autor agrega que a partir de estos modelos se genera en el emprendedor la idea: *“sí otros lo han hecho, entonces yo también puedo”*.

En tal sentido, desenvolverse en un entorno relacionado con el autoempleo puede inspirar a las personas a convertirse en emprendedores. Por ejemplo, si el padre o la madre proporcionan un modelo que estimula la conducta emprendedora del hijo, éste optará con mayor probabilidad en convertirse emprendedor.

Sin embargo, las evidencias no respaldan completamente esa percepción. Algunos emprendedores han crecido en un ambiente de padres empresarios, mientras que otros lo han hecho en ambientes de abandono y pobreza.

Si bien una proporción importante de nuevos emprendedores ha tenido un modelo empresarial cercano que desea seguir, no se han podido probar diferencias significativas entre ellos y los emprendedores que no tuvieron la influencia de esos modelos.

Es decir, la proporción de nuevos emprendedores que han tenido un modelo a seguir es similar a la que no los tuvieron.

El análisis del conjunto de recursos necesarios para llevar adelante el nuevo emprendimiento incluye también la ***disponibilidad de recursos intangibles del emprendedor***.

Estos recursos son usualmente considerados como fundamentales para el éxito de un nuevo proyecto empresarial debido a su impacto en el rendimiento, ya que hacen una contribución sustancial a la construcción de ventajas competitivas del

negocio.

Rea, Maggiore y Allegro (1999) mencionan que se pueden determinar tres categorías principales de intangibles: competencias personales, creatividad y habilidad para relacionarse con otras personas.

Este conjunto de elementos son importantes en la medida en que ayudan a los emprendedores a percibir y analizar los distintos elementos del negocio y de su entorno específico.

En esta línea de pensamiento están los trabajos de Johannisson y Dandridge (1996), quienes desarrollan la *“Teoría de las Relaciones Personales del Emprendedor”* como elemento diferenciador de estos individuos y de fortaleza para los nuevos emprendimientos.

Las redes sociales del emprendedor son el principal vehículo para el inicio, desarrollo y éxito de la empresa. El desarrollo de redes sociales, incluyendo a amigos, familiares y empresarios conocidos, es importante en el proceso de creación de nuevas empresas.

Cuando la idea de negocio se va desarrollando, las redes sociales de los emprendedores (abogados, contadores, bancos, etc.) asumen gran relevancia en el proceso de creación de nuevas empresas y en los primeros momentos de su funcionamiento.

La mayoría de los que estuvieron empleados en un determinado sector y se proponen crear una nueva empresa, lo hacen en ese mismo sector debido principalmente a sus “redes de contactos”, sumamente importantes para la creación de la nueva empresa.

La etapa final en la evolución de la red de contactos personales es el desarrollo de una red estratégica, la cual relaciona al emprendedor con sus clientes, proveedores y competidores directos e indirectos, lo que contribuye a incrementar la competitividad de la nueva empresa.

Los emprendedores más exitosos cultivan redes de contactos personales en las cuales consiguen acceso a distintos tipos de recursos, además de los estrictamente financieros.

Son estas redes personales, así como la experiencia laboral, sus principales fuentes de oportunidades de negocio (Ostgaard y Birley, 1996; Planellas, 1997; Johannisson, 1998; Perry y Robinson, 2001; Oliver y Daniel, 2003).

La red de contactos personales es un conjunto de amigos y conocidos que pueden ayudar a los emprendedores en ámbitos específicos. La constitución de estas

redes puede llegar a convertirse en una herramienta útil para los emprendedores, por cuanto son consideradas un ingrediente crucial para el éxito en los negocios.

Después de todo, se dice que lo más importante no es “*lo que uno sabe*”, sino “*a quién conoce*”. En realidad, toda persona se apoya en las referencias y recomendaciones de la gente en la que confía.

Es fundamental lo que uno sabe, y aún más importante a quién conoce uno. Pero hay otra variante, muchas veces desaprovechada, que es la de *saber quién conoce a quién*.

Los profesionales cuyos servicios contrata todo el mundo (un médico, abogado, peluquera, o hasta el preescolar de los hijos), lo más probable es que no se hayan encontrado por mera casualidad, sino porque se buscaron referencias y recomendaciones a otras personas de confianza.

Por ello, las personas afortunadas tienden a crear canales personales a lo largo de los cuales pueden fluir distintas oportunidades de incrementar su riqueza. Y esos canales están compuestos por personas.

Si los emprendedores no cuentan con amigos, o al menos con personas que confíen en ellos y a quienes puedan recurrir, se verán en dificultades para aumentar su riqueza. Pero tales relaciones no se entablan de la noche a la mañana; hay que propiciarlas a lo largo de años.

Es difícil que un emprendedor solitario logre el éxito en un nuevo negocio, ya que las distintas fuentes de riqueza provienen siempre de otras personas. De cualquier modo, no es divertido ser un solitario, ya que son muy pocas las personas mentalmente sanas que disfrutan del aislamiento y la soledad permanentes.

Una araña tiene muchos hilos para atrapar moscas, y mientras más grande sea su red, mejor comerá. Así ocurre con los emprendedores que desean incrementar sus posibilidades de éxito en los negocios.

En general, y con las naturales excepciones, las personas más afortunadas son aquellas que se han tomado la molestia de formar una gran red de contactos amistosos con otras personas.

Por ocupadas que estén, esas personas siempre disponen de tiempo para iniciar nuevas relaciones y cultivar las que ya poseen.

Los reclutadores de personal para las grandes empresas saben esto por experiencia práctica directa. Y muchos de ellos aseguran que la mayoría de sus candidatos a ocupar puestos de alta jerarquía son simplemente personas que se han dado a conocer a otros.

Las personas más exitosas en la vida afirman a menudo haber tenido amigos o mentores que los guiaron durante los primeros años de sus carreras. Incluso un conocido casual, o un desconocido, pueden ejercer una profunda influencia en la vida de la gente.

Formar una estructura de telaraña en las relaciones con los demás es imperativo para el éxito de los emprendedores, ya que nunca se sabe qué ideas o soluciones se les pueden ocurrir en los contactos imprevistos con la gente.

Esta es una estrategia que, al ser utilizada apropiadamente, puede ser un método verdaderamente efectivo para colocar a los emprendedores en la senda del éxito empresarial.

Mientras mayor sea la red de contactos amistosos de los emprendedores, mayores serán las probabilidades a su favor. Nunca se puede saber qué golpe de buena fortuna llegará por medio de algún distante mecanismo de la suerte. No se puede saber qué complejas interconexiones de relaciones humanas guiarán la suerte en la dirección adecuada.

Pero sí se puede saber, con certeza, que la probabilidad de que llegue es directamente proporcional al número de personas que conozcan a un determinado emprendedor. Parece obvio. Pero, de algún modo, para muchas personas no lo es.

Una red de relaciones es algo que puede servir de muchas maneras para el logro de objetivos personales, profesionales o de negocios. En el difícil y competitivo mundo actual, las redes de contactos se han revelado como un activo importante activo intangible de los emprendedores exitosos.

5. Comentarios finales

Una de las conclusiones que puede extraerse de las consideraciones anteriores es que ningún potencial emprendedor debe creer que necesita tener un montón de cualidades casi sobrehumanas para ser exitoso en un negocio propio.

Aun cuando para tal finalidad las personas deben poseer ciertas características, no todo el mundo tiene desde el comienzo lo que se necesita para convertirse en un emprendedor exitoso y aun así lo consigue.

Es innegable que se necesitan algunas condiciones físicas y mentales básicas para ser emprendedor, como buena salud, disposición al trabajo, inteligencia y un nivel mínimo de educación. Pero el emprendedor también puede aprender a serlo.

Por ello, a los emprendedores se les encuentra en todas partes, desde hombres y mujeres que atienden puestos ambulantes de comida rápida, hasta dirigentes de grandes compañías.

Hay que dejar en claro que no se trata de personas que arrancaron sus empresas con un cuantioso capital, con una cuidadosa planificación, ni que heredaron fortuna y negocio. Tampoco son personas con poderes sobrenaturales con los que pueden olfatear “minas de riqueza” a kilómetros de distancia.

Por el contrario, se trata de personas comunes y corrientes, la mayoría pertenecientes a las clases media, media baja y baja, con una alta motivación al logro, que buscan su realización personal, al tiempo que generan efectos positivos en sus propias comunidades de origen.

Una de las conclusiones más relevantes que han surgido de los estudios realizados por numerosos investigadores es que **los emprendedores exitosos no nacieron así**. Se trata de personas normales que deseaban más de la vida y decidieron hacer algo al respecto para cambiar sus circunstancias.

La única diferencia entre una persona que piensa comenzar un negocio y otra que ya lo posee es solamente esa. Una de ellas está haciendo lo que la otra sólo piensa que va a hacer, aunque tenían las mismas ideas y sueños.

Es probable que ambas personas tuvieran también las mismas dudas y temores. Pero una de ellos decidió comenzar de todos modos y tomar medidas a pesar de sus dudas y miedos. Una de ellos resolvió que si otra gente podía hacerlo, entonces ella también podría.

Adicionalmente, es preciso repetir que se puede aprender a ser emprendedor. De hecho, todos los programas de capacitación de nuevos emprendedores diseñados en el mundo se fundamentan justamente en esa posibilidad, aunque el grado de éxito que logran finalmente puede variar ampliamente entre unos y otros.

Pero el caso es que la expansión de tales programas supone que la creencia en las “cualidades mágicas” de los emprendedores ya no se acepta masivamente.

No obstante, en el desarrollo de muchos de esos programas de capacitación, principalmente en América Latina, se presentan varias dificultades que obedecen esencialmente a los enfoques con que son concebidos y a los contenidos que en ellos se imparte. El análisis de tales dificultades es el propósito de los siguientes artículos del autor que integran esta serie.

NOTA PERSONAL

Emprender un nuevo negocio resulta siempre tentador. Si usted está leyendo este documento quiere decir que alguna vez se ha planteado montar su propio negocio, pero a lo mejor cree que su proyecto no está maduro, que no será capaz de financiarlo, o tiene miedo de exponer su idea en voz alta por temor a que no les parezca suficientemente buena a los demás.

En todo caso, podría estarse planteando la pregunta que todo potencial emprendedor se hace en algún momento: *“¿tendría éxito al iniciar un nuevo negocio por mi cuenta?”*

Desde ya le puedo responder que no hay manera de saberlo con certeza, como lo admiten quienes han investigado exhaustivamente el asunto. No obstante, los resultados de algunas pruebas sencillas pueden aportarle importantes indicadores, ya que permiten medir su “coeficiente emprendedor”.

Para tener una idea aproximada acerca de sus posibilidades emprendedoras, solicite al autor esos cuestionarios al autor de este artículo dirigiéndose al siguiente correo electrónico:

jleonardom2002@yahoo.es

Simplemente, coloque en el reglón “Asunto” de su correo la palabra PRUEBAS, identificando claramente su nombre completo. Recibirá un set de cuestionarios en formato digital, el cual deberá devolver ya resueltos para ser evaluados por un grupo de expertos.

Los resultados que obtenga en esos cuestionarios quien los solicite, los cuales se mantendrán totalmente confidenciales, le proporcionarán algunos indicios clave para guiar su decisión sabiendo si usted tiene “madera” como persona emprendedora o si, por el contrario, pudiera ser que estaría mejor trabajando para otros por un salario.

Bibliografía recomendada

- AJZEN, I. (1989). Attitude Structure and Behaviour. In: S. R. Pratkanis, S. J. Breckler y A. G. Greenwald (Eds.), *Attitude Structure and Function* (pp. 241-274). Hillsdale: L. Erlbaum.
- ALLINSON, CH. W; CHELL, E. & HAYES, J. (2000). Intuition and Entrepreneurial Behaviour. In: *European Journal of Work and Organizational Psychology* 9 (1), 31-43
- ARANGUREN, M. (1998), *Creación de Empresas: Factores Determinantes*. España: Universidad de Deusto.
- ARENIUS, P. y M. MINNITI (2005). Perceptual Variables and Nascent Entrepreneurship. In: *Small Business Economics* 24, 193–203
- ARRIBAS, F. I. y G. J. VILA (2004). La Actitud Emprendedora del Universitario Valenciano. En: Roig, S.; Ribeiro, D.; Torcal, R.; De la Torre, A.; Cerver, E. (2004): *El Emprendedor Innovador y la Creación de Empresas de I+D+I*. Servei de Publicacions Universitat de Valencia, cap. 12, pp. 201-212.
- ARIZA, J. A. y H. MOLINA (1999). Aspectos Determinantes del Perfil Emprendedor. En: *Iniciativa emprendedora y Empresa familiar*. 18 (septiembre-octubre), 50-58.
- BATEMAN, T. y J. M. CRANT (1999). Proactive Behavior: Meaning, Impact, Recommendations. In: *Business Horizons*, May /Jun99, Vol. 42 Issue 3, p63, 8p.
- BARON, R. A. (1999). El Rol de la Competencia Social en el Éxito Emprendedor. Rensselaer Polytechnic Institute, Boston University. Documento en línea consultado el 15/01/09, disponible en:
http://www.babson.edu/entrep/fer/papers99/II/II_A/II_A.html
- BARON, R. A. y G. D. MARKMAN (1999). Mecanismos Cognitivos: Diferencias Potenciales entre Emprendedores y no Emprendedores. Lally School of Management & Technology. Documento en línea consultado el 15/11/09, disponible en:
http://www.babson.edu/entrep/fer/papers99/III/III_A/III_A.html
- BENAVIDES, M. e I. SÁNCHEZ (2004). El Estudiante Universitario Como Emprendedor: Un Análisis Cualitativo desde la Perspectiva de los Diferentes Agentes Implicados. En: Roig, S.; Ribeiro, D.; Torcal, R.; De la Torre, A.; Cerver, E. (2004): *El Emprendedor Innovador y la Creación de Empresas de I+D+I*. Servei de Publicacions Universitat de Valencia, cap. pp. 24, 403-419.
- BOOTH, A. J. y D. J. SNOWER (1996). *Acquiring Skills: Market Failures, Their Symptoms and Policy Responses*. Centre for Economic Policy Research, University Press, Cambridge.

- BRANDSTÄTTER, H. & M. KÖNGSTEIN (1997). *Personality Influences on Ultimate Bargaining*. XXII IAREP Conference, 456-485, sept, Valencia: Promolibro.
- BROCKHAUS, R. H. y P. HORWITZ (1986). The Psychology of the Entrepreneur. In: Sixton, D. L.; Smilor, R. W. (Eds.), *The Art and Science of Entrepreneurship*, pp. 25-48. Cambridge, MA: Ballinger.
- BRODY, N. et al (1998). *Psicología de la Personalidad*. España: Prentice Hall.
- CAMISON, C. (1999). *El Espíritu Emprendedor*. Madrid: Ed Jovellanos.
- CARVER, Ch. (1997). *Teorías de la Personalidad*. México; Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- CASTILLO HOLLEY, A. (2000). Estudio Acerca del Espíritu Empresarial en Chile. En: *Panorama Socioeconómico*. Abril, 20. pp. 65-74.
- CHELL, E. (2000). Towards Researching the "Opportunistic Entrepreneur: A Social Constructionist Approach and Research Agenda. In: *European Journal of Work and Organizational Psychology* 9 (1), 63-80.
- CHEN, C.C., GREEN, P.G., & A. CRICK (1998). Does Entrepreneurial Self-Efficacy Distinguish Entrepreneurs from Managers? In: *Journal of Business Venturing*, 13, 295-316.
- CHINCHILLA, N.; GARCÍA, P. y A. MERCADÉ (1999): *Emprendiendo en Femenino*. Barcelona: Gestión 2000.
- CRANT, J. M. (1996). The Proactive Personality Scale as a Predictor of Entrepreneurial Intentions. In: *Journal of Small Business Management*, vol. 34 (3), pp. 42-49.
- CODURAS, A.; R. y J. DE CASTRO (2002): ¿Qué Determina la Creación de Empresas? Un Análisis Cuantitativo sobre la Capacidad Emprendedora. In: *Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar* 34, 29-55.
- COWLING, M. (1998). *The Entrepreneurial Society*. Coventry; The Centre for Small & Medium Sized Enterprises. Warwick Business School, University of Warwick, Working Paper N° 56.
- DAVIDSSON, P. y J. WIKLUND (1997). Values, Beliefs and Regional Variations in New Firm Formation Rates. In: *Journal of Economy Psychology* 18, 179-199.
- DE NOBLE, A., D. JUNG y S. EHRLICH (1999). Entrepreneurial Self-Efficacy: The Development of a Measure and its Relationship to Entrepreneurial Actions. In: Reynolds, R.D. et al. (Eds.). *Frontiers of Entrepreneurship Research* (pp. 73-87). Waltham, MA: P&R Publication.

- DE NOBLE, A. F; DONG J. Y SANFORD B. E. (1999). Entrepreneurial Self-Efficacy. The Development of a Measure and its Relationship to Entrepreneurial Action. San Diego State University. Documento en línea consultado el 12/11/09, disponible en:
http://www.babson.edu/entrep/fer/papers99/II_C/IC.html
- DYER, W. G. (1993). *La Experiencia Emprendedora. Los Dilemas del Emprendedor*. México, D.F.; Fondo de Cultura Económica.
- _____ (1994). Toward a Theory of Entrepreneurial Careers. In: *Entrepreneurship, theory and Practice*. 19 (2) Winter, 7-21.
- EGUÍA FERNÁNDEZ, J. (1994). *Personalidad del Emprendedor*. Bilbao: Croman.
- EISENBERG, A. (1994). *Influencia de la Familia de Origen en la Orientación al Logro y el Locus de Control*. México D.F.; Universidad Nacional Autónoma de México.
- EMPRETEC (1998). *Características y Competencias Emprendedoras*. Caracas; CORPOINDUSTRIA y Comisión de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Capítulo Venezuela.
- ENTRIALGO, M. (2000). Habilidades Adquiridas y Función Empresarial. En: *Iniciativa emprendedora y empresa familiar*. 20 (enero-febrero), 21-29.
- ENTRIALGO, M., E. FERNÁNDEZ y C. J. VÁZQUEZ (1999a). El Perfil Empresarial y la Participación en el Capital: Un Estudio Para el Empresario Español. En: *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 8 (3), pp. 81-92.
- _____ (1999b). Las Características del Propietario-Directivo de la PYME Como Factores Determinantes de su Comportamiento Emprendedor. En: *Boletín de estudios económicos*, vol. LIV (168), pp. 405-424.
- ESPÍRITU OLMOS, R. y M. A. SASTRE CASTILLO (2007). La Actitud Emprendedora Durante la Vida Académica de los Estudiantes Universitarios. En: *Cuadernos de Estudios Empresariales*, Vol. 17, pp. 95-116.
- FERNÁNDEZ, M. y A. RUSQUE (1996), *Distintos Contextos, Distintos Propósitos, Distintas Capacidades Emprendedoras*. Santiago de Chile; Proyecto Alfa.
- FERNÁNDEZ F. y R. VIDAL (2006). ¿Quiénes son los Emprendedores? En: *Debates IESA*, Vol. XI, Número 3, pp. 35-42.
- FILELLA, J. (1997). La Personalidad Empresarial. En: *Iniciativa emprendedora. Deusto*. 6 (Sept-Oct), 13-19.
- FORMICHELLA, M. y MASSIGOGUE, J. (2004). El Concepto de Emprendimiento y su Relación con la Educación, el Empleo y el Desarrollo Local. Documento en línea consultado el 30/07/09, disponible en:

www.inta.gov.ar/Barrow/info/documentos/desarrollo_local

- GALLOWAY, L. & W. BROWN (2002). Entrepreneurship Education at University: a Driver in the Creation of High Growth? In: *Education and training*, vol. 44 (8/9), pp. 398-405.
- GARCÍA, J., F. MARTÍN y P. ÁLVAREZ (2006). Valores Personales y su Influencia en el Espíritu Emprendedor. En: *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. 61, N° 189.
- GASSE, Y. (1996). Entrepreneurial Characteristics Inventory: Validation Process and Instrument of Entrepreneurial Profiles. In *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Documento en línea consultado el 22/08/09, disponible en: <http://www.babson.edu/entrep/fer/papers96/summ96/gasse.html>.
- GEA, A., J. GARCÍA y C. CANO (2005). Actitudes Emprendedoras en Estudiantes Universitarios y Empresarios. Evidencias de Validez de un Instrumento. En: *Iberpsicología: Revista electrónica de la Federación Española de Asociaciones de Psicología*. Vol. 10, N° 8.
- GERBER, M.E. (1997). *El Mito del Emprendedor*. Barcelona; Ed. Paidós Ibérica.
- GIBB, A. y J. RITCHIE (1982). Understanding the Process of Starting Small Business. In: *European Small Business Journal* 1: 26-46.
- GREBEL, T., A. PYKA & H. HANUSCH (2001). An Evolutionary Approach to the Theory of Entrepreneurship. In: *Industry and innovation*, vol. 10 (4), pp. 493-514.
- GÓNGORA, E. e I. REYES (2000). El Enfrentamiento a los Problemas y el Locus de Control. En: *La Psicología Social en México*, 8, 165-172.
- GONZÁLEZ, M. O. (2001). Actitudes y Motivaciones hacia el Trabajo y la Creación de Empresas Según el Género. En: *Boletín Económico de ICE*, No. 2709.
- HISRICH, R., M. PETERS & D. SHEPHERD (2005). *Entrepreneurship*. Madrid, Mc. Graw Hill.
- HISRICH, R. D., M. KOIRANEN & K. HYRSKY (1996). A Comparison of Men and Women Entrepreneurs: A Cross-National Exploratory Study. In: *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Documento en línea consultado el 22/08/09, disponible en: <http://www.babson.edu/entrep/fer/papers96/summ96/hisrich.html>
- HUSENMAN, S. & F. ETTINGER, (1996). *Las Motivaciones del Emprendedor*. Barcelona; Gestión 2000, 37-58.
- IBAÑEZ ROMERO, M. A. (2003). *Actitudes Emprendedoras de los Estudiantes Universitarios. Medición y Propuestas de Actuación*. Bilbao; I.C.E. - Universidad de Deusto. Ediciones Mensajero.

- IBARRA, E. (2000). *Los Primeros Pasos al Mundo Empresarial*. México; Prentice Hall.
- JO, H. y J. LEE (1996). The Relationship Between an Entrepreneur's Background and Performance in New Venture. In: *Technovation*, vol. 6 (4), pp. 161-171.
- JOHANISSON, B. (1998). Personal Networks in Emerging Knowledge-Based Firms: Spatial and Functional Patterns. In: *Entrepreneurship & Regional Development*, 10(4): 297-312.
- JOHANNISSON, B. y T. DANDRIDGE (1996). *Personal Networks and Emerging Interconnecting Patterns Among Small Firms as Indicators of Firm Evolution*. Sweden: Scandinavian Institute for Research in Entrepreneurship, Halmstad University.
- KANTIS, H., P. ANGELELLI y F. GATTO. (2000). Nuevos Emprendimientos y Emprendedores en Argentina: ¿De qué Depende su Creación y Supervivencia? En: *Memorias de la V Reunión Anual de la Red de Pequeñas Empresas del Mercosur*, Córdoba.
- KANTIS, H., M. ISHIDA y M. KOMORI (2002). *Empresarialidad en Economías Emergentes: Creación y Desarrollo de Nuevas Empresas en América Latina y el Este de Asia*. Washington, D.C. Banco Interamericano de Desarrollo, Departamento de Desarrollo Sostenible, Subdepartamento de Empresa Privada y Mercados Financieros, División de Micro, Pequeña y Mediana Empresa.
- KANTIS, H., P. ANGELELLI y V. MORI (2004). *Desarrollo Emprendedor. América Latina y la Experiencia Internacional*. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- KORUNKA, C. et al. (2003). The Entrepreneurial Personality in the Context of Resources, Environment, and the Start Up Process. A Configurational Approach. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 28 (1), pp. 23-42.
- KURATKO, D. F. & R. M. HODGETTS (2004). *Entrepreneurship*. Thompson, South Western.
- LEE, D.Y. y E. W. TSANG (2001). The Effects of Entrepreneurial Personality, Background and Network Activities on Venture Growth. In: *Journal of Management Studies*, vol. 38 (4), pp. 583-602.
- LEIVA J. C. (2004). Estudio Exploratorio de la Motivación Emprendedora en el ITCR. En: Roig, S. et al: *El emprendedor innovador y la creación de empresas de I+D+I*. Servei de Publicacions Universitat de Valencia, cap.19, pp. 323-339.
- LUNDSTRÖM, A. y L. STEVENSON (2002). *On the Road to Entrepreneurship Policy*, vol. 1. Estocolmo: Swedish Foundation for Small Business Research.

- LUMPKIN G. T. & G. G. DESS (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientations Construct and Linking It to Performance. In: *Academy of Management Review*. 21 (1), 135-172.
- MARCH, I. (1998). El Perfil del Emprendedor Innovador. En: *Iniciativa emprendedora y empresa familiar*. Deusto. 11. (Julio/Agosto), 10-15.
- MARCH, I. & R.M YAGÜE (1997). A Recent Exploratory Insight on the Profile of the Innovative Entrepreneur: Conclusions from a Cross-Tabs Analysis. In: *Entrepreneurship, Innovation and Change*. 6, (2) June, 145-166.
- MARKMAN, G. D. & BARON, R.A. (1998). Social Skills and Entrepreneurs' Financial Success: Evidence that the Ability to Get Along with Others Really Matters. In: *Frontiers Entrepreneurship Research*. Documento en línea consultado el 22/08/09, disponible en:
http://www.babson.edu/entrep/fer/papers98/IV/IV_B/IV_B.html
- MASIFERN, E. (1996). Requisitos para el Emprendedor del Siglo XXI. En: *Iniciativa Emprendedora* Bilbao. Ediciones Deusto. 1 (Nov-Dic), 26-34.
- MATEU. J. M. (1997). Motivación y Personalidad del Emprendedor. En: *Iniciativa emprendedora*. Bilbao: Ediciones Deusto. 5, (Julio-Agosto), 26-31.
- _____ (1999). La Decisión de Empezar. En: *Iniciativa emprendedora y Empresa Familiar*. Bilbao: Ediciones Deusto. 19, (Noviembre-Diciembre), 20-25.
- MÉNDEZ, J. L. (2006). *Alternativas de Desarrollo para Pequeños Emprendedores en Entornos de Alta Incertidumbre*. Mérida; Centro de Estudios para el Desarrollo Local Sostenible. Dirección de Investigación y Documentación.
- McCLELLAND, D. C. (1961). *La Sociedad Ambiciosa*. Madrid; Ediciones Guadarrama.
- _____ (1989). *Estudio de la Motivación Humana*. Madrid: Narcea.
- MÉNDEZ, J. L. (2006). *Alternativas de Desarrollo para Pequeños Emprendedores en Entornos de Alta Incertidumbre*. Mérida; Centro de Estudios Estratégicos para el Desarrollo Local Sostenible. Dirección de Investigación y Documentación.
- MERCADÉ, A. (1998). *Mujer Emprendedora. Claves para Crear y Dirigir empresas Excelentes*. Barcelona; Gestión 2000.
- MINER, J. B. (1996). Evidence for the Existence of a set of Personality Types, Defined by Psychological Tests, that Predict Entrepreneurial Success. In: *Frontiers of Entrepreneurship Reserach*. Documento en línea consultado el 22/08/09, disponible en:
<http://www.babson.edu/entrep/fer/papers96/miner.htm>

- MITTON, D. G. (1997). Entrepreneurship: One More Time Non Cognitive Characteristic That Make The Cognitive Click. In: *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Documento en línea consultado el 22/08/09, disponible en: <http://www.babson.edu/entrep/fer/papers97/index97.htm>
- MORIANO, J. A. (2001). *La Conducta Emprendedora*. Depto. Ed Psicología de las Organizaciones. UNED.
- MORIANO, J.A., F.J. PALACÍ y E. TREJO (2001). El Perfil Psicosocial del Emprendedor: Un Estudio desde la Perspectiva de los Valores. En: *Revista de Psicología Social*. 16 (2) 229-242.
- MORIANO, J. A., M.L. SÁNCHEZ y F.J. PALACÍ (2004). Un Estudio Descriptivo sobre los Emprendedores en España, la República Checa y Bulgaria. En: Roig, S. *et al. El emprendedor innovador y la creación de empresas de I+D+I*. Servei de Publicacions Universitat de Valencia, cap.10, pp. 161-178.
- MORRIS, M. (1998). *Entrepreneurial Intensity: Sustainable Advantages for Individuals Organizations and Societies*. Quorum Books, Westport, CT.
- MULLINS, J. W. & D. FORLANI (1998). Differences in Perceptions and Behaviors: A Comparative Study of New Venture Decisions of Managers and Entrepreneurs. In: *Frontiers Entrepreneurship Research*. Documento en línea consultado el 22/08/09, disponible en: http://www.babson.edu/entrep/fer/papers98/IV/IV_C/IV_C.htm
- MUÑOZ, A. (1997). *El Perfil Emprendedor del Universitario Español*. Madrid; Instituto Universitario Euroforum-Escorial, Fundación General de la U.C.M., Comunidad Autónoma de Madrid y F.S.E.
- NOODERHAVEN, N. *et al* (1999). *Self-Employment out of Dissatisfaction*. Tinbergen Institute, Discussion Paper No. 089/3.
- NUENO, P. (1997). El Emprendedor. Definiciones y Mitos. En: *Iniciativa Emprendedora*. 2. (Enero-Febrero), 21-24.
- _____ (2001). *Emprendiendo: El Arte de Crear Empresas y sus Artistas*. Madrid; Expansión-Deusto.
- OLIVER, P. M. y J. DANIEL (2003). Networks, Diffusion, and Cycles of Collective Action. In: Diani, M. & D. McAdam (Eds.) *Social Movements and Networks - Relational Approaches to Collective Action*. Oxford: Oxford Univ. Press.
- ORTIZ, A. M. (2002). Componentes Subjetivos del Éxito Emprendedor: Aportes de la Teoría Social Cognitiva. La Autoeficacia. Documento en línea consultado el 22/08/09, disponible en: http://www.visionglobal.org/ponen_files/autoeficacia.pdf

- OSTGAARD, T. & BIRLEY, S. (1996). New Venture Growth and Personal Networks. In: *Journal of Business Research*. 36, 37-50.
- PEÑA, V. (2003). ¿De qué Están Hechos los Emprendedores? En: *Entrepreneur*, Vol. II, N° II. Ciudad de México, México.
- PETERMAN, N. E. & J. KENNEDY (2003). Enterprise Education: Influencing Students' Perceptions of Entrepreneurship. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 28 (2), pp. 129-144.
- PERRY, G. M. y L. J. ROBISON (2001). Evaluating the Influence of Personal Relationships on Land Sale Prices: A Case Study in Oregon. In: *Land Economics*, vol. 77, N° 3.
- PLANELLAS, M. (1997). El Network del Creador de Empresa. En: *Iniciativa Emprendedora*. 7 (noviembre-diciembre), 11-15.
- REA, A.; G. MAGGIORE e I. ALLEGRO (1999). *The Process of Enterprise Creation: A Look into the "Black Box" of Entrepreneurship Evaluation. Evidence from the European "Best Practice*. In: *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Center for Entrepreneurship, Babson College.
- REARTE, A. y N. LISERAS (2001). Evolución del Proceso de Gestación Empresarial. En: *6ta Reunión Anual de la Red de Pequeñas Empresas del Mercosur*. Rafaela; (Septiembre).
- REEVE, J. M. (1999). *Motivación y Emoción*. Madrid; McGraw Hill
- REYNOLDS, P. (1997). ¿Who Starts New Firms? Preliminary Explorations of firms in Gestation. En: *Small Business Economics*, 9: 449-462.
- RIPOLLÉS, M. (1995). El emprendedor y sus Mitos. En: *Dirección y Organización*. 15, (Octubre), 36-44.
- ROS, M. y A. GÓMEZ (1997). Valores Personales Individualistas y Colectivistas y su Relación con la Autoestima Colectiva. En: *Revista de Psicología Social*, 12 (2), 179-198.
- ROTTER, J. B. (1966). Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement. In: *Psychological Monographs*, 80, 1
- _____ (1981). The Psychological Situation in Social Learning Theory. In: Magnusson, E. *The situation: An International Perspective*, Hillsdale, N. J. Lawrence Erlbaum Associates.
- RUBIO, E. A., E. CORDÓN y A. L. AGOTE (1999). Actitudes hacia la Creación de Empresas: Un Modelo Explicativo. En: *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 8 (3), pp. 37-51.

- SALLY, D. (2000). A General Theory of Sympathy, Mind-reading, and Social Interaction, with an Application to the Prisoners' Dilemma. In: *Social Science Information*, vol. 39, N° 4.
- _____ (2002). Two Economic Applications of Sympathy. In: *Journal of Economic Behavior and Organization*, N° 44.
- SÁNCHEZ, M. P. y M. A. QUIROGA (1998). *Perspectivas Actuales en la Investigación Psicológica de las Diferencias Individuales*. Madrid; Ed. Centro de Estudios Ramón Areces.
- SCOTT, E. y M. CRANT (1999). Proactive Personality and Career Success. In: *Journal of Applied Psychology*, vol 84, 416-427.
- SHAPERO, A. (1984). The Entrepreneurial Event. In: *The Environment for Entrepreneurship*, Lexington, Mass.: Lexington Books.
- SHAPIRO, D., C. SCHWARTZ & J. ASTIN (1996). Controlling Ourselves, Controlling our World: Psychology's Role in Understanding Positive and Negative Consequences of Seeking and Gaining Control. In: *American Psychologist*, 51, 1213-1230.
- SHAVER, K. G., W. B. GARTNER & E. J. GATEWOOD (1996). Psychological Factors in Success at Getting Into Business. In: *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Documento en línea consultado el 22/08/09, disponible en: <http://www.babson.edu/entrep/fer/papers96/shaver/>
- SINGH, G. & A. DE NOBLE (2003). Views on Self-Employment and Personality: An Exploratory Study. In: *Journal of Development Entrepreneurship*, vol. 8 (3), pp. 265-281.
- SCHILLER, B.R. & P.E. CREWSON (1997). Entrepreneurial Origins: A Longitudinal Inquiry. In: *Economic Inquiry*. XXXV (July), 523-531.
- SOLYMOSSY, E. (1997). Push/Pull Motivation: Does it Matter in Venture Performance? Documento en línea consultado el 22/08/09, disponible en: <http://www.babson.edu/entrep/fer/papers97/solomo/soly1.htm>
- VECIANA, J. M. (1997). ¿Emprendedor o Empresario? En: *Boletín del Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial de la Universidad ICESI* N° 17.
- VERHUEL, I. et al. (2001). *An Eclectic Theory of Entrepreneurship*. Tinbergen Institute, Discussion Paper N° 030/3.
- VIDAL, R. (2008). Latinoamericanos: ¿Emprendedores Competitivos? En: *Universia*. Revista de la Universidad de Georgetown. Vol. 2, N° 2, pp. 126–139.
- URIARTE ARCINIEGA, J. D. (1999). *Características Psicológicas Diferenciales de los Jóvenes Emprendedores*. Bilbao; Universidad del País Vasco: Servicio

Editorial.

URIBE PRADO, J. F. (2000). Locus de Control: ¿A quién Atribuimos el Control de Nuestros Actos? En: *Laboral* No. 98. México.

WANBERG, C.R. y J. D. KAMMEYER (2000). Predictors and Outcomes of Proactivity in the Socialization Process. In: *Journal of Applied Psychology* vol. 85, n° 3, 373-385.

WEEKS, J. y D. SEILER (2001). *Women's Entrepreneurship in Latin America: An Exploration of Current Knowledge*. Washington, D.C.; Banco Interamericano de Desarrollo.

El Autor

Lic. José Leonardo Méndez

Consultor en sistemas de desarrollo local sostenible
Mérida – Venezuela
Mayo de 2010
e-mail: jleonardom2002@yahoo.es



El autor es egresado de la Universidad de Los Andes (Mérida, Venezuela), en la cual obtuvo una Maestría en Planificación, y se ha especializado en varios aspectos del desarrollo local sostenible. Su experiencia profesional abarca numerosas actividades en el campo de la planificación y gerencia de proyectos de desarrollo. Es autor de varios libros en su área de conocimiento, entre los cuales destacan los siguientes: *La Evaluación Social de Proyectos de Desarrollo: Un Análisis Interpretativo* (1993); *Modelo de Evaluación de Impactos Socioterritoriales de Proyectos de Desarrollo* (1996); *Evaluación Socioambiental de Proyectos de Desarrollo en Ámbitos Municipales* (1997); *Mérida en las Perspectivas del Siglo XXI* (1998. Coautor); *Ordenación del Territorio: Proceso de Revisión, Modificación y Gestión del Plan* (2002. Coautor); *Planificación del Desarrollo Rural Sostenible en Ámbitos Municipales* (2003); *Gestión del Desarrollo Sostenible en Comunidades Locales* (2004); *Alcances y Posibilidades de la Planificación Territorial en Ámbitos Municipales* (2004); *Los Estudios Prospectivos en Planificación Territorial: Métodos y Enfoques* (2005); *Alternativas de Desarrollo para Pequeños Emprendedores en Entornos de Alta Incertidumbre* (2006). Desde el año 2006 se dedica a la capacitación y asesoramiento de pequeños emprendedores en el sistema de negocios de respuesta directa.