

La evaluación del perfil profesional como un factor clave para el éxito de la actividad emprendedora

Julia Frías Gómez

Directora del Departamento de Estudios y Proyectos de PGP CONSULTORES

Víctor Pérez Velasco

Responsable del Área de Consultoría de Recursos Humanos de PGP CONSULTORES

El presente artículo pretende ofrecer una alternativa soportada en un método fiable para la evaluación de factores comportamentales de éxito que deben reunir los emprendedores. Esta propuesta parte de la base de la necesidad de controlar la variable "aptitudes profesionales" en los emprendedores partiendo de la hipótesis de que un importante porcentaje del fracaso de las iniciativas se deberían a la falta de liderazgo de los emprendedores implicados. Nuestra propuesta pretende resolver ambos problemas: Primero, definir perfiles de éxito de los emprendedores y en segundo lugar, disponer de una metodología de evaluación.

Palabras clave: Liderazgo, emprendedor, evaluación de competencias, D.I.S.C.

1. Introducción

Factores de éxito para el lanzamiento de iniciativas de autoempleo

El fracaso de las políticas activas de empleo en los países de la UE durante la década de los ochenta, las nuevas condiciones de la realización del trabajo, las innovaciones tecnológicas, los cambios en la organización del trabajo, etc., dan un resultado ciertamente poco alentador al demostrar la alternativa al empleo puramente institucional, es decir, creación de puestos de trabajo a partir de las empresas, unido a la rigidez del mercado de trabajo nos lleva a un replanteamiento en la creación de nuevos puestos de trabajo como solución al paro.

Pero al mismo tiempo, hay necesidades no cubiertas, que se configuran como mercados incompletos, intensivos en el empleo que aparecen como respuesta a los nuevos hábitos de vida y de consumo de los ciudadanos, unido esto con las nuevas demandas de las empresas vemos como se configura un nuevo marco al que hay que dar respuesta.

La incapacidad del mercado de trabajo actual para absorber toda la mano de obra disponible, ha ido haciendo que desde los diferentes ámbitos con responsabilidad en los temas de empleo se lancen nuevos mensajes destinados a crear una nueva cultura y concepción del empleo. Estos nuevos mensajes van dirigidos principalmente a los jóvenes incitándoles a insertarse en el mercado de trabajo a través de sus propias iniciativas para crear su propio empleo.

No es España uno de los países en los que se haya fomentado históricamente la cultura del autoempleo, por lo tanto, eso supone que incentivar y motivar a los jóvenes hacia esa nueva forma de organizar su actividad profesional requerirá de un tiempo importante y de unas condiciones del entorno que aún no las tenemos conseguidas, por otro lado, es necesario crear mecanismos que ayuden y animen a crear esta nueva forma de enfrentarse al empleo y que vaya calando en la sociedad para que nazca esta cultura emprendedora.

El trabajo ha supuesto durante muchos años algo más que el desarrollo de una actividad a cambio de unos ingresos económicos, también ha

supuesto el espacio donde las personas interactúan y se relacionan. Los amigos de la escuela y de la Universidad se van perdiendo, en muchos casos, y son sustituidos por los amigos que se crean en ese nuevo espacio que es el lugar de trabajo. Es evidente, que uno de los elementos que se valoran cuando un joven o una persona adulta se incorpora a una nueva empresa es el número de personas, el ambiente que existe en el lugar de trabajo, etc. Estos son factores que se identifican por lo tanto con un espacio físico donde se desarrolla una actividad y se facilita la interrelación personal. Estos son valores por lo tanto, que cambian profundamente cuando un joven ve como única posibilidad, para incorporarse al mercado de trabajo, la creación de su propia iniciativa empresarial, ya que debe enfrentarse "solo" a la misma o bien con un grupo reducido en el caso de lanzar una actividad bajo cualquiera de las formas de economía social: él o ellos deberán liderar dicho proyecto.

¿Qué entendemos por iniciativas de autoempleo?

Entendemos por autoempleo las actividades económicas desarrolladas por una persona, es decir son iniciativas económicas de su propiedad, aquellas personas que se hacen protagonistas y responsables de su propio itinerario profesional. Entendemos por lo tanto que en este marco del autoempleo tienen cabida diferentes fórmulas: empresarios sin asalariados a su cargo, podemos entender también miembros de cooperativas, sociedades laborales, Sociedades anónimas, etc. En España y en Europa el número de empresas existentes sin asalariados es importante, por lo tanto podemos decir que esta forma de autoempleo no sólo tiene especial trascendencia para las personas que deciden como fuente de ingresos por su trabajo esta fórmula, sino que la misma tiene una gran importancia en la generación de riqueza en los diferentes países. Los datos en España de empresas sin asalariados rondan el

56% del tejido empresarial, por lo tanto a la hora de considerar el autoempleo en el marco de la economía de un país se debe prestar especial atención por lo que supone para la dinamización del tejido económico.

¿Cuáles son los mecanismos de apoyo que existen por parte de los poderes públicos para incentivar este tipo de actividades?

A lo largo de los últimos años hemos asistido a la proliferación de servicios dirigidos al apoyo a la generación de actividades emprendedoras en los diferentes ámbitos tanto públicos como privados. Desde las administraciones públicas, Administraciones locales, Regionales y Nacional se crean dispositivos de orientación y apoyo a los emprendedores para facilitarles la creación de su propia empresa. Dichos apoyos van desde el establecimiento de ayudas económicas hasta la puesta a disposición de los emprendedores de servicios técnicos de apoyo para asesoramiento de los mismos.

Se han creado en los últimos años las ventanillas únicas con el fin de facilitar y agilizar a los jóvenes emprendedores los trámites para la creación de empresas.

Desde los organismos con carácter privado como asociaciones juveniles, asociaciones de jóvenes empresarios, etc., se ponen en marcha dispositivos de asistencia técnica para favorecer la creación de empresas y para ayudar y tutelar a los jóvenes en el proceso de creación de las mismas. Los datos en este sentido pueden ser alentadores en lo que a la acogida de dichas iniciativas se refiere, gran número de personas jóvenes pasan por dichos servicios para asesorarse y acogerse a las diferentes ayudas que desde los mismos se ofrecen.

Ahora bien, parece que tales servicios y ayudas no garantizan el éxito de la actividad emprendida por los jóvenes, ya que existe un alto índice de mortalidad de las empresas nuevas que son creadas por personas jóvenes.

¿Por qué fracasan un número importante de iniciativas emprendedoras?

Los datos obtenidos por algunas de las organizaciones que trabajan en el ámbito de la orientación y el apoyo para el autoempleo nos dicen que un gran número de empresas creadas por jóvenes muere en los tres primeros años de su puesta en marcha y un porcentaje importante mueren en el período de los cinco primeros años. Haciendo una revisión de los servicios que se ofrecen desde las diferentes estructuras que asesoran a las personas jóvenes en su proceso de apoyo y orientación para la generación de su propio empleo e iniciativas de autoempleo vemos que los mismos conceden una gran importancia a lo que son los aspectos económicos de los proyectos, estudio de viabilidad, etc., pero muy pocos se ocupan de los aspectos humanos que son en su mayor parte los que hacen fracasar las iniciativas. Los aspectos humanos referidos a la persona o grupo de personas que quiere o quieren poner en marcha una iniciativa empresarial. Es evidente que, una buena idea, para lanzar un producto o servicio que se constata que cubre una necesidad o una demanda, innovadora, etc., incluso con una perspectiva de viabilidad económica excelente, solo llegará a buen puerto si la persona o personas que deben llevar adelante ese proyecto reúnen las competencias necesarias para poder materializarlo.

En este punto, no preguntamos si el emprendedor tiene o no que tener unas competencias determinadas y específicas y cómo pueden ser adquiridas dichas competencias en el caso de no tenerlas.

Es evidente que el emprendedor es una persona que tiene que tener una amplia visión de todo lo que va a comportar su actividad empresarial como emprendedor.

El emprendedor debe acumular las competencias clave del Director, del gerente, del vendedor, del administrador, etc. Y dichas competencias deben ser perfectamente definidas para poder garantizar el éxito de la empresa.

Existen en el mercado diferentes herramientas para medir las competencias clave requeridas en los diferentes puestos de trabajo que hay que desarrollar y para medir, del mismo modo, las competencias que deben poseer las personas que deben ocupar dichos puestos, pensamos que dichas herramientas deben ser válidas para medir las competencias clave del puesto de trabajo emprendedor y del perfil personal que debe tener el emprendedor.

2. Ser emprendedor, cuestión de liderazgo

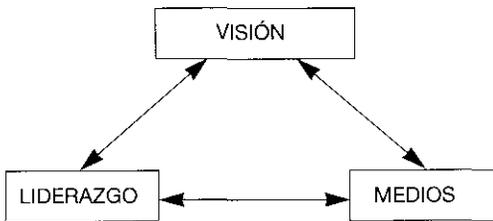
Ser emprendedor o emprendedora, está fundamentalmente relacionado con las características personales del joven. Si un proyecto nuevo, una empresa, una iniciativa requiere de una serie de ingredientes para concluir con éxito, el factor persona es determinante. No dudamos que la calidad técnica del proyecto a desarrollar, el valor intrínseco de la iniciativa, la oportunidad comercial o la idoneidad del momento en el que se lanza el proyecto o incluso el apoyo económico, todo ello, podrá despilfarrarse si la conducción es desarrollada por un perfil personal inadecuado. En pocas palabras, emprender vigorosamente una iniciativa y concluirla con éxito, requiere de unas dotes de liderazgo, ya sea éste un liderazgo técnico, grupal o cualesquiera que sea. No se puede esperar un resultado exitoso sin liderazgo y si este resultado positivo no estuviera conducido por alguien con dotes de líder, difícilmente se podrá predecir una continuidad de futuro.

De ahí nuestra reflexión: iniciativas impulsadas por personas sin características adecuadas, es derrochar un esfuerzo social o económico que conducirá tarde o temprano al fracaso o paralización de tales iniciativas. Pero iniciativas mediocres en manos de emprendedores potentes, supone la oportunidad incluso de revolucionar dichas iniciativas. Tal vez en tiempo real estemos asistiendo con demasiada frecuencia a un

espectáculo donde nos encontramos a líderes sin proyectos y en el otro extremo a proyectos sin líderes, con la doble frustración que ello conlleva, por eso, en esta reflexión pretendemos insistir en un principio: "AJUSTAR EL PROYECTO AL LÍDER Y EL LÍDER AL PROYECTO".

Sólo propiciando el encuentro feliz del líder con su proyecto, podremos vencer el principio subyacente de que el éxito es básicamente cuestión de tenacidad, visión y esfuerzo. Ese voluntarismo cojea por su base. Tenacidad y esfuerzo es sólo una mínima parte del liderazgo y lamentablemente, no es la dimensión más importante. Es más, ambas son las características que más suelen distinguir a los seguidores, no sólo a los líderes. Este culto desmesurado al esfuerzo es loable pero no es la característica fundamental del líder, en cambio, la imaginación (la visión) y la habilidad para alinear a la gente con la visión sí es un aspecto clave.

Como conclusión se podrían reclamar como elementos imprescindibles que garantizan la viabilidad de una iniciativa, la coincidencia equilibrada de los siguientes factores:



(Figura 1)

La visión hace referencia a la idea fuerza que implica la iniciativa a emprender, el negocio a iniciar, el sueño a realizar.

Medios son los recursos necesarios para soportar técnica o económicamente la iniciativa contenida en la visión. Pueden ser personas, equipos, instalaciones, etc.

Liderazgo es la capacidad integradora que el emprendedor o emprendedores tienen para llevar

a buen fin la visión con el uso adecuado de los medios.

Visiones y medios se escapan a los objetivos de esta reflexión, puesto que es imposible categorizar estos elementos por su amplitud y diversidad, en cambio hablar de liderazgo es referirnos al perfil del emprendedor, sus características personales y éste sí es el propósito de nuestro artículo.

3. Tipos de emprendedores

Si partimos del principio de la importancia que tiene el papel del emprendedor como dinamizador de éxito de visión y medios, parece obvio, que se debería avanzar en un esfuerzo sistematizador, en tratar de agrupar un conjunto de estilos o perfiles estándar de emprendedores, sobre la base de los posibles proyectos o visiones a desarrollar. Parece lógico que por un principio de situacionalidad cada proyecto o iniciativa requeriría un emprendedor o líder específico, pero esta tarea nos llevaría a una función atomizadora poco operativa. Por esta razón, proponemos clasificar el fenómeno del emprendedor en cuatro categorías en torno a las cuales se puedan agrupar los posibles proyectos o iniciativas a desempeñar de tal manera que para cada proyecto se pueda propiciar un líder o emprendedor adaptado al máximo al tipo de iniciativa. Los cuatro tipos o categorías de emprendedor serían:

Categoría A: Emprendedor tecnológico

Categoría B: Emprendedor sociológico

Categoría C: Emprendedor comercial

Categoría D: Emprendedor genérico

A. Emprendedor tecnológico

Líder de proyectos con un alto contenido tecnológico o de importante especialización técnica. Debe obtener resultados trabajando con equipos generalmente altamente cualificados.

B. Emprendedor sociológico

Líder centrado en trabajar en proyectos cuyo destino final son otros colectivos humanos. Prima la importancia de las personas frente a la de la tecnología, tanto en el proceso de ejecución como en los propios resultados.

C. Emprendedor comercial

Líder orientado a alcanzar objetivos de carácter comercial, donde el elemento técnico o social tienen un carácter secundario. Predomina el obtener resultados en relación con un entorno comercial o mercado concreto.

D. Emprendedor polivalente

Si de lo que se trata es de definir un perfil profesional de emprendedor de carácter general o polivalente, donde el carácter técnico, social o comercial tienen una dimensión secundaria. El emprendedor polivalente puede ser asimilable a las categorías A, B y C.

Mediante esta categorización se intenta introducir un factor de racionalidad y huir de una propuesta simplificadora, ya que el fenómeno del emprendedor al estar conectado, en nuestra opinión, con el liderazgo, debe discurrir en paralelo a los estudios sobre el mismo. Por esta razón, las cuatro categorías pretenden responder de la complejidad derivada de las diferencias entre las iniciativas entre sí y de la diversidad de situaciones que el desarrollo de dichas propuestas puedan demandar.

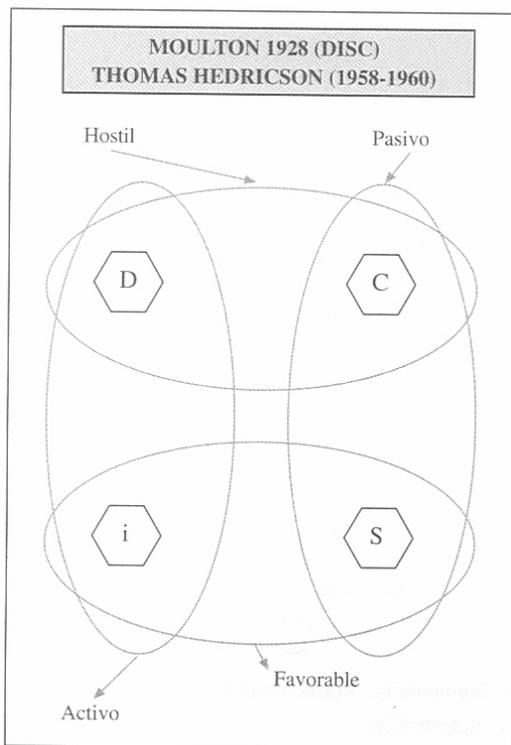
4. D.I.S.C.: Un método para evaluar los perfiles de los emprendedores

A. LA TEORÍA DE MARSTON MOULTON

En 1928, Marston Moulton desarrolló una teoría biopsicosocial de la personalidad, según la cual, se pretendía determinar un modelo recurrente del comportamiento del ser humano en interacción con el entorno. Marston Moulton, con su modelo

D.I.S.C., permitía aislar cuatro variables críticas del comportamiento combinando factores de entorno, factores de perfil personal y actitudes ante los desafíos del ambiente. En relación con el entorno. En relación con el entorno éste se dividía en una categoría binaria: entorno favorable y entorno hostil. Los comportamientos previsibles serían cuatro: D (Dominancia), I (Influencia), S (Estabilidad) y C (Conformidad). La tercera variable, la actitud, también binaria podía ser activa o pasiva. La combinación de estos elementos, entorno, D.I.S.C. y actitud, produce la esencia del modelo que se expresa en el siguiente gráfico donde se obtienen los rasgos básicos de las cuatro estrategias D.I.S.C. para una adaptación exitosa ante el entorno.

MODELO DISC DE MARSTON MOULTON



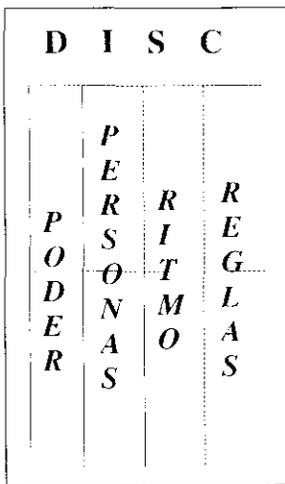
(Figura 2)

- D. DOMINANCIA: Actitud activa y positiva ante un ambiente hostil
- I. INFLUENCIA: Actitud activa y positiva ante un ambiente favorable
- S. ESTABILIDAD: Actitud pasiva ante un ambiente favorable
- C. CONDORMIDAD: Actitud pasiva ante un ambiente hostil

B. DE MARSTON MOULTON A THOMAS HEDRICKSON

En los años 70, el Dr. Thomas Hedrickson revisó la teoría de Moulton y la adaptó al mundo del trabajo y de las organizaciones, desarrollando un sistema de evaluación y ajuste persona al puesto conocido como el sistema APP/APT de Thomas International. Este sistema altamente desarrollado puede ayudarnos a evaluar el perfil de los emprendedores de acuerdo con los siguientes criterios básicos:

EL SISTEMA APP/APT DE THOMAS INTERNATIONAL

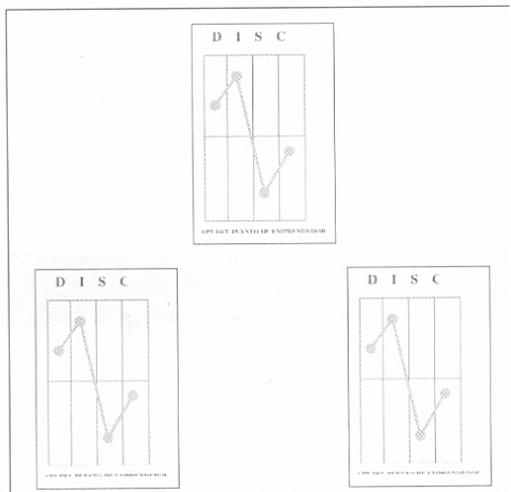


(Figura 3)

- D. Dominancia: Poder, resultados, liderazgo autocrático.
- I. Influencia: Personas, expresividad, liderazgo participativo.

- S. Estabilidad: Ritmo de trabajo, liderazgo paternalista.
- C. Conformidad: Normas, procedimientos, liderazgo burocrático.

Mediante un cuestionario rápido de evaluación, APP, se pueden medir los perfiles profesionales de las personas que aspiran a ser emprendedoras. También con un cuestionario igual de sencillo, se pueden evaluar los puestos de trabajo independientemente de quienes los ocupan. El cuestionario de evaluación del puesto se llama APT. Posteriormente contrastando APP (Análisis del Perfil Personal) con APT (Análisis del Puesto de Trabajo), se suele realizar el ajuste del perfil de la persona con el perfil del puesto a ocupar. En definitiva, si definimos el APT de los perfiles de los puestos de emprendedores y los comparamos con los perfiles de las personas que aspiran a ser emprendedoras, tendremos una respuesta racional y objetiva de las posibilidades de éxito o fracaso de las personas evaluadas. Así, mediante una evaluación objetiva, se podrán desterrar opciones voluntaristas o al menos, predecir factores de riesgo o potenciales amenazas derivados de las características profesionales del emprendedor en la medida que se aleja o se aproxima al perfil definido para el puesto de emprendedor elegido, es decir, APT. Veamos un ejemplo:



(Figura 4)

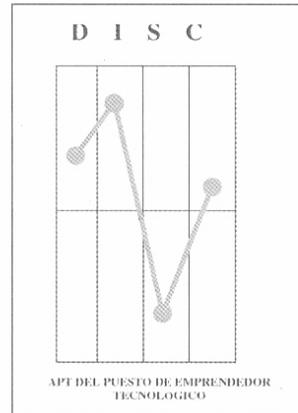
Como puede apreciarse, el APP del sujeto A se adapta al APP de emprendedor por tener una distribución de su puntuación D.I.S.C. análoga. El sujeto y candidato B no es apto porque su APP difiere del APT del puesto porque D y C no coinciden con éste. La D está más baja y la C más alta que el APT del puesto de emprendedor. Usando el sistema APP/APT de Thomas International además de otras pruebas de conocimiento, así como entrevistas, etc., se puede evaluar el potencial de éxito de los futuros emprendedores y orientar a los jóvenes en sus decisiones profesionales.

5. Los APT de las cuatro categorías de emprendedores

Para poder hacer una evaluación de los emprendedores aspirantes a desarrollar esta función exitosamente, lo primero que hay que hacer es diseñar el APT (Análisis del Puesto de Trabajo) de cada una de las cuatro categorías estándar de emprendedores, a saber, el tecnológico, el sociológico, el comercial y el perfil polivalente o genérico. En este apartado procederemos a diseñar una propuesta provisional de tales opciones o perfiles de liderazgo para emprendedores siguiendo la ortodoxia de M. Moulton y del modelo D.I.S.C. de Thomas International.

Se definirán los cuatro perfiles APT que irán acompañados de una serie de descriptores que ayuden a definir las capacidades o competencias básicas de cada perfil. Hay que hacer notar que la confección de estos perfiles APT sólo es posible recurriendo a un experto en el dominio del sistema Thomas, siguiendo una metodología rigurosa que en este caso nos abstendremos de describir por razones obvias.

A. APP DEL EMPRENDEDOR TECNOLÓGICO



(Figura 5)

COMPETENCIAS BÁSICAS:

IS: CAPACIDAD DE CONTACTOS

DS: DETERMINACIÓN

CS: PERSPICACIA

MOTIVADOR BÁSICO: Reconocimiento social, resultados y reglas.

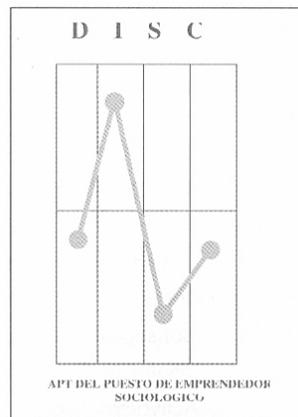
TEMOR: Rechazo, fracaso y conflicto.

PUNTOS FUERTES: Contacto social. Obtener resultados. Trabajar con medios rigurosos. Activo/dinámico.

ESTILO DE LIDERAZGO: Participativo, autocrático, burocrático.



B. APP DEL EMPRENDEDOR SOCIOLÓGICO



(Figura 6)

COMPETENCIAS BÁSICAS:

IS: CAPACIDAD DE CONTACTOS

IC: CONFIANZA EN SÍ MISMO

ID: BUENA VOLUNTAD

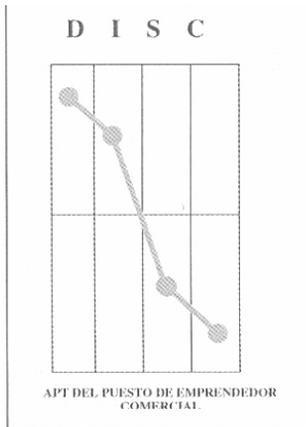
MOTIVADOR BÁSICO: Reconocimiento social,
resultados y reglas.

TEMOR: Rechazo social.

PUNTOS FUERTES: Trabajar con personas.
Contacto social. Influencia
en vez de presión.
Activo/dinámico.

ESTILO DE LIDERAZGO: Participativo.

C. APP DEL EMPRENDEDOR COMERCIAL



(Figura 7)

COMPETENCIAS BÁSICAS:

DC: INDIVIDUALIDAD

DS: DETERMINACIÓN

IC: CONFIANZA EN SÍ MISMO

IS: CAPACIDAD DE CONTACTO

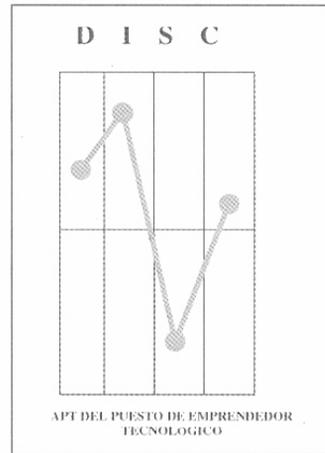
MOTIVADOR BÁSICO: Resultados y
reconocimiento social.

TEMOR: Fracaso y rechazo.

PUNTOS FUERTES: Conseguir objetivos.
Influencia. Decisión.
Activo/dinámico.

ESTILO DE LIDERAZGO: Autoritario/participativo.

A. APP DEL EMPRENDEDOR TECNOLÓGICO



(Figura 8)

COMPETENCIAS BÁSICAS:

IS: CAPACIDAD DE CONTACTOS

IC: CONFIANZA EN SÍ MISMO

DS: DETERMINACIÓN

DC: INDIVIDUALISMO

MOTIVADOR BÁSICO: Reconocimiento social y
resultados.

TEMOR: Rechazo y fracaso.

PUNTOS FUERTES: Trabajar con
personas. Obtener
resultados. Activo/dinámico

ESTILO DE LIDERAZGO: Participativo/autocrático.

6. ¿Cómo evaluar las cuatro categorías de emprendedores con el sistema APP/APT de Tomas International

La evaluación de las cuatro categorías de emprendedores, A, B, C y D, necesita el desarrollo de las siguientes fases, a saber:

- 1º Definir los APT (perfil del puesto) de cada una de las cuatro categorías.
- 2º Evaluar los perfiles profesionales de los aspirantes a emprendedores usando el cuestionario APP (análisis del perfil personal) a fin de conocer su D.I.S.C.

- 3º Realizar el ajuste persona a puesto comparando el APP de cada aspirante con el APT de la categoría del emprendedor a la que aspira.
- 4º Fruto del ajuste o desajuste, dar la correspondiente orientación y asesoramiento a las personas evaluadas, así como las acciones de desarrollo necesarias para optimizar el perfil APP cuando no se ajuste al APT del puesto deseado.

Nuestra propuesta no pretende agotar el tema, sino todo lo contrario, de manera que cualquier optimización, enriquecimiento o mejora del proceso de evaluación propuesto será bienvenido. En este trabajo nuestra intención es básicamente iniciar un nuevo camino e introducir un modelo para la evaluación del liderazgo de los futuros emprendedores.

Importa más el introducir la necesidad de evaluar racionalmente para reducir el voluntarismo como elemento básico del éxito profesional de los emprendedores, que el método en sí usado para la evaluación.

7. Conclusiones

A título de resumen, nos gustaría extraer las siguientes conclusiones:

- 1ª El éxito o fracaso de una iniciativa, tiene mucho que ver con la idoneidad de las competencias profesionales de los emprendedores.
- 2ª Un emprendedor debe asimilarse a un líder y por tanto, exigirle características de liderazgo.
- 3ª Es necesario segmentar y distinguir que diferentes proyectos e iniciativas demandan diferentes estilos de gestión o de liderazgo. En nuestra propuesta, inicialmente distinguimos 4 estrategias o estilos:
 - Emprendedor tecnológico
 - Emprendedor sociológico
 - Emprendedor comercial
 - Emprendedor polivalente

- 4ª Si se quiere tener éxito en una iniciativa, los emprendedores involucrados deberán ser evaluados a fin de conocer su perfil profesional y su adecuación al liderazgo de proyectos e iniciativas empresariales.
- 5ª El sistema APP/APT de Thomas International puede ser un buen modelo de evaluación, siendo compatible con otras técnicas complementarias.
- 6ª La evaluación debería servir, además, para hacer orientación y desarrollo profesional entre los evaluados como potenciales emprendedores.
- 7ª Lo importante es evaluar para predecir el éxito de los potenciales emprendedores y reducir el porcentaje de fracaso. Lo secundario es el sistema de evaluación a emplear.