

CAPÍTULO 26

LAS PAUTAS DE COMPORTAMIENTO EMPRENDEDOR COMO BASE PARA EL DISEÑO DE PLANES FORMATIVOS PARA EMPRENDEDORES

M^a Dolores Garzón Benítez
Universidad Politécnica de Valencia (España)
lgarzon@ideas.upv.es

INTRODUCCIÓN

Con varias décadas de retraso frente a otros países de la Unión Europea y a los Estados Unidos, en España se comienza en los últimos años a dar importancia a la creación de empresas. La razón de este “repentino” interés es la toma de conciencia del papel de las empresas como motor generador de riqueza para su entorno (Audretsch 1999; Cuervo, 2003), ya que “en empresas ya existentes o de nueva creación, la actividad emprendedora en búsqueda de oportunidades de negocio implica la expansión de negocios, el progreso tecnológico y la creación de riqueza” (Lumpkin y Dess, 1996). Es por esto, y siguiendo el ejemplo de otros, que numerosas entidades públicas y privadas en nuestro país están dedicando gran cantidad de esfuerzos, medios y personal a desarrollar programas de creación de empresas y a investigar cada vez más sobre aspectos relacionados con el tema. En este marco, el emprendedor adopta un papel fundamental como protagonista de las andaduras empresariales, por supuesto no exentas de dificultades.

Desde que el emprendedor tiene una idea y considera que puede llevarla adelante hasta convertirla en un negocio viable, se enfrenta a un sinfín de obstáculos que pasan por la falta de cultura emprendedora a su alrededor, impedimentos familiares, falta de conocimientos y consecuente inseguridad en el terreno empresarial, falta de recursos... El camino no es fácil, pero hoy por hoy los emprendedores pueden acudir a buscar apoyo a los organismos ya mencionados, que normalmente centrarán sus esfuerzos en darles información sobre temas como:

- trámites de constitución y puesta en marcha de la empresa,
- búsqueda de vías de financiación,

M^a. D. Garzón Benítez

- fiscalidad, contabilidad y asuntos laborales,
- información sobre ayudas públicas y subvenciones...

Sin embargo la formación del emprendedor demanda de mucho más para que éste pueda pasar de ser un gran especialista en su trabajo a ser además un gran empresario capaz de decidir sobre su futuro y dar los pasos adecuados que le lleven a él.

En primer lugar es importante destacar que no todos los emprendedores poseen los mismos conocimientos ni tienen las mismas carencias formativas. Como ya se ha comentado, el emprendedor suele ser un experto en la ejecución de la actividad que va a llevar a cabo ya sea porque se ha formado en esa materia o porque ha desarrollado esa actividad con anterioridad. Sin embargo, al poner en marcha su proyecto empresarial habrá numerosas tareas más sobre las que tendrá que aprender, y no sólo serán las materias que se han enumerado anteriormente: liderazgo, técnicas de negociación, técnicas de presentación, gestión del tiempo... El emprendedor tendrá que formarse y desarrollar nuevas actitudes en su faceta de empresario. El emprendedor que identifica oportunidades, combina recursos y crea nuevos servicios es el catalizador del proceso de creación de riqueza (Evans y Volery, 2001).

El Programa IDEAS de la Universidad Politécnica de Valencia se dedica a apoyar la creación de empresas desde 1992. Desde sus orígenes trabaja ayudando a poner en marcha proyectos empresariales y analizando si los proyectos y sus planes de empresa son viables. Tras unos años trabajo con emprendedores, técnicos del Programa IDEAS se plantean por qué hay planes de empresas que no dan los excelentes resultados esperados y otros no tan esperanzadores funcionan mejor de lo previsto en el mercado. Ante la pregunta “¿qué factores pueden influir en este hecho?”, la respuesta obtenida es: “entre otros, el emprendedor”. Desde entonces, en IDEAS se hace mucho hincapié en la formación de los emprendedores para que desarrollen las pautas de comportamiento necesarias para su aventura empresarial. Para ello se emplea el cuestionario que se verá a continuación que sirve para evaluar el potencial emprendedor de las personas que desean poner en marcha su propia empresa.

TEST DE PAUTAS DE COMPORTAMIENTO EMPRENDEDOR

Para que un proyecto empresarial tenga éxito es imprescindible conocer la capacidad emprendedora de la persona o personas que van a estar al frente de la empresa. En numerosas ocasiones, se ha comprobado que una misma idea empresarial, puede ser un éxito o un fracaso en función del emprendedor que la ponga en marcha, encontrándonos así con personas que pueden convertir en un éxito casi cualquier proyecto que inicien. Para algunos autores, el emprendedor “nace, no se hace”, y por ello, cualquiera que reúna las características adecuadas, está prácticamente predestinado a ser empresario (Bull y Winter, 1991) o el serlo está en función del contexto que le rodee y la influencia de factores culturales,

Las pautas de comportamiento emprendedor...

económicos, sociológicos y psicológicos (Landström y Winborg, 1996; Ribeiro, 2003; Ripollés, 1994).

Esta reflexión llevó al profesor McClelland, psicólogo de la Universidad de Harvard (E.E.U.U.), a pensar que podía haber ciertas cualidades o capacidades que compartieran estos emprendedores de éxito, y sería interesante detectarlas. Con el objeto de poder enumerar dichas claves de éxito empresarial, en los años 60 el profesor McClelland inició un proyecto de investigación en el que entrevistaba y estudiaba a través de un cuestionario a emprendedores de todo el mundo que habían puesto en marcha con éxito sus ideas de negocio. Tomando como base a los empresarios consultados, McClelland pudo determinar que independientemente de la actividad a la que se dedicasen, del lugar del mundo en el que se encontrasen, su nivel socio-económico, religión, cultura, sexo o raza, en todos ellos se repetían en mayor o menor medida una serie de pautas de comportamiento. Se puede afirmar por tanto, en base a McClelland, que hay una serie de características personales clave que separan a las personas triunfadoras de las que no consiguen alcanzar el éxito con facilidad.

Los resultados derivados de estos estudios determinaron entre otras hipótesis las siguientes, que posteriormente vamos a analizar:

- a) Existen 30 comportamientos comunes en los emprendedores consultados que son clave en su éxito.
- b) Estos 30 comportamientos se agrupan en 10 Pautas de Comportamiento Emprendedor:
 - Búsqueda de Oportunidades e Iniciativa
 - Correr Riesgos
 - Exigir Eficiencia y Calidad
 - Persistencia
 - Cumplimiento
 - Búsqueda de Información
 - Fijar Metas
 - Planificación Sistemática y Seguimiento
 - Persuasión y Redes de Apoyo
 - Autoconfianza e Independencia

Las Pautas de Comportamiento Emprendedor (PCEs) son decisivas a la hora de iniciar la aventura empresarial y pueden adoptar los valores: 0, 20, 40, 60, 80 y 100. Sea cuál sea el valor, estas pautas se pueden desarrollar empleando técnicas específicas.

- b) Dichas pautas (y sus correspondientes comportamientos) están agrupadas en tres grandes grupos (ver tabla nº 1):
 - Pautas del logro
 - Pautas de la planificación
 - Pautas del poder
- c) Las pautas se pueden analizar aisladamente (una a una) o estudiando las interrelaciones entre ellas.
- d) Las relaciones teóricas entre pautas enumeradas por McClelland en los emprendedores de éxito son las siguientes:

M.ª D. Garzón Benítez

- “Fijar Metas” debe tener la puntuación más alta, y en especial debe estar por encima de “Persistencia”
- “Persistencia” debe tener una puntuación similar a “Búsqueda de Oportunidades e Iniciativa”. Lo aconsejable es que la distancia máxima entre ellas sea de 20 puntos.
- La pauta “Correr Riesgos” está relacionada con las pautas “Autoconfianza e Independencia” y “Búsqueda de Información”.
- “Autoconfianza e Independencia” debe tener una puntuación similar a “Cumplimiento”. Lo aconsejable es que la distancia máxima entre ellas sea de 20.

En 1998, técnicos del Programa IDEAS de la UPV elaboran una adaptación del cuestionario empleado por el profesor McClelland, desarrollando así un test de 57 preguntas en el que se pretende analizar las pautas de comportamiento emprendedor establecidas por McClelland en los emprendedores y empresarios del Programa IDEAS. Es sobre este test sobre el que vamos a trabajar a lo largo de este documento.

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

El estudio empírico ha consistido en la entrega a una muestra de 1.163 emprendedores del Programa IDEAS del cuestionario situacional descrito entre mayo de 1998 y septiembre de 2003. De ellos, 1.092 (el 93,9 %) han respondido a las variables de interés. Técnicos de IDEAS han evaluado los cuestionarios obteniendo con ello unas puntuaciones que se han introducido en una base de datos y que han dado lugar a los perfiles de comportamiento emprendedor de los sujetos. Conviene destacar que a pesar de disponer de una muestra aleatoria muy extensa, las variables de estudio (pautas de comportamiento) son bastante escasas (sólo 10).

La base de datos ha sido sometida a estudio empleando las siguientes técnicas estadísticas:

- Correlación de Pearson para medir como están relacionadas las variables.
- Procedimiento Prueba T para muestras relacionadas con el objeto de comparar las medias de dos variables de un solo grupo.
- Análisis factorial para reducir el número de variables de estudio.

Los objetivos marcados para este estudio se detallan a continuación:

1. Realizar un análisis descriptivo de la muestra.
2. Comprobar si se cumplen las relaciones entre pautas establecidas a nivel teórico por McClelland.
3. Realizar un análisis factorial de correlaciones entre las pautas. Comprobar con ello si las agrupaciones de pautas definidas por McClelland están bien diferenciadas estadísticamente. Si es posible, reducción a dos pautas para obtener una representación gráfica.
4. Análisis de fiabilidad del cuestionario.

Las pautas de comportamiento emprendedor...

5. Diseño de un plan formativo para trabajar sobre las carencias de los emprendedores reveladas por el test.

Análisis descriptivo de la muestra

Como se mencionó anteriormente, las pautas de comportamiento emprendedor se valoran en una escala de 0 a 100. Una puntuación alta significa que la pauta de comportamiento se pone en práctica frecuentemente. Una puntuación baja significa que la pauta de comportamiento no se suele poner en práctica. En la muestra de 1092 individuos que han contestado, las medias de esas pautas de comportamiento se resumen en el gráfico nº 1 que se encuentra al final del documento.

Los resultados muestran que “Planificación Sistemática y Seguimiento” es la pauta que arroja mejores valores, poniéndose en práctica en algo más del 60% de las ocasiones. Sin embargo, “Búsqueda de Oportunidades e Iniciativa” es la pauta de comportamiento en la que los emprendedores obtienen peores resultados, ya que no la ponen en práctica más que en el 48% de las ocasiones.

En el gráfico nº 2 podemos observar cómo se distribuyen cada una de las pautas de comportamiento emprendedor. Se puede ver que las pautas que se ponen en práctica con mayor frecuencia son “Persuasión y Redes de Apoyo”, “Planificación Sistemática y Seguimiento”, “Búsqueda de Información”, “Exigir Eficiencia y Calidad” y “Persistencia”, ya que muestran una distribución de 60 a 100 mayor que de 0 a 40.

Comprobar si se cumplen las relaciones entre pautas establecidas a nivel teórico por McClelland

Fijar Metas debe tener la puntuación más alta, y en especial debe estar por encima de Persistencia

Como se vio anteriormente, “Fijar Metas” debería ser la pauta con mayor puntuación, pero en la muestra analizada, esta pauta de comportamiento se sitúa en sexto lugar (52,5%). Del mismo modo, “Fijar Metas” debería situarse por encima de “Persistencia” que ha obtenido una puntuación del 58,4%. Al no cumplirse esta premisa, podemos concluir que dada la formación recibida por los emprendedores, están más acostumbrados a ejecutar acciones repetidamente que a fijarse propias metas.

Igualdad de medias entre “Persistencia” y “Búsqueda de Oportunidades e Iniciativa”

Al comprobar si existe igualdad de medias entre “Persistencia” y “Búsqueda de Oportunidades e Iniciativa”, se observa que las medias son significativamente diferentes, ya que se obtiene un valor de p menor que 0,05 (0,0001).

M^a. D. Garzón Benítez

PRUEBA DE MUESTRAS RELACIONADAS	Valor de p
Persistencia – Búsqueda de Oportunidades e Iniciativa	0,0001

Por lo tanto, la puntuación que obtiene “Persistencia” es significativamente mayor que la puntuación de “Búsqueda de Oportunidades e Iniciativa”, lo que significa que los emprendedores se afianzan más en las actividades o productos conocidos, en lugar de lanzar nuevos productos o buscar nuevas oportunidades. Visto esto, concluimos que en nuestra muestra esta relación entre pautas establecida por McClelland no se cumple.

Igualdad de medias entre “Cumplimiento” y “Autoconfianza e Independencia”

Al comprobar si existe igualdad de medias entre “Cumplimiento” y “Autoconfianza e Independencia”, no podemos rechazar que exista igualdad de medias, ya que se obtiene un valor de p mayor que 0,05 (0,053).

PRUEBA DE MUESTRAS RELACIONADAS	Valor de p
Cumplimiento – Autoconfianza e Independencia	0,053

Por lo tanto, la puntuación que obtiene “Cumplimiento” es significativamente igual que la puntuación de “Autoconfianza e Independencia” y se cumple la hipótesis de McClelland en nuestra muestra obteniendo los emprendedores puntuaciones similares en ambas pautas.

Relación entre “Correr Riesgos” con “Autoconfianza e Independencia” y “Búsqueda de Información”

Al comprobar las relaciones que tiene la pauta “Correr Riesgos” con las pautas “Autoconfianza e Independencia” y “Búsqueda de Información” mediante correlaciones de Pearson, se concluye que “Correr Riesgos” y “Autoconfianza e Independencia” no mantienen ninguna relación. Sin embargo, “Correr Riesgos” y “Búsqueda de Información” presentan correlación lineal significativa, es decir, un valor de p de 0,024, menor que 0,05.

CORRELACIÓN PEARSON	Valor de p
Correr Riesgos – Autoconfianza e Independencia	0,508
Correr Riesgos – Búsqueda de Información	0,024

Las pautas de comportamiento emprendedor...

Dicho de otra manera, y según se puede ver en el gráfico nº 3, existe cierta dependencia entre la pauta “Correr Riesgos” y “Búsqueda de Información”. Conforme aumenta una de las variables la otra variable también aumentará, aunque ligeramente por el valor del coeficiente (0,068). Interpretando este resultado vemos que cuando los emprendedores cuentan con mayor información, afrontan más riesgos calculados. Del mismo modo, cuanto menor información posean, menos calculados estarán los riesgos que decidan correr.

Análisis factorial

Se ha realizado un análisis factorial incluyendo las diez variables de nuestro estudio con el objetivo de poder disminuir el número de variables, agrupándolas en factores, haciendo más fácil la interpretación de la realidad. Entre paréntesis indicamos la correlación que tiene la variable con el factor.

Se han obtenido 3 factores que explican el 42% de la varianza total. Este análisis factorial es bastante pobre, ya que al reducir las variables a tres factores hemos perdido mucha información, y sólo explicamos el 42% de la varianza total. Esta es la descripción de los factores obtenidos:

El primer factor recoge o explica el 16,3% de la variabilidad, agrupando las siguientes variables:

- Planificación Sistemática y Seguimiento (0,732)
- Búsqueda de Información (0,594)
- Fijar Metas (0,473)
- Persuasión y Redes de Apoyo (0,448)
- Correr Riesgos (0,451)

El segundo factor recoge o explica el 12,9% de la variabilidad, agrupando las siguientes variables:

- Búsqueda de Oportunidades e Iniciativa (0,696)
- Cumplimiento (0,626)
- Exigir Eficiencia y Calidad (0,429)

El tercer factor recoge o explica el 12,8% de la variabilidad, agrupando las siguientes variables:

- Autoconfianza e Independencia (0,664)
- Persistencia (0,566)
- Correr Riesgos (-0,489)
- Fijar Metas (0,469)

En el gráfico nº 4, se muestra la representación gráfica de las proyecciones de cada individuo de la muestra sobre los dos principales factores (que recogen el 30% de la variabilidad total). Cuando dos puntos están próximos en el gráfico, sus puntuaciones en el conjunto de las diez variables originales son parecidas.

M.ª D. Garzón Benítez

Análisis de fiabilidad

Con este análisis se pretende comprobar que las pautas con las que se quiere conocer el comportamiento emprendedor de la muestra, tienen que ser buenas explicadoras del mismo, es decir, dicha escala de pautas tiene que ser consistente. Lógicamente, la fiabilidad de la escala está más que demostrada a lo largo del tiempo y los estudios teóricos; pero es recomendable comprobarla en la muestra de trabajo.

En general, el concepto que se pretende estudiar responde a fuertes correlaciones genéricas. En caso de darse estas correlaciones, se puede decir que el test o escala es fiable. Si se demuestra que no existe esa correlación generalizada entre las pautas, es que no son buenos indicadores del comportamiento emprendedor. Esto se puede deber a que los emprendedores que realicen el test de PCEs estén interpretando las preguntas de forma confusa.

La medida más adecuada de la fiabilidad es el estadístico alfa de Cronbach. Su rango de variación se sitúa entre cero y uno, correspondiendo el valor cero al caso en que las variables son totalmente independientes y uno a la fiabilidad total. En nuestro caso, este estadístico toma el valor 0,55, esto es, implica que existe cierto grado de fiabilidad, pero la lejanía a 1 es una señal de que las variables consideradas valoran conceptos relativamente independientes (resultado que apoya el análisis factorial realizado).

Diseño de un plan formativo para trabajar sobre las carencias de los emprendedores reveladas por el test

Como recoge el gráfico nº 1 y se vio en el análisis descriptivo, hay un grupo de cinco pautas de comportamiento que obtienen menor puntuación (entre el 48 y el 52%) y otro que obtiene mayores puntuaciones (ente el 57 y el 60%). Ninguno de ellos tiene puntuaciones muy elevadas, por lo que el plan formativo requerido debe hacer hincapié sobre todas las pautas de comportamiento y debe ser flexible para que se adapte a las necesidades de cada emprendedor.

El plan formativo que se propone consiste en doce sesiones, y es el siguiente:

- En la 1ª sesión (3 horas), realizar un análisis de los resultados obtenidos por los emprendedores en el cuestionario de pautas de comportamiento emprendedor.
- En cada una de las sesiones de la 2ª a la 11ª trabajar únicamente sobre una pauta de comportamiento, hasta completar las 10 analizadas. Estas sesiones pueden contener actividades grupales, juegos de rol... Deben ser muy prácticas para que los emprendedores interioricen las conductas puestas en práctica y grupales para que puedan apreciar dichas conductas en el comportamiento de los compañeros.
- En la 12ª sesión (3 horas), volver a revisar las pautas de comportamiento de los emprendedores para poder observar la evolución de los emprendedores tras pasar por las sesiones específicas de cada pauta.

Las pautas de comportamiento emprendedor...

Para lograr que las sesiones sean de máxima utilidad para los emprendedores, es preciso que se adapten a sus necesidades. Por ello, cada emprendedor podrá asistir a las sesiones sobre las pautas que quiera trabajar y en las que quiera mejorar. Es importante la asistencia a la primera y última sesión para poder apreciar el progreso en el desarrollo de las mismas.

CONCLUSIONES

Resumidamente, este es el análisis de pautas de comportamiento realizado a la base de datos:

- “Fijar Metas” (52,5) no es la puntuación más alta, dicha puntuación se da en “Planificación Sistemática y Seguimiento” (60,7%).
- La media de “Persistencia” y “Búsqueda de Oportunidades e Iniciativa” son significativamente iguales. En cambio, no podemos decir lo mismo con la media del “Cumplimiento” y la “Autoconfianza e Independencia”.
- Existe una cierta dependencia lineal entre “Correr Riesgos” y “Búsqueda de información”. En cambio, “Correr Riesgos” y “Autoconfianza e Independencia” no presentan dependencia lineal.
- La reducción de variables mediante el análisis factorial hace que perdamos mucha información, ya que los tres factores solamente recogen el 42% de la variabilidad total. El factor 1 recoge: “Planificación Sistemática y Seguimiento”, “Búsqueda de información”, “Fijar Metas”, “Persuasión y Redes de Apoyo”, “Correr Riesgos”. El factor 2: “Búsqueda de Oportunidades e Iniciativa”, “Cumplimiento”, “Exigir Eficiencia y Calidad”. Factor 3: “Autoconfianza e Independencia”, “Persistencia”, “Correr Riesgos”, “Fijar Metas”.

Tanto el análisis realizado como la propuesta formativa esbozada son parte de un área de conocimiento no reconocida como tal, que en palabras del profesor Veciana (1999) es necesario impulsar para que recoja el soporte empírico existente y la necesidad de fomentar la creación de nuevas empresas.

M^a. D. Garzón Benítez

BIBLIOGRAFÍA

- Audretsch, D.B., 1999, "Entrepreneurship and economic restructuring: An evolutionary view", en Ac, Z.J.; Carlsson, B. y Karlsson, C. (eds), *Entrepreneurship, small & medium-sized enterprises and the macroeconomy*, pp.79-96, Cambridge: Cambridge University Press, pp. 79-96.
- Bull, I. y Winter F. (1991), "Community differences in business birth and business growths", *Journal of Business Venturing*, Vol. 6, Nº1, pp.29-43.
- Cuervo, A. (2003), "La creación empresarial. De empresarios y directivos", en Genescá, E.; Urbano, D.; Capelleras, J.L.; Guallarte, C. y Vergés, J. (coords.), *Creación de Empresas Entrepreneurship, Homenaje al profesor José M^a Veciana Vergés*, pp.49-73, Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona..
- Evans, D. y Volery, T. (2001), "Online business development services for entrepreneurs: an exploratory study", *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 13, pp. 333-350.
- Landström, H. y Winborg, J. (1996), *Financial bootstrapping in small businesses - a resource-based view on small business finance*, Halmstad: Scandinavian Institute for Research in Entrepreneurship, Halmstad University.
- Lumpkin, G.T y Dess, G.G. (1996), "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance", *Academy of Management Review*, Vol. 21, Nº 1, pp.135-172)
- McClelland, D.C. (1961), *The achieving society*, Princeton, NJ: Van Nostrand.
- Ribeiro, D. (2003), "Modeling the enterprising character of European firms", *European Business Review*, Vol. 15, Nº 1, pp.29-37.
- Ripollés, M. (1994), *Pymes, entrepreneur y dirección estratégica. Un estudio de la importancia de la dirección estratégica para el crecimiento empresarial*, Tesis Doctoral, Universidad de Valencia.
- Sarason, I.G. and McClelland, D.C. (1962), *Contemporary Research in Personality*, Princeton, NJ: Van Nostrand.
- Veciana, J.M. (1996), "Generación y desarrollo de nuevos proyectos innovadores: "venture management" o "corporate entrepreneurship"", *Economía Industrial*, Nº 310, pp.79-90.
- Veciana, J.M. (1999), "Creación de empresas como programa de investigación científica", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 8, Nº 3, pp.11-36.

Las pautas de comportamiento emprendedor...

TABLA 1.

<p>CONJUNTO DE PAUTAS DEL LOGRO</p> <p>Búsqueda de Oportunidades e Iniciativa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actúas por ti mismo o antes de que las circunstancias te obliguen - Buscas nuevas líneas de productos/servicios para ampliar tu empresa - Te aprovechas de oportunidades poco usuales para hacer negocios y obtener recursos <p>Correr Riesgos Calculados</p> <ul style="list-style-type: none"> - Calculas los riesgos intencionadamente y evalúas todas las alternativas - Actúas para reducir los riesgos o controlar los resultados - Te atraen las situaciones que conlleven un reto o un riesgo moderado <p>Exigir Eficiencia y Calidad</p> <ul style="list-style-type: none"> - Te esfuerzas por hacer las cosas mejor, más rápido o más barato - Te aseguras del cumplimiento de las normas y requisitos de calidad - Usas procedimientos para asegurar la finalización de los trabajos cumpliendo los requisitos establecidos <p>Persistencia</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reaccionas ante grandes desafíos - Ante un reto u obstáculo haces todo lo necesario o cambias de estrategia para superarlo - Asumes toda la responsabilidad en la consecución de tus metas y objetivos <p>Cumplimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recurras a sacrificios personales o te esfuerzas extraordinariamente para realizar un trabajo - Colaboras con tus empleados o te pones en su lugar si es necesario para terminar un trabajo - Te preocupas por mantener satisfechos a tus clientes y valoras la buena voluntad a largo plazo por encima de las ganancias a corto plazo
<p>CONJUNTO DE PAUTAS DE LA PLANIFICACIÓN</p> <p>Búsqueda de Información</p> <ul style="list-style-type: none"> - Te informas personalmente sobre clientes, proveedores y la competencia - Investigas cómo fabricar un producto u ofrecer un servicio de la mejor de las formas posibles - Consultas a expertos técnicos y comerciales <p>Fijar Metas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fijas metas y objetivos que tienen significado personal y que implican un reto - Tienes una visión clara y específica de lo que quieres a largo plazo - Te fijas objetivos medibles a corto plazo <p>Planificación Sistemática y Seguimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planificas las tareas grandes en sub-tareas con plazos de finalización - Haces un seguimiento de tus planes para revisar tus resultados y valorar las nuevas condiciones del entorno - Mantienes registros de tus actividades y te apoyas en ellos en la toma de decisiones
<p>CONJUNTO DE PAUTAS DEL PODER</p> <p>Persuasión y Redes de Apoyo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Haces uso de estrategias para influenciar y persuadir a otros - Te apoyas en personas clave para conseguir tus objetivos - Desarrollas o mantienes una red de contactos de negocios <p>Autoconfianza e Independencia</p> <ul style="list-style-type: none"> - Buscas autonomía del control, las reglas y normas y de otras personas - Crees en tu objetivo aunque encuentres oposición o los resultados sean desanimantes - Confías en ti mismo para terminar una tarea difícil o enfrentarte a un reto

M^a. D. Garzón Benítez

GRÁFICO 1.
 MEDIA DE LAS PAUTAS DE COMPORTAMIENTO EMPRENDEDOR

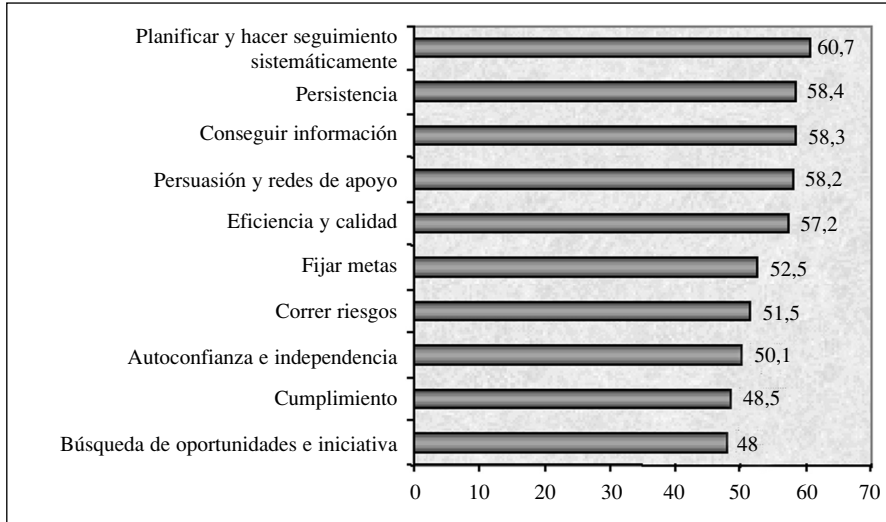
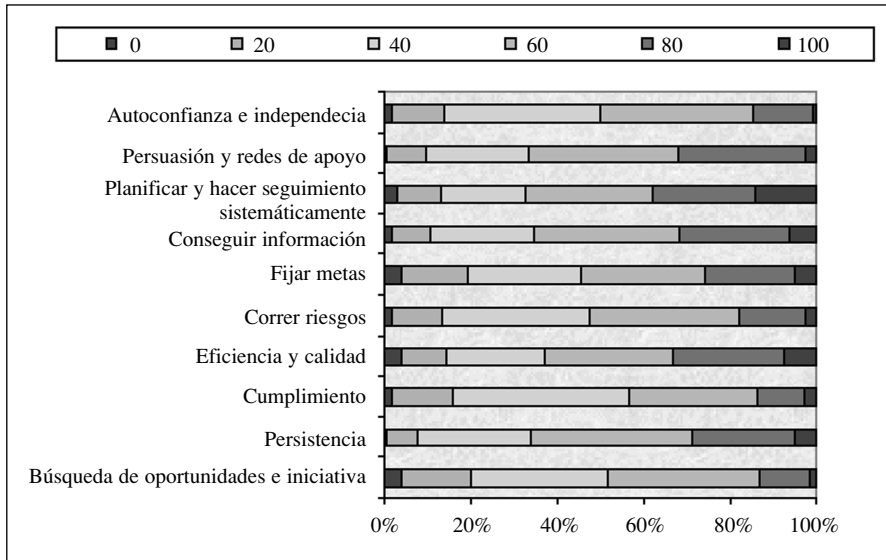


GRÁFICO 2.
 DISTRIBUCIÓN DE LAS PAUTAS DE COMPORTAMIENTO EMPRENDEDOR



Las pautas de comportamiento emprendedor...

GRÁFICO 3.

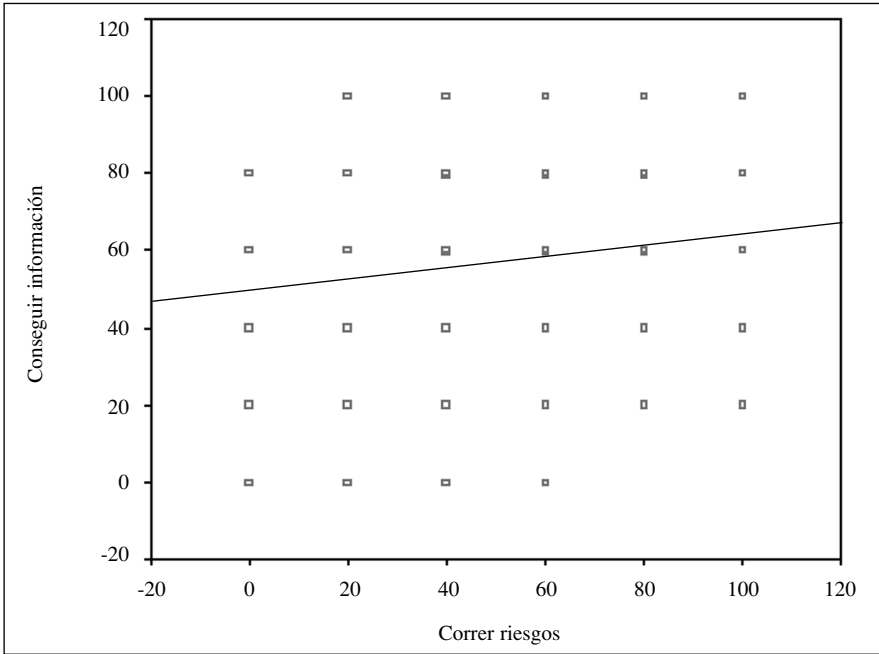


GRÁFICO 4.

