

## Diagnóstico de la motivación emprendedora. El aprender a querer del espíritu emprendedor: un paso más de la metodología coaching-learning

**Ana Maria Orti González**  
Universidad de Sevilla  
Equipo SISCAPEM  
[anaorti@us.es](mailto:anaorti@us.es)

**Jose Antonio Garzón**  
Universidad de Sevilla  
Equipo SISCAPEM  
[nosquito@yahoo.es](mailto:nosquito@yahoo.es)

### Resumen

Durante las últimas décadas los esfuerzos institucionales están concentrándose en aras de conseguir dinamizar el desarrollo económico y el crecimiento sostenible a partir de metodologías docentes que contribuyan activamente en el fomento del espíritu emprendedor en todos los estudiantes. SISCAPEM (Sistemas de Capacitación Emprendedora) es el acrónimo de un proyecto que está desarrollando un equipo de trabajo de la Universidad de Sevilla que defiende desde hace décadas que el Fomento del Espíritu Emprendedor y Empresarial, ha de pasar de ser de un discurso político a una política consolidada. Para ello propone al emprendedorismo como cuerpo de conocimiento interdisciplinar que aborde esta fenomenología desde una vertiente académica y con metodologías específicas orientadas al desarrollo competencial integral de todos los estudiantes.

En el presente trabajo se propone un modelo de diagnóstico motivacional a la acción de emprender que está fuertemente catalizado por las palabras en su vertiente “lenguaje” (como instrumento racional) y “habla” (como instrumento emocional) como base de las conversaciones sostenidas entre profesor y estudiante, y que es el génesis de lo que nosotros hemos llamado coaching-learning.

Siguiendo el proceso de modelización de un sistema multiagente propuesto por Orti en 2016, en este trabajo nos centramos en el diagnóstico de la motivación del sujeto a la hora de enfrentarse a un proceso de emprendimiento. Para darle validez al modelo comenzamos analizando desde una perspectiva teórica el componente motivacional del emprendedorismo, con el objetivo de dar consistencia a la herramienta usada para su detección. Seguidamente procederemos a validarla siguiendo los planteamientos de la técnica basada en PLS en posteriores trabajos.

El componente motivacional constituye un elemento importante en el desarrollo de los comportamientos emprendedores. Para identificarlo, usaremos una herramienta diseñada por SISCAPEM basada en el cuestionario de autoevaluación de las CCF's (Características de comportamiento Fundador) diseñado en 1985 por las consultoras estadounidenses MSI y TRG/McBer and Co. por encargo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y que actualmente es utilizada por el “Programa Empretec” que ejecuta ese organismo internacional en diferentes países de Hispanoamérica, África y, más recientemente, en Rusia.

SISCAPEM ha re-elaborado esta herramienta ya que, entendemos, que cada fenómeno ha de estudiarse con herramientas de medición no solo definidas en términos de lenguaje (componente racional) sino también del “habla” como componente emocional. Por eso

debemos adaptarlas a cada realidad en la que se desarrollan los sistemas de diagnóstico. Nuestro objetivo es que esta herramienta (junto con otras tres) sea un importante punto de partida a la hora de tomar conciencia de cuáles son los elementos que realmente motivan a los sujetos potencialmente emprendedores y así lograr una mayor eficacia y eficiencia en los programas de Capacitación para emprendedores, desde el “aprender a querer y poder” hasta el “hacer” (actuar). Diagnóstico que servirá como punto de referencia del coaching-learning como herramienta de desarrollo de todas las competencias cognitivas y emocionales necesarias para impulsar un proyecto emprendedor de calidad y sostenible en el tiempo.

**Palabras clave:** *Emprendedorismo, coaching-learning, capacitación, actitud emprendedora.*

## 1. INTRODUCCIÓN.

### 1.1.- Definición del modelo de partida: Teorías de la activación de la conducta.

Tradicionalmente, en el ámbito general, en un primer análisis a las teorías de la motivación, se habla de dos grandes grupos: *Teorías de Contenido* y *Teorías de Proceso*. Las primeras agrupan aquellas teorías que parten del supuesto de que toda motivación está basada en un componente energético constituido por las necesidades del individuo que le impulsan a decidir la realización de comportamientos dirigidos a su satisfacción (Quijano y Navarro, 2000). Dentro de este grupo, podemos destacar, por su trascendencia en el campo de la psicología las aportaciones de múltiples eruditos de las teorías de la Organización y Administración de empresas. Nuestro trabajo está enmarcado en la segunda clasificación (Teorías de Proceso).

Las teorías de proceso consideran la forma (o proceso) en que la persona llega a motivarse. En nuestro marco teórico, diferenciaremos entre las Teorías Reactivas y Teorías de Activación de la Conducta (Motivación Intrínseca y Modelos de Acción) (Orti 2003).

Las Teorías reactivas comparten la conceptualización del sujeto como un ser reactivo, cuyas actuaciones responden a cambios producidos en el estado de una situación estimular concreta. La motivación se inicia, por tanto, como reacción ante una determinada emoción (miedo), una necesidad biológica (hambre) o psicológica (curiosidad), y, también, ante la presencia de estímulos externos (apetitivos/aversivos). En cualquiera de estos casos, la meta de la conducta motivacional siempre consiste en satisfacer una demanda y, por ende, reducir la presión.

El estudio de los motivos sociales emergió a partir de los estudios sobre las necesidades humanas como explicación de la personalidad. Henry Murray (1938), planteó que las necesidades humanas tenían un sustrato bioquímico cerebral y por lo tanto les dio un estatus somático-comportamental. A partir de las teorías de numerosos autores publicadas en diferentes obras (Jung, Freud, McDougall), se derivaron 20 categorías que se resumían en necesidades de defensa, dominancia y esfuerzo.

En el ámbito de las teorías relacionadas con el emprendedorismo como nueva disciplina son muchos y muy variados los estudios que se han hecho para identificar los aspectos que influyen en el desarrollo de un sistema cultural que favorezca los comportamientos emprendedores, tanto desde los factores exógenos (ambiente, contexto) como desde la perspectiva de los factores endógenos. Asimismo, y dentro de estos, las aportaciones que

desde la psicología de la motivación y emoción y la neurociencia incorporan en el estudio de la consciencia e inconsciencia del ser humano y la construcción de sus modelos mentales internos, tanto conscientes como inconscientes (Morin y Girard, F. 2001).

En este aspecto, el estudio de la intención emprendedora ha ocupado gran parte de los esfuerzos de la investigación en psicología aplicada. De los numerosos modelos propuestos, la teoría del comportamiento planificado (TPB, Ajzen 1991) sigue siendo el más ampliamente utilizado y una teoría general confirmada para explicar la intención de emprender dentro del ámbito del comportamiento empresarial.

Desde nuestra perspectiva ampliamente justificada en estudios de autores clásicos, existen muchos matices psicológicos que diferencian el concepto de emprendedor y empresario, por ello, entendemos que hayan surgido muchos aspectos no resueltos por estas teorías con respecto a la configuración específica de un modelo en el caso del comportamiento emprendedor (empresarial o no).

En el trabajo de Garzón, 2008, se proponen modificaciones tanto en la utilización de sistemas de medición de actitudes (de indirectos a directos) como la inclusión de nuevos constructos para identificar la intención emprendedora. Según expresa Krueger en 2009 este es un llamamiento hacia algunos investigadores para avanzar en la comprensión de cómo el Modelo de intención puede ser mejorado o modificado/ampliado/complementado para reflejar mejor su definición (Krueger 2009).

Un amplio repaso de los trabajos efectuados al respecto nos lleva a la conclusión de que los estudios efectuados sobre intención empresarial basados en la teoría de Azjen, 1991, responde al grupo de planteamientos recogidos dentro de las Teorías reactivas. Según diversos autores, una de las principales propuestas de mejora que se pueden hacer a estas teorías es la inclusión de otras variables explicativas de la conducta no incluidas en el modelo inicial, como pueden ser: la conducta pasada, la norma personal o moral o los valores (Garzón, 2008). Según conclusiones extraídas por el profesor Garzón en su estudio de 2008, en donde se proponen modificaciones tanto en la inclusión de nuevas variables como en la utilización de medidas directas (y no indirectas) “la introducción de medidas directas sobre la actitud, control conductual, norma subjetiva y percepción del riesgo, mejoran un 52% la predicción del modelo de Azjen de 1991” (Garzon, 2008).

Por otro lado desde las Teorías de la Activación de la conducta, se parte de la consideración del ser humano como agente causal de sus propias acciones. La motivación se interpreta como una actividad que, a menudo, se manifiesta de forma *espontánea*, sin necesidad de reducirse a mera reacción ante una situación estimular específica. Además, la conducta motivada se considera propositiva puesto que, en gran medida, se desarrolla impulsada por planes, metas y objetivos. Este **carácter propositivo**, está en estrecha sintonía con las nociones de intencionalidad y voluntad, y ocupa el centro de atención en las explicaciones motivacionales de los modelos de la acción. Las teorías recogidas dentro de las teorías de activación de la conducta se pueden resumir en dos grandes grupos (Orti, 2003): Motivación Intrínseca: las nociones de auto-competencia (White, 1959), causación personal (de Charms, 1968), auto-determinación (Deci y Ryan, 1985), auto-eficacia (Bandura, 1982) y acción personalizada (Nuttin, 1985), y, por otro lado los Modelos de Acción: la teoría del control de la acción de Kuhl (1985) y la Teoría del Rubicón de las fases de la acción desarrollada por Heckhausen et al (1987).

Desde diferentes perspectivas, es una explicación del por qué **el propósito** (en el que incluimos las nociones de intención y voluntad), puede ser un detonante importante de la acción y, desde nuestra perspectiva, cómo identificar y modelar el mismo, en aras de conseguir comportamientos emprendedores exitosos en situaciones asociadas a determinados niveles de competencias percibidas, y desde una perspectiva interna al individuo que se enfrenta ante situaciones que requieren de un esfuerzo adicional para emprender .

Es decir, según el modelo que propone la metodología CL, como facilitar el “Paso” entre aprender a poder y aprender a querer, siendo conscientes de que no se trata de un proceso secuencial linear unidimensional, sino elíptico multidimensional (dado que se trata de entender seres humanos y no máquinas). En los seres humanos, el componente emocional es determinante en su comportamiento, y eso es lo que buscamos entender.

### 1.2. La teoría del control de la acción de Khul

Khul (1985) destaca como una insuficiencia la asunción implícita que realizan las teorías de E/V al identificar conducta motivada con meta.

Por el contrario, su modelo parte de la diferenciación entre intencionalidad y acción.

En principio, y para simplificar, podemos representar su modelo siguiendo una serie de “fases” que nos ayudan a comprender el proceso que hay entre la intención y la acción para una determinada tendencia motivacional así como los elementos que lo pueden condicionar. Resumidamente podemos encontrarnos con el “compromiso”, y por otro lado, “la voluntad”.

- a) La primera idea que propone este autor es que el grado de compromiso con la acción es determinado por los impulsos, deseos, expectativas, valoraciones como principales tendencias motivacionales. El nivel más elevado se sitúa en la intención o propósito firme de conseguir una meta.

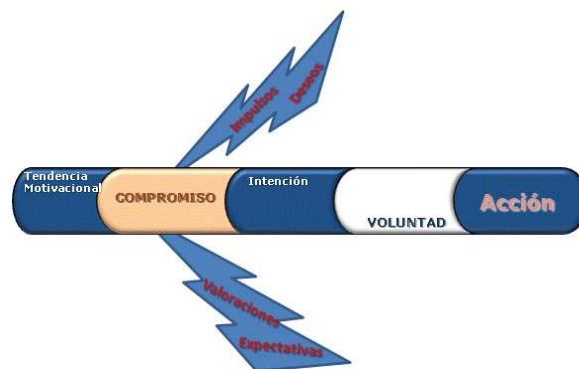


Figura 1: Esquema de la Teoría del Control de la Acción. Fuente: Khul (1985): *Volitional mediators of cognition behaviour consistency: Self-regulatory processes and action versus state orientation*

- b) La segunda idea indica que para conseguir el objetivo propuesto hay que tener presentes una serie de procesos volitivos complejos que tendrán que imponerse frente a tendencias difíciles, tanto externas como internas. Precisamente esos procesos volitivos complejos es lo que estamos analizando con los modelos multiagentes.



Figura 2: Proceso volitivo, Fuente: Elaboración propia a partir de Kuhl (1985): "Volitional mediators of cognition behaviour consistency: Self-regulatory processes and action versus state orientation".

Tanto el grado de compromiso, como la complejidad de los procesos volitivos, consideramos que pueden venir altamente condicionados por las "Creencias" del individuo, por lo que nos orientaremos hacia su definición.

### 1.3.- La Teoría del Rubicón de las fases de la acción desarrollada por Heckhausen

Como complemento a la teoría de Kuhl, y centrándonos sólo en las fases que contempla el modelo propuesto por Heckhausen, representamos mediante un el siguiente esquema, un proceso que va desde la Pre-decisión (que culmina en la elección), hasta la pos-acción, que determina la valoración de los resultados conseguidos por el individuo (muy relacionados con la percepción de resultado exitoso).

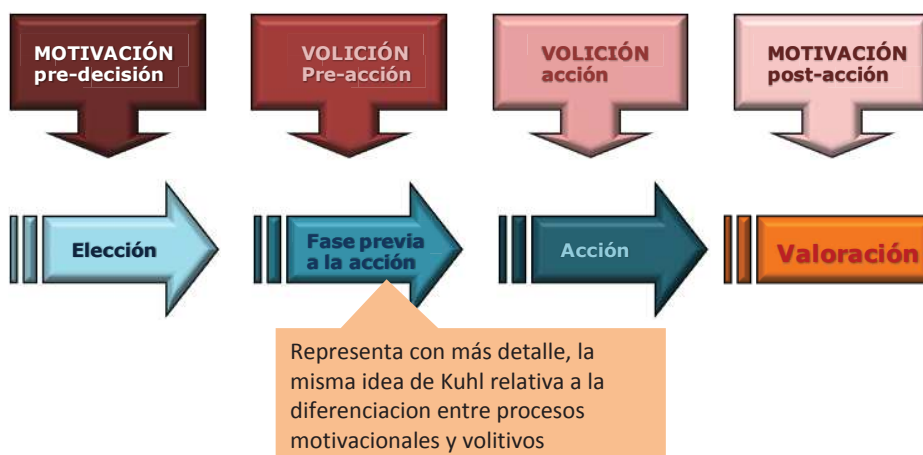


Figura 3: Esquema de la Teoría de Rubicón (Heckhausen, 1987). Fuente: Elaboración propia a partir de Heckhausen, 1987: *Jenseits des Rubikon: Der wille in den humanwissenschaften*. Berlin: Springer-Verlag

Consideramos muy interesante destacar la última fase, es decir, la valoración de la acción (interna al individuo, es decir, la que constituye su propio mundo de percepciones).

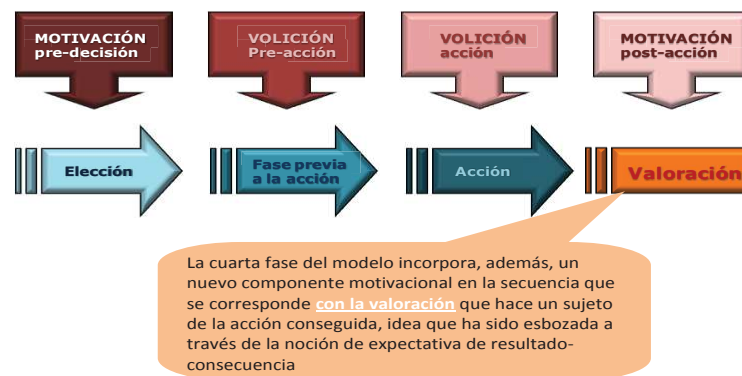


Figura 4: Esquema de la Teoría de Rubicón (Heckhausen, 1987). Fuente: Elaboración propia a partir de Heckhausen, 1987: *Jenseits des Rubikon: Der wille in den humanwissenschaften*. Berlin: Springer-Verlag

Por todo ello, concluimos que dentro de los componentes motivacionales orientados a la acción a nivel teórico, el límite sutil que puede establecer un traspaso entre “Querer” y “Poder” (y su proceso inverso, poder y querer), viene establecido por las **creencias** que el individuo tiene activadas en su sistema de pensamiento y la **valoración de las mimas** (valores) y por tanto condicionan su sistema de percepción de la realidad y que son los que establecerán el listón propositivo (carácter propositivo), que ha justificado los planteamientos a los que hemos referido.

## 2. OBJETIVOS DEL TRABAJO

El principal objetivo del presente trabajo es presentar una herramienta para identificar el Estilo motivacional predominante de los potenciales emprendedores a la hora de someterse a determinados procesos de capacitación.

Estos estilos motivacionales son, entre otros factores, determinantes a la hora de configurar otros elementos como son creencias, valores y percepción de capacidad a la hora de entender comportamientos emprendedores. Una vez identificados, la herramienta Web nos proporciona la posibilidad de tratar la información y combinarla con la información obtenida a partir de otras herramientas (Autoeficacia Percibida AP, Expectativas de Éxito; EE y Percepción de Éxito PE), que han sido diseñadas y propuestas por el equipo de trabajo SISCAPEM, a lo largo de su trayectoria académica.

Todos ellos parten del mismo precepto: los cuestionarios de autodiagnóstico sirven como punto de partida para identificar las “creencias” de la persona en cuanto a:

- a) sus comportamientos (CEM’s),
- b) su propia concepción de éxito (en sus vertientes internas y externas) (EE y PE), s
- c) sus expectativas de logro, sus valoraciones y sus posibilidades para ello (AP),
- d) Su grado de madurez emocional, entre otros factores.

Es decir, la concepción que una persona tiene sobre sí misma (Autoconocimiento), la valoración de sí misma (Autovaloración) y su propia querencia (Autoestima) entre otros factores.



La reflexión por parte de la persona sobre estas creencias, es esencial a la hora de despertar comportamientos, ya que representan los pensamientos interiores que dan forma a su propia realidad.

Para facilitar el trabajo de recogida de información, hemos diseñado una plataforma WEB cuya misión es recoger datos de los usuarios a partir de formularios y generar de forma automática informes para el usuario, docente o investigador. Del mismo modo, todos los registros serán guardados en bases de datos específicas y anónimas para futuros análisis (Big Data) y complementados con modelos adaptados a cada situación particular.

En este trabajo, ofrecemos una información de partida acerca de cuáles son los inputs y outputs de dicha plataforma, poniendo como ejemplo el cuestionario de Estilos Motivaciones Emprendedores EME's, detectados a partir de los comportamientos.

Los llamados Estilos Motivacionales (EME,s) subyacen del modelo propuesto por Miner (1997) y están basados en las teorías de MacLlelland (1953), adaptados por SISCAPEM a la idiosincrasia hispana del siglo XXI. (tanto en lenguaje como habla). Ello se consigue a través de la herramienta (CCE'S) "Características de Comportamientos Emprendedores", que constituye el pilar del diagnóstico motivacional del emprendedor. Forma parte de un modelo superior que sostiene una serie de meta-modelos que se van definiendo en función de las realidades que se van analizando a medida que se aplica, siguiendo el sistema de modelización de las estructuras fractales propuesto por Orti (2016) en la metodología coaching-learning, con resultados que se van presentando en numerosos trabajos publicados en la Web y presentados en diversas Jornadas de Innovación docente en la Universidad de Sevilla.

Los meta-modelos de orden superior están basados en los planteamientos de la teoría de la intención emprendedora, la acción emprendedora, la autoeficacia percibida emprendedora, la madurez emocional y están contrastados con algoritmos fundamentados en la inteligencia artificial que provienen de sofisticados lenguajes matemáticos.

### **3. METODOLOGIA: MODELACIÓN DE PARTIDA**

Partiendo de las conclusiones generales de la Tesis del profesor Garzón (2008) sobre la ampliación de elementos que influyen en la conducta según la TCP de Azjen (1991), las aportaciones desde el campo de la psicología de la motivación y emoción, vamos a proponerlos desde la clasificación de Barberá 2002 en los denominados "modelos de la acción", y que resultan de interés para explicar el porqué de las posibles relaciones entre motivación y comportamiento y la influencia que conceptos tales como la Autoeficacia percibida o expectativas o percepción de éxito, pueden tener a la hora de condicionar determinados comportamientos (Orti, 2003) altamente influenciados por emociones.

Las dos mayores aportaciones de los modelos de Kulh y Hezjausen para apoyar un enfoque activo y no meramente reactivo de la motivación son:

a) el establecimiento de una delimitación conceptual importante entre tendencia motivacional y logro de objetivos, de la que se derivan consecuencias teóricas y aplicadas de gran impacto y

b) la idea de que la conducta dirigida a una meta está jerárquicamente organizada, aunque el desarrollo de su estructura y la fundamentación empírica de la jerarquía todavía estén por descifrar.

Respecto a la primera cuestión, (*el establecimiento de una delimitación conceptual importante entre tendencia motivacional y logro de objetivos*) ambos modelos incorporan el análisis diferencial entre los procesos que intervienen en la toma de decisiones y los que actúan sobre la consecución del objetivo propuesto (Garzon, 2008).

Para lograr una meta voluntaria es necesario, sin duda, tener el firme propósito de querer conseguirla. Pero, la intención, en tanto concepto motivacional central que representa el nivel máximo de compromiso con la acción, no garantiza el éxito del resultado deseado. La experiencia de la vida cotidiana evidencia la distancia existente entre los propósitos y los logros. El esfuerzo en intensidad, dirección y persistencia ante una meta planteada por un individuo es definido por Robbins et al (2005) y se asemeja al propuesto por Santrock (2006), para quien la motivación mueve a las personas a comportarse, a pensar y sentir en la forma en que lo hacen, siendo el comportamiento, motivado, activado, dirigido y sostenido.

Para poder estimar un primer nivel de aproximación a ese propósito volvemos a las teorías de Contenido en las que se pone gran énfasis en el componente energético constituido por las necesidades del individuo que le impulsan a decidir la realización de comportamientos dirigidos a su satisfacción (Quijano y Navarro, 2000, Morris y Maisto, 2005). Robbins y Coulter (2005) propusieron que las necesidades humanas son producto del aprendizaje y les atribuyen un carácter movilizador de la conducta encuadrando su trabajo de investigación en el modelo de tres necesidades de McClelland (1985). Por tanto, los modelos de activación de la conducta lejos de representar un sentido lineal, han de ser representados por modelos de aprendizaje. Un modelo de aprendizaje propuesto por los autores del artículo: el Coaching-learning propone tomar como referencia los modelos de aprendizaje basados en redes neuronales competitivas puesto que constituyen un paradigma de aprendizaje y procesamiento automático inspirado en la forma en que funciona el sistema nervioso biológico (Orti et al, 2016).

Durante la década de 1940, McClelland y un grupo de colaboradores revolucionaron el campo de estudios del comportamiento organizacional basada en la experimentación con la Prueba de Percepción Temática (TAT<sup>4</sup>). Esta metodología proyectiva permitió medir las necesidades humanas y la motivación mediante la utilización de demostraciones gráficas. Las conclusiones innovadoras de McClelland en función de los estudios TAT indicaron que las personas desarrollan con el tiempo, como consecuencia de sus experiencias de vida, diferentes necesidades. Ese estudio identificó tres necesidades que afectan la motivación del comportamiento tanto en los individuos como en sus organizaciones:

a) **Necesidad de Logro:** el deseo de hacer algo mejor o de manera más eficiente que como lo hacen los otros; la persona prefiere asumir directamente su responsabilidad personal para tomar sus propias decisiones en la solución de los problemas o para tareas complejas. Desea lograr sus objetivos con altas normas definidas por sí misma, a la vez que establece medios para evaluar, claramente, el cumplimiento de sus metas.

---

<sup>4</sup> Thematic Apperception Test



b) **Necesidad de Afiliación:** el deseo de establecer y mantener relaciones amistosas y afectivas con los otros. Esta necesidad de afiliación se refiere al establecimiento o restablecimiento de relaciones afectuosas con otras personas, es decir, las declaraciones de agrado, desagrado o el deseo de agradar y de ser aceptado.

c) **Necesidad de Poder:** la disposición de la conducta hacia satisfacciones que dependen del control de los medios y de las otras personas, para influir en su comportamiento, en función de cumplir sus objetivos.

En esta línea y en el campo de los emprendedores, Miner (1997), presentó una teoría comprensiva acerca del éxito del emprendedor que tiene sus raíces en los estudios de David McClelland (1953) y J. Hornaday (1971): la teoría psicológica de nAch.

La teoría de Miner (1997), sobre la inducción de la fuerza emprendedora implica un sistema de cinco roles del emprendedor en función de sus relaciones con sus “modelos motivadores” y que están enfocados más en el “deseo” que en la “necesidad”. Estas perfilan sus respectivas características de comportamiento. Son:

a) Logro. Un deseo del individuo por lograr sus objetivos a través de los propios esfuerzos personales.

b) Riesgo. Preferencia del individuo de tomar riesgos moderados (riesgos previamente calculados).

c) Iniciativa. Preferencia del individuo por sostener un alto índice del nivel de su actuación.

d) Innovación. Un deseo de introducir mejoras, soluciones creativas o innovadoras.

e) Planificación. Un deseo de pensar sobre el futuro y anticiparse las posibilidades futuras.

Miner (1997) sostiene que los individuos, apropiadamente incentivados para desempeñar estos roles emprendedores en función de sus características de comportamiento podrían tener más éxito como emprendedores.

En definitiva, el análisis de los estudios más significativos en torno de la problemática para vincular el comportamiento emprendedor con la capacidad emprendedora es destacable la preeminencia de la teoría de la motivación expresada por David McClelland, y posteriormente desarrollada y ampliada por Miner y sus colaboradores.

Sus resultados han sido probados tanto sobre ambientes sociales altamente desarrollados como en países en vías de desarrollo con resultados significativos y eficaces. Por ello, la adoptamos como uno de los puntos de referencia más importantes a la hora de definir las variables que nos ayuden a identificar los constructos que vamos a utilizar en el planteamiento del “Modelo de Motivación a la Iniciativa Emprendedora” que proponíamos en Tesis Doctoral en 2003, y que hemos ido perfilando a lo largo de nuestra carrera investigadora.

Nuestra intención, nació a raíz de las conclusiones expuestas por el grupo de investigación de la Universidad de Harvard encabezado por David McClelland (1953), que se propuso analizar el comportamiento de los emprendedores. Para estas investigaciones se diseñó un cuestionario basado en lo que ellos definieron como CCF’s (Características del Comportamiento Fundador) —que se enmarca en los enunciados de David McClelland—, resultando ser un instrumento muy útil para determinar la intensidad con que se presentan

cada una de las CCF's en cada individuo sobre el que se desee analizar su perfil emprendedor. Esta herramienta sigue la metodología de las pruebas de percepción temática (TAT). Su resultado se representa en un gráfico que vincula el grado relativo de cada CCF, permitiendo visualizar rápidamente cómo se equilibran las 10 características de comportamiento en torno de un eje promedio cuyo valor, a su vez, puede ser comparado con los de otros individuos de una población investigada.

El referido cuestionario de autoevaluación de las CCF's fue diseñado en 1985 por las consultoras estadounidenses MSI y TRG/McBer and Co. por encargo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y es actualmente utilizado por el "Programa Empretec" que ejecuta ese organismo internacional en diferentes países de Hispanoamérica, África y, más recientemente, en Rusia<sup>5</sup>.

Empretec ha iniciado sus actividades de formación y asistencia técnica para emprendedores creadores de empresas de base tecnológica en 1988, y a la fecha cuenta con más de 50.000 participantes con un índice de éxito (nuevos proyectos empresariales puestos en marcha) del 80%; se estima que, en el orden mundial, esos emprendimientos han generado unos 100.000 nuevos puestos de trabajo (datos provistos por PNUD, Programa para el Desarrollo de las Naciones Unidas —UNDP<sup>6</sup>).

#### **4. RESULTADOS: ELABORACION DE UNA HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO DE LOS ESTILOS MOTIVACIONALES EMPRENDEDORES (EME'S) A PARTIR DE LAS CARACTERÍSTICAS DE COMPORAMIENTO FUNDADOR (CCF'S) DE DAVID MCCLELLAND Y E. McBER**

Con el objetivo de poder identificar cuáles son los comportamiento asociados a modelos motivacionales que pueden inducir a la acción emprendedora, proponemos un modelo de cuestionario de Características de Estilos motivacionales (CEMEs), según la metodología de análisis proyectivo TAT (Test de Apercepcion Temática) como primer elemento de reflexión para el sujeto emprendedor acerca de cuáles son (según su propia Apercepción<sup>7</sup>) poder identificarlas, teniendo en cuenta los caracteres de propositividad, y espontaneidad (muy en relación con el libre albedrío).

Proponemos, por tanto, técnicas proyectivas de la evaluación de la personalidad con el componente energético constituido por las necesidades del individuo que le impulsan a decidir la realización de comportamientos dirigidos a su satisfacción (Quijano y Navarro, 2000) en función de la activación de los deseos que más se acercan a sus objetivos personales (alineados con sus concepción del Éxito).

Dicho cuestionario va a seguir un modelo Molar que relaciona las variables que proponemos causan las llamadas CCEs y que a su vez definen los Estilos motivacionales Emprendedores atendiendo al siguiente modelo:

<sup>5</sup> Fuente: [http://unctad.org/es/Docs/diaeed20093\\_sp.pdf](http://unctad.org/es/Docs/diaeed20093_sp.pdf)

<sup>6</sup> Fuente: [http://unctad.org/en/Docs/edm22\\_en.pdf](http://unctad.org/en/Docs/edm22_en.pdf)

<sup>7</sup> *Apercepcion: Interpretación subjetiva de una percepción, como primer paso en la toma de conciencia de la percepción, es decir la percepción al más alto nivel (Leibniz, siglo SvIII)*

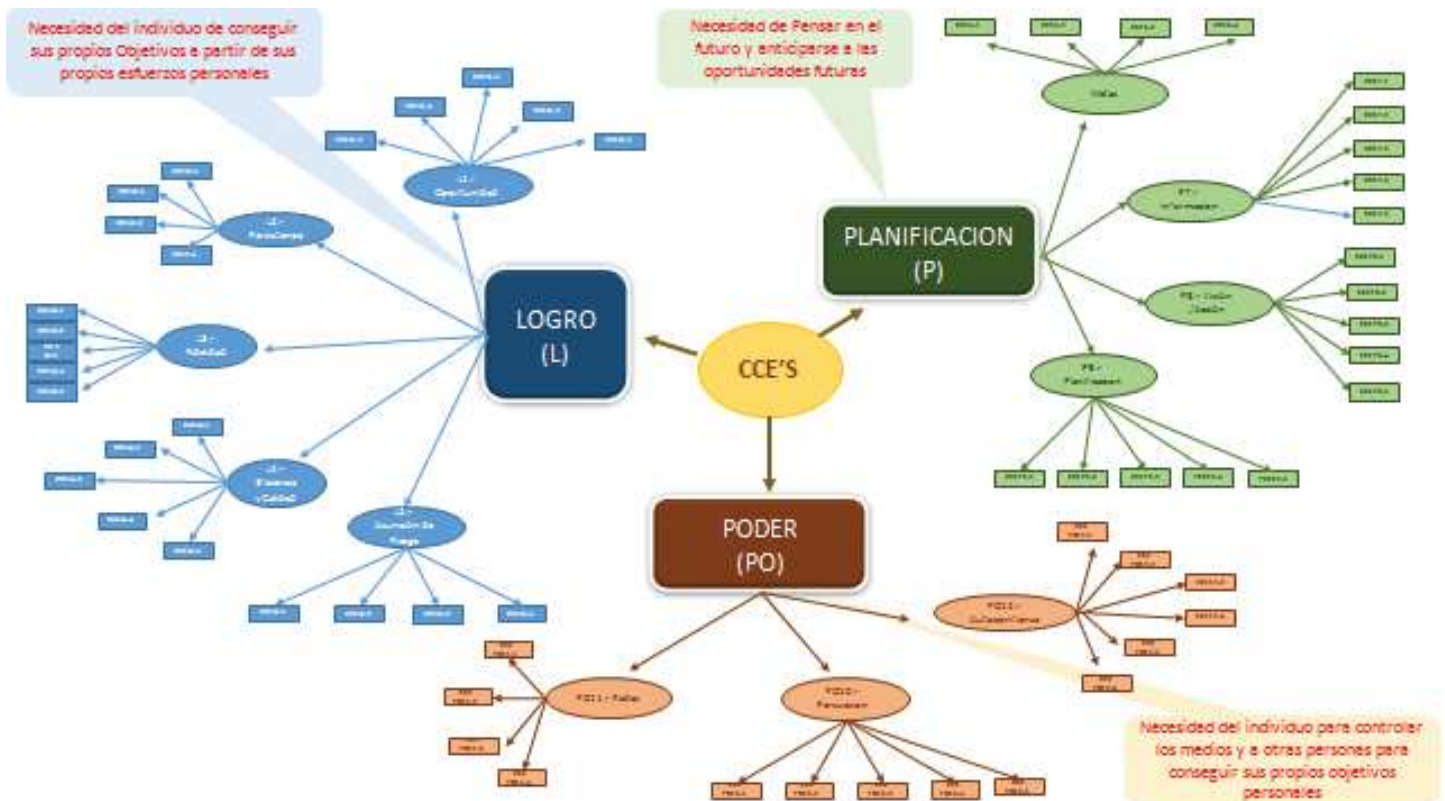


Figura 4: Esquema del Modelo Molar que representa la construcción de los constructos que definen las CCE'' que dan forma a los Estilos Motivacionales Emprendedores. Fuente Elaboración Propia a partir de Tesis Doctoral "Fomento de la Iniciativa emprendedora del Estudiante Universitario" (Orti González, 2003).

Los ítems asociados a dan forma a los constructos que lo definen. Están en el cuestionario

#### 4.1.1.- Constructos que definen la Necesidad de Logro:

Hemos identificado cinco constructos:

- **Oportunidad/Iniciativa:** Reconocer y aprovechar nuevas oportunidades es un comportamiento clave de los emprendedores. El individuo debería revisar si las circunstancias actuales que para él constituyen "dificultades" o "problemas" pueden transformarse en "oportunidades" tan solo si cambia la perspectiva y actitudes que adopta. Sería oportuno que reflexione sobre el hecho que es mejor actuar y tomar las iniciativas antes de ser forzado por las circunstancias. Procure averiguar la diferencia entre los conceptos: "proactivo" y "reactivo" e identifique cuál de estas actitudes refleja su comportamiento habitual y cuál de estas actitudes desea fortalecer para su futuro.

- **Persistencia:** La persistencia es el comportamiento emprendedor que describe a aquellas personas inclinadas a cambiar sus estrategias tantas veces como sea necesario para lograr un objetivo que se han propuesto. No debería confundirse el "ser persistente" con "ser testarudo"; precisamente muchas veces el comportarse como un "cabezota" declina o incide negativamente en la "actitud persistente" porque existe una marcada diferencia entre obsesionarse por el logro de un resultado y ser persistente en el proceso para conseguirlo.

- Fidelidad al Contrato: La fidelidad con el trabajo que uno realiza está vinculada a la responsabilidad y el compromiso que uno asume para lograr los objetivos. El ser “responsable” se manifiesta en actitudes positivas con relación al aprendizaje y el sacrificio para lograr que las cosas sean hechas en tiempo y forma. El “sacrificio” no implica ni sufrimiento, ni dolores; precisamente, para los emprendedores exitosos el sacrificio es una actitud positiva, generalmente asociada a la satisfacción de lograr los resultados. Por ejemplo, muchos emprendedores dejan de gastar dinero en actividades secundarias (un nuevo perfume, una costosa salida social, etc.) para apoyar o no debilitar financieramente su nuevo emprendimiento o suspenden sus vacaciones o el descanso del fin de semana si su empresa demanda mayor tiempo de dedicación.

- Eficiencia y Calidad: Los emprendedores exitosos garantizan con su esfuerzo y compromiso personal que se cumplan las normas de excelencia; se esmeran e involucran personalmente para hacer las cosas cada vez más rápidas y mejor. Esto implica tanto la optimización de los procesos para lograr sus objetivos, el uso racional de los insumos, la disminución de costos, el aumento de sus beneficios y la creciente satisfacción de sus clientes. La “calidad” no constituye un ideal sino que es una condición necesaria para la propia satisfacción por lo que se hace y la satisfacción de quienes reciben lo que uno hace.

- Asunción de Riesgos: La conducta temeraria (quienes arriesgan a todo o nada, por ejemplo) no es pertinente al comportamiento emprendedor. Tampoco el azar. En general a los emprendedores exitosos no le gusta el azar (la suerte casual). Por el contrario, los emprendedores exitosos buscan que las cosas sucedan deliberadamente; es decir, que sus logros sean el resultado de lo que buscan y se proponen lograr. Para ello deben asumir ciertos riesgos. Para la mayoría de las personas los emprendedores asumen “grandes riesgos” (por ejemplo: tomar créditos por cantidades mayores al patrimonio que se dispone), pero esto no significa que se trate de “riesgos desmedidos”. El emprendedor exitoso pondera cuidadosamente los peligros potenciales y los recursos necesarios para enfrentarlos.

#### 4.1.2.- Constructos que definen la Necesidad de Planificar (a la que vamos a llamar creativa):

Las características que pertenecen al conjunto “planificar”, y que hemos identificado como Necesidad de anticiparse al futuro y anticiparse a las oportunidades futuras. En posteriores trabajos consolidaremos esta necesidad como origen de la necesaria Capacidad Creativa propia de los emprendedores más exitosos. En total son cuatro:

- Designa Metas: Los emprendedores exitosos poseen una clara visión de sus objetivos de largo plazo. No se puede alcanzar un objetivo final sin establecer metas parciales de cumplimiento realista. Un plan expresa el objetivo final y las metas parciales que, en la medida que se van cumpliendo, permite alcanzarlo. En este caso se cuestiona al individuo si planifica sus acciones antes de ponerse en marcha. Hay personas que no establecen con claridad qué es lo que se proponen lograr en un plazo predeterminado de tiempo. Por tanto es necesaria la reflexión sobre qué se propone lograr, de qué recursos y conocimientos posee o necesita para ello y en qué plazo realista de tiempo podrá lograr lo que se propone.

- Busca Información: El conocimiento de los datos estratégicos para realizar algo exitosamente es una de las principales fortalezas de los emprendedores que logran los resultados que se proponen (previamente) alcanzar. Los emprendedores con más éxito se comprometen personalmente en la búsqueda de información relevante para sus proyectos y el cumplimiento de sus metas. En este sentido es importante comprender que no toda la información disponible es necesaria o estratégica para poder hacer algo. Muchas veces el conocimiento verdaderamente necesario queda oculto tras muchos datos. La “información

redundante” es tan imprecisa y genera tantas dificultades como la “información no disponible”.

- Visión/acción: Este es uno de los constructos que más se relaciona con el resto de las herramientas que tenemos diseñadas para fomentar actitudes y aptitudes emprendedoras. Se centra, precisamente, en identificar hasta qué punto el sujeto emprendedor ha desarrollado una visión clara de su futuro, y cuál es el grado de compromiso adoptado con esta visión. Este constructo, es el que le da sentido a lo que hemos desarrollado en la introducción.

- Planificar Sistemáticamente: Los emprendedores con éxito son proclives a planificar sus objetivos y sus estrategias dividiendo las tareas que debe realizar en un sistema de pasos consecutivos. Esto les permite fijar criterios que les ayudan a controlar el buen cumplimiento de los procedimientos. Un proceso para lograr algo es una sucesión de procesos más pequeños que lo tornan posible porque así se puede simplificar (en pequeños pasos) procedimientos complejos. El comportamiento de planificar sistemáticamente permite, además, controlar los desvíos en el momento en que estos se producen y esto conlleva a evitar despilfarro de energía y recursos (optimiza los beneficios). En la medida que se van cumpliendo pasos pequeños en el camino para lograr algo, el emprendedor va ganando seguridad y confianza en lo que está haciendo.

#### 4.1.3.- Constructos que definen la Necesidad de Poder:

Como ya hemos indicado hace referencia a comportamientos orientados a controlar los medios y a otras personas para conseguir sus propios objetivos personales. Hemos definido tres constructos:

- Persuasión: Influnciar y persuadir a los demás es una habilidad clave ligada al éxito personal. No se trata de “abusar”, ni “utilizar” a las personas; mucho menos de “manipularlas” maliciosamente para que ellas apoyen nuestras ideas o nos ayuden en el logro de nuestras metas. La persuasión es un don clave de los emprendedores exitosos que siempre está enmarcado en un sólido sentido de la ética y el respeto por los demás. Tanto para vender, como para comprar con las mejores condiciones, o para conseguir información relevante es necesario el apoyo de las personas e instituciones que conocemos.

- Redes: La construcción de Redes personales y profesionales es fundamental en el desempeño exitoso de los proyectos emprendedores. El Capital Relacional (o Capital Inteligente) es un recurso clave en la consolidación y puesta en marcha de los proyectos. Es necesario que la persona reflexione acerca de cual es el grado de comportamiento que manifiesta en situaciones propias a la creación y consolidación de estas redes y su grado de liderazgo con respecto a las mismas.

- Autoconfianza: Los emprendedores con éxito son individuos capaces de tomar decisiones y actuar con autonomía. Esto no significa que sean personas socialmente aisladas o que prefieran el ostracismo para actuar. Por el contrario los emprendedores suelen ser personas muy afectas al trato con las demás personas estén o no involucradas en sus proyectos personales y/o profesionales. Pero el emprendedor va desarrollando confianza en sus capacidades para realizar cosas y obtener éxitos en la medida que va desempeñando las responsabilidades que va asumiendo en pos de un objetivo. Estos comportamientos están muy relacionados con la Percepción de Capacidad (Autoeficacia percibida) que proponemos como otra escala de medición.



## 5. CONCLUSIONES

El objetivo de este trabajo era la justificación teórica del planteamiento motivacional en aras de poder entender y fortalecer ciertos comportamientos orientados a la creación y consolidación de proyectos emprendedores (de cualquier naturaleza, sea empresarial o no).

Nos basamos en teorías que provienen de la vertiente psicológica y que contribuyen a entender y conocer mejor aspectos supraemocionales del comportamiento de las personas, tales como son las creencias y valores sobre sí mismo, y que contribuyen a potenciar o inhibir sus comportamientos.

Partimos de una herramienta desarrollada en los años 80 y testada en programas de capacitación empleados en multitud de países, sobre todo en Latinoamérica, Asia y África y todavía se sigue utilizando. La adaptamos a nuestro idioma y características idiosincrásicas proponiendo un modelo Molar para validarla siguiendo planteamientos de las Ecuaciones Estructurales.

Abrimos una línea de investigación que nos ayudará a entender mejor que comportamientos definen mejor a los emprendedores exitosos y cuáles son sus posibles carencias y fortalezas emocionales que condicionan sus creencias y valores y que determinan su Estilo motivacional. Esta línea de investigación comprende la relación de diferentes vertientes o perspectivas que debemos tener en cuenta la hora de entender el proceso de aprendizaje de los sujetos (emprendedores o no), para poder diseñar programas de capacitación más eficaces y eficientes que supongan un mejor aprovechamiento de los recursos destinados al fomento de una cultura emprendedora.

## REFERENCIAS

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Bandura, A. (1982): "Self-efficacy mechanism in human agency". *American Psychologist*. N° 37, pp. 122-147.
- Barberá Heredia, E. (2002). Modelos explicativos en psicología de la motivación. *Revista electrónica de motivación y emoción*, 2(1).
- De Charms, R. (1968): *Personal causation: The internal affective determinants of behavior*. Nueva York: Academic Press.
- Deci, E. L., y Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Selfdetermination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19, 109-134.
- Garzón Fernandez, J.A (2008): "El potencial Emprendedor en la formación Profesional. Un análisis desde la Teoría de la Conducta Planificada). Tesis Doctoral no publicada. Universidad de Sevilla.
- Heckhausen, H., & Gollwitzer, P. M. (1987). *Thought contents and cognitive functioning in motivational versus volitional states of mind*. *Motivation and emotion*, 11(2), 101-120.
- Heckhausen, H. (1987). Vorsatz, Wille und Bedürfnis: Lewins frühes Vermächtnis und ein zugeschütteter Rubikon. In *Jenseits des Rubikon* (pp. 86-96). Springer Berlin Heidelberg.
- Hornaday, J., y Aboud, J. (1971). *Características de los empresarios exitosos*. *Psicología del Personal*, 24, 141 – 153.



- Khul, J. (1985). *Volitional mediators of cognition behavior consistency: Self-regulatory processes and action versus state orientation*. En J. Kuhl y J. Beckman (Eds.), *Action control: From cognition to behavior*. Nueva York: Springer-Verlag.
- Krueger, N. F. (2009). Entrepreneurial intentions are dead: Long live entrepreneurial intentions. In A. L.
- McClelland, D. C. (1953): *The achievement motive*. New York, NY: Appleton-Century-Crofts.
- McClelland, D. C. (1985). *Human motivation*. Scott Foresman: Clenville.
- Miner, J. B. (1997). *A psychological typology of successful entrepreneurs*. Greenwood Publishing Group.
- Morin, E., & Girard, F. (2001). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. Barcelona: Paidós.
- Morris, Ch., & Maisto, A. (2005). *Introducción a la psicología*. México: Pearson Prentice Hall.
- Murray, E. (1938). *Explorations in personality*. New York: Oxford University Press.
- Nuttin JM Jr . {1985). Narcisismo más allá de la Gestalt y la conciencia: El efecto carta de nombre. *Revista Europea de Psicología Social*, 15, 353 - 361 .
- Orti, A. (2003): Fomento de la iniciativa emprendedora en el estudiante Universitario. La autoeficacia percibida emprendedora. Tesis doctoral. Sevilla. Julio, 2003.
- Orti, A: (2016) Effectiveness of Shares Capacity Discover Through: Coaching-Learning Method Consolidation en Rodríguez, M., Borrego Díaz, J., Sancho Caparrini, F., Aranda Corral, G. A., & Domínguez Sánchez de la Blanca, I. (2016). *FORMA 15: Complex Systems Workshop: Sevilla 25-28 Noviembre 2015*, 52-55.
- Orti González, A. M., & Domínguez García, E. (2016). Incidencia del profesorado en el desarrollo combinado de las actitudes y aptitudes emprendedoras: Puntos de Partida para la Eficacia de la Capacitación Emprendedora. *VII Jornadas de Innovación e Investigación Docente (2016)*, 38-52.
- Quijano, S.D. y Navarro, J. (2000). La autoeficacia y la motivación en el trabajo. *Apuntes de Psicología*, 18(1), 159-177.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Santrock, J. (2006). *Psicología de la educación*. México: McGraw Hill Interamericana.
- White, R.W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence, *Psychological Review*, 66, 297-333.