

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE HONDURAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
MAESTRIA EN METODOLOGÍAS DE INVESTIGACIÓN
ECONÓMICA Y SOCIAL



TESIS

Estudio de caso de las características de personalidad, competencias, motivación e inteligencia emocional de un emprendedor de primera generación, del Distrito Central de Francisco Morazán.

PRESENTADO POR:

Warren Valdemar Ochoa Martínez

Previo a Optar al Grado de:

MASTER EN METODOLOGÍAS DE INVESTIGACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL

FEBRERO 2016

TEGUCIGALPA M.D.C., HONDURAS

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS:

DOCTORA JULIETA CASTELLANOS

RECTORA

DOCTORA RUTILIA CALDERÓN

VICE RECTORA DE ASUNTOS ACADÉMICOS

DOCTORA LETICIA SALOMÓN

DIRECTORA SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ABOGADA EMMA VIRGINIA MEJÍA

SECRETARIA GENERAL

MAE. BELINDA FLORES DE MENDOZA

DECANA DE LA FACULTAD DE

CIENCIAS ECONÓMICAS

MSc. HENRY RODRIGUEZ COREA

COORDINADOR MAESTRIA EN METODOLOGIAS DE

INVESTIGACION ECONOMICA Y SOCIAL

AGRADECIMIENTOS:

A mi abuela Pastora y mis padres por compartirme esa sensibilidad estética y ese goce por el conocimiento. Sin esas tertulias y ese consejo constante y lleno de fe en torno a los beneficios que trae educarse llegar aquí no habría sido posible ni siquiera en el primigenio estado germinal del deseo, anhelo y la contemplación.

A mi madre en especial por su firme convicción, su abnegada entrega, apoyo y tolerancia de tener a alguien pero al mismo tiempo no tenerlo, pues entre labores y estudio se le pierde de manera consistente en este proceso que ha durado años, ese respaldo raya en lo heroico.

A familia y amigos que han sufrido comprensivamente la ausencia, a la vez que han servido de apoyo, inspiración y guía.

A la **Dra. Daraydee Castellón** y **MSc. Fabio Andrade** por guíarme y compartir su tiempo y experiencias en la elaboración de este documento, de igual forma a los docentes de esta Maestría por compartir de una manera tan especial y contagiosa el ansia por investigar.

A Zele por compartir este caminar juntos ya de años, en medio de una atolondrada carrera con muchos desvelos, ansiedades y frustraciones pero a la vez de sueños, esperanza y triunfos, no me puedo imaginar con nadie más en esta lucha, ni en esta vida, muchas gracias amiga, has sido y sos inspiración y motivación, sigamos adelante, te amo mi Punky.

Resumen

El éxito y sostenibilidad de un emprendimiento de pequeña o mediana empresa se ve afectado directamente por las características del líder empresario, el presente estudio de tesis se enfoca en Conocer de manera empírica las características de personalidad, competencias, motivación e inteligencia emocional de un emprendedor de primera generación fundador de una empresa en el sector de servicios con cinco o más años en operaciones del Distrito Central de Francisco Morazán.

Esta investigación es de tipo cualitativo, con alcance fenomenológico que emplea como estrategia el estudio de caso mediante la aplicación de diversos instrumentos psicométricos para realizar un análisis a fondo de las características personales que permiten y llevan al sujeto a emprender y persistir en su labor empresarial, los elementos encontrados llevan a perfilar un patrón de comportamiento del empresario de primera generación para desarrollar una propuesta de mejora a partir de los hallazgos.

Abstract

The success and sustainability of a venture of SME is directly affected by the characteristics of the business leader, this thesis study focuses on Knowing empirically the personality traits, skills, motivation and emotional intelligence of an first generation entrepreneur founder of a company in the service sector with five or more years in operations of the Central District of Francisco Morazán.

This research is qualitative, with a phenomenological scope used, and uses the case study strategy by applying various psychometric instruments to perform a thorough analysis of the personal characteristics that enable and lead the subject to undertake and persist in its business activities, found items carried outline a pattern of first generation entrepreneur to develop a proposal for improvement based on the findings.

SIGLAS Y ABREVIATURAS

AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo AEP Acelerador Empresarial de Panamá
ANDI	Asociación Nacional de Industriales de Honduras ANMPIH Asociación Nacional de Pequeños y Medianos Industriales de Honduras
BAT7	Batería de Aptitudes de TEA
COMPETEA	Test de Competencias Laborales de TEA
BANHCAFÉ	Fundación del Banco Hondureño del Café
BCH	Banco Central de Honduras
BCIE	Banco Centroamericano de Integración Económica
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BID/FOMIN	Banco Interamericano de Desarrollo / Fondo Multilateral de Inversiones
BM	Banco Mundial
BMI	Banco Multisectorial de Inversiones
GIZ	Agencia Alemana de Cooperación Técnica
IPV	Inventario de Personalidad para Vendedores
MSCEIT	Test de Inteligencia Emocional Mayer-Salovey
OEI	Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura
SPV	Cuestionario de valores personales

Índice

Introducción	11
Capítulo I: Planteamiento del problema	13
1.1 Antecedentes	14
1.2 El problema de investigación	17
1.3 Formulación del problema	20
1.4 Objetivos de investigación	21
1.4.1 Objetivo general	21
1.4.2 Objetivos específicos	21
1.5 Justificación de la investigación	22
1.6 Delimitación del problema	24
Capítulo II:	26
Marco Teórico	26
2.1 Características de personalidad	27
2.1.1 Qué son la personalidad, las características de personalidad y cómo influyen sobre la conducta	27
2.1.2 Cómo se estudian y miden las características de personalidad.	32
2.1.3 Cuáles son las características de personalidad de los emprendedores.	80
2.2 Competencias	86
2.2.1 Qué son las competencias	86
2.2.2 Cómo se estudian y miden las competencias.	99
2.2.3 Cuáles son las competencias que tienen los emprendedores.	106
2.3 Motivación	112
2.3.1 Qué es la motivación y cómo influye esta sobre la conducta	112
2.3.2 Cómo se estudia y mide la motivación.	118
2.3.3 Cuáles son las motivaciones de los emprendedores para levantar y sostener sus empresas. ..	150
2.4 Inteligencia emocional	153
2.4.1 Qué es la inteligencia emocional	153
2.4.2 Cómo se estudia la inteligencia emocional	160

2.4.3 Cuáles son las características de inteligencia emocional de los emprendedores	164
2.5 Emprendimiento empresarial.....	166
2.5.1 Que es el emprendimiento empresarial.	166
2.5.2 Emprendedores de primera.....	170
2.5.3Cuál es el estado del emprendimiento en Honduras.	172
Capítulo III:	176
Marco metodológico	176
3.1 Enfoque y tipo de investigación.....	177
3.1.1 Enfoque de investigación.....	177
3.1.2 Tipo de investigación	177
3.2. Diseño de investigación.....	178
3.3 Población, muestra y muestreo	179
3.3.1 Delimitación de la población	179
3.3.2 Tipo de muestreo	180
3.4 Recolección de Datos	180
3.4.1 Técnicas empleadas.....	180
3.4.1 Instrumento de investigación	181
Capítulo IV:.....	186
Características de un emprendedor de primera generación	186
4.1 Análisis de los datos	187
4.2 Resultados en el cuestionario factorial de personalidad 16-FP	188
4.2.1 Factor A. Afabilidad	189
4.2.2 Factor B. Razonamiento.....	190
4.2.3 Factor C. Estabilidad	190
4.2.4 Factor E. Dominancia.....	191
4.2.5 Factor F. Animación	192
4.2.6 Factor G. Atención a las Normas	192

4.2.7 Factor H. Atrevimiento	192
4.2.8 Factor I. Sensibilidad.....	193
4.2.9 Factor L. Vigilancia	194
4.2.10 Factor M. Abstracción.....	194
4.2.11 factor n. privacidad.....	195
4.2.12 Factor O. Aprensión.....	195
4.2.13 Factor Q1. Apertura Al Cambio.....	196
4.2.14 Factor Q2. Autosuficiencia.....	196
4.2.15 Factor Q3. Perfeccionismo.....	197
4.2.16 Factor Q4. Tensión.....	198
4.2.17 < U>Dimensiones Globales Extraversión	198
4.2.18 Ansiedad.....	199
4.2.19 Dureza	199
4.2.20 Independencia.....	200
4.2.21 Auto-Control.....	200
4.3 Resultados en el MSCEIT	200
4.3.1. Percepción emocional	201
4.3.2 Facilitación emocional	202
4.3.3 Comprensión emocional.....	204
4.3.4 Manejo emocional.....	205
4.3.5 Tareas de percepción emocional	207
4.3.6. Tareas de facilitación emocional	207
4.3.7. Tareas de comprensión emocional.....	209
4.3.8 Tareas de manejo emocional.....	209
4.4. Resultados de la evaluación de competencias por compeTEA	210
4.4.1 PUNTOS FUERTES Y PUNTOS DÉBILES	211

4.4.2 INTERPRETACIÓN DE LAS COMPETENCIAS	212
4.4.3 Área Intrapersonal.....	212
4.4.4 Área Interpersonal.....	213
4.4.5 Área de Desarrollo de tareas	215
4.4.6 Área del Entorno	217
4.4.7 Área Gerencial	219
Conclusiones	222
Fortalezas	223
Áreas promedio	226
Debilidades.....	227
Recomendaciones	230
Bibliografía	232

UDI-DEGT-UNAH

Introducción

La presente investigación trata sobre las características de personalidad, competencias, motivación e inteligencia emocional de un emprendedor de primera generación fundador de una empresa en el sector de servicios con cinco o más años en operaciones del Distrito Central de Francisco Morazán.

Las características del líder de pequeña y mediana empresa inciden en el éxito de sus emprendimientos empresariales, facilitando el funcionamiento y sostenibilidad de estas a través de las etapas de desarrollo inicial y perviviendo a pesar de las dificultades que el entorno pueda generar.

Esta investigación pretende arrojar luz desde el estudio de la particularidad en torno al fenómeno del emprendimiento profundizando en la realidad del emprendedor, para así ampliar la comprensión de las causas que llevan sostener un emprendimiento.

Para realizar este estudio se empleó una metodología cualitativa, de enfoque fenomenológico, mediante un estudio de caso, aplicando distintos instrumentos de medición de los atributos a conocer.

En el capítulo I se realiza el planteamiento del problema, indagando sobre los antecedentes, se presenta la formulación del problema y los objetivos a alcanzar en la investigación. En el capítulo II se elabora un marco teórico en torno a las categorías de análisis del estudio. En el capítulo III se presenta el marco metodológico al que se

suscribe este estudio cualitativo justificando las estrategias, diseño, e instrumentos utilizados. En el capítulo IV se realiza el análisis de los datos recolectados en el estudio mediante la aplicación de los diversos instrumentos. Para luego presentar las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó.

UDI-DEGT-UNAH

Capítulo I:

Planteamiento del problema

UDI-DEGT-UNAH

1.1 Antecedentes

Aunque el término emprender suele dársele varios significados (Poncio, 2010). Dependiendo de en relación a qué sea utilizado, será la impronta y el contenido que se le otorgue. En el entorno económico un emprendedor es quien monta una empresa, es dueño de su propio negocio con fines de lucro.

Algunas definiciones por ejemplo son “alguien que se aventura en una nueva actividad de negocios” (Finley, 1990) o “un buen administrador” Say citado en (Drucker & Meter, 1989). Esto visto desde el punto de vista del miembro de la academia, hace referencia a otros elementos mucho más extensos, y si hablamos desde la perspectiva del profesional del estudio e investigación de la conducta humana, el término nos remite a un perfil, que cuenta con una serie de características que determinan la conducta humana, el término nos remite a un perfil de personalidad que cuenta con una serie de características que determinan las acciones y respuestas ante el entorno, basándose en los rasgos, competencias, aptitudes y percepciones individuales.

Varios señalan que el apelativo de emprendedor se usa para referirse a “miembros activos de la economía que aportan actividades novedosas de alguna manera” (Ibáñez , 2001) también suele referirse a individuos que procuran en la medida de sus recursos y capacidades escapar de prácticas estereotipadas y bien vistas a nivel social, como es el tener un empleo. Los emprendedores se diferencian por sus competencias de creación e innovación; en otras palabras, abandonan lo que la mayoría de la población hace, tienen prácticas diferentes y procuran mejorar lo existente (Alcaraz, 2006) Estos “hacen negocios exitosos, que desarrollan nuevas ideas” (Steinhoff & Burgess, 1993)

El emprendedor sabe hacer uso correcto de los recursos de los que dispone en su entorno. Varios autores entre los que se puede citar (Hatten, 1997), (Hebert & Link, 1989) hacen referencia al emprendedor como el sujeto capaz de enfrentar las responsabilidades, tomar decisiones, detectar los bienes, recursos y entidades; por tanto es un “ágil captador y aprovechador de información y recursos o que tiene la facultad de detectar oportunidades de negocios para aprovecharlas”. (Alcaraz, 2006)

Otras características que suelen destacar entre los emprendedores usualmente son la capacidad de “agregar valor” o dicho en otras palabras “es capaz de concentrar su mente en ciertos aspectos del medio que le rodea e ignorar otros, lo que le permite aplicar su tiempo y esfuerzos en la búsqueda y materialización de oportunidades (Morris & Kuratko, 2002) En relación a esto la mayoría de autores destacan la creatividad como un factor fundamental del dinamismo emprendedor.

(Harper, 1991) Se refiere al emprendedor como aquel con las destrezas para encontrar las coyunturas donde es posible crear o innovar un negocio, por tanto sabe encontrar oportunidades, afrontar las dificultades y administrar los insumos de los que dispone manteniendo la autoconfianza. Por su parte (VanderWerf & Brush, 1989) menciona la toma de decisiones, capacidad de creación y administración, aptitudes de innovación y aceptación del riesgo. Y (Burch, 1986) resalta rasgos actitudinales como gran capacidad de trabajo, pudiendo dedicar mucho tiempo más que el individuo promedio, optimismo, y orientación hacia la excelencia.

La disposición a “tomar riesgos en que pondera los beneficios y asume los peligros que son inherentes a su consecución” (Baty , 1990) o que estas son personas “dispuestas a tomar el riesgo y asumir sus propias ganancias y pérdidas” (Halloran, 1992). Por su parte (Gray & Cyr, 1994) afirman que el emprendedor es “alguien que

organiza, controla y asume riesgos en un negocio ante su deseo de enfrentar desafíos, la oportunidad de alcanzar logros y el impulso de cumplir necesidades personales, emocionales y psicológicas”, (Hiam & Olander, 1991) destacan que estos “inician un nuevo negocio”.

Un factor que se da por sentado pero al que se hace poca referencia en la literatura académica en torno al estudio de las características de los emprendedores es “la capacidad para aprender de los errores o fracasos...levantarse de sus caídas, con una nueva perspectiva de las cosas y un aprendizaje que le permitirá mejorar su desempeño” unido a esto la “perseverancia para el logro de sus metas y objetivos” (Stacey, 1980)

Los emprendedores como todo ser humano tienen necesidades psicológicas básicas, entre estas se destaca la necesidad de logro, necesidades de afiliación y necesidades de poder, pero la de logro es de mayor peso en el carácter y personalidad del emprendedor, otras necesidades que pueden impulsar y disparar conductas de emprendimiento son las de independencia y autonomía, así como las de dominio de su medio y necesidad de crear (McClelland, 1971) al mismo tiempo se diferencian por la razón que según las experiencias y percepciones de los mismos emprendedores les llevó a emprender, pudiendo ser aprovechar una oportunidad o ser empujados por la necesidad.

A pesar de la abundante literatura sobre el tema (Benavides Espinosa & Sánchez García, 2004), aunque existen investigaciones en torno a la personalidad emprendedora en otros contextos (Caliendo & Kritikos, 2011), no se encontró en la revisión bibliográfica inicial estudios sobre características de personalidad de los emprendedores de primera generación en el contexto nacional ni centroamericano.

Al mismo tiempo, y aunque a nivel internacional se encontraron pocos estudios técnicos que recurren a metodologías mixtas (Dana & Dana, 2005), cruzando estrategias de análisis cualitativo y cuantitativo, que recurran a una variedad de instrumentos de investigación, como baterías psicométricas estandarizadas y baremadas para los contextos poblacionales de interés. Sin embargo no se encontró en estos estudios que se haga distinción si los emprendedores cuya personalidad es estudiada han heredado capital, conocimientos o empresas funcionando.

1.2 El problema de investigación

Toda economía necesita incrementar la tasa de emprendimientos, para esto parte de la población debe dejar de ser personas inactivas económicamente o transformarse de empleados asalariados a emprendedores (Lederman, Messina, Pienknagura, & Rigolini, 2014). Pero no existe claridad ni consenso en cómo lograr este salto socioeconómico entre los individuos mediante programas de incubación.

La mayoría de literatura y científicos sobre el tema de la personalidad de los emprendedores no hace diferencia entre las características de emprendedores de primera generación (Kargwell & Inguva, 2012) (entendiendo por esto quien ha abandonado la inactividad económica o la comodidad de un empleo para emprender sin haber heredado una empresa, un conocimiento de cómo emprender “*Know how*” o un capital semilla) y emprendedores de segunda generación quienes retoman emprendimientos de su familia, o que por lo menos han heredado conocimiento o capital para iniciar su emprendimiento.

Este estudio se interesa específicamente en conocer las características de personalidad, competencias, motivación e inteligencia emocional de un emprendedor de primera generación fundador de una empresa en el sector de servicios con cinco o más años en operaciones del Distrito Central de Francisco Morazán. Según las estadísticas del BCIE en Centro América una de cada dos empresas nuevas ha cerrado tras un año de operaciones y a los tres años el 80% ha fracasado, para que finalmente subsista únicamente entre el 3% y 5% tras cinco años de operaciones, lo que se llama para fines de este estudio, "*Mortalidad infantil empresarial*" para hacer un paralelismo con el concepto de epidemiología y salud pública (Lebendiker, Zevallos, Alonso, & Petry, 2010).

El interés por este líder empresarial se debe a que es este quien carga con la responsabilidad y quien toma las decisiones de estas empresas, y que quién ha liderado la empresa manteniéndola a flote se debe diferenciar en alguna medida de aquel que fracasó en el intento, o quien heredó conocimientos, capital o empresas. Según (Lebendiker, Zevallos, Alonso, & Petry, 2010) los esfuerzos que se han identificado en Honduras para el fomento de la cultura emprendedora son muy pocos, y se caracterizan por ser aislados, no coordinados entre sí y desarrollados por iniciativas privadas, universidades o de ONGs, sin participación alguna de asociaciones de peso del sector privado, como por ejemplo, el Consejo Hondureño de la Empresa Privada (COHEP), y mucho menos de instituciones del Estado.

Lo mismo es válido para las otras etapas del proceso emprendedor, en donde se encuentran acciones institucionales, de educación, formación y capacitación y de financiamiento, pero que están concentradas en la capacitación para la gestión empresarial, dirigidas a mipymes. Destaca además la ausencia de financiamiento, además de la poca importancia relativa que se da al tema de género (Lebendiker, Zevallos, Alonso, & Petry, 2010).

En ese sentido trabajar con un estudio de caso busca comprender las características de personalidad, las motivaciones, las competencias e inteligencia emocional de un emprendedor de primera generación en el sector de servicios del Distrito Central, con el fin de establecer una comparación de los resultados obtenidos por medio de pruebas psicométricas con las proposiciones teóricas de explicación del fenómeno de emprendimiento para perfilar un patrón de comportamiento del empresario de primera generación para desarrollar una propuesta de mejora a partir de los hallazgos.

1.3 Formulación del problema

A continuación se hace la formulación del problema a partir de una serie de preguntas:

1. ¿Cómo es el emprendimiento en el Distrito Central?
2. ¿Cuáles son las características de personalidad e inteligencia emocional de los emprendedores de primera generación con empresas en los sectores de servicios y producción con cinco o más años en operaciones del Distrito Central de Francisco Morazán?
3. ¿Por qué fracasan los emprendimientos individuales?
4. ¿Qué motiva a una persona a emprender?
5. ¿Qué hace que una persona abandone su empleo, o deje su inactividad económica?
6. ¿Qué motiva a un emprendedor de primera generación del Distrito Central en sector servicios y producción?
7. ¿Existe un contexto que favorezca el desarrollo de rasgos específicos para emprender un proyecto?
8. ¿Cuál es la diferencia a nivel de personalidad que influye para que una persona tenga éxito empresarial?
9. ¿Influye el contexto en el desarrollo de ciertos rasgos de personalidad emprendedora?
10. ¿Qué competencias tiene una persona emprendedora?

1.4 Objetivos de investigación

1.4.1 Objetivo general

Conocer de manera empírica las características de personalidad, competencias, motivación e inteligencia emocional de un emprendedor de primera generación fundador de una empresa en el sector de servicios con cinco o más años en operaciones del Distrito Central de Francisco Morazán.

1.4.2 Objetivos específicos

- Comprender las características de personalidad, las motivaciones, las competencias e inteligencia emocional de un emprendedor de primera generación en el sector de servicios del Distrito Central
- Valorar el grado de coincidencia entre los comportamientos desarrollados por el empresario de primera generación con las proposiciones teóricas de explicación del fenómeno de emprendimiento
- Perfilar un patrón de comportamiento del empresario de primera generación para desarrollar una propuesta de mejora a partir de los hallazgos.

1.5 Justificación de la investigación

En Honduras hay un serio problema de institucionalidad, expresado en la falta de conciencia y de conocimiento acerca del tema del emprendedurismo, sin lo cual no se pueden comenzar acciones de fomento del emprendedurismo, como una política integral y complementaria de políticas para el fomento del desarrollo de los sectores productivos del país, las cuales también están pendientes de definición (Lebendiker, Zevallos, Alonso, & Petry, 2010).

En lo que respecta al proceso emprendedor, la generación y consolidación de empresas en Honduras es principalmente por necesidad, de subsistencia y de autoempleo, correspondiendo a los procesos de las Economías basadas en Recursos. (Lebendiker, Zevallos, Alonso, & Petry, 2010).

El informe del BCIE de (Lebendiker, Zevallos, Alonso, & Petry, 2010) plantea que no existen actividades de fomento del espíritu emprendedor a nivel de las escuelas y colegios del país. Las universidades impulsan algunas actividades emprendedoras con los estudiantes, pero se limitan a realizar trabajos de investigaciones en temas relacionados a las empresas y su entorno, y algunas actividades aisladas como ferias de ideas de negocios. De hecho, las universidades son las llamadas a establecer programas de investigación empresarial e incubación de empresas, pero no lo hacen, a pesar de que en algunos casos incluso lo tienen contemplado en sus planes estratégicos. No sería justo afirmar de forma absoluta que no se están realizando actividades en apoyo a los emprendimientos, ya que sí existen algunas iniciativas en ese sentido, aunque de manera incipiente y sin una estructura programática que permita realizarlas de manera sistemática y constante.

Algunos ejemplos dignos de mencionar son: FUNHBANCAFE, que trabaja con jóvenes desde el fomento al emprendedurismo hasta la formación de microempresas; IHDEAS, que realiza una competencia de planes de negocios para recibir financiamiento y asistencia técnica. También debe mencionarse el Centro de Desarrollo Humano (CDH), que ha hecho el esfuerzo para crear una incubadora en el Valle de Amarateca, beneficiando a nuevas empresas que surgieron luego del huracán Mitch. Otros esfuerzos que se mencionan son la incubadora de empresas en El Zamorano, y UNITEC, como ejercicios de planes de negocios en un entorno académico (Lebendiker, Zevallos, Alonso, & Petry, 2010).

La ejecución de este estudio buscó conocer de manera empírica las características de personalidad, competencias, motivación e inteligencia emocional de un emprendedor de primera generación fundador de una empresa en el sector de servicios con cinco o más años en operaciones del Distrito Central de Francisco Morazán con el propósito de perfilar un patrón de comportamiento del empresario de primera generación para desarrollar una propuesta de mejora a partir de los hallazgos. Al mismo tiempo traer beneficios psicológicos en el emprendedor al obtener un mapa de características vitales que posee y deficiencias que debe desarrollar.

1.6 Delimitación del problema

Las características personales del líder emprendedor suelen ser el motor de éxito o causal de fracaso de muchas empresas, sin embargo para obtener un conocimiento profundo de esta temática es necesario ver las particularidades de cada caso. Es importante considerar que para realizar este estudio se hizo el esfuerzo de delimitar el propósito a conocer de manera empírica las características de personalidad, competencias, motivación e inteligencia emocional de un emprendedor de primera generación fundador de una empresa en el sector de servicios con cinco o más años en operaciones del Distrito Central de Francisco Morazán.

Sin embargo el tema en cuestión no es sencillo ya que existen una serie de factores que pueden incidir en el éxito empresarial, además de las características propuestas, por lo tanto uno de los retos enfrentados en la investigación fue identificar el nivel de influencia que estas cualidades ejercen sobre la decisión de emprender y persistir en un emprendimiento empresarial.

Por otro lado un factor limitante en esta investigación fue la cantidad de tiempo disponible de parte del sujeto para someterse al proceso de levantamiento de información mediante estrategias diversas, y luego involucrarse en un prolongado análisis y procesamiento de información, también afectó este estudio se vio afectado por la disponibilidad de recursos económicos para obtener los instrumentos y procesar los resultados, elementos que contribuyeron a reducir el alcance del presente estudio, ya que al tratarse de un estudio cualitativo requiere de un muestreo flexible que permita por medio de la saturación teórica recoger la información necesaria.

Para futuros personalidad emprendedora se recomienda la combinación con métodos cuantitativos, específicamente el uso de encuestas a miembros de

asociaciones de empresarios para tener una muestra más representativa, con el fin de obtener mayor información que permita tomar decisiones a partir de los resultados de estos estudios.

En cuanto a nivel de recursos humanos se contó con asesoría técnica y metodológica, así como facilidad para obtener la información ya que el sujeto estuvo disponible para proporcionar datos e invertir tiempo en entrevistas a profundidad, evaluaciones psicométricas extensas y acompañamientos con observación no participante en vista del interés que represento para el sujeto los resultados que se obtuvieran del estudio.

Capitulo II: Marco Teórico

UDI-DEGT-UNAHT

2.1 Características de personalidad

2.1.1 Qué son la personalidad, las características de personalidad y cómo influyen sobre la conducta.

Describir la personalidad de alguien supone el intento de captar su esencia, de concretar algo a partir de las distintas cosas que se conozcan de él. Se trata de una tarea que casi siempre supone tomar un gran número de características conductuales y reducirlas a un conjunto más restringido de cualidades o atributos. (Carver & Scheier, 1997)

Mientras que el uso coloquial del término personalidad tiende a concentrarse en personalidades específicas, es más probable que los psicólogos se interesen en la personalidad de manera general, como concepto abstracto. Cuando los psicólogos utilizan el término personalidad, por lo general tienen en mente una concepción de la personalidad que es aplicable a toda persona. (Carver & Scheier, 1997)

Visto entonces de este modo, ¿qué es la personalidad? Se trata de una pregunta fácil de plantear pero de difícil respuesta. Los psicólogos de la personalidad han discutido durante mucho tiempo el sentido preciso del concepto, y aunque durante décadas han ofrecido muchas definiciones, ninguna ha recibido una aceptación universal. La personalidad es, ciertamente, un concepto evasivo. (Carver & Scheier, 1997)

Para llegar a una definición del concepto de personalidad, una forma de comenzar es tomar en consideración los motivos por los que se emplea el término. Entender las razones de la gente para emplearlo daría alguna idea de su significado.

Las causas de su uso empiezan a convergir en una definición implícita del término. (Carver & Scheier, Teorías de la personalidad, 1997)

Una razón para utilizar el término parece ser el deseo de transmitir un sentido de coherencia o continuidad de las cualidades de alguien. Hay varias formas de coherencia que uno puede observar, o desea agregar, a colación de alguien, y que traen a la mente el concepto de personalidad. Es posible que usted vea la consistencia de una persona a lo largo del tiempo, en una serie de situaciones similares, o en circunstancias más o menos diferentes. En cada uno de esos casos, le queda la sensación de que se trata indudablemente de la misma persona, porque actúa (habla, piensa o siente) de manera coherente en todas las ocasiones y en todos los ambientes. Una razón, entonces, para el uso de la palabra personalidad es denotar esta coherencia o continuidad interior de las personas. (Carver & Scheier, Teorías de la personalidad, 1997)

Otro motivo por el que suele emplearse el término personalidad es transmitir la idea de que cualquier cosa que las personas hagan (piensen o sientan) se origina en su interior. La idea de que la conducta surge del interior parece tan obvia que difícilmente merecería ser enunciada, pero no todos lo ven de esa manera y hay considerables diferencias filosóficas y teóricas sobre el tema. A pesar del desacuerdo, el uso del término conlleva la idea de que existe una fuerza causal en el interior de las personas que influye en la forma en la que se comportan. (Carver & Scheier, Teorías de la personalidad, 1997)

Éstas son algunas de las razones por las que la gente emplea el término personalidad, en conjunto, nos acercan a una definición: el concepto de personalidad transmite un sentido de coherencia, causalidad interna y distintividad personal. En consecuencia, estas cualidades son incorporadas en casi todas las definiciones de personalidad. Se podría afirmar con Allport citado en (Carver & Scheier, Teorías de la Personalidad, 1997) que “la personalidad es la organización dinámica, dentro del, dentro del individuo, de los sistemas psicofísicos que crean patrones característicos de conducta, pensamientos y sentimientos”.

Esta definición recalca varios aspectos:

- La personalidad no es sólo una acumulación de partes y piezas: tiene una organización.
- La personalidad no se limita a estar ahí; es activa, tiene procesos.
- Personalidad es un concepto psicológico, pero está intrincadamente unida al cuerpo físico.
- La personalidad es una fuerza causal; ayuda a determinar la forma en la que el individuo se relaciona con el mundo.
- La personalidad se muestra en patrones, recurrencias y coherencias.
- La personalidad no se muestra de una sino de varias maneras, en conductas, pensamientos y sentimientos. (Carver & Scheier, Teorías de la Personalidad, 1997)

Independientemente de lo que sean los procesos internos, la idea de proceso es en sí misma importante. Una explicación completa debe identificar el tipo de procesos es en si misma importante. Una explicación completa debe identificar el tipo de procesos que están involucrados en la personalidad y el porqué son de importancia. (Carver & Scheier, Teorías de la personalidad, 1997)

La idea de que las personas difieren en forma fundamental se remonta, al menos, a Hipócrates (cerca de 400 años AEC) posteriormente, sus ideas las enriqueció Galeno (cerca de 150 AEC) En ese entonces la idea era, más específicamente, que las personas se dividen en diferentes tipos o categorías. Se clasificó a las personas en cuatro grupos: colérico (irritable), melancólico (depresivo), sanguíneo (optimista) y flemático (tranquilo). Se pensó que cada tipo refleja exceso de uno de los cuatro fluidos básicos del organismo.

Más adelante, (Jung, 1933) argumentó que Las personas son introvertidas o extrovertidas. Alguien introvertido tiende a preferir actividades solitarias. Al enfrentar el estrés, los introvertidos tienden a retraerse en sí mismos. Un extrovertido prefiere pasar tiempo con otros. Cuando enfrentan estrés, los extrovertidos tienden a buscar a más personas.

En una tipología verdadera se ve a los tipos como categorías distintas y discontinuas, Las teorías de los tipos se han esfumando al paso de los años (aunque quedan algunas personas que aún las apoyan (York & John, 1992) A diferencia de las tipologías, las teorías de los rasgos suponen que las personas ocupan diferentes puntos en dimensiones que varían continuamente, Por esta razón, a esto en ocasiones se le llama enfoque dimensional. En las teorías de los rasgos, las diferencias entre las

personas son más cuantitativas que cualitativas. Las diferencias entre las personas se determinan con base en qué tanto incorporan varias características en su personalidad.

En la medida en que las tipologías fueron perdiendo importancia dentro la psicología de la personalidad, el término tipo cayó en desuso. Hay un teórico contemporáneo que continúa empleándolo, pero de manera distinta. (Eysenck, *The structure of human personality*, 1970) habla de tipos para referirse a dos variables que considera particularmente relevantes y que, sin embargo, supone distribuidas de manera discontinua. Eysenck utiliza la palabra para representar una clase de rasgo de orden superior y no para denotar discontinuidad.

Los rasgos son propios de cada individuo y las diferencias entre las personas se deben a la cantidad de cualidades que tienen. A la creencia de que los rasgos existen en todas las personas se le llama punto de vista nomotético (Allport, 1961) El término nomotético deriva de la palabra griega que significa "ley". Este punto de vista sostiene que cada persona se encuentra en algún punto de cada rasgo que existe. Esto permite las comparaciones entre las personas.

En contraste, tenemos el punto de vista ideográfico (Allport, 1961) que enfatiza la singularidad de cada persona. Empleamos este término para referirnos a la investigación que se enfoca en cómo la experiencia de uno varía a través de las situaciones. En este contexto, el término implica que los rasgos son individualizados. Un rasgo determinado puede existir sólo para una persona en el mundo. Incluso cuando el mismo término se aplique a dos personas, sus connotaciones difieren unas de otras. Aun cuando las connotaciones sean las mismas, el rasgo puede diferir en importancia, por lo que las personas no pueden ser comparadas de forma significativa.

A algunos especialistas les gusta el punto de vista ideográfico, porque piensan que el nomotético no deja lugar a la singularidad. En respuesta, quienes apoyan el punto de vista nomotético afirman que la unicidad surge de combinaciones únicas de niveles en muchas dimensiones de los rasgos; sin embargo, las dimensiones en sí mismas son iguales para todos. Como Eysenck afirmó "el individuo único es simplemente un punto de intersección de muchas variables cuantitativas" (Eysenck, 1952). Los psicólogos que se inclinan por el sistema ideográfico creen que los puntos de vista nomotéticos son simplificaciones (aun cuando en ocasiones las usan). Por ejemplo (Allport, 1961) creía que no debemos olvidar el hecho de que los rasgos que comparten las personas siempre tienen un sabor especial (que se debe tal vez a las diferencias con las que se expresan los rasgos) que varía de persona a persona.

2.1.2 Cómo se estudian y miden las características de personalidad.

La evidencia acerca de la personalidad proviene en parte de lo que la gente hace y dice en diversos momentos, pero también tiene que ver con la forma en la que los individuos hacen las cosas, el estilo que da un toque único y personal a sus acciones. (Carver & Scheier, Teorías de la personalidad, 1997)

El concepto de personalidad se emplea cuando uno trata de predecir y comprender la conducta de los demás o la propia. Predecir la conducta es importante para los psicólogos, como científicos dedicados al estudio de la conducta humana. El término personalidad también se emplea por otro motivo. A menudo, transmite la noción de que unas cuantas características sobresalientes pueden fungir como especie de resumen de cómo es la persona. (Carver & Scheier, Teorías de la Personalidad, 1997)

Las cualidades que le vienen primero a la mente cuando intenta describir a alguien son (desde su punto de vista) las que mejor lo definen. Mientras más importante sea la cualidad, mayor será su utilidad para predecir la conducta de esa persona y para distinguirla de los demás. Pensar en esas características tan distintivas de una persona trae a la mente el concepto de personalidad. (Carver & Scheier, Teorías de la Personalidad, 1997)

Existen dos ideas implícitas que representan temas importantes en el estudio de la personalidad. Uno de ellos atañe a la existencia de diferencias individuales. Cada persona es diferente de las demás. No existen dos personalidades que sean exactamente iguales, ni siquiera en el caso de los gemelos idénticos. Unos son felices, otros se entristecen algunos son sociables, otros más son tímidos, aislados y hasta antisociales. (Carver & Scheier, Teorías de la personalidad, 1997)

Como se ha mencionado, una de las razones para emplear el término personalidad es identificar los rasgos que definen al individuo, lo que no sería posible si éstos no variaran de unos a otros. De ahí la importancia de la noción de diferencias individuales para el empleo cotidiano del término personalidad. (Carver & Scheier, Teorías de la personalidad, 1997)

Las diferencias individuales también son importantes para los teóricos que tratan de hacer un retrato de la personalidad. Para ser de utilidad, cualquier aproximación al entendimiento de la personalidad debe tener algo que decir acerca de esas diferencias individuales. Una explicación completa de la personalidad debería prestar atención a la pregunta acerca del origen de dichas diferencias, así como considerar las cuestiones de cómo y por qué son importantes. (Carver & Scheier, Teorías de la personalidad, 1997)

El otro tema tiene que ver con lo que se conoce como funcionamiento intrapersonal expresión que implica la existencia de un conjunto de procesos dentro del individuo a los que Allport se refería como la “organización dinámica” de los sistemas. La idea es que la personalidad no es como un sello que uno estampa en cada situación que enfrenta, sino que existen mecanismos o procesos que lo llevan a actuar de la manera en la que lo hace. Estos procesos producen un sentido de continuidad interior, incluso si el sujeto actúa de manera diferente en circunstancias distintas. Es decir, que aun si los resultados son diferentes en situaciones disímiles, los procesos comprendidos son los mismos. (Carver & Scheier, Teorías de la personalidad, 1997)

Las diversas aproximaciones a la personalidad conceden un énfasis diferente a cada uno de esos temas. Algunas teorías dan importancia a los procesos, consisten principalmente en una visión del funcionamiento intrapersonal y prestan menor atención a las diferencias individuales. En contraste, otros enfoques consideran que la unicidad del individuo es el aspecto más importante de la personalidad y son más vagas acerca de los procesos internos. Esas diferencias de énfasis contribuyen a la diversidad que se observa entre las distintas teorías de la personalidad. (Carver & Scheier, Teorías de la personalidad, 1997)

Una teoría es una especie de afirmación sumaria, un principio general o conjunto de principios que atañe a una clase de sucesos. Una teoría puede aplicarse a una clase sumamente específica de acontecimientos o bien puede ser más general. Las teorías sirven a dos propósitos, el primero y más elemental objeto de una teoría es explicar el conjunto de fenómenos a los que se dirige, lo que significa que siempre ha de proporcionar una manera de entender algunas de las cosas que se sabe que son ciertas. (Carver & Scheier, Teorías de la personalidad, 1997)

Cada teoría de la personalidad brinda una explicación de por lo menos algunos fenómenos de la misma. Este primer propósito de la teoría, la explicación, es fundamental. Una teoría no será de utilidad si no es capaz de ofrecer una explicación coherente de al menos parte de lo que ya se conoce. Las teorías también tienen un segundo propósito, sugerir nuevas posibilidades sobre las cuales no se tiene certeza. Por decirlo de otra forma, una teoría debería predecir nueva información, Esto es lo que resulta más emocionante para el psicólogo interesado en cualquier postura teórica sobre la personalidad. (Carver & Scheier, Teorías de la personalidad, 1997)

La función predictiva de las teorías es más sutil y difícil que la función explicativa. En parte, el problema estiba en que la mayor parte de las teorías tiene algo de ambigüedad que, a menudo, hace difícil saber cuál debería ser la predicción. En efecto, mientras más amplio sea el alcance de una teoría, mientras más cosas pretenda explicar, mayor probabilidad habrá de que resulte ambigua. Como ya se ha mencionado, la personalidad es un concepto amplio y abstracto que cubre una enorme gama de fenómenos de la experiencia humana, por lo que las teorías de la personalidad tienden a ser complejas. Generalmente están pensadas para manejar muchas variables casi al mismo tiempo, así que sus predicciones son a veces inciertas. (Carver & Scheier, Teorías de la personalidad, 1997)

Las teorías en las que los conceptos centrales están más centrales están más cercanos a la conducta suelen ser las que conducen a las predicciones más precisas y que pueden probarse con mayor facilidad. Por otro lado, esas teorías también son las que pueden ser más fácilmente criticadas de no considerar toda la complejidad de la personalidad. Así, existe una especie de trueque: se trata de obtener una predicción precisa sin perder la capacidad de tratar con realidades complejas. (Carver & Scheier, Teorías de la personalidad, 1997)

Al hablar de hacer predicciones a partir de las teorías, hemos empezado a dirigirnos al tema de como decidir si una teoría es buena. Al describir la función predictiva de las teorías, revelamos una tendencia compartida por muchos de los psicólogos contemporáneos de la personalidad, la idea de que las teorías deben ser comprobables y que tendrían que ser probadas. Es importante averiguar si una teoría hace predicciones sustentables. (Carver & Scheier, Teorías de la personalidad, 1997)

La opinión que domina en la psicología actual es que las ideas, incluso las brillantes, tienen que ser probadas antes de que se pueda confiar en ellas. Con demasiada frecuencia las cosas que parecen ciertas resultan no serlo. Por desgracia, nunca pueden saberse qué ideas son brillantes y correctas y cuáles son brillantes, pero equivocadas, a menos que se sometan a prueba. Es por ello, que, en nuestros días, la psicología de la personalidad tiende a ser un campo científico en el que cuenta mucho el peso de la evidencia que aporta la investigación. Los estudios de la personalidad proporcionan información sistemática sobre la precisión o la utilidad de las ideas de una teoría.

La información obtenida en esos estudios puede confirmar o refutar una predicción y, por ende, apoyar o socavar la teoría. Recurrir a la investigación para probar las teorías es el fundamento de la ciencia, y la psicología contemporánea de la personalidad está muy influida por la orientación científica. (Carver & Scheier, Teorías de la personalidad, 1997)

También se debe señalar que cuando las teorías se utilizan para generar predicciones de investigación, se desarrolla una interacción continua entre la investigación y la teoría. Si una teoría hace predicciones, el resultado es la investigación apoya las predicciones, lo que fortalece la teoría, pero otras no lo logra o le brinda sólo un apoyo parcial. El resultado del estudio puede sugerir limitaciones de la teoría, es posible que, por ejemplo, haga predicciones precisas en ciertas condiciones, pero no en otras. Un hallazgo de este tipo conduce a la revisión o modificación de la teoría. (Carver & Scheier, Teorías de la personalidad, 1997)

Para el científico, entonces, un elemento importante para decidir si una teoría es buena es el grado en que hace lo que se supone que debe hacer: explicar y predecir. Ahora, resulta inadecuado que una teoría se funde en un conjunto demasiado restringido de información (Maddi, 1980) algunas teorías son criticadas porque confían excesivamente en la experiencia clínica de los teóricos, otras lo son porque se apoyan sobre todo en el comportamiento de animales de laboratorio en situaciones muy restringidas, y a otras se les reprocha que se fundamentan más bien en la información obtenida de grandes conjuntos de escalas de calificación. Aunque ninguna de esas fuentes de información es mala en si misma, la teoría se debilita si se parte sólo de una de ellas. (Carver & Scheier, Teorías de la personalidad, 1997)

También es ampliamente sostenido que una teoría debe poseer la cualidad de la parsimonia, es decir, ser capaz de explicar la personalidad mediante el menor número de suposiciones o conceptos. Este criterio puede resultar demasiado rígido porque el conocimiento que ahora se tiene de muchos aspectos de la personalidad está lejos de ser completo. Una teoría que busca hoy la parsimonia puede ser del todo incapaz de dar cuenta de algo que sea descubierto mañana, lo que tal vez sólo pueda ser manejado por una teoría que por el momento parece demasiado compleja. No obstante, la excesiva carga teórica es causa de preocupación. (Carver & Scheier, Teorías de la personalidad, 1997)

Parece probable que, en sus primeros intentos por comprender la personalidad, la gente utilizara ante todo dos técnicas sencillas para formular sus ideas. La primera es la introspección, la reflexión sobre la propia experiencia. La introspección es una forma sencilla de comenzar y puede resultar útil, pero también tiene desventajas. En particular, la relación especial que su propia conciencia tiene con sus recuerdos, e incluso con sus actos presentes. Resulta difícil, pues, estar seguro de que esta relación no distorsiona lo que está viendo si, por ejemplo, llega a recordar mal algo que experimentó, aunque esté convencido de que su recuerdo es fiel. (Carver & Scheier, Teorías de la personalidad, 1997)

El problema se reduce cuando observa en cambio a alguien más, lo que constituye el segundo método para obtener información: la observación de los demás. Dicho método tiene su propia problemática, que consiste en que es imposible estar “dentro de la cabeza de otro” para saber con certeza lo que piensa y siente. Esta diferencia de enfoque, mirar al exterior en lugar de al interior, puede crear grandes diferencias de interpretación (Jones & Nisbett, 1971) y conducir a equivocaciones.

Los psicólogos interesados en el estudio de la personalidad intentan comprender no una parte, sino la totalidad del individuo. Este esfuerzo ha sido denominado, personología (Murray, 1938) y recalca la importancia de estudiar a las personas como entidades coherentes, posición que adoptaron muchos otros de los pioneros en el estudio de la personalidad.

Este tipo de orientación supone el uso de una técnica conocida como estudio de casos, que comprende el análisis repetido y a profundidad de las personas. Habitualmente, se realiza a lo largo de un período prolongado y por lo común incluye observaciones repetidas, entrevistas no estructuradas y otros procedimientos más formales. En ocasiones, requiere pasar uno o dos días con el sujeto ya sea interactuando con él o bien permaneciendo cerca para ver cómo se relaciona con los demás. Las observaciones repetidas permiten que el investigador confirme sus impresiones iniciales o se percate de que eran incompletas o erróneas. Por supuesto, la confirmación o rectificación de una impresión resulta más difícil cuando sólo ha hecho observaciones breves. La profundidad de la indagación que permite un estudio de casos también puede revelar detalles sobre la vida del individuo que no serían evidentes de otra manera, y los cuales, a su vez, pueden dar lugar a nociones importantes. (Carver & Sheier, Teorías de la personalidad, 1997)

Los estudios de casos son ricos en detalles y tienden a crear una descripción vívida de la persona estudiada. A menudo, se considera que los incidentes o ejemplos particularmente apremiantes ilustran aspectos más amplios de su vida. Estos estudios también tienen otras ventajas; por ejemplo, la información corresponde de manera directa a las circunstancias de la vida normal del sujeto, pues es observado en el contexto de su vida cotidiana más que en ambientes creados por el investigador.

Además, como las observaciones se realizan en situaciones abiertas, permiten que el observador siga la que le parezca interesante, en lugar de concretarse en cuestiones elegidas de antemano. (Carver & Scheier, Teorías de la personalidad, 1997)

Varios estudios de caso, no todos, son también estudios clínicos, lo que significa que algunos de los investigadores que los realizan se concentran en la gente con problemas. Se trata en su mayoría de terapeutas que recogen impresiones de los pacientes que han tratado. Los estudios de casos clínicos proporcionan información tanto de las desviaciones como del funcionamiento normal de la personalidad. De hecho, varias teorías han surgido principalmente de las observaciones de estudios de casos hechas en el contexto de la terapia. (Carver & Scheier, Teorías de la personalidad, 1997)

Una serie de observaciones, incluso breves, realizadas al examinar la situación vital de una persona, pueden conducir al observador a conclusiones respecto a la participación de la personalidad en acontecimientos importantes. Los estudios de casos revelan información importante sobre la experiencia humana, brindan datos útiles a los investigadores y, a menudo, figuran como una importante fuente de ideas. Pero un estudio de caso, sin importar lo completo que sea, tiene una limitación grave: trata de una sola persona. Cuando uno formula teorías o deriva conclusiones de las observaciones, desea que puedan aplicarse a muchas o, de ser posible, a todas las personas. (Carver & Scheier, Teorías de la personalidad, 1997)

Se denomina generalización al grado de amplitud aplicable de una conclusión. Para generalizar un hallazgo, éste debe basarse en la observación de varios individuos, no sólo de uno o dos. Entre más gente observe, más convencido estará de que lo que ha visto es cierto para todos. En la mayor parte de los estudios actuales, los investigadores observan a decenas, e incluso a centenares de sujetos para aumentar la generalización de sus conclusiones. (Carver & Scheier, Teorías de la personalidad, 1997)

El deseo de generalizar y el de la comprensión profunda de la persona imponen presiones encontradas al observador y lo conducen a una especie de trueque. Así, dada la misma inversión de tiempo y energía, el observador puede llegar a saber mucho acerca de la vida de una persona, o de un número reducido de personas, o bien conocer un poco sobre la vida de un número mucho mayor de gente, pero no tiene posibilidad de hacer ambas cosas al mismo tiempo. En consecuencia, los investigadores suelen elegir una u otra ruta, según lo que consideren más importante. (Carver & Scheier, Teorías de la personalidad, 1997)

La información obtenida por medio de la introspección, la observación casual o el examen sistemático del sujeto en un estudio de caso puede sugerir conclusiones sobre la relación que existe entre las variables. Una variable es una dimensión a lo largo de la cual existen variaciones de hecho, debe tener por lo menos dos atributos niveles, aunque algunas variables poseen un número infinito. Por ejemplo, "sexo" es una variable con sólo dos atributos, masculino y femenino, mientras que autoestima por ejemplo tiene un número prácticamente ilimitado, de muy baja a muy alta, que el observador encuentra conforme hace diferencias cada vez más finas entre la gente. (Carver & Scheier, Teorías de la personalidad, 1997)

Es importante advertir la diferencia entre una variable y los atributos que la conforman, ya que las conclusiones sobre las relaciones entre variables atañen a toda la dimensión y no únicamente a una parte. Es por ello que los investigadores siempre examinan al menos dos niveles de la variable que les interesa, si no es que toda la dimensión. La necesidad de examinar un intervalo de variabilidad antes de sacar conclusiones es otra razón de la importancia de ir más allá del estudio de casos únicos. (Carver & Scheier, Teorías de la personalidad, 1997)

Es posible encontrar dos clases de relaciones entre variables. La primera se conoce como correlación. Decir que hay una correlación entre dos variables significa que, conforme examinan varios ejemplos o atributos de las mismas, los datos que observa de cada una tienden a covariar de manera sistemática. La dirección y la fuerza de la correlación son dos aspectos completamente independientes. (Carver & Scheier, Teorías de la personalidad, 1997)

La evaluación es la medición de la personalidad, algo que todos hacemos de manera informal en la vida cotidiana. Todos queremos conocer cómo es la personalidad de aquellos con los que interactuamos para saber qué esperar de ellos. Es por eso que todos desarrollamos formas de valorar a los demás, de juzgar su forma de ser. Aunque quizá no se crea a lo que se hace informalmente pueda llamársele “evaluación”, en principio es muy parecido a lo que los psicólogos hacen de manera más formal. (Carver & Scheier, Teorías de la personalidad, 1997)

Formarse impresiones de cómo es la gente puede volverse problemático, pues es muy sencillo que resulten falsas o erróneas. También para los psicólogos es difícil la tarea de evaluar la personalidad: enfrentan los mismos problemas que usted, pero se esfuerzan por resolverlos. (Anastasi, 1988)

Así como en la evaluación informal se obtiene información de diversas fuentes, sucede lo mismo en la valoración formal. Muchas medidas de la personalidad no vienen del individuo que está siendo evaluado, sino de otros (Funder, 1991) El nombre general para este tipo de técnicas de evaluación es calificaciones del observador. Son varias las modalidades de estas técnicas porque son muchas las clases de información que los observadores proporciona. Algunas utilizan entrevistas en las que las personas hablan de ellas mismas con sus propias palabras mientras el observador saca conclusiones de lo que dicen. Otras veces el sujeto habla de algo ajeno a su persona y revela indirectamente al entrevistador algo de su forma de ser.

En ocasiones, los observadores hacen juicios sobre la persona sin que medien interacciones verbales. En algunas evaluaciones, los juicios se basan en la observación directa de las acciones de la gente; en otras, son opiniones codificadas en escalas de calificación por gente que conoce al sujeto lo suficientemente bien como para decir cómo es. (Carver & Scheier, Teorías de la personalidad, 1997)

Aunque muchas técnicas de evaluación se basan en las impresiones de los observadores, no todas lo hacen. Una gran cantidad de pruebas de personalidad, de hecho la mayoría, son autorreportes en los que las personas evaluadas indican cómo piensan que son, sienten o actúan. Las escalas de autorreporte adoptan muchos formatos diferentes, como el de verdadero-falso, en el que el sujeto lee una serie de afirmaciones y en cada una decide si en su caso es verdadera o falsa. Otro formato común es una escala de calificación de puntos múltiples en la cual se dispone de más opciones de respuesta-por ejemplo, calificaciones que van de estar “totalmente de acuerdo” a “totalmente en desacuerdo”. (Carver & Scheier, Teorías de la personalidad, 1997)

Algunos instrumentos de autorreporte se concentran en una cualidad única de la personalidad, pero otras pretenden evaluar varios aspectos por medio de la misma prueba formada por muchas escalas distintas. El proceso de desarrollar un inventario no es inherentemente distinto del que comprende la elaboración de una sola escala, la única diferencia es que debe seguirse toda la secuencia para cada escala del inventario y no para una sola. (Carver & Scheier, Teorías de la personalidad, 1997)

Como puede observar, el arsenal de las técnicas de evaluación es considerable; pero, en cierto sentido, toda evaluación se reduce al mismo par de procesos. En cada caso, el sujeto exhibe una muestra de "conducta" que luego es utilizada por alguien más para tratar de determinar cómo es un aspecto particular de la personalidad del individuo. Algunas pruebas son llamadas subjetivas y otras se las considera objetivas. Las primeras son aquellas en las que la interpretación tiene lugar antes de que se registre la información. Un ejemplo es el juicio de un observador de que la persona observada muestra señales de nerviosismo. Si la inferencia de nerviosismo se hace antes de registrar la observación, la medida es subjetiva, pues incorpora una interpretación de la conducta de la persona evaluada. Si, en cambio, el observador se limita a contar el número de veces que el sujeto tartamudea al hablar sin hacer una interpretación, la medida se considera objetiva aunque después se utilice para inferir nerviosismo. (Carver & Scheier, Teorías de la personalidad, 1997)

Todas las técnicas de evaluación enfrentan diversos problemas. Uno de ellos es la confiabilidad de la medición, cuyo sentido puede transmitirse con relativa facilidad si se plantea a manera de pregunta: una vez que ha hecho la observación de una persona, ¿qué tanta confianza se puede tener de que, realizando la misma observación por segunda o tercera vez, se encontrará más o menos lo mismo en cada ocasión?

Cuando una observación es confiable muestra un alto grado de consistencia, es decir, tiende a repetirse. Una baja confiabilidad significa que la observación o medición es poco consistente. La medida no sólo refleja a la persona en evaluación, sino que de alguna manera, comprende una considerable participación del azar, lo que se conoce como error. (Carver & Scheier, Teorías de la personalidad, 1997)

Todos los procedimientos de medición tienen fuentes potenciales de error, que puede ser reducido, pero no eliminado por completo. Cuando utiliza un telescopio para observar la luna, un poco de polvo en la lente, algunas imperfecciones pequeñas del cristal, las luces centellantes de la ciudad cercana y las corrientes de aire contribuyen a la distorsión o error en la imagen. Cuando emplea una escala de calificación para medir qué tan independiente cree ser una persona, la forma en que plantee el reactivo puede ser una fuente de error porque puede dar lugar a interpretaciones diferentes. Cuando alguien observa la conducta de un niño, el observador es una fuente de error por las fluctuaciones en su atención, por lo que piensa sobre lo que ve o por la influencia de muchas otras cosas. (Carver & Scheier, Teorías de la personalidad, 1997)

Para manejar el problema de la confiabilidad de la medición, por lo común se sugiere repetirla, hacer la observación más de una vez, lo que en general significa medir la misma cualidad desde un ángulo algo distinto o utilizar un “instrumento de medición” diferente. En realidad, la confiabilidad no es un problema único, sino una familia de problemas que se presenta en varios contextos más o menos distintos. Cada versión del problema tiene su propio nombre y la estrategia que utiliza para resolverlo difiere de la que se utiliza en otros. (Carver & Scheier, Teorías de la personalidad, 1997)

La observación o medición únicas constituyen el contexto más simple. ¿Cómo asegurarse de que su medición no incluye demasiados errores? La evaluación de habilidades ofrece una ilustración intuitiva del problema y de la forma en la que suele abordarse. La misma estrategia se aplica a la evaluación de la personalidad. Si va a utilizar un autorreporte para averiguar qué tan independiente se considera la gente, no debe preguntarlo en una sola ocasión; tiene que hacerlo varias veces, utilizando distintos reactivos que reflejen independencia pero con palabras diferentes. En este ejemplo, cada reactivo es un “instrumento de medición”. Cuando pasa a un nuevo reactivo, para a otro instrumento que pretende medir la misma cualidad en la misma persona. De hecho está “bajando un telescopio y levantando otro”, y la cuestión es si ve lo mismo a través de los distintos aparatos. (Carver & Scheier, Teorías de la personalidad, 1997)

La confiabilidad que estamos analizando aquí se denomina confiabilidad interna o consistencia interna. Se trata de la confiabilidad dentro de un conjunto de observaciones del mismo aspecto de la personalidad. Como distintos reactivos tienen fuentes diferentes de errores aleatorios, se supone que éstos tienden a equilibrarse usando muchos reactivos. Entre mayor sea el número de observaciones, más probable es que se eliminen errores de ellas. Como quienes emplean escalas de autorreporte desean contar con resultados confiables, la mayor parte de las escalas incluye cantidades relativamente grandes de reactivos. Si los distintos reactivos son lo bastante confiables, se emplean juntos como indicador único de la cualidad estudiada de la personalidad. (Carver & Scheier, Teorías de la personalidad, 1997)

¿Cómo saber si la confiabilidad interna de los reactivos empleados es adecuada? Realizar una gran cantidad de observaciones no es garantía de confiabilidad, El grado de confiabilidad entre las observaciones es una cuestión de correlaciones entre las respuestas de la gente. Afirmer que los reactivos son muy confiables significa que existe una elevada correlación entre las respuestas de las personas a los diversos reactivos. (Carver & Scheier, Teorías de la personalidad, 1997)

En términos prácticos, hay varias maneras de investigar la consistencia interna con las cuales se examina las correlaciones entre las respuestas de la gente a los reactivos. Es posible que la mejor forma de evaluar la consistencia interna, aunque resulta algo engorrosa, sea ver la correlación promedio entre cada par de reactivos tomados por separado. Una aproximación más sencilla consiste en separar los reactivos en dos subconjuntos, según su numeración, en pares e impares, sumar las puntuaciones, obtenidas por los sujetos de cada subconjunto y correlacionar ambos subtotaes. La correlación proporciona un índice denominado confiabilidad de división en mitades. Si las dos mitades del conjunto original miden la misma cualidad de la personalidad, se esperará que el resultado obtenido en una mitad, puntuación alta o baja, sea similar al de la otra mitad, puntuación alta o baja. Así una correlación positiva fuerte entre las mitades es evidencia de consistencia interna. (Carver & Scheier, Teorías de la personalidad, 1997)

La personalidad no siempre es medida por autorreporte. Algunas mediciones consisten literalmente en observaciones que alguien realiza de un individuo cuya personalidad evalúa. Las calificaciones del observador pueden ser una fuente importante de información en la evaluación de la personalidad, sea que consistan en el conteo de conductas o en la calificación de aspectos de la personalidad de alguien más. (Carver & Scheier, Teorías de la personalidad, 1997)

El uso de las calificaciones de un observador da lugar a un problema de confiabilidad ligeramente distinto al de las escalas de autorreporte. Cuando se emplean las calificaciones de un observador, la persona que hace la observación es un “instrumento de medición” que, al igual que otros instrumentos, presenta fuentes de error. ¿Cómo juzgar en este caso el grado de confiabilidad? Conceptualmente, la respuesta es la misma, necesita bajar un telescopio y levantar otro. (Carver & Scheier, Teorías de la personalidad, 1997)

Cuando se utilizan las calificaciones de un observador es necesario compararlas con las de otro. En la medida en que ambos vean lo mismo cuando observan el mismo suceso, la confiabilidad será alta. Esta doble observación es conceptualmente equivalente al uso de dos reactivos en lugar de uno en un cuestionario. Cuando se encuentra una alta correlación en los juicios de los jueces al cabo de muchas calificaciones, se dice que existe una elevada confiabilidad entre jueces. (Carver & Scheier, Teorías de la personalidad, 1997)

En muchos casos, se requiere que los jueces reciban capacitación intensiva sobre las técnicas de observación de modo que pueda obtenerse una elevada confiabilidad entre ellos. Por ejemplo los jueces de clavados en las competencias olímpicas han presenciado varios miles de saltos y saben con exactitud lo que deben observar, por lo que su confiabilidad suele ser alta. De igual modo, cuando se utilizan observadores para evaluar cualidades de la personalidad, antes de enfrentarlos a una “situación real” se les proporciona práctica e instrucción considerables para que logren una elevada confiabilidad. (Carver & Scheier, Teorías de la personalidad, 1997)

Tabla 2.1: Comparación entre tres tipos de confiabilidad

Cada uno evalúa la consistencia o posibilidad de repetir una observación una segunda vez, ya sea con el mismo “instrumento de medición” o con uno ligeramente distinto.

Tipo de confiabilidad	Instrumento de medición	Tipo de consistencia
Confiabilidad interna	Reactivo de la prueba	Consistencia dentro de la prueba
Confiabilidad test-retest	La prueba en su totalidad	Consistencia a lo largo del tiempo
Confiabilidad entre jueces	Jueces	Acuerdo entre jueces

Fuente: (Carver & Scheier, Teorías de la personalidad, 1997)

En la evaluación de la personalidad hay otra clase de confiabilidad que tiene que ver con la estabilidad a lo largo del tiempo, es decir, con el hecho de que los resultados de las evaluaciones realizadas en diferentes momentos coincidan o no. ¿En qué estriba la importancia de este tipo de confiabilidad? Recuerde que se supone que la personalidad es estable, que uno de los motivos por los que se emplea el término es precisamente para transmitir la noción de estabilidad o permanencia. Si la personalidad

es realmente estable, algo que no fluctúa de un minuto o de un día a otro, entonces las mediciones de la personalidad deben ser confiables a lo largo del tiempo, lo que significa que las puntuaciones obtenidas han de permanecer más o menos iguales al medirse una semana, un mes o cuatro meses más tarde. (Carver & Scheier, Teorías de la personalidad, 1997)

Este tipo de confiabilidad se conoce como confiabilidad teste-retest, y se determina aplicando la prueba a la misma persona en dos momentos diferentes. Una prueba que tiene una elevada confiabilidad test-retest debe arrojar en la segunda ocasión, el retest, puntuaciones muy similares a las obtenidas la primera vez. La gente que en la primera aplicación de la prueba obtuvo una puntuación elevada también deberá obtenerla en la segunda, y quienes recibieron puntuaciones bajas al principio también tendrán que obtenerlas después. (Carver & Scheier, Teorías de la personalidad, 1997)

La confiabilidad es el punto de partida de la medición, pero no el único asunto de importancia, ya que es posible obtener mediciones muy confiables aunque carentes por completo de significado. Otro asunto importante es la denominada validez, que concierne al hecho de si en realidad se está midiendo lo que se supone, o lo que se pretende medir al hacer una observación. Ya ilustramos el concepto de confiabilidad en términos de las influencias azarosas sobre la imagen de la luna en un telescopio. Para en términos de las influencias azarosas sobre la imagen de la luna en un telescopio. Para ampliar la analogía, el asunto de la validez cuestiona si la imagen que observa corresponde a la luna que busca o si se trata de una farola. (Carver & Scheier, Teorías de la personalidad, 1997)

¿Cómo decidir si lo que está midiendo es verdaderamente lo que desea medir?

Hay dos formas de responder a esta pregunta: una es una respuesta de principio y la otra estriba en un conjunto de tácticas. La respuesta de principio consiste en dejar que la gente decida al comparar dos tipos de definición. Es probable que al escuchar el término definición imagine que se trata de una definición conceptual, la que puede encontrarse en un diccionario. Se trata de una definición abstracta que explica en detalle el significado de las palabras en función de sus cualidades o atributos conceptuales. Esta definición de las palabras en función de sus cualidades o atributos conceptuales. Esta definición proporciona la información semántica que comunica la expresión de acuerdo con los hablantes. Sin embargo, los psicólogos también se refieren a lo que se conoce como definición operacional, la cual consiste en la descripción de acontecimientos físicos. (Carver & Scheier, Teorías de la personalidad, 1997)

La esencia del asunto de la validez de la medición se resume en la siguiente pregunta: ¿qué tanto se acerca la definición operacional utilizada (los acontecimientos que tienen lugar) a la definición conceptual (la cualidad abstracta que desea medir)? Si ambas definiciones son próximas, la validez de la medición es alta; en caso contrario, baja. ¿Cómo decidir si existe esa cercanía entre las dos definiciones? En principio, esto supone indagar en la definición conceptual hasta que queden claro cuáles son los componentes esenciales, y luego ver si están presentes en la definición operacional establecida. Si no es así, al menos por fuerte implicación, la validez de esta última puede ponerse en tela de juicio. (Carver & Scheier, Teorías de la personalidad, 1997)

La cuestión de la validez es tan difícil como importante y ha sido tema de un continuo debate entre los psicólogos, en la medida en que tratan de imaginar formas más adecuadas de observar la conducta humana. La razón de su importancia está en que los investigadores y terapeutas establecen sus conclusiones en función de lo que creen que están midiendo. Si lo que mide no corresponde a lo que cree medir, el investigador llegará a conclusiones falsas respecto a la teoría sometida a prueba; de modo similar, si el instrumento utilizado no mide lo que el clínico supone, éste puede sacar conclusiones erróneas acerca de la persona evaluada. (Carver & Scheier, Teorías de la personalidad, 1997)

Aunque el asunto de la validez es importante siempre que se observa algo, en el caso de la evaluación de la personalidad adquiere tal relevancia que durante mucho tiempo ha sido cuidadosamente examinado con el propósito de asegurar la validez de las pruebas de personalidad desarrolladas. Al realizar este trabajo, los teóricos han llegado a distinguir varios aspectos de la validez, distinciones que a su vez han influido en los procesos prácticos para establecerla. (Carver & Scheier, Teorías de la personalidad, 1997)

La validez que ahora tiene en mente recibe el nombre técnico de validez de constructo (Campbel, 1960) y se considera la más importante porque abarca todo tipo de validez (Hogan & Nicholson, 1988). Validez de constructo significa que la prueba, el instrumento de medición, refleja con precisión al constructo, la cualidad conceptual, que el psicólogo tiene en mente. Aunque el término constructo le parezca abstracto, se trata sencillamente de un concepto. Por ejemplo, cualquier característica definida es un constructo.

Establecer la validez de constructo de una prueba es un proceso largo y complejo que requiere diversas formas de información, de las que cada una constituye un aspecto aparte del proceso de validación. Es por ello que las distintas cualidades que contribuyen a la validez de constructo, tienen nombres propios. Al demostrar la validez de constructo de un instrumento de evaluación, una parte particularmente importante del proceso consiste en demostrar que se relaciona con otras manifestaciones externas de la cualidad de la personalidad que supuestamente mide el instrumento (Campbel, 1960). Lo anterior, por lo general, implica el uso de un indicador conductual, o el juicio de un observador capacitado con sumo cuidado, como criterio externo, o norma de comparación, y ver en qué medida se correlaciona como criterio externo, o norma de comparación, y ver en qué medida se correlaciona con instrumentos de evaluación. Esto es lo que se conoce como validez de criterio, por el uso de un criterio externo, o validez predictiva, pues somete a prueba la predicción que el instrumento hace de la otra manifestación de la personalidad.

La validez de criterio suele considerarse el indicador más importante de la validez de constructo, aunque en años recientes se ha generado una controversia acerca del proceso por el que se establece. Se ha señalado que las personas a menudo suponen que el criterio que se usa es un reflejo perfecto del constructo. En realidad, pocas veces ello es cierto. De hecho, a menudo, los investigadores eligen medidas de criterio que son malos reflejos del constructo. Hablamos de este punto para enfatizar lo importante que es ser cuidadoso al decidir qué criterio usar. A menos que el criterio sea bueno, las asociaciones con él serían inútiles. A pesar de este problema, la validez de criterio es pieza clave para validar el constructo. (Howard, 1990)

Otro tipo de apoyo para la validez de constructo de una medición involucra mostrar que esa medida se relaciona con características que son similares; es decir, las mismas que lo que se supone debe medir. ¿Qué tanto difiere esto de la validez de criterio? Tan sólo un poco. Sin embargo, en este caso se sabe que la segunda medición pretende evaluar un poco diferente de lo que evalúa la medida. Debido a que este tipo de recolección de información a menudo proviene de diferentes ángulos, se le llama validez convergente. Es decir, la evidencia “converge” en el constructo que nos interesa, aun cuando un solo hallazgo cualquiera por sí mismo no reflejaría claramente el constructo. (Campbell & Fiske, Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix, 1959)

Es importante mostrar que un mecanismo de evaluación mide lo que está destinado a medir. Pero también es importante mostrar que no mide cualidades que no está destinada a medir, particularmente cualidades que no encajan con nuestra definición conceptual del constructo. (Campbell, Recommendations for the APA test standards regarding construct, trait, and discriminant validity. , 1960) A ese aspecto del proceso de validación se le denomina validación discriminante.

La importancia de la validez discriminante se puede pasar por alto. Sin embargo, la validación discriminante es la mejor línea de defensa contra el problema de la tercera variable en la investigación correlacional. Esto es, uno no puede saber por qué dos variables se correlacionan. Podría ser que una influye en la otra, pero también puede ser que una tercera variable correlacione con las dos que estudiamos y que sea la responsable real de la correlación. En principio siempre es posible atribuir el efecto de una dimensión de la personalidad sobre el comportamiento a otra dimensión de la personalidad. Sin embargo, en la práctica, esto se puede hacer mucho más difícil por la

evidencia de la validez discriminante. Es decir, si la investigación muestra que la dimensión en la que estamos interesados no se relaciona con otra variable, entonces no se puede recurrir a esa variable, como una explicación alternativa para el efecto de la primera. El proceso para la validación discriminante no tiene fin porque siempre se sugieren nuevas posibilidades para terceras variables. Descartar explicaciones alternativas es, por lo tanto una tarea desafiante, pero también necesaria. (Carver & Scheire, Teorías de la personalidad, 2014)

Un test de sociabilidad compuesto de reactivos como “prefiero pasar el tiempo con amigos que solo” y “preferiría socializar que leer un libro”, tiene alta validez aparente. Un test de sociabilidad compuesto por reactivos como “el verde es mi color favorito” y “prefiero los automóviles importados” es de baja validez aparente. Muchos investigadores consideran la validez aparente como una conveniencia por dos razones. En primer lugar, algunos creen que se responde más fácilmente a las mediciones con validez aparente, que a las que cuentan con una validez aparente baja. En segundo lugar, los investigadores en ocasiones se enfocan en las diferencias entre las cualidades de personalidad que difieren de forma sutil. A menudo parece imposible separar estas cualidades unas de otras, a menos que se usen mediciones altas en validez aparente. (Carver & Scheire, Teorías de la personalidad, 2014)

Cualquier discusión sobre la validez también debe hacer notar que existen problemas en los autorreportes que interfieren con la validez de la información que se recolecta. Ya se mencionó que los sesgos en el recuerdo pueden distorsionar la imagen e invalidar la información. De la misma manera, las tendencias motivacionales de las personas, también influyen al precisar los recuerdos que reportan. En las respuestas

que dan las personas en las evaluaciones existen, por lo menos, dos sesgos denominados conjunto de respuesta. Un conjunto de respuesta es una orientación psicológica, una disposición a responder de una forma en particular. (Jackson & Messick, 1967) Los conjuntos de respuesta crean distorsiones en lo que se evalúa. Los psicólogos de la personalidad quieren que sus evaluaciones proporcionen información libre de contaminación. Así, los conjuntos de respuesta son problemas.

Dos conjuntos de respuesta son especialmente importantes en la evaluación de la personalidad. Uno de ellos surge claramente cuando el mecanismo de evaluación es un instrumento de autorreporte que, de una forma u otra, hace preguntas a las personas que requieren de una respuesta de "sí" o "no" (o una respuesta en una escala de calificación con "de acuerdo" y "en desacuerdo" como extremos opuestos de la escala). A este conjunto de respuestas se le llama conformidad, o aquiescencia, es decir, la tendencia a decir "sí" (Couch & Keniston, 1960)

Presumiblemente, todo el mundo tiene un poco de esta tendencia, pero varía mucho de persona en persona. Ese es el problema. Si el conjunto no se ve contrarrestado de alguna manera, las puntuaciones de la gente que es altamente conformista, de alguna manera, se inflan. Sus altas puntuaciones reflejan el conjunto de respuestas y no su personalidad. Las personas con personalidades extremas, pero que no son muy conformistas, también tendrán puntuaciones elevadas. Sin embargo, en relación a las calificaciones altas, se desconocerá a quién corresponden las de personalidad y a quién las de conformidad. Muchos ven a la aquiescencia como un problema contra el que hay que luchar. En los autorreportes se maneja de la siguiente manera: redactar la mitad de los reactivos para que el "sí" signifique estar en un

extremo de la dimensión de la personalidad. Redactar la otra mitad de los reactivos para que el “no” signifique estar en ese mismo extremo de la dimensión de la personalidad. Así, el proceso de calificación de la prueba cancela el sesgo que proviene de la tendencia de decir a todo “sí”. (Carver & Scheier, Teorías de la personalidad, 2014)

Este procedimiento se encarga del problema de sobrentender, pero no todos están convencidos de que sea una buena idea. Los reactivos que se redactan de forma negativa, por lo general, son más difíciles de comprender o más complicados de responder que los reactivos que se redactan de manera positiva. Como resultado, las respuestas pueden ser menos precisas (Schriesheim & Hill, 1981). Por esta razón, algunas personas sienten que es mejor vivir con el problema de aquiescencia, que introducir un tipo diferente de error que surge de una redacción compleja.

Un segundo conjunto de respuestas es tal vez más importante que el de aquiescencia y también causa más problemas, se trata del denominado deseabilidad social. Este problema refleja el hecho de que hay una tendencia de las personas a presentar lo mejor de sí mismas (en términos socialmente deseados) cuando sea posible. Una vez más, esa tendencia es más fuerte en algunas personas que en otras (Crowne & Marlowe, 1964) Si no se contrarresta, como en el caso de la aquiescencia, las personas con fuertes preocupaciones sobre deseabilidad social obtendrán puntuaciones que reflejen este conjunto de respuestas, en lugar de sus personalidades. Para ciertas dimensiones de la personalidad, esto no implica un gran problema. La razón de esto es que realmente no hay aprobación o desaprobación social en ningún extremo de la dimensión. Sin embargo, en otros casos, existe el consenso de que es

mejor ser de una forma (por ejemplo, honesto o simpático) que de otra (deshonesto o antipático). En estas situaciones, la evaluación se vuelve complicada.

En general, los psicólogos enfrentan este problema al expresar los reactivos de tal manera que el tema de deseabilidad social no sea significativo. Como en muchos otros temas, este proceso trata de evitar que surja la idea de que un tipo de persona recibe mayor aprobación que otro. En ocasiones, esto implica redactar respuestas indeseables en formas que las hagan parecer más aceptables. A veces significa buscar formas para hacer que la gente admita de manera indirecta una cualidad indeseable. Una forma diferente de tratar este problema es incluir reactivos que evalúen el grado de preocupación que tiene la persona respecto de la deseabilidad social y emplear esta información como factor de corrección al momento de evaluar las respuestas de la persona en los demás reactivos. De cualquier forma, éste es un problema al que los psicólogos de la personalidad siempre deben permanecer atentos y vigilar de manera constante al tratar de medir cómo son las personas. (Carver & Scheier, Teorías de la personalidad, 2014)

Hemos tomado en cuenta los temas que surgen al medir cualquier cualidad de la personalidad. Pero, ¿cómo decidir qué cualidades medir en primer lugar? No responderemos completamente esta pregunta, porque la respuesta depende parcialmente de la perspectiva teórica que sirva de base para la evaluación. Sin embargo, abordaremos un tema general. En especial, el desarrollo de medidas de personalidad sigue, con frecuencia, uno de los dos enfoques o estrategias, cada uno de los cuales tiene su propia lógica. (Carver & Scheier, Teorías de la personalidad, 2014)

Una de estas estrategias se llama enfoque racional o teórico para la evaluación. Esta estrategia desde el inicio se basa en consideraciones teóricas. Primero, el psicólogo

desarrolla una base teórica para la creencia de que un aspecto específico de la personalidad es importante. La siguiente tarea es crear una prueba en la que esa dimensión se refleje de forma confiable y válida en las respuestas de las personas. Este enfoque para el desarrollo de pruebas, a menudo lleva a mecanismos de evaluación que tienen un alto grado de validez aparente.

Es importante señalar que el trabajo no termina cuando se desarrolla un conjunto de reactivos. Los instrumentos que se construyen a partir de este punto de inicio deben ser confiables, predecir criterios conductuales y tener una buena validez de constructo. Hasta que se hayan dado esos pasos, la escala no se puede considerar útil para medir. Se puede afirmar que la mayoría de los mecanismos de evaluación de la personalidad que actualmente existen se han desarrollado siguiendo ese camino. Algunas de estas medidas se enfocan en un solo constructo, otros son inventarios con escalas que se enfocan en múltiples constructos. Prácticamente todas las medidas se crearon al decidir primero *qué* medir y después *cómo* medirlo. (Carver & Scheier, Teorías de la personalidad, 2014)

La segunda estrategia se caracteriza por su enfoque empírico o basado en datos. Su característica básica es que para decidir qué reactivos incluir en el mecanismo de evaluación, toma en cuenta datos y no aspectos teóricos. Existen dos variaciones importantes en este tema. En una de ellas la persona que desarrolla la medida usa los datos para decidir qué cualidades de la personalidad existen (Cattell, 1979) Aquí nos enfocamos en la dimensión empírica que refleja una orientación bastante pragmática del proceso de evaluación. Ésta se guía menos por el deseo de entender la personalidad, como por un objetivo práctico: clasificar a las personas en

categorías. Una técnica que permitiera lograr tal propósito de manera rápida o económica, proporcionaría importantes beneficios.

En lugar de desarrollar primero la prueba y después validarla contra un criterio, este enfoque trabaja en dirección opuesta. El criterio se forma a partir de clasificar los grupos de gente. Para desarrollar la prueba, se inicia con el mayor número de reactivos posible y se determina el tipo de respuestas posibles que ofrece un grupo criterio distinto al de las personas a evaluar. A este enfoque se le conoce como criterio clave. Esta clasificación refleja el hecho de que los reactivos que se conservan son aquellos que distinguen al grupo criterio de las demás personas. Si se encuentra un conjunto de reactivos para cada grupo entonces la prueba (todos los conjuntos de reactivos) se puede usar para decir a qué grupo debe ser asignado cada participante. (Cattell, 1965) Desde ese punto de vista, no importa para nada qué reactivos se parecen. Todos los reactivos se eligen única y exclusivamente porque los miembros de un grupo específico (definido con base en algo más) tienden a responder a ellos de forma diferente que otras personas. (Cattell, Confirmation and clarification of primary personality factors, 1947). El mejor ejemplo del uso de este método proviene del Inventario multifásico de personalidad de Minnesota, mejor conocido como MMPI (Minnesota Multiphasic Personality Inventory) (Hathaway & McKinley, 1943). El esfuerzo invertido en los procesos de crear y mejorar las pruebas de personalidad es enorme y a la vez, necesario para que los usuarios confíen en que conocen lo que las pruebas miden. Tener esa confianza es una parte importante de la evaluación de la personalidad.

La idea de que la gente puede ser clasificada en tipos o categorías diferentes puede rastrearse por lo menos hasta la época de Hipócrates (alrededor del año 400 a.e.c.), cuyas ideas fueron embellecidas por Galeno (hacia el 150 e.c.) En aquellos

tiempos se creía en la existencia de cuatro grupos de individuos: Coléricos (irritables), melancólicos (depresivos), sanguíneos (optimistas) y flemáticos (tranquilos). Supuestamente, cada tipo de personalidad reflejaba un exceso de uno de esos cuatro fluidos corporales.

Una tipología de origen más reciente es la de Carl Jung (Jung, 1933) quien argumentaba que la gente puede dividirse en dos categorías: introvertidos y extravertidos. El introvertido tiende a estar casi siempre solo, se comporta como si fuera tímido y prefiere las actividades solitarias a las que tienen que ver con una interacción social. Cuando enfrenta situaciones estresantes, suele refugiarse en él mismo. El extravertido es exactamente el opuesto, alguien que no es tímido en absoluto y que prefiere pasar el tiempo con otras personas a estar solo. Al enfrentar problemas probablemente busque a alguien con quien hablar del asunto.

En las tipologías, los tipos se consideran categorías distintas y discontinuas. Un ejemplo es el género, ya que se es hombre o mujer. Jung suponía que las categorías de introversión y extraversión son igualmente discontinuas. Según este punto de vista una persona es una u otra cosa y cualquier apariencia de lo contrario no es sino una distorsión de la personalidad básica. En contraste, los análisis de los rasgos por lo general suponen que la gente difiere en variables o dimensiones continuas. En las teorías de los rasgos, se considera que lo distingue a los individuos es la cantidad de características diversas que muestra su personalidad. Por decirlo de otro modo este punto de vista supone que las diferencias básicas entre la gente son cuantitativas más que cualitativas. (Carver & Scheier, Teorías de la personalidad, 1997)

En general, las teorías tipológicas han quedado al margen de la psicología de la personalidad, pues a casi todos les parece insostenible la suposición de que la gente se divide en categorías discontinuas. Las tipologías crean áreas grises entre las categorías cuya asignación es arbitraria, ni siquiera la evidente discontinuidad en el género es perfecta, ya que en algunos individuos es ambiguo. De hecho, Jung no era en realidad un teórico de tipos, sino que los utilizaba como etiquetas por conveniencia creía que las personas tendían hacia uno u otro, aunque también reconocía variaciones. En la actualidad, es más probable que los teóricos consideren a la gente en términos de rasgos que de tipos, aunque podría encontrarse opiniones diferentes por ejemplo en (York & John, 1992)

En la medida en que las tipologías fueron perdiendo importancia dentro la psicología de la personalidad, el término tipo cayó en desuso. Hay un teórico contemporáneo que continúa empleándolo, pero de manera distinta. (Eysenck, *The biological basis of personality*, 1967) Habla de tipos para referirse a dos variables que considera particularmente relevantes y que, sin embargo, supone distribuidas de manera discontinua. Eysenck utiliza la palabra para representar una clase de rasgos de orden superior y no para denotar discontinuidad. (Eysenck , *The inequality of man*, 1975)

Sea que se piense en la personalidad en términos de tipos o de rasgos, en algún momento tendrá que dar respuesta a algunas preguntas, formuladas en términos de rasgos, como: ¿cuáles son los rasgos básicos de la personalidad?, ¿cuántos rasgos son verdaderamente importantes?, se trata de preguntas de difícil respuesta, ni siquiera queda claro cómo podrían responderse y han sido abordadas de manera distinta por diferentes investigadores. Antes de revisar algunas de estas aproximaciones, veremos

un problema común a todas las teorías y un medio que ha resultado de gran ayuda para enfrentarlo. El problema lo ilustra el hecho de que existe una gran cantidad de palabras que describen cualidades de la personalidad humana. Si cada palabra representa un rasgo diferente y todos fueran igualmente importantes, cualquier psicólogo enloquecería al tratar de organizar las cosas. Sin embargo, se cree que esa enorme cantidad de palabras refleja un número mucho menor de dimensiones subyacentes y que lo que se necesita es una manera de averiguar cuáles son estas. (Carver & Scheier, Teorías de la personalidad, 1997)

La mayoría de los psicólogos del área utiliza para este propósito una técnica estadística denominada análisis factorial, que se fundamenta en una idea sencilla: si dos o más características covarían, es decir que se mueven juntas, al ser examinadas, en varias personas, puede sospecharse que reflejan un rasgo común que está detrás de ellas. Al examinar los patrones de covariación es posible juzgar la organización estructural de los rasgos que están como trasfondo de las cualidades observadas. La covariación entre dos características se indica como correlación. El análisis factorial emplea una versión más compleja del método de correlaciones, pues en lugar de buscar una correlación entre dos variables integra una matriz de correlaciones entre muchas variables. Como se trata de un proceso muy complejo, el análisis factorial sólo se generalizó después de la invención de las computadoras. En realidad, en los últimos años la disponibilidad de mayor capacidad de computación ha llevado a una mayor sofisticación en los procedimientos de análisis de factores (Joreskog & Sorbom, 1979)

A este punto es necesario preguntarse ¿qué sucede en un análisis factorial? Se empieza por obtener mediciones de muchas variables de numerosas personas. Las mediciones se obtienen de autorreportes, calificaciones hechas por observadores o

codificaciones conductuales. Es posible incluso utilizar varias formas de datos en el análisis, pero debe emplearse el mismo tipo de datos para todos los sujetos, puede utilizarse únicamente autorreportes para algunos y sólo observaciones conductuales para otros en el mismo análisis. Una vez que se han obtenido los datos, se calculan las correlaciones para determinar la relación entre cada par de variables. Esta matriz de correlaciones es sometida luego a un procedimiento denominado extracción de factores, en la que los patrones de correlación entre las variables se reducen a un conjunto más pequeño de factores. En esencia, cada factor es una afirmación acerca de variaciones compartidas entre algunas de las medidas específicas que entraron al conjunto de datos, “reactivos” si los datos provienen de una escala de autorreporte, o “códigos de conducta” si derivan de la observación de acciones. Así, es posible considerar los factores como una tentativa por explicar estadísticamente las covariaciones individuales de los datos originales con tanta precisión como sea posible. (Carver & Scheier, Teorías de la personalidad, 1997)

Ya que se tienen los factores, cada uno puede ser descrito en términos de un conjunto de cargas, o saturaciones factoriales, que son las correlaciones entre el factor y cada reactivo, u observación, que contribuyó a la existencia del factor. Se dice que los reactivos que tienen una correlación elevada con el factor, por lo general, mayor a .30, están cargados sobre ese factor. Los reactivos que no se correlacionan bien con el factor, que no se cargan sobre él, no contribuyen mucho al mismo. La esencia del factor es entonces, revelada por los reactivos que se cargan sobre él. El último paso del análisis factorial y, con mucho la parte más delicada del proceso, consiste en dar nombre a los factores. Como un factor es definido por los reactivos que se cargan sobre él, se elige un nombre que refleje tan acertadamente como sea posible el contenido de dichos

reactivos, en particular, de aquellos con las mayores cargas. En el análisis factorial relacionado con la personalidad, se considera al factor como reflejo estadístico de un rasgo. (Carver & Scheier, Teorías de la personalidad, 1997)

Debe quedar claro que el hecho de dar nombre a un factor es muy subjetivo y que, aun cuando diversos nombres pueden parecer igualmente adecuados, el que sea elegido tendrá quizá consecuencias importantes, es decir que la gente espera que el nombre de un factor le informe de qué rasgo se trata, porque por lo general olvida que la etiqueta asignada no es una consecuencia natural del análisis sino que se infiere de los datos. La elección de una etiqueta errónea puede dar lugar a problemas de interpretación. El análisis factorial es una herramienta que permite hacer tres cosas: reducir los múltiples reflejos de la personalidad a un conjunto más manejable de rasgos mediante la identificación de cuáles son los que están detrás de todas las manifestaciones; proporcionar información que permita argumentar que algunos rasgos son más importantes que otros, es decir, suponer que un rasgo es importante si el factor que lo refleja puede explicar gran parte de la variabilidad de los datos, un factor que dé cuenta de menos variabilidad refleja un rasgo de menor importancia; y, por último el análisis factorial ayuda a decidir cómo medir un determinado rasgo por medio de la creación de un instrumento de evaluación, ya que se mantienen los reactivos, o calificaciones, con una alta carga o saturación del factor correspondiente y los reactivos no cargados se descartan o se revisan y prueban de nuevo. Mediante el análisis repetido, los reactivos que no permiten una buena medición del rasgo son reemplazados por otros mejores. (Carver & Scheier, Teorías de la Personalidad, 1997)

El análisis factorial es de gran utilidad, pero tiene una deficiencia importante de la que se debe estar al tanto. No se ha dicho nada acerca de cuáles son los datos que se deben obtener. Un análisis factorial sólo puede brindar información sobre los elementos examinados, por lo que la decisión acerca de qué datos tienen que obtenerse y analizarse ejerce un impacto considerable sobre los rasgos de personalidad que surgen del análisis factorial. ¿Cómo decidir qué medidas deben obtenerse? Una vez más, esta pregunta ha recibido diferentes respuestas. (Carver & Scheier, Teorías de la Personalidad, 1997)

Raymond Cattell realizó importantes aportaciones al desarrollo de la psicología de los rasgos, y fue uno de los pioneros en el uso de los procedimientos de análisis factorial (Cattell, The scientific use of factor analysis, 1978). Cattell afirmaba que los investigadores debían determinar empíricamente cuáles son los rasgos que subyacen a la conducta humana (Cattell & Kline, The scientific analysis of personality and motivation, 1977) , argumento que ha ejercido una influencia considerable sobre muchos de los posteriores investigadores de la materia, por ejemplo (Goldberg, 1993)

Para poder hacer los estudios también debemos preguntarnos ¿Cómo determinar empíricamente la estructura de la personalidad? El lenguaje es una fuente fructífera de información, sobre la existencia de los rasgos (Goldberg, Advances in personality assessment, 1982) , ya que todo idioma que evoluciona a lo largo de miles de años comprende palabras que describen prácticamente cualquier cualidad conductual, Es de suponer que la importancia de un rasgo se hace evidente en el número de palabras que lo describen, por lo que una cualidad de personalidad que es descrita por muchas palabras es quizá más importante que una descrita por unas cuantas, principio que se conoce como criterio léxico.

De acuerdo con esta aproximación (Cattell, Confirmation and clarification of primary personality factors, 1947) tomó un conjunto de 4,500 nombres de rasgos, ya reducidos de una cantidad mucho mayor por (Allport & Odbert, Trait-names: A psycho-lexical study, 1936) y, luego de eliminar los sinónimos evidentes, se quedó con una lista de 171 nombres de rasgos. En seguida, determinó la incidencia de esas palabras y la sometió a un análisis factorial. Los factores resultantes son las dimensiones que él considera importantes para la personalidad humana.

Aunque Cattell utilizó la estrategia del léxico como punto de partida, también reconocía la importancia de utilizar diferentes tipos de datos al investigar la estructura de la personalidad. Para Cattell, deberían tanto datos de los cuestionarios de autorreporte como los de calificación de observadores y los datos conductuales objetivos. Aunque todos los tipos de datos tienen problemas, son diferentes en cada caso, por lo que la utilización de diversas clases de ellos tiende a contrarrestar los problemas de cada uno. Cattell denominó a tal aproximación multivariada, porque considera de manera simultánea varias manifestaciones de la personalidad. (Carver & Scheier, Teorías de la personalidad, 1997)

Después de conducir muchos análisis con diversos tipos de datos, obtenidos de miles de sujetos, Cattell llegó a la conclusión de que la esencia de la personalidad está trazada por un conjunto de 16 dimensiones (tabla 2.2) que reaparecían en el análisis de los diversos tipos de datos utilizados; estos 16 factores de la personalidad dan nombre al inventario que los mide: el 16FP (Cattell, Tatsuoka, & Eber, Handbook for the 16 personality factor questionnaire, 1977)

Al principio Cattell manejó la dificultad de dar nombre a los factores y lo arduo de precisar el contenido de cada cual inventando nombres, alaxia, praxernia, threctia, parmia, que era poco probable que condujeran a errores porque no tenían connotaciones previas, como sería el caso con etiquetas más intuitivas que no se ajustaran de manera perfecta al factor. Sin embargo a la postre Cattell cambió las etiquetas por las empleadas en la (tabla 2.2) las que transmiten algo del sentido psicológico de los 16 factores.

También Hans Eysenck (Eysenck & Eysenck, *Personality and individual differences: A natural science approach*, 1985) ha hecho contribuciones importantes al desarrollo de la psicología de los rasgos, si bien arrancó de un punto diferente en su búsqueda de las dimensiones básicas de la personalidad. A diferencia de Cattell, Eysenck cree que los teóricos deberían empezar con ideas bien desarrolladas sobre las variables subyacentes que desean medir, y luego medirlas de manera adecuada.

Mientras Cattell se apoyaba en suposiciones sobre la historia natural del lenguaje, Eysenck lo hacía en la tipología de Hipócrates y Galeno y en observaciones afines de Jung y Wilhelm Wundt (Eysenck, *The biological basis of personality*, 1967). Eysenck se dispuso a investigar la idea de que los cuatro tipos identificados por Hipócrates y Galeno, que luego fueron retomados por otros, podrían ser el resultado de la combinación de distintos niveles de dos rasgos de orden superior, de modo que reconstruyó las observaciones de los antiguos en una matriz de sólo dos dimensiones.

Tabla 2.2: 16 factores del análisis de Cattell de la personalidad

Los 16 factores del análisis de Cattell de la personalidad, definidos por las características con altas y bajas puntuaciones en cada dimensión de rasgo. Los factores se presentan en función de la cantidad de varianza explicada por cada factor. Las etiquetas presentadas son las aproximaciones verbales actualmente utilizadas para el contenido de cada factor.

1	Reservado	en comparación con	Cálido
2	Razonamiento concreto	en comparación con	Razonamiento abstracto
3	Reactivo	en comparación con	Emocionalmente estable
4	Deferente	en comparación con	Dominante
5	Formal	en comparación con	Vivaz
6	Oportuno	en comparación con	Consciente de las reglas
7	Tímido	en comparación con	Socialmente atrevido
8	Utilitario	en comparación con	Sensible
9	Confiado	en comparación con	Vigilante
10	Práctico	en comparación con	Imaginativo
11	Franco	en comparación con	Privado
12	Seguro de sí mismo	en comparación con	Aprehensivo
13	Tradicional	en comparación con	Abierto al cambio
14	Orientado al grupo	en comparación con	Confiado en sí mismo
15	Tolerante del desorden	en comparación con	Perfeccionista
16	Relajado	en comparación con	Tenso

Fuente: Adaptado de (Carver & Scheier, Teorías de la personalidad, 1997)

Los dos rasgos de orden superior que Eysenck considera como trasfondo de la personalidad son los de introversión-extraversión y emocionalidad-estabilidad, o neuroticismo. La dimensión de extraversión tiene que ver con tendencias a la sociabilidad, la búsqueda de excitación, la vivacidad, la actividad y el dominio, características del extravertido. La dimensión de estabilidad emocional atañe a la facilidad y la frecuencia con que la persona se molesta y perturba; en este caso, mayores niveles de mal humor, ansiedad y depresión reflejan mayor inestabilidad emocional. (Carver & Scheier, Teorías de la personalidad, 1997)

Sin embargo, durante mucho tiempo Cattell y Eysenck han estudiado el significado de las similitudes. Cattell critica a Eysenck porque las calificaciones que utiliza para generar factores no cubren el abanico completo de la personalidad (Carver & Scheier, Teorías de la personalidad, 1997) Aunque en el campo profesional ambos enfoques han ganado adeptos, ha trascendido el de Cattell como uno con mayor seriedad y menor sesgo al plantearse el estudio inicial para establecer los factores en función de categorías emergentes en lugar de trabajar con un prejuicio que podría impedirnos apreciar varios elementos de la realidad que se pretende conocer.

Hasta ahora, se ha puesto de relieve la diversidad en las aproximaciones al tema de los rasgos básicos, Sin embargo, a pesar de los diferentes puntos de partida se ha empezado a dar un considerable consenso sobre el tema. El consenso comprende elementos de algunas de las ideas ya presentadas, pero las trasciende y plantea que la estructura básica de la personalidad puede estar constituida por cinco rasgos de orden superior, que son comúnmente conocidos como los “cinco grandes” (Goldberg, Language and individual differences: The search for universal in personality lexicons., 1981)

Desde la segunda mitad del siglo XX se ha acumulado evidencia que apoya la idea de que la estructura de la personalidad está formada por cinco factores, pero sólo empezó a recibir atención a partir de las últimas décadas. (Digman, Personality structure: Emergence of the five factor model, 1990) Asevera que la aproximación de los cinco factores al principio fue ignorada por la sencilla razón de que la mayoría de los teóricos estudiaba otras ideas; que posteriormente se le ignoró porque otros temas acapararon la atención, pero ahora la idea ha resurgido y se está acumulando evidencia a su favor.

En 1949, se publicó la primera evidencia que apoyaba el modelo de los cinco factores, cuando D. W. Fiske informó que no había logrado reproducir la estructura de 16 factores propuesta por Cattell y que lo que había encontrado era una solución de cinco factores. El hallazgo quedó en una relativa oscuridad hasta principios de los años sesenta, cuando (Norman, 1963), (Borgatta, 1964), y (Smith, 1967) abordaron la misma cuestión con instrumentos diferentes. Cada uno llegó a la misma conclusión: la mejor explicación de los datos la proporcionaban cinco factores.

Desde la década de 1980 se ha suscitado una verdadera explosión de estudios sobre el tema. Los datos de investigaciones anteriores han sido sometidos a nuevos análisis (Digman & Takemoto-Chock, Factors in the natural language of personality: Re-analysis, comparison, and interpretation of six major studies, 1981). Se han obtenido nuevas y diversas muestras; por ejemplo, calificaciones que los maestros hacen de los niños (Digman & Inouye, Further specification of the five robust factors of personality, 1986), calificaciones de los niños (Donahue, 1994), calificaciones de pares (McCrae & Costa, 1987) y datos provenientes de diferentes culturas (Paunonen, Jackson, Trzebinski, & Forsterling, 1992)

Otros estudios ampliaron la base de datos con otras estrategias. Por ejemplo, (Peabody & Goldberg, 1989) y (Peabody, Personality dimensions through trait inferences, 1984) se valieron de un conjunto de escalas elegido para tener la seguridad de contar con suficientes palabras de rasgos comunes en lugar de términos que significaran más para los psicólogos que para la población en general.

Otros probaron el modelo con diferentes tipos de instrumentos. Por ejemplo, algunos estudios han empleado una prueba de auto-calificación llamada tipo Q (Lanning, 1994) y (McCrae, Costa, & Busch, Evaluating comprehensiveness in personality systems: The California Q-Set and the five factor model, 1986); otros evaluaron la frecuencia con que la gente realiza cierto tipo de actividades, con ayuda del autorreporte y del reporte de observadores (Botwin & Buss, 1989); algunos más han realizado evaluaciones no verbales (Paunonen, Jackson, Trzebinski, & Forsterling, 1992) y otros han probado el modelo con medidas originalmente desarrolladas para líneas de pensamiento del todo diferentes (Costa & McCrae, 1988) y (McCrae & Costa, Reinterpreting the Myer-Briggs type indicator from the perspective of the five-factor model of personality, 1989). Aunque se han encontrado excepciones, como en (Zuckerman, Kuhlman, & Camac, 1988) y algunas imperfecciones en los hallazgos (Church & Burke, 1994) y (Lanning, 1994), resulta impresionante la forma en la que, en conjunto, la literatura se ajusta al modelo de los cinco factores como podemos apreciar en (Digman, Personality structure: Emergence of the five factor model, 1990), (McCrae & John, An introduction to the five-factor model and its implications, 1992), y (Ozer & Reise, 1994)

Considerando todo lo mencionado acerca del consenso en el modelo de los cinco factores, podría sorprender leer que existe aún mucho desacuerdo respecto a

cuáles son con exactitud las cinco dimensiones, como se puede apreciar en (Briggs, 1989), (John, 1990), (Johnson & Ostendorf, 1993) y (Saucier, 1992). Este desacuerdo puede atribuirse a dos fuentes. Primero, recuérdese que uno de los pasos más difíciles en el análisis factorial es dar nombre a los factores, que esa tarea se realiza de acuerdo con los reactivos que se cargan, o saturan y tratando de caracterizar lo que significan y de identificar el hilo oculto que los conecta, trabajo que puede resultar muy difícil. Las palabras tienen connotaciones múltiples y los términos empleados para denominar rasgos generalmente representan mezclas de factores en lugar de ser reflejos puros de un único factor por palabra (Hofstee, de Raad, & Goldberg, 1992) Es, entonces, natural que existan desacuerdos en la interpretación.

Segundo, lo que exactamente parezca cada factor depende de las pruebas incluidas en el estudio. Si una cualidad de la conducta es dejada fuera o no está bien representada en los reactivos obtenidos, se perderá su participación en un rasgo (Peabody & Goldberg, Some determinants of factor structures from personality-trait descriptors, 1989) Es por ello que distintos análisis con medidas diferentes pueden llevar a conclusiones disímiles sobre el significado de los factores, aunque exista acuerdo en la aparición de más o menos los mismos factores.

La tabla 2.3 presenta los cinco rasgos que se ha analizado y en ella se emplean diversos nombres para cada uno (Peabody & Goldberg, Some determinants of factor structures from personality-trait descriptors, 1989) han sugerido que los cinco grandes factores son el equivalente metafórico de una pieza de música clásica en la que hay un tema y una serie de variaciones. Parte de la base es presentada y se dan ejemplos de los términos descriptivos que cargan o saturan fuertemente sobre los cinco factores en uno u otro estudio.

El primer factor suele denominarse extraversión, pero hay mucha variabilidad respecto a qué consiste (McCrae & Costa, Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers, 1987) lo que en parte da cuenta de las distintas etiquetas. En algunas ocasiones, lo que mejor caracteriza a este factor es la asertividad, una expresión abierta de los impulsos; en otras, es una especie de dominio y seguridad confiada; a veces es una cualidad de felicidad. Sin embargo, también se considera que la extraversión incorpora un sentido de sociabilidad (Watson, Clark, McIntyre, & Hamaker, 1992) lo que no siempre está bien representado en el factor.

El segundo factor es llamado comúnmente agradabilidad. Digman y sus colegas (Digman, Personality structure: Emergence of the five factor model, 1990), (Digman & Inouye, Further specification of the five robust factors of personality, 1986), (Digman & Takemoto-Chock, Factors in the natural language of personality: Re-analysis, comparison, and interpretation of six major studies, 1981) han afirmado que este rasgo no es solo la cualidad de ser cálido y agradable en contraposición a ser frío. La agradabilidad, al menos en algunas conceptualizaciones, puede un tipo de aceptación dócil, o también un sentido de protección y apoyo emocional. En el otro extremo de la dimensión, la desagradabilidad a menudo tiene una cualidad opuesta o antagónica que puede convertirse fácilmente en hostilidad hacia los demás. De acuerdo a (Digman, Personality structure: Emergence of the five factor model, 1990) este factor también puede considerarse como de cordialidad/hostilidad, mientras que (McCrae & Costa, Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers, 1987) han empezado a llamarle agradabilidad/antagonismo.

También resulta difícil captar la esencia del tercer factor. La etiqueta que se emplea con más frecuencia es escrupulosidad, pero tal nombre no refleja plenamente cualidades que a menudo cargan, o saturan sobre este factor, como la planeación, la persistencia y el esfuerzo propositivo por alcanzar metas (Digman & Inouye, Further specification of the five robust factors of personality, 1986). En realidad, como la palabra escrupulosidad tiene dos matices de significado, generalmente se carga tanto sobre este factor como sobre el de agradabilidad, lo cual sugiere que escrupulosidad no es el mejor nombre para dicho factor. (Digman, Personality structure: Emergence of the five factor model, 1990) Al notar que varios estudios han ligado a esta cualidad de la personalidad con el éxito educativo (Dollinger & Orf, 1991) ha sugerido que puede identificarse con voluntad de logro o sencillamente con voluntad; otros nombres propuestos son apremio y responsabilidad.

Existe un acuerdo considerable, aunque no unánime respecto al significado del cuarto factor: la mayoría de los observadores considera que el neuroticismo o emocionalidad corresponde a lo que Eysenck tenía en mente al proponer esos términos. Pero (Digman & Takemoto-Chock, Factors in the natural language of personality: Re-analysis, comparison, and interpretation of six major studies, 1981) prefieren llamarlo desorganización emocional porque las escalas que contribuyen al mismo transiten algo más que la simple presencia de emoción. Lo que parece ser el meollo del factor es la experiencia de ansiedad.

TABLA 2.3 Escala Bipolar y unipolar

Escalas bipolar y unipolar de adjetivos que reflejan los cinco factores principales de la personalidad. Tomadas de (Digman, **Personality structure: Emergence of the five factor model, 1990**), (McCrae & Costa, Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers, 1987), (Peabody & Goldberg, Some determinants of factor structures from personality-trait descriptors, 1989)

Factor	Reactivo	
Extraversión	Audaz-tímido Enérgico-sumiso Confiado en sí mismo-inseguro Parlanchín-silencioso Espontáneo-inhibido	Gregario Abierto Vigoroso Feliz Retraído (inversa)
Agradabilidad	Amigable-no amigable Cálido-frío Amable-no amable Cortés-rudo Bondadoso-irritable	Celoso (inversa) Considerado Rencoroso (inversa) Quisquilloso (inversa) Quejumbroso (inversa)
Escrupulosidad	Cauteloso-temerario Serio-frívolo Responsable-irresponsable Concienzudo-negligente Trabajador-Haragán	Perseverante Metódico Cuidadoso Excéntrico (inversa)
Emocionalidad	Nervioso-equilibrado Ansioso-tranquilo Excitable-sereno Relajado-hipersensible	Preocupado Nervioso Temeroso Tenso
Intelecto	Imaginativo-simple Intelectual-irreflexivo Cortés-rudo No curioso-curioso No creativo-creativo	Interesado Perceptivo Imaginativo Verbal Original

Fuente: Adaptado de (Carver & Scheier, Teorías de la personalidad, 1997)

El quinto factor es el que provoca el mayor desacuerdo, que parece deberse a las diferencias entre los estudios que lo miden. Al inicio, Cattell medía cualidades relevantes para la inteligencia, pero dejó de hacerlo y sugirió el término cultura para referirse al conjunto restante de cualidades. La etiqueta encantó, pero (Peabody & Goldberg, Some determinants of factor structures from personality-trait descriptors, 1989) hicieron notar que, al reintroducir en las calificaciones medidas relacionadas con la inteligencia, se unían a las escalas de cultura y, en consecuencia, parecía más adecuado el término intelecto para denominar al factor.

Otros autores (Costa & McCrae, 1985) prefieren otro nombre para este quinto factor: apertura a la experiencia. Por otro lado, (Peabody & Goldberg, Some determinants of factor structures from personality-trait descriptors, 1989) sugieren que la medida de Costa y McCrae se relaciona con un aspecto del intelecto, el imaginativo, pero no mucho con el otro, el lógico. De acuerdo con Peabody y Goldberg, cuando ambos aspectos son medidos se fusionan, lo que refuerza la idea de que el factor es verdaderamente intelecto. (McCrae & Costa, Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers, 1987) No están de acuerdo y argumentan que la inteligencia proporciona la base para un sentido más amplio de apertura (John, 1990).

El modelo de cinco factores de la estructura de la personalidad ha surgido como candidato a integrar una variedad de modelos conceptuales anteriores. Los datos de que ahora se dispone hacen que el conjunto de rasgos aparenten representar áreas universales de la personalidad, el modelo de los cinco factores constituye en la actualidad la mejor posibilidad de consenso sobre las dimensiones de la personalidad

que se ha visto en la psicología de los rasgos. Por ejemplo (Mershon & Gorsuch, 1988) reexaminaron los datos de cuatro estudios que relacionaban los 16FP con criterios de la vida real, como el sueldo recibido, tener trabajo, un cambio en el estado. En cada caso, realizaron dos análisis, uno en el que se predecía el resultado a partir de las 16 escalas separadas y otro que el resultado se predecía de seis factores de segundo orden. Ambos análisis fueron luego comparados para ver si uno daba mejor cuenta del resultado que el otro.

En la mayor parte de los casos, la predicción hecha por las 16 escalas fue significativamente mejor que la hecha por los seis factores. De hecho, Mershon y Gorsuch concluyeron que las escalas básicas explicaban dos veces más varianza del resultado que el compuesto. Pero la mejor predicción tenía un costo: para comprender los hallazgos hay que tener presentes 16 rasgos en lugar de seis. En términos generales, parece una especie de trueque: usar los rasgos de orden superior crea una imagen más intuitiva y más fácil de recordar, mientras que usar los rasgos de grano más fino aumenta la precisión (Wolfe & Kasmer, 1988)

Al analizar la cuestión de los rasgos importantes, el último tema se relaciona con la suposición de los teóricos, cuyo trabajo se ha revisado hasta ahora, de que el propósito de examinar los rasgos de la gente es descubrir el conjunto de dimensiones de la personalidad que es relevante para todos. La cuestión es si esa suposición es válida. La idea de que los rasgos existen y que tienen el mismo significado psicológico para todos se conoce técnicamente como la aproximación nomotética a la personalidad (Allport, *Pattern and growth in personality*, 1961). El término nomotético se deriva de la palabra griega que significa ley. Esta versión resalta las comparaciones entre la gente, que obviamente no pueden realizarse a menos que los rasgos signifiquen lo mismo

para distintos individuos. Según esta versión, que es la que ha predominado en la psicología de los rasgos al menos en los últimos 30 años, la gente difiere sólo en el grado en que el rasgo está presente.

En contraste, la aproximación idiográfica, propuesta por Gordon Allport (Allport, *Pattern and growth in personality*, 1961) hace hincapié en que cada persona es única (Lamiell, 1981). El término idiográfico se deriva de la misma fuente que la palabra idiosincrásico. Esta aproximación sugiere que algunos rasgos son poseídos sólo por una persona; de hecho, puede haber tantos rasgos aparte como individuos que los posean. Desde esta posición, hay veces que resulta imposible comparar a la gente porque cada quien está en una escala diferente. Aun si el mismo rasgo es relevante para dos sujetos, difiere tanto en la importancia que reviste para cada cual que resulta imposible compararlos de manera significativa.

Esta idea ha reaparecido recientemente de una manera ligeramente distinta. (Baumeister & Tice, 1988) Acuñaron el término metarrasgo para referirse a la cualidad de poseer o no un rasgo determinado. Estos autores han obtenido evidencias congruentes con la idea de que rasgos específicos son importantes para algunos individuos e irrelevantes para otros. (Britt, 1993) Reporta hallazgos similares y argumenta que esto refleja que la presencia o la ausencia de un rasgo da estructura a la personalidad.

La versión nomotética resalta la posibilidad de comparar a las personas, la idiográfica pone de relieve la unicidad. Sin embargo, es posible que se esté dando demasiado énfasis a este punto. Los psicólogos que favorecen la aproximación nomotética no rechazan la idea de que cada individuo es único, sino que consideran que la unicidad refleja una combinación única de niveles de muchos rasgos, y que estos

son los mismos para todos. Como planteaba Eysenck, “para el científico, el individuo es sencillamente el punto de intersección de un número de variables cuantitativas” (Eysenck, *The scientific study of personality*, 1952)

También hemos de señalar que incluso los psicólogos que resaltan la importancia de la aproximación idiográfica no rechazan del todo la aproximación nomotética (Pelham, 1993). De hecho, Allport se valió de esta aproximación en la mayor parte de su trabajo, aunque creía que producía sobresimplificaciones. En su opinión, los psicólogos de la personalidad no deben perder de vista este hecho: incluso los rasgos que la gente parece compartir tienen siempre un sabor personal, que puede obedecer a las diferencias en la forma en la que ese rasgo es expresado, que varía de un individuo a otro (Allport, *Pattern and growth in personality*, 1961)

2.1.3 Cuáles son las características de personalidad de los emprendedores.

Aunque se acepta que el comportamiento emprendedor es producto de algunas influencias, se mantiene, no obstante, que los determinantes importantes del comportamiento emprendedor son los rasgos de personalidad que presentan los individuos. Los emprendedores poseen rasgos característicos que los predisponen a actuar de manera emprendedora. Las relaciones entre rasgos de personalidad y comportamiento emprendedor son frecuentemente analizadas en la investigación sobre emprendedurismo. No obstante, existe un cierto escepticismo en la literatura sobre la intensidad de esta relación. Aunque algunas revisiones al respecto concluyen que existe una relación positiva (Chell, Haworth, & Brearley, 1991), otras revisiones concluyen que no existe tal relación (Brockhaus & Horwitz, 1986). A este respecto, hay

que indicar que los meta-análisis recientes proporcionan evidencia de la validez predictiva de los rasgos de personalidad y sugieren el análisis de contingencias que puedan impactar en el tamaño de esta relación.

Una vez definida la relación entre rasgos de personalidad y comportamiento emprendedor, el siguiente paso es preguntar cuáles son estos rasgos de personalidad. Es innegable la cantidad de rasgos que pueden surgir cuando se examinan las investigaciones sobre los rasgos de personalidad atribuidos a los emprendedores. Por ejemplo, (Hornaday, 1982) llegó a listar 42 características de la personalidad emprendedora. Son tantos que en algún momento podría dudarse si existe una persona con tales rasgos. Pero es necesario considerar que sólo aquellos rasgos que han tenido fuertes argumentos científicos pueden ser considerados como integrantes de la personalidad emprendedora. Por fortuna, la literatura ha empezado a converger en un grupo determinado de rasgos y en el que, en mayor o menor medida, están de acuerdo los investigadores. Considerando los trabajos de diferentes autores (Covin & Slevin, 1989) y los rasgos comunes que aparecen en estos trabajos podemos decir que los principales rasgos de la personalidad emprendedora son: Locus de Control, Autoeficacia, Riesgo y Pro actividad.

Locus de control. Está relacionado con la creencia de que las acciones que uno realiza determinan los resultados que uno obtiene, locus de control interno, (Rotter, 1966) Las personas con un locus de control interno alto piensan que ellos son capaces de controlar los resultados, por lo que dedicarán más esfuerzo y persistencia hacia los resultados deseados, lo que, a su vez, debería ayudar a iniciar una aventura empresarial y a mantenerla exitosamente. Por el contrario, las personas con locus de control externo pueden ser más pasivas. Si uno piensa que no es capaz de controlar los

resultados, no tiene razones para cambiar activamente su entorno y comenzar un negocio. (Korunka, Frank, Lueger, & Mufler, 2003) Encontraron en un muestra de emprendedores nacientes que el locus de control se relacionaba con otros aspectos de la personalidad, como necesidad de logro e iniciativa personal.

(Filion, 2003) Afirma que el locus de control interno es una característica frecuentemente atribuida a los emprendedores, si bien no en exclusiva, dado que también esta característica se encuentra en personas que triunfan, sean o no emprendedores. Por último, hay que indicar que esta característica puede ser aprendida, como han señalado algunos autores (Hansermark, 2003)

Autoeficacia. La autoeficacia se refiere a la convicción de que uno puede organizar y ejecutar efectivamente acciones para producir unos resultados requeridos (Bandura, 1997). Esto es, la autoeficacia es una atribución de competencia personal y control en una situación dada y refleja la percepción de una capacidad personal para realizar un trabajo o tarea concreta. La autoeficacia afecta a la elección de la acción y a la cantidad de esfuerzo ejercido siendo el principal predictor individual de la elección de carrera. La relación entre autoeficacia y emprendimiento está justificada por diferentes motivos. En primer lugar, porque la gente evita carreras y ambientes que creen exceden sus capacidades y emprenden vocaciones para las que se juzgan capaces. En segundo lugar, porque la iniciativa empresarial conlleva importantes riesgos y dificultades, por lo que parece claro que los emprendedores necesiten altos niveles de autoeficacia. En tercer lugar, dado que la autoeficacia predice la elección de carrera, los intereses ocupacionales, la perseverancia ante dificultades y la efectividad personal (Bandura, 1997) también ha de estar relacionada con la actividad emprendedora.

Finalmente, puesto que el incentivo para actuar es mayor cuando los emprendedores creen que sus acciones tendrán resultados alcanzables, la autoeficacia es un importante determinante de los comportamientos emprendedores exitosos

Partiendo de este tipo de razonamientos, diversos autores han puesto de manifiesto que la autoeficacia constituye un atributo distintivo de los emprendedores, en comparación con otros cargos empresariales o la población en general, Partiendo de este tipo de razonamientos, diversos autores han puesto de manifiesto que la autoeficacia constituye un atributo distintivo de los emprendedores, en comparación con otros cargos empresariales o la población en general (Markman, Balkin, & Baron, 2001)

Propensión al riesgo. Esta se define como el rasgo de personalidad que determina la tendencia y disposición del individuo para asumir riesgos. Los individuos con puntuaciones altas en esta dimensión, estarán inclinados a comportamientos de alto riesgo; es decir, considerarán las alternativas cuyas consecuencias finales puedan alejarse de su marco de expectativas de resultados. Por su parte, los sujetos con baja propensión al riesgo, tenderán a comportamientos de bajo riesgo, y evitarán las alternativas que puedan causar resultados que varíen mucho de sus expectativas. El concepto de propensión al riesgo se ha relacionado con el emprendimiento. Es obvio que la actividad emprendedora implica, por definición, asumir riesgos de algún tipo. Siguiendo a (Covin & Slevin, 1989) la propensión al riesgo es, junto con la proactividad y la innovación, una de las tres dimensiones de la llamada orientación emprendedora. En este marco, la propensión al riesgo se refiere a la disposición del sujeto a comprometerse con oportunidades bajo posibilidades de fracaso.

Generalmente, el comportamiento emprendedor se ha relacionado con niveles moderados de propensión al riesgo en el individuo (McClelland, *The achieving society*, 1961) Algunos estudios han evidenciado que las personas que crean una nueva empresa y luchan porque salga adelante, pueden percibir y reaccionar al riesgo de forma diferente. Otros estudios confirman una mayor propensión al riesgo en emprendedores fundadores de su propia empresa que en directivos de empresas ya creadas. La propensión al riesgo se convierte desde esta perspectiva en un predictor de la elección de carrera. Por ejemplo, (Kolvereid, 1996) encontró que el argumento “evitar asumir riesgos” es mencionado frecuentemente como un factor impulsor en la elección de empleo en organizaciones ya existentes. Centrándonos en nuestro tema de interés, algunos estudios recientes han encontrado que la tolerancia y actitudes positivas hacia el riesgo predicen la formación de intenciones emprendedoras. Igualmente, se ha encontrado que la propensión al riesgo está positivamente asociada con las intenciones de autoempleo a través de su influencia sobre ciertos predictores de éstas como son la autoeficacia (Zhao, Seibert, & Hills, 2005) y la actitud positiva hacia el comportamiento emprendedor.

Personalidad proactiva. Esta se refiere a la tendencia a iniciar y mantener acciones que directamente alteran el ambiente circundante (Bateman & Crant, 1993) Las personalidades proactivas identifican oportunidades y actúan sobre ellas, muestran iniciativa, realizan acciones directas y perseveran hasta que consiguen un cambio significativo. En contraste, las no proactivas fracasan en identificar y actuar sobre las oportunidades para cambiar cosas.

La proactividad implica un énfasis en anticipar y prevenir problemas antes de que ocurran y una orientación a la acción que incluye una interpretación creativa de las normas y un alto nivel de persistencia y paciencia para operar el cambio.

La proactividad es otra de las dimensiones indispensables que (Covin & Slevin, 1989) incluyen en la denominada orientación emprendedora, en referencia a la implementación de lo necesario para la realización emprendedora, lo que supone perseverancia, adaptabilidad y disposición para asumir la responsabilidad ante el fracaso. Las empresas proactivas son aquellas que son más propensas a buscar oportunidades en el entorno externo. En el contexto concreto de las firmas ya establecidas, la mayoría de investigaciones se han referido a dos atributos de la proactividad: el comportamiento agresivo hacia otras firmas y la búsqueda de oportunidades favorables de negocio, encontrándose que ambas son mayores en el caso de firmas emprendedoras. En otros estudios se ha confirmado la relación entre la personalidad proactiva y el comportamiento emprendedor, tanto en empresas ya creadas como en la población general (Becherer & Maur, 1999) Finalmente, también existe evidencia de relación entre la proactividad en el contexto de la orientación emprendedora y el desarrollo empresarial por un lado (Brown, 1996).

(Shapero, 1982) Ha sugerido que esta propensión personal a actuar sobre las oportunidades es uno de los factores que pueden influir sobre la relación intención-comportamiento precipitando o facilitando la realización de intenciones. En el ámbito concreto del emprendimiento, (Grant, 1996) encontró que las intenciones emprendedoras estaban positivamente asociadas con poseer una personalidad proactiva. Igualmente, este tipo de orientación de personalidad ha sido mencionado en la literatura (Shapero, 1982) como un importante precursor de las intenciones y el

potencial emprendedor. Para recoger información sobre los rasgos de personalidad aquí mencionados, se diseñó un cuestionario a tal efecto: el Cuestionario de Orientación Emprendedora (C.O.E.). Si bien este estudio es estrictamente instrumental (validación de tests) posee una considerable utilidad práctica ya que el instrumento investigado se está utilizando en procesos reales de orientación emprendedora.

2.2 Competencias

2.2.1 Qué son las competencias

A partir del último tercio del siglo XX han sido numerosos los autores e investigadores (Mischel, 1968), (Haire, Edwin, & Porter, 1971), (McClelland, Power: The inner experience, 1975), (Boyatzis, 1973) que se han acercado al estudio de las competencias, sobre todo, aunque no de manera exclusiva, desde el ámbito de la empresa para la selección y organización de recursos humanos y desde disciplinas como la Psicología Industrial, del Trabajo y de las Organizaciones y Sociología del Trabajo; y más recientemente, desde los ámbitos educativo y social.

Sin embargo, no hay unanimidad a la hora de definir un concepto, que podríamos adjetivar de dinámico y en permanente construcción. (Bunk, 1994) Señalaba, a mediados de la década de los noventa del pasado siglo, que el concepto de competencia aparece en la actualidad en los ámbitos más diversos. Sin embargo, no se utiliza de manera uniforme ni se aplica siempre con acierto. Sigue existiendo el problema de encontrar un acuerdo sobre: a) qué quiere exactamente decir la competencia y b) cómo pueden presentarse con claridad y sencillez en una carpeta.

La falta de unanimidad, así como las dificultades para definir un concepto que cuenta con poco más de tres décadas de existencia, sigue presente en nuestros días. (Perrenoud, 2003) Va un paso más allá que (Bunk, 1994) al afirmar que no existe una definición clara y unánime de las competencias. La palabra se presta a usos múltiples y nadie podría dar la definición. Así pues, ante la pregunta de qué se entiende por competencias, debemos afirmar que la respuesta al interrogante planteado no es tarea fácil, ya que nos encontramos ante un concepto que ha dado lugar a variadas y diferentes definiciones. Por lo que, podemos concluir, que el estudio de las competencias muestra una diversidad conceptual, y disciplinar, difícil de acotar.

La dificultad por definir lo que (McClelland D. C., 1973) denominó por primera vez competencia, no ha impedido la rápida extensión a nivel internacional del enfoque de recursos humanos por competencias, más conocido como enfoque por competencias, que ha ido sustituyendo, desde principios de los años ochenta del pasado siglo, a la tradicional orientación de personal por una orientación basada en los recursos humanos. Los trabajadores son concebidos como un recurso competitivo de la empresa que debe ser mejorado. Desde este nuevo planteamiento, se pasa del enfrentamiento a las relaciones de colaboración, extendiéndose un vínculo entre lo social y lo económico, al considerarse los empleados como el capital humano de la empresa.

Paralelamente, estamos inmersos en lo que (Ibarra, 2000) denomina la transformación de los procesos productivos, por lo que para aumentar la productividad no se requiere exclusivamente de equipos y tecnología punta, sino que también se precisa, en palabras de este mismo autor, de nuevas formas de gestión, organización, capacitación y desarrollo de los trabajadores, que propicien el uso racional y eficiente de los recursos y estimulen el potencial creativo e intelectual de todos los integrantes de la organización.

Hablamos de competencias emprendedoras cuando nos referimos a aquellas que permiten a los sujetos desarrollar un proyecto emprendedor con el que generar crecimiento económico y cohesión social, configurándose de esta manera como un proyecto social integrado (Martínez & Carmona, 2009). La particularidad de las competencias emprendedoras, además de favorecer las iniciativas emprendedoras, radica en que ofrece una visión más amplia de las competencias, más allá de lo puramente laboral y empresarial. Contemplan un objetivo más ambicioso que es el de hacer capaces a los sujetos en su dimensión personal, autonomía y autorrealización, social, responsabilidad social y medioambiental, y económica, proyecto empresarial.

El concepto competencia posee un doble significado. En primer lugar, competencia, del latín *competentia*, que significa competir. En este sentido, nos encontramos con las siguientes acepciones: disputa o contienda entre dos o más personas sobre algo; competencia como oposición o rivalidad entre dos o más que aspiran a obtener la misma cosa; la tercera acepción se refiere a la situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio; también como persona o grupo rival; por último, como competición deportiva (Martínez & Carmona, 2009).

El segundo significado ha dado lugar al sustantivo competente y da lugar a tres acepciones: competencia como incumbencia; como pericia, aptitud, idoneidad para hacer o intervenir en un asunto determinado y como atribución legítima a un juez u otra autoridad para el conocimiento o resolución de un asunto. (Martínez & Carmona, 2009) Como podemos ver, el término competencia posee múltiples acepciones que denotan acciones y aspectos diferentes que van desde una disputa o rivalidad, a la incumbencia o aptitud - capacidad de un sujeto para hacer algo. Por lo que se hace necesario proceder a cierta clarificación conceptual.

Así, desde el punto de vista etimológico, observamos como guardan relación entre sí todas las acepciones del concepto competencia, ya que éste, junto a competente y competidor, son términos derivados del verbo castellano competir. (Corominas, 2003) establece que el vocablo “competir”, entendido como “contender aspirando a una misma cosa”, fue tomado del latín *competere* en el siglo XV que significaba, ir al encuentro una cosa de otra, así como “pedir en competencia” o “ser adecuado, pertenecer”. Tiene el mismo origen “competer” que denota “pertenecer, incumbir”. Posteriormente, aparecieron los derivados “competente”, a principios del siglo XV, entendido como “adecuado”, “apto”; y “competencia” que surge sobre finales del siglo XVI. Estos dos verbos en castellano: “competir” y “competer”, que aun viniendo de un mismo verbo latino: “*competere*” se diferencian sustantivamente. No obstante, ambos verbos dan lugar al sustantivo “competencia” lo que dificulta enormemente su comprensión, pudiendo dar lugar a posibles confusiones.

Junto a la dificultad y falta de unanimidad a la hora de conceptualizar las competencias, debemos añadir otro problema derivado de una utilización imprecisa del mismo. (Rychen & Salganik, 2006) Tras revisar una serie de investigaciones, ponen de manifiesto la falta de rigor y consistencia en el uso de términos relacionados con la competencia, resaltando la existencia de una tendencia a utilizar términos tales como habilidad, cualificación, competencia y alfabetismo, ya sea de un modo impreciso o indiscriminadamente, para describir aquello que se debe aprender, saber, o ser capaz de llevar a cabo con éxito en la escuela, en el lugar de trabajo o en la vida social.

Conscientes de la importancia de establecer las diferencias semánticas y conceptuales oportunas entre significados, que aun guardando relación entre sí, no podemos confundir y utilizar indistintamente como sinónimos; procedemos a su clarificación, distinguiendo entre: aptitudes, rasgos de personalidad y competencias. Una diferencia evidente entre aptitudes y rasgos de personalidad es señalada por (Lévy-Leboyec, 2003) al considerar que estos dos términos permiten caracterizar a los individuos y explicar la variación de sus comportamientos en la ejecución de tareas específicas; mientras que las competencias, hacen referencia a algo más amplio y complejo que afecta a la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad y también conocimientos adquiridos para cumplir bien una misión compleja en el marco de la empresa.

Así pues, hay una relación entre competencias, aptitudes y rasgos de personalidad, pero con un importante matiz, las competencias son algo más que características individuales ya que también hacen alusión a los conocimientos adquiridos por los sujetos a través de la experiencia. Asimismo, están vinculadas a una tarea o a una actividad determinada, es decir, que requieren de la práctica del trabajo

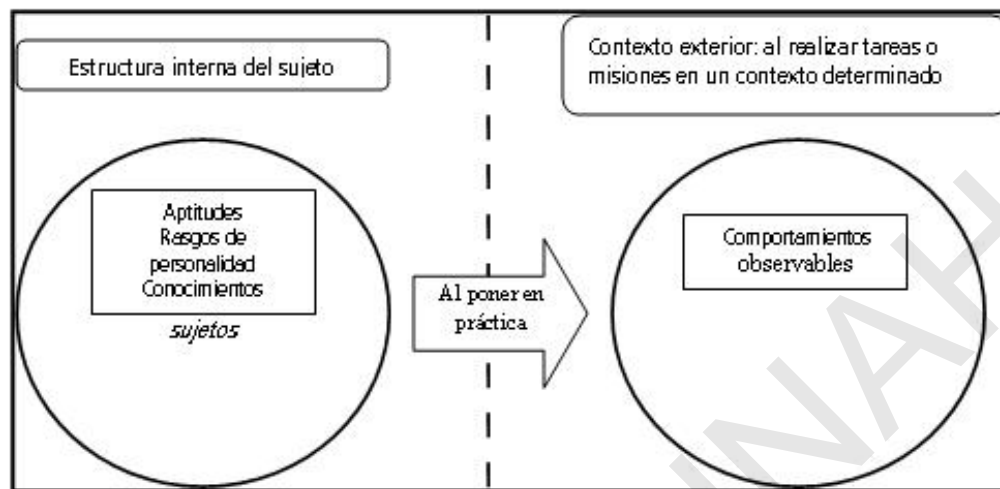
real para ser desarrolladas. En este sentido, (Lévy-Leboyec, 2003) afirma que las aptitudes y los rasgos de personalidad se definen como diferencias entre los individuos características individuales, mientras que las competencias están estrechamente ligadas a las actividades profesionales y, más concretamente, a las misiones que forman parte de un puesto.

Para (Lévy-Leboyec, 2003) el concepto de competencias, en contraposición al enfoque anglosajón, está asociado al análisis de las actividades profesionales y al inventario de lo que es necesario para cumplir perfectamente las misiones que aquellas implican, se adquieren con la práctica real en el puesto de trabajo, a través de la experiencia; de ahí que estén ligadas a la actividad profesional.

En esta misma línea, (Woodruffe, 1993) mantiene que para poder hablar de competencias hay que hacer referencia a una misión determinada, o lo que es lo mismo, que para ser considerado competente es preciso ejecutar perfectamente las misiones requeridas por la actividad profesional.

(Pereda & Berrocal, 2001) También establecen esa diferenciación entre aptitudes y rasgos de personalidad por un lado y competencias, por otro. Para estos autores, los dos primeros conceptos aluden a aspectos que permiten diferenciar a las personas entre sí, lo que (Lévy-Leboyec, 2003) señalaba como características individuales; existiendo una diferencia fundamental con respecto a las competencias: y es que estos aspectos subyacen a las conductas, es decir, que están detrás de los comportamientos observables de los sujetos. Sin embargo, las competencias apuntan a los comportamientos que se llevan a cabo cuando se ponen en práctica los conocimientos, aptitudes y rasgos de personalidad. La siguiente figura ilustra de forma gráfica las diferencias, pero también la relación existente, entre estos conceptos:

Figura 2.1 Diferencias y relación entre los conceptos: aptitudes, rasgos de personalidad y competencias



Fuente: Adaptación de Martínez & Carmona, 2009

Lo expuesto muestra que las competencias no son algo innato, sino que se pueden adquirir por medio de la experiencia y la praxis real en un puesto de trabajo. Por lo tanto, podemos decir que son educables, que se pueden enseñar y, por ende, aprender y desarrollar (Martínez & Carmona, 2009). Llegados a este punto, podemos hacer una primera aproximación al concepto de competencias al afirmar que éstas hacen referencia a características individuales, aptitudes y rasgos de personalidad, que puestas en práctica facilitan la adquisición de conocimientos, por medio de experiencias reales significativas, dando lugar a comportamientos observables que permiten resolver con éxito las misiones o tareas que requiere un determinado puesto de trabajo.

Los rasgos individuales forman parte de las competencias, pero la experiencia personal y social en contextos reales es un elemento fundamental para que las competencias puedan desarrollarse. Lo cual indica dos cosas, por un lado, que las competencias puedan desarrollarse. Lo cual indica dos cosas, por un lado, que las competencias son fruto de una construcción social y que, por tanto, los sujetos pueden

ser educados y formados en ellas y por otro, que no dependen solamente de una percepción individual, sino que existen en un contexto social y personal más amplio, por lo que pueden ser analizadas a partir de los comportamientos observables de los sujetos cuando resuelven satisfactoriamente las misiones concretas de un puesto de trabajo (Martínez & Carmona, 2009).

El trabajo desarrollado por (McClelland D. C., 1973) es un referente constante en el estudio de las competencias por sus importantes hallazgos en este sentido. El equipo de trabajo dirigido por este autor destacó tres características fundamentales que estaban detrás de los comportamientos excelentes o superiores en un puesto de trabajo (Ros Guasch, 2006):

- La sensibilidad interpersonal: referida a la habilidad de los sujetos para comprender la situación en la que está participando con otras personas, a pesar de la diferencia cultural y lingüística de quien observa, con el objetivo de captar el ambiente emocional de la situación, así como el conjunto de relaciones que se están produciendo.
- Las expectativas positivas acerca de los otros: le ayudan al sujeto a empatizar, a ponerse en el lugar del otro, percibiendo la conducta positiva del otro manifestada, generándose una situación de respeto y de confianza en los demás.
- El rápido aprendizaje de las redes políticas: percibe con facilidad el organigrama de poder en el que debe desenvolverse, capta a las personas influyentes de la organización, con el propósito de lograr los acuerdos e influencias sobre los otros.

Por su parte, (Le Boterf, 2001) pone de manifiesto que nos encontramos ante un concepto que posee un atractivo singular, en donde la necesidad de definirlo, sabiendo las dificultades que ello conlleva por la falta de unanimidad existente al respecto, se mezcla con la necesidad de utilizarlo. Este mismo autor sostiene que se trata de un concepto que se encuentra aún en vías de fabricación; no obstante, es posible, y necesario por otro lado, extraer algunas notas características que suelen estar presentes en las diferentes definiciones que podemos hallar en la literatura sobre el tema.

A este respecto, (Tejada, 1999) identifica cuatro características fundamentales que subyacen al concepto de competencia:

- Hace referencia a todo un conjunto de conocimientos, procedimientos y actitudes combinados, coordinados e integrados; que le permiten al sujeto “saber hacer” y “saber estar”, en definitiva, capacidad para “saber actuar” dentro del ejercicio profesional.
- Una segunda característica de las competencias es que sólo son definibles en la acción. Esto nos sugiere que por el simple hecho de poseer un conjunto de capacidades o recursos no se es competente, sino que es necesario poner en práctica, movilizar, estas capacidades para poder hablar de competencia. Va más allá de aplicar aisladamente una serie de instrucciones, conlleva saber encadenar esas instrucciones, organizarlas perfectamente en función de las necesidades del contexto. Para llegar a ser competente hay que poner en práctica, en acción, la competencia; a lo que (Le Boterf, 2001) se refiere como el “saber actuar”.

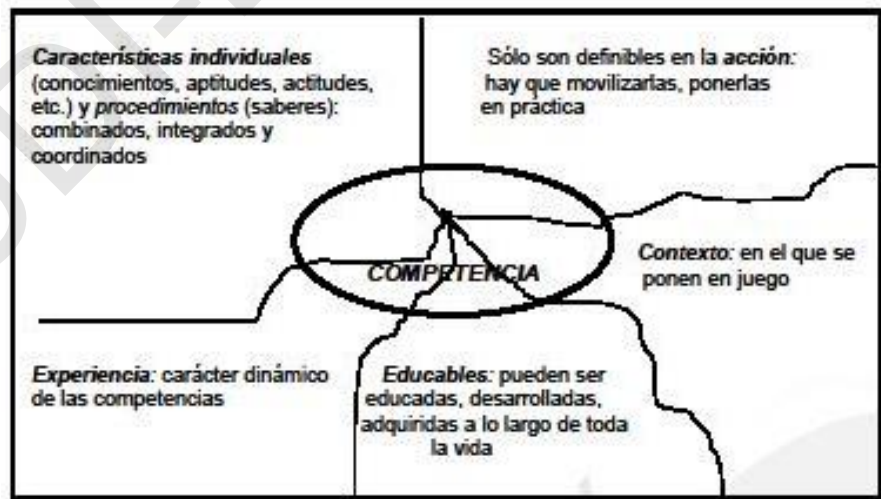
- La experiencia es otra de las características destacables del concepto competencia. Aunque esta característica, como destaca el propio (Tejada, 1999) no se observa en todas las definiciones sobre competencias. Sin embargo, nos encontramos ante una de las características más importantes desde nuestro punto de vista al estar presente la noción de desarrollo de la que hablaba (Lévy-Leboyec, 2003), pues implica que las competencias pueden ser educadas, desarrolladas, y por lo tanto, adquiridas a lo largo de toda la vida activa de los sujetos. Lo que supone, por otro lado, esta capacidad de aprendizaje y de desarrollo de las competencias, una gran ventaja competitiva al permitir la flexibilidad y adaptabilidad a los cambios que puedan producirse en las misiones y los empleos, producto a su vez de los cambios sociales y económicos (entre otros muchos) fruto, fundamentalmente, de la globalización económica, las Nuevas Tecnologías de la Información (TIC) y la multiculturalidad.
- Por último, este autor destaca como cuarta característica de las competencias el contexto. Así pues, como han apuntado también (Le Boterf, 2001), (Lévy-Leboyec, 2003), no se conciben las competencias si no son dentro de un contexto concreto en donde se ponen en práctica.

Los individuos, tras analizar una situación particular con la finalidad de solucionar un problema determinado, movilizan todos los recursos de que disponen para resolver de la mejor manera posible el problema planteado (Martínez & Carmona, 2009). Por lo que el análisis del contexto, así como el propio contexto, son elementos centrales a tener en cuenta dentro del estudio de las competencias.

Sintetizando la caracterización que de las competencias lleva a cabo (Tejada, 1999) observamos que éstas hacen referencia a: características individuales y a procedimientos o saberes, que son definibles en la acción, que por lo tanto poseen un carácter dinámico producto de la experiencia y que se ponen en juego en un contexto determinado. Sin embargo, esta caracterización bastante completa de las competencias no hace alusión, al menos de manera explícita, a lo que se podría denominar como la quinta característica de las competencias: el hecho de que son educables.

Esta característica está muy vinculada a la experiencia, que denota el carácter dinámico de las competencias, al tiempo que indica su capacidad para ser educadas, desarrolladas, por medio del aprendizaje a lo largo de toda la vida. Por este motivo, es señalada como una de las características que componen las competencias (Martínez & Carmona, 2009). La figura que aparece a continuación ilustra, las características inherentes al concepto de competencia en la que aparece ese quinto elemento que destaca el carácter educable de las mismas:

Figura 2.2. Representación en rompecabezas de la noción integrada de competencia



Fuente: Adaptación de Martínez & Carmona, 2009

En esta concepción, las competencias van más allá de los aspectos técnicos, metodológicos o procedimentales; resaltándose, la importancia de las competencias individuales, relacionales, sociales y participativas (Tejada & Navío, El desarrollo y la gestión de competencias: una mirada desde la formación., 2005) . En esta línea, (Bunk, 1994) identifica la siguiente tipología de las competencias que, como él mismo indica, también incluyen los “comportamientos personales y sociales”, además de los técnico-metodológicos:

- Competencia técnica: posee aquel que domina como experto las tareas y contenidos de su ámbito de trabajo, y los conocimientos y destrezas necesarios para ello.
- Competencia metodológica: aquel que sabe reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, que encuentra de forma independiente vías de solución y que transfiere adecuadamente las experiencias adquiridas a otros problemas de trabajo.
- Competencia social: aquel que sabe colaborar con otras personas de forma comunicativa y constructiva, muestra un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal.
- Competencia participativa: aquel que sabe participar en la organización de su puesto de trabajo y también de su entorno de trabajo, es capaz de organizar, decidir y está dispuesto a aceptar responsabilidades (Bunk, 1994).

Asimismo, este autor señala que estas cuatro competencias parciales se integran dando lugar a lo que él denomina “competencia de acción”, que por sí es indivisible (Bunk, 1994). Además de esta tipología se puede encontrar otras formas de acotar o tipificar las competencias. En este caso, (Vossio, 2002) considera que las competencias se clasifican en tres categorías o tipos:

- Competencias específicas: corresponden a conocimientos, destrezas y actitudes requeridas para el desempeño en una actividad profesional específica.
- Competencias genéricas: son comunes a un conjunto de sectores, pero dentro de una misma ocupación.
- Competencias esenciales: también llamadas habilidades, pueden referirse a resoluciones de problemas, comunicación y actitudes personales o competencias aritméticas, uso de información tecnológica y uso de la lengua moderna.

Otros autores como (Tejada, Acerca de las competencias profesionales, 1999), (Pereda & Berrocal, 2001), (Lévy-Leboyec, 2003) y (Escobar, 2005) entre otros, clasifican las competencias en genéricas y específicas. Las primeras hacen referencia a aquellas que pueden estar presentes en todos los trabajos de una organización y que pueden ser transferidas con mayor facilidad de unas profesiones a otras. Están constituidas por conocimientos, aptitudes y rasgos de personalidad, así como de comportamientos, que son comunes a un conjunto de profesiones. Por el contrario, las competencias específicas, son propias de una profesión concreta o de unos niveles de desempeño, dentro de una organización, muy particulares. De ahí, que no sea posible su transferencia de unas profesiones a otras.

Existen diferentes tipologías de las competencias: desde el primer modelo planteado por (Bunk, 1994) que destaca cuatro competencias centrales (competencia técnica, metodológica, social y participativa) que se integran en lo que él denomina competencia de acción; pasando por un modelo similar, aunque menos desarrollado que el anterior, el de (Vossio, 2002) que, bajo otra terminología, destaca aspectos en su clasificación de las competencias (específicas, genéricas y esenciales) comunes al de Bunk. Tales aspectos o componentes de las competencias hacen alusión a los: conocimientos, destrezas, actitudes y habilidades, entre otros elementos. Y, por último, debemos señalar la tipología, bastante generalista, que llevan a cabo autores como (Tejada, Acerca de las competencias profesionales, 1999), (Pereda & Berrocal, 2001), (Lévy-Leboyec, 2003), y (Escobar, 2005), quienes clasifican las competencias en genéricas y específicas.

2.2.2 Cómo se estudian y miden las competencias.

Al tratar de las competencias, y sobre todo de su evaluación, es conveniente recordar que el término, en el sentido en el que hoy se utiliza, tiene su origen en una crítica contra los test psicométricos formulada por McClelland, en un famoso artículo que contraponen inteligencia a competencia reflejando una tendencia crítica que estuvo bastante de moda décadas atrás: “Los test académicos de aptitud tradicionales y los tests de conocimientos, al igual que las notas escolares y las credenciales: 1. No predicen el rendimiento en pruebas o el éxito en la vida. 2. A menudo están sesgados en contra de las minorías, las mujeres y las personas de los niveles socioeconómicos más bajos” (McClelland D. C., 1973)

De acuerdo a (Arribas & Pereña, 2011) esta animadversión original contra los tests psicológicos, junto con el carácter más complejo y más ambicioso que tienen las competencias, ha llevado como consecuencia lógica a buscar otras técnicas o formas de evaluar las competencias. Así, se puede encontrar en las obras que tratan de este tema exposiciones y métodos como:

- Pruebas situacionales.
- Discusiones de grupo.
- Entrevistas de competencias.
- Centro de evaluación (assessment center)
- Evaluación 360

No se pretende exponer en qué consisten estos métodos ni qué ventajas o qué limitaciones tiene cada uno de ellos, pero, una vez que han transcurrido más de 30 años desde que (McClelland D. C., 1973) pronunciase la desafortunada frase reproducida más arriba, parece evidente que estos métodos no han sido en ningún caso capaces de resolver los dos problemas mencionados. Antes al contrario, la experiencia diaria de muchas empresas demuestra un y otra vez que el concepto de competencia es excelente como marco teórico y para definir una política de recursos humanos. Es decir, las competencias, siguiendo la definición de (Boyatzis, 1973), ayudan a definir cuáles son las características subyacentes de las persona que se relacionan con un alto nivel de desempeño de acuerdo además con las necesidades concretas del puesto de trabajo.

Los problemas sin embargo surgen cuando se quiere hacer operativo ese marco teórico o se necesita tomar medidas concretas para desarrollar la política elegida. Por ejemplo, sería difícilmente discutible que en muchas organizaciones sea muy deseable que sus mandos y directivos tengan un nivel destacado en competencias tales como orientación a los resultados, orientación al cliente o visión y anticipación (Arribas & Pereña, 2011). Pero, cómo se pueden definir esas variables. Si se toma, por ejemplo, la definición dada por una empresa petrolera a la variable orientación al cliente: “Es la motivación para conocer y satisfacer las necesidades de los clientes, internos y externos, ofreciéndoles servicios y productos y en la medida de lo posible, anticiparse a sus necesidades y requisitos”. Es fácil comprobar que esta definición refleja, sí, una actitud que puede ser valiosa para la empresa pero que, como se apuntaba más arriba, incluye aspectos complejos y hasta cierto punto bastante abstractos. Estamos hablando de una motivación, es decir, de una fuerza interna del empleado que le produce una actitud de servicio, tanto hacia los clientes externos como hacia otros departamentos de la empresa y que le mueve, no sólo a ofrecer los productos o a venderlos, sino a satisfacer las necesidades, e incluso, a anticiparse a los deseos de los clientes.

El objetivo es sin duda loable, pero, cómo se puede evaluar si una persona tiene o no esa motivación o en qué grado la muestra. Aquí se encuentra el investigador con la gran dificultad práctica. Algunos teóricos de las competencias afirman que los tests psicométricos no dan respuestas a las necesidades de evaluación derivadas de la gestión por competencias y que se ha de recurrir a algunas de las técnicas mencionadas más arriba, como las pruebas situacionales o las discusiones en grupo (Arribas & Pereña, 2011). Pero la experiencia acumulada en los últimos 30 años,

corroborada por una ingente producción científica y literaria, ha demostrado que generalmente estas técnicas no han sido capaces de predecir mejor el éxito futuro ni han dado lugar a evaluaciones más objetivas o menos sesgadas.

Las pruebas psicométricas son, por definición, situaciones controladas, destinadas a desencadenar conductas relevantes y directamente asociadas con las variables que evalúan. Los postulados psicométricos desarrollados desde principios del siglo XX permiten contar con procedimientos claros para definir la variable, establecer la forma de medición, validar la relación de la medida con el constructo o con criterios externos, generar cuantificaciones y obtener índices combinables para la toma de decisiones. El control de la situación de aplicación garantiza uniformidad, equidad y confiabilidad en los resultados. Estas características, sumadas a su relativamente bajo costo de aplicación y obtención de resultados, los hacen excelente instrumentos para la evaluación (Arribas & Pereña, 2011).

A pesar de todo, las pruebas psicométricas también han sido sometidas a críticas:

1. Los test objetivos tienden a evaluar fundamentalmente pensamiento convergente, es decir, resultados que tienen solamente una respuesta correcta, cuando una situación podría tener soluciones múltiples.
2. La aplicación grupal y el estricto control durante la misma reduce las posibilidades de observación y profundización de las conductas que se generan alrededor de la respuesta.
3. Se evalúan solamente aspectos específicos de la variable, que han sido establecidos por el constructor de la prueba y que reflejan más un producto que el proceso en que la persona se ve involucrada.

4. Hay sesgos contra algunos grupos sociales o hacia personas que no responden de la manera esperada.
5. Cuando se usan en el contexto laboral, una vez realizada la evaluación, es necesario determinar qué significa el resultado en relación con el rendimiento en el trabajo, es decir, no permiten extrapolar directamente cuál será el rendimiento en el trabajo en sí, sino mediante otros indicadores y mediciones.
6. La medición de constructos unidimensionales, permanentes y universales en el ser humano los hace estáticos en el tiempo y poco flexibles para evaluar aspectos que hoy se conciben dinámicos como la ejecución en un contexto laboral.

Sin embargo, el concepto de competencia está íntimamente ligado al de evaluación y así se refleja en las principales características de la evaluación por competencias (Arribas & Pereña, 2011):

- Se trata de una evaluación fundamentada en estándares que describen el nivel esperado de competencia laboral.
- Los estándares incluyen criterios que detallan lo que se considera un trabajo bien hecho.
- Configura un juicio para el trabajador evaluado: competente o aún no competente.
- Se realiza preferentemente en situaciones reales de trabajo.

- No se ciñe a un tiempo predeterminado para su realización; es más bien un proceso que un momento.
- No está sujeta a la terminación de una acción específica de capacitación.
- Incluye el reconocimiento de competencias adquiridas como resultado de la experiencia laboral.
- Es una herramienta muy potente para la orientación del aprendizaje posterior del trabajador; como tal tiene un importante rol en el desarrollo de las habilidades y capacidades de los evaluados.
- Es la base para la certificación de la competencia laboral del trabajador.

Por estos y otros motivos, los tests psicométricos parecen décadas después una opción muy recomendable, o al menos al mismo nivel que otras técnicas, para la evaluación por competencias, teniendo en cuenta las limitaciones que tiene cualquier enfoque de estas características, y más aún dada la compleja naturaleza del concepto de competencia. Utilizada de forma razonable, ética y coherente, una prueba de estas características puede servir de inestimable ayuda durante las primeras fases de una evaluación más profunda y completa de la persona en términos competenciales y puede ofrecer una información interesante para múltiples finalidades (Arribas & Pereña, 2011).

A la luz de lo anterior, puede presentarse los objetivos perseguidos al desarrollar el COMPE-TEA (Arribas & Pereña, 2011) una de las pruebas usadas para este estudio:

- Ante todo, se trata de disponer de un instrumento adecuado para evaluar competencias en el ámbito de la Psicología de las organizaciones. Como se ha visto, la necesidad de evaluar es consustancial al concepto de competencia pero, al mismo tiempo, y esto es hasta cierto punto una paradoja, la propia característica multifacética de muchas competencias hace que esta evaluación sea en muchas ocasiones notablemente difícil.
- Se deseaba hacer una herramienta que respondiese a las necesidades que realmente están demandando las empresas en los tiempos actuales y no tanto una construcción intelectual o teórica. Para dar respuesta a este objetivo se decidió tomar como punto de partida el diccionario de competencias elaborado por TEA Cegos. La dilatada experiencia de esta empresa en la realización de proyectos de consultoría y formación en el campo de la gestión de recursos humanos y en el más específico de las competencias, hace que se trate de un diccionario muy completo, contrastado y empleado en un gran número de organizaciones y adaptado a las demandas más habituales de la empresa. El diccionario TEA Cegos cuenta con una lista de 26 competencias y por este motivo la primera versión experimental del COMPE- TEA contaba con 290 elementos destinados a evaluar esas 26 competencias, aunque, como se verá, los datos empíricos aconsejaron reducir esta lista inicial.

- Con el fin de adecuarse también a la demanda de las empresas se ha tratado de respetar al máximo la terminología usual en el campo de la gestión de las competencias, aunque esta terminología no es siempre uniforme y algunos de los términos se corresponden bastante con otras denominaciones más asentadas en la profesión psicológica.
- Este respeto a las demandas del mercado y al enfoque inicial que se adoptó al elaborar el COMPE-TEA ha llevado también a mantener competencias que en parte se solapan entre sí, como se verá al analizar los datos de las aplicaciones de tipificación y a mantener dos índices cualitativos que tienen unas propiedades psicométricas menos adecuadas pero que corresponden a ciertos aspectos que las empresas desean evaluar con mucha frecuencia (Arribas & Pereña, 2011).

2.2.3 Cuáles son las competencias que tienen los emprendedores.

A lo largo del presente trabajo se ha expuesto el concepto de competencias abordando su génesis y progresiva evolución, su relación con términos afines tales como aptitudes y rasgos de personalidad, así como la caracterización y tipología de las mismas; no obstante, este acercamiento a las competencias se ha realizado, fundamentalmente (aunque con ciertas matizaciones), desde una perspectiva economicista que las vio nacer, asociado al ámbito de la gestión de los recursos humanos por competencias (Martínez & Carmona, 2009).

Sin embargo, es preferible superar la visión peyorativa que algunos autores como (Guerrero Serón, 2005), y (Escudero, 2007) entre otros, consideran que viene asociada al origen del término competencias dentro del mundo empresarial y

profesional; consistente en vincular el modelo de formación basado en competencias a políticas neoliberales que subordinan la educación a las demandas del mercado y a la gestión de los recursos humanos. O incluso opiniones más críticas, como la de (Barnett, 2001), que sostienen que las capacidades y competencias buscan mejorar la competitividad, pero otras cualidades humanas, como la amistad, el altruismo, la preocupación ética o la generosidad, son dejadas de lado.

Con la finalidad de superar este planteamiento economicista entre formación y competencias, ligado tradicionalmente a la gestión de recursos humanos dentro del ámbito empresarial, donde la educación se subordina a las leyes del mercado buscando exclusivamente potenciar la máxima eficiencia y productividad de los trabajadores a través de las competencias; se propone un modelo que pretende conjugar dos aspectos fundamentales: el desarrollo social y el crecimiento económico. El compromiso ético debe estar presente y guiar los comportamientos de todo trabajador o trabajadora que decida montar un negocio o empresa propia (Martínez & Carmona, 2009).

Desde este nuevo planteamiento, las competencias emprendedoras no sólo deben ayudar a los sujetos a desarrollar con éxito una iniciativa empresarial, sino también a cultivar valores y prácticas sociales asentadas en principios democráticos. En este sentido, (Galindo, 2006) al considerar que la adopción de rasgos éticos obliga a adoptar comportamientos emprendedores que beneficiarán a los individuos u organizaciones que los presentan.

Se puede decir, por tanto, que las competencias emprendedoras conjugan valores sociales con valores económicos, con la finalidad de alcanzar mayor bienestar. A este respecto, (Galindo, 2006) vuelve a señalar que: “Desde la perspectiva de la Cultura Ético-Emprendedora no podemos contemplar de forma separada los valores

emprendedores y los valores éticos. Consideramos que son los valores y creencias de carácter emprendedor, los que infunden el carácter proactivo, práctico e incluso arriesgado que requiere cualquier filosofía ética para ir más allá de la contemplación, el acto de fe o las buenas intenciones. Hablamos de un sistema interdependiente que conjuga e integra valores éticos y emprendedores, en los que cada valor adquiere un influjo singular, que se suma al influjo genérico que el sistema ejerce como tal”.

Así pues, con el desarrollo de las competencias emprendedoras se pretende atender no sólo al crecimiento económico, que por otro lado está justificado siempre y cuando sea un crecimiento sostenible, justo y respetuoso con los seres humanos y la naturaleza; sino también incidir y fomentar el desarrollo personal y social. La formación de los trabajadores para el desarrollo de sus competencias no se puede, ni debe, subordinar a la mejora de la economía como si esta fuera el objetivo prioritario de la educación de todos los ciudadanos. El fomento de las competencias empresariales por medio de la educación debe ayudar, por un lado, a potenciar la creatividad y la iniciativa para generar una cultura emprendedora, y por otro lado, desarrollar las capacidades y potencialidades humanas necesarias para una convivencia democrática (Martínez & Carmona, 2009).

Las competencias emprendedoras: hacen referencia a características individuales (aptitudes y rasgos de personalidad) que puestas en práctica facilitan la adquisición de conocimientos, por medio de la educación y de experiencias reales significativas, dando lugar a comportamientos observables que permiten resolver con éxito las diferentes problemáticas, tanto laborales, sociales y medioambientales, que presenta la vida en sociedad desde principios y postulados éticos y democráticos (Martínez & Carmona, 2009).

Tras revisar diferentes trabajos de autores (Christersen, 1994); (Fillella, 1997); (Mateu, 1997); (Olamendi, 1998); (González Domínguez, 1994) acerca de las capacidades, atributos o características más relevantes que deben poseer los emprendedores, se identifican las siguientes competencias emprendedoras necesarias para ir generando y consolidando una mayor cultura emprendedora tomando como modelo este nuevo enfoque competencial:

1. Actitud mental positiva: hacer que los sujetos lleguen a confiar en sus propias capacidades y habilidades para que puedan desarrollar con éxito su propia empresa.
2. Capacidad para sobreponerse al fracaso: incidir sobre la dificultad de llevar a cabo un proyecto empresarial, motivarlos y formarlos para que no abandonen este proyecto ante las primeras dificultades o adversidades y lo sigan intentando.
3. Código ético: las competencias emprendedoras deben tener como fundamento la dimensión ética, por lo que los emprendedores han de interiorizar que todas las acciones y comportamientos que realicen se regirán por normas morales basadas en el respeto al resto de personas y a la naturaleza.
4. Dirección de reuniones: desarrollar los conocimientos y destrezas necesarias para guiar perfectamente las reuniones con los futuros empleados, y demás agentes comerciales, políticos, económicos o sociales.
5. Dominio del estrés: capacitar a los sujetos para que puedan controlarse en situaciones agobiantes.

6. Facilidad para las relaciones sociales: los emprendedores deben aprender a relacionarse con facilidad, y con corrección, con otras personas en diferentes situaciones y contextos.
7. Gestión del tiempo: han de ser capaces de distribuir correctamente su tiempo en las actividades que llevan a cabo diariamente, para obtener buenos resultados en aquello que hacen.
8. Habilidad de conversación: hace referencia a la capacidad de comunicarse con fluidez y hablar correctamente con otras personas en diferentes situaciones o contextos.
9. Iniciativa. Actitud proactiva: tiene que ver con hacer cosas por sí mismos, promover iniciativas, introducir nuevos productos, servicios o tecnología innovadores.
10. Liderazgo: fomentar su capacidad para dirigir y guiar, desde el respeto a los demás, a los futuros empleados de su negocio o empresa.
11. Motivación de los empleados: capacidad de animar a los futuros empleados, en el supuesto de que los tuvieran, para que desarrollen con interés su trabajo.
12. Negociación: alude a la capacidad para comerciar, comprar y vender o cambiar géneros o mercancías con objeto de aumentar el beneficio de la empresa.
13. Organización y delegación: ser competente a la hora de coordinar a todos sus empleados y repartir bien las diferentes tareas y funciones de su negocio.
14. Planificación: organizar de manera ordenada, coherente y pragmática su empresa o negocio.
15. Selección de personal: competencia para escoger adecuadamente a los trabajadores que van a formar parte de su empresa.

16. Tenacidad: aprender a ser constantes con una tarea o acción y no abandonarla antes de acabarla.

17. Visión y proyecto de futuro: generar ideas e identificar las oportunidades que no han sido vistas por otros empresarios.

Las competencias emprendedoras buscan la autonomía de la persona y se orientan hacia la autorrealización del sujeto, como vía para la realización de un proyecto vital centrado en la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la comunidad. Los individuos son concebidos como objeto y sujeto de la transformación, que de lugar a la reactivación del sistema productivo y el incremento de la actividad económica de sus regiones de origen (Martínez & Carmona, 2009).

Este planteamiento de las competencias tiene como objetivo prioritario el desarrollo y consolidación de la cultura emprendedora. En una situación económica y laboral caracterizada por la incertidumbre, en la que parece, no se puede garantizar un crecimiento económico constante, y en la que encontramos altas tasas de desempleo asociadas a un alto grado de inestabilidad laboral, parece justificada la adopción de medidas encaminadas a “aliviar” los problemas derivados de la falta de empleo, máxime, cuando la principal fuente del sustento económico familiar y personal continúa dependiendo del trabajo remunerado por cuenta ajena (Martínez & Carmona, 2009). El fomento de la cultura emprendedora, por medio de planteamientos y acciones educativas en su plano formal, no formal e informal, se presenta como estrategia de intervención socioeducativa encaminada a minimizar los daños que el actual modelo de crecimiento está ocasionando.

2.3 Motivación

2.3.1 Qué es la motivación y cómo influye esta sobre la conducta

Las necesidades y los motivos tienen una influencia significativa sobre los pensamientos y las acciones, esto nos habla de su importancia, puede argumentarse incluso que la motivación define la personalidad. De acuerdo a esta noción, la conducta humana puede entenderse como un reflejo de necesidades básicas. Una necesidad es un estado interno no satisfactorio, la falta de algo que se requiere para el bienestar (Murray H. A., 1938), la personalidad podría definirse como una fuerza directriz interna que determina la forma en que la gente decide responder a los objetos o las situaciones de su entorno. Murray denominó necesidades primarias o viscerogénicas a las que se basan en nuestra naturaleza biológica, como las de comida, agua, aire, sexo y evitación del dolor, y secundarias o psicogénicas, como las de poder o de logro, las que se derivan de las biológicas o son inherentes a nuestra estructura psicológica.

Es más sencillo iniciar el análisis de las teorías sobre las necesidades con las biológicas porque la biología ofrece un buen modelo de la operación de las necesidades. Así pues, las necesidades biológicas deben ser satisfechas de manera repetida en el tiempo. Al transcurrir, los estados de necesidad van intensificándose y el individuo acaba por actuar, de modo que la necesidad sea satisfecha. Por ejemplo, con el paso del tiempo su cuerpo comienza a necesitar comida, llegará un momento en el que la necesidad se vuelva lo suficientemente fuerte como para que haga algo a fin de obtener alimento, lo que permitirá que ese estado disminuya. (Carver & Scheier, Teorías de la personalidad, 1997). La fuerza de la necesidad influye en la intensidad de la conducta con la que se relaciona. Entre más fuerte sea la necesidad más intensas

serán las acciones. La idea de intensidad abarca cualidades como el vigor, el entusiasmo o la minuciosidad con que se realiza una conducta, pero también se expresa de maneras menos obvias; por ejemplo la fuerza de la necesidad determina prioridades como que acción emprender primero y cuáles dejar para después. Entre más fuerte sea la necesidad más rápidamente se verá reflejada en la acción, esta jerarquización de prioridades da por resultado una corriente de acción y cambio continuo de acuerdo con el aumento y la disminución de la fuerza de las necesidades. La necesidad que sea mayor en un momento determinado, es la que se verá expresada en la conducta.

Las necesidades también son directivas, ayudan a determinar cuál, de un gran número de acciones posibles, ocurre en un momento dado, y lo son en dos sentidos. Primero, cuando se tiene una necesidad, es de algo en particular. Cuando se necesita agua, no es cualquier cosa sino agua lo que se requiere. Las necesidades siempre corresponden a una clase de objetos o acontecimientos meta. Muestran asimismo su carácter directivo al especificar si nos acercamos o no al objeto de nuestra finalidad. Cuando se tiene una necesidad, puede ser de obtener algo o evitarlo. La experiencia de la sed refleja una necesidad relacionada con el agua, pero también algo más, después de todo el temor a nadar manifiesta igualmente una necesidad relacionada con el agua. La sed es un motivo para obtener agua, luego, pues, acercarse o alejarse forma parte del carácter directivo de toda necesidad (Carver & Scheier, Teorías de la personalidad, 1997)

Muchos teóricos suponen que las necesidades operan por otro constructo al que denominan motivación, o motivos, La motivación parte de la necesidad básica y da un paso adelante hacia la conducta. (McClelland, 1984) expone esta opinión de la

personalidad y afirma que los motivos son agregados de cogniciones con matices afectivos, organizados alrededor de una preferencia o disposición hacia cierto tipo de experiencias, es decir que los motivos aparecen en el pensamiento y las preocupaciones de la gente. Los pensamientos corresponden a las categorías de metas que resultan deseables o indeseables y por ende, poseen un tono afectivo. A la larga la motivación se ve reflejada en acciones. A manera de ejemplo, la necesidad de comida, a nivel de los tejidos del cuerpo, da lugar a un estado motivacional llamado hambre. A diferencia de la necesidad de comida, el hambre se expresa en forma directa, cognoscitiva o afectivamente, produce una preocupación mental y da lugar a la conducta que habrá de reducirla, y la necesidad de alimento, De esta manera, quienes distinguen entre necesidades y motivaciones lo hacen en parte en términos de si existe una experiencia subjetiva. La necesidad es una condición física que no parece sentirse en forma directa, dicha condición crea un estado motivacional que se experimenta de manera subjetiva.

Aunque es posible diferenciar de esta manera necesidades y motivación, no siempre es así. Una razón es que resulta más difícil hacer la distinción para las necesidades psicogénicas y sus motivos que para las necesidades biológicas. Una necesidad de logro no es igual que una necesidad de agua, ya que no implica una deficiencia en los tejidos corporales. Es difícil decir en qué se distingue una necesidad de un motivo de logro; por ello, quienes tratan de necesidades y motivos en el área de la personalidad suelen emplear ambos términos de manera indistinta. Existe, no obstante, una razón para sostener la distinción entre los conceptos de motivación y de necesidad, incluso para las necesidades psicogénicas. En particular, aunque las necesidades influyen en los motivos, no son la única influencia. Los motivos también

están determinados en parte por acontecimientos externos. (Murray H. A., 1938) utilizó el término presión para referirse a estas influencias externas. Una presión es una condición estímulo externa que crea el deseo de obtener o evitar algo y que ejerce así una influencia motivacional, justo como lo hace una necesidad. El concepto de presión también se aplica a los motivos derivados de necesidades secundarias. Por ejemplo, cuando ve que alguien más recibe un premio, puede aumentar su propia motivación para obtener reconocimiento.

Las teorías motivacionales de la personalidad sugieren que, cuando las necesidades y los motivos son fuertes, se reflejan en el tipo de conducta que suele considerarse relacionada con la personalidad. Sin embargo, los efectos de la motivación tienen dos facetas porque existen necesidades temporales y necesidades a largo plazo. Las necesidades de cada quien varían según el tiempo y las circunstancias, pero los individuos también difieren en las disposiciones hacia sus necesidades. Hay personas que la mayor parte del tiempo tienen más de una necesidad en particular que los demás. Así como hay quienes siempre están hambrientos, otros todo el tiempo están motivados para obtener éxito o para estar cerca de los demás. Arriba se mostro cómo considerar las fluctuaciones temporales de las necesidades. La gente deja de hacer una cosa y pasa a hacer otra conforme se satisface una necesidad y otra aumenta. La conducta en marcha refleja qué necesidad es la mayor. Este modelo permite ilustrar la forma en la que la gente cambia de una acción a otra en el tiempo. (Carver & Scheier, Teorías de la personalidad, 1997)

Las personas difieren en los niveles disposicionales de su motivación. Las consecuencias a cada momento de estas diferencias en las disposiciones pueden ser considerables. De esta manera, la aproximación de necesidad y motivación permite

utilizar un solo marco conceptual para manejar las fluctuaciones temporales en los motivos y las grandes diferencias individuales. Esto confiere a tal punto de vista una ventaja natural respecto a la aproximación de los rasgos a las disposiciones que no permite hablar fácilmente de los cambios temporales. Otra ventaja de la aproximación motivacional es la conclusión del concepto de presión, que permite indicar la forma en que las presiones provenientes de las situaciones influyen en la expresión de la personalidad. (Murray H. , 1938) Desarrolló una teoría de la personalidad organizada en término de necesidades, presiones y motivos. Su teoría sigue siendo el más notable esfuerzo de este tipo. En sus escritos, Murray abreviaba las necesidades con la letra n seguida por el objeto de la necesidad, que escribía con mayúscula, por ejemplo n Comida.

Murray y sus colaboradores desarrollaron un catálogo de necesidades humanas e hicieron hincapié en las secundarias o psicogénicas. La tabla 2.4 presenta parte de la lista de motivos secundarios que, para Murray, son los que están detrás de la mayor parte de la conducta humana importante; se trata de las necesidades cuyos patrones describen la personalidad de la gente. (Murray H. , 1938) creía que todos tenemos esas necesidades, así como una tendencia disposicional hacia algún nivel en particular de cada necesidad. Cada necesidad se sostiene por sí misma, pero Murray argumentaba que las necesidades también pueden relacionarse unas con otras de diversas maneras.

Tabla 2.4. Lista de necesidades psicológicas de Murray (adaptado de Murray, 1938)

Área correspondiente	Necesidad de...	Conducta representativa
Ambición	Logro* Reconocimiento Exhibición	Superar obstáculos Describir éxitos Tratar de escandalizar o conmocionar a los demás
A Objetos inanimados	Adquisición Conservación Orden	Obtener cosas Restaurar posesiones Hacer las cosas de manera limpia y ordenada
A la defensa del estatus	Retención Construcción Inviolabilidad Evitación	Acumular cosas Construir algo Preservar el buen nombre Ocultar un impedimento o un fracaso
Al poder humano	Defensa Oposición Dominio Deferencia Semejanza Autonomía Contrariedad Agresión Humillación Evitación de la culpa	Ofrecer una explicación o excusa Desquitarse por algo Dirigir la conducta de los demás Cooperar u obedecer a alguien Mostrar empatía hacia los demás Hacer frente a la autoridad Mostrar oposición Atacar o menospreciar a los demás Disculparse o confesar Sofocar los impulsos censurables
Al efecto entre la gente	Afiliación Rechazo Protección Socorro Juego	Pasar tiempo con los demás Desairar a los demás Ocuparse de alguien más Ser ayudado por otro Buscar diversión con los demás
Al intercambio de información	Conocimiento Exposición	Hacer preguntas a otros Entregar información a otros

Fuente: Adaptado de (Carver & Scheier, Teorías de la personalidad, 1997)

*Las necesidades que se presentan en negritas son las que han recibido mayor atención de los investigadores.

En ocasiones, las necesidades se funden, por lo que tienden a reflejarse en el mismo acto. Las necesidades también pueden estar al servicio de otras necesidades. Por ejemplo alguien puede tener la necesidad de orden, que apoya y favorece una necesidad más general, la de logro. Asimismo, puede haber conflicto entre necesidades, por ejemplo la de autonomía puede estar en conflicto con la de afiliación. Quien tenga una fuerte necesidad de independencia, pero también de compartir experiencias con alguien más puede sentirse en conflicto por esa incompatibilidad de necesidades. De igual manera que las necesidades se relacionan de forma compleja se interrelacionan las necesidades y las presiones. Así como una necesidad puede servir a otra, una presión puede apoyar a una necesidad. (Murray H. , 1938)

2.3.2 Cómo se estudia y mide la motivación.

Para estudiar la versión motivacional de la personalidad, los investigadores tienen que medir los motivos, una tarea difícil porque la gente no siempre muestra abiertamente sus necesidades. Las necesidades manifiestas son las que pueden observarse en las acciones de la gente y son fáciles de evaluar. Las necesidades latentes son las que no se manifiestan de manera abierta; sin embargo, que sean latentes no significa que no existan y, en realidad, a menudo es el patrón de necesidades latentes lo que verdaderamente quiere conocerse. (Carver & Scheier, Teorías de la personalidad, 1997)

¿Cómo medir las necesidades latentes? La solución de (Morgan & Murray, 1935) consistió en suponer que era probable que una necesidad latente fuerte se proyectara en la fantasía del sujeto como las imágenes de una película en la pantalla, idea que proviene de la teoría psicoanalítica, Murray utilizó el término apercepción para referirse

al proceso de proyectar la fantasía sobre un estímulo objetivo. El concepto de apercepción y la suposición de que es algo que la gente hace de manera natural es la lógica detrás de la técnica utilizada con mayor frecuencia para la evaluación de necesidades, el Test de Apercepción Temática, TAT (Morgan & Murray, 1935), (Murray H. A., 1938).

Si evaluáramos sus motivos por medio del TAT, se le presentaría una serie de imágenes ambiguas, en las que no queda claro lo que sucede. Se le pediría que recurriera a su creatividad y escribiera una historia sobre cada lámina, en la que tendría que explicar lo que sucede en la imagen, lo que el personaje piensa y siente, la relación entre los personajes, si hay más de uno, y el resultado de la situación. De acuerdo con el principio de apercepción, los temas que aparecen en las historias reflejan sus motivos latentes. Dicho de otra manera, los sujetos ponen en sus relatos los intereses motivacionales que ocupan su mente (Murray H. A., 1938)

Antes de generalizar el uso del TAT se realizaron varios estudios de validación de la prueba. Uno de estos estudios consideró una necesidad biológica, la de comida. A los sujetos se los privó de comida por diversos períodos, por lo que presentaban deferentes niveles de necesidad de comida. Estos grupos mostraron diferencias en las fantasías relacionadas con el alimento en sus respuestas al TAT (Atkinson & McClelland, 1948)

En otra investigación, se manipuló los niveles de motivación de logro para que algunos sujetos experimentaran éxito y otros fracaso. El fracaso debería producir un incremento temporal en la necesidad de logro porque crea un déficit en ese motivo, de manera similar a la forma en que el paso del tiempo crea déficit de comida. Por otro lado, el éxito debería reducir la motivación de logro porque satisface temporalmente esa necesidad. Como se predijo, después de estas experiencias los sujetos mostraron diferencias en la fantasía de logro que produjeron en respuesta a las láminas del TAT (McClelland, Atkinson, Clark, & Lowell, 1953) de igual manera los individuos a los que se llevó a preocuparse por su aceptabilidad social mostraron más imaginación de afiliación que otros sujetos (Atkinson, Heyns, & Veroff, The effect of experimental arousal of the affiliation motive on thematic apperception, 1954)

Una vez que fue validado por estos estudios, se generalizó el uso del TAT para medir diferencias individuales en las disposiciones a las necesidades. Dado que el TAT resultó susceptible a las diferencias creadas experimentalmente, también debería serlo a las de personalidad. Al utilizarlo como método de evaluación, los investigadores han estudiado con detalle las disposiciones hacia varias necesidades. Este trabajo ha generado diversos hallazgos (Atkinson & McClelland, The projective expression of needs II. The effect of different intensities of the hunger drive on thematic apperception, 1948)

De las necesidades identificadas por Murray la primera en recibir la atención de los investigadores fue la necesidad de logro. Esta motivación, que desempeña un papel importante en muchas actividades humanas, ha sido cuidadosamente estudiada por David McClelland, John Atkinson y otros investigadores y teóricos durante más de 40 años, (Atkinson & Birch, The dynamics of action, 1970), (Atkinson & Raynor, Motivation

and achievement, 1974), (Heckhausen, 1967), (Heckhausen, Schmalt, & Schneider, Achievement motivation in perspective, 1985), (McClelland, Atkinson, Clark, & Lowell, 1953).

La motivación de logro es el deseo de hacer las cosas bien, de obtener placer conforme se superan los obstáculos y desempeñarse mejor. La necesidad de logro se refleja en las respuestas al TAT que mencionan metas u obstáculos para alcanzarlas, sentimientos positivos respecto al éxito o negativos en relación con el fracaso y hacer bien las cosas. Aunque la mayor parte de los estudios sobre la motivación de logro evalúa la personalidad por medio del TAT, algunos se han valido de pruebas de lápiz y papel y autorreportes (Helmreich & Spence, 1978) (Mehrabian, 1969). En los estudios en los que se compara a sujetos con alta o baja motivación de logro, se ha descubierto que la gente difiere de varias maneras en la forma en que se aproxima a las situaciones relacionadas con el logro.

Al observar la conducta relacionada con el logro parece natural afirmar que está motivada por el deseo de alcanzar con éxito las metas. Pero en todos los casos en los que hay una tarea relacionada con el logro, también está presente la posibilidad de fracaso. Una motivación puede ser una tendencia a aproximarse o a evitar algo. Hasta ahora se ha hecho referencia al logro sólo en términos de aproximación: los individuos con el deseo de logro tratan de acercarse al éxito; pero parece probable que también el deseo de evitar el fracaso tenga que ver con la conducta de logro. (Atkinson , Motivational determinants of risk-taking behavior., 1957).

Esto ocurre de varias formas. Por ejemplo, la gente que desea evitar el fracaso puede eludir las situaciones relacionadas con el logro. No intentar obtenerlo les permite evitar los descalabros. Otra forma de evitarlo es el simple hecho de tener éxito, puede

ser que algunos de los que se esfuerzan por el logro no se preocupen tanto por triunfar sino que, al tener éxito, están evitando el fracaso. (Atkinson , Motivational determinants of risk-taking behavior., 1957)

Buena parte de la investigación sobre la motivación de logro ha comprendido medidas de ambas motivaciones. Siguiendo a (Atkinson , Motivational determinants of risk-taking behavior., 1957), la mayoría de los investigadores clasifica a la gente midiendo de manera simultánea la motivación para aproximarse al éxito, por lo general mediante el TAT, y la motivación para evitar el fracaso, por lo general con una prueba de ansiedad. A partir de estas mediciones se crea un índice, restando una de la otra, denominado motivación resultante de logro, resultant achievement motivation, RAM. La gente con un índice elevado presenta un alto nivel de motivación de aproximación al éxito y un bajo nivel de motivación de evitación del fracaso, mientras que aquellos en los que el índice es menor tienen un bajo nivel de motivación de aproximación al éxito y un elevado nivel de motivación de evitación del fracaso.

La teoría de logro de Atkinson, que ha ejercido una influencia considerable sobre la investigación en el área hace sus predicciones más claras para los que tienen niveles elevados y para quienes tienen bajos niveles de la motivación resultante de logro. Es por ello que los estudios acostumbraban incluir sólo estos dos grupos. El hecho, aunque estuviera basado en la teoría, tiene un molesto efecto colateral, crea una total confusión entre las dos motivaciones, lo que hace que la interpretación resulte ambigua. Cuando los sujetos con una elevada motivación resultante de logro se comportan de manera diferente de los sujetos en que dicha motivación es baja, ¿se debe a la diferencia en el motivo para aproximarse al éxito o a la diferencia en la motivación para evitar el fracaso?

En la mayor parte de los estudios, no hay manera de saberlo, a pesar del hecho de que casi todas las interpretaciones se concentran en la motivación de aproximarse al éxito. La investigación de (Covington & Omelich, 1991) sugiere que esta estrategia de investigación oculta información importante sobre la forma en la que interactúan ambas tendencias motivacionales.

Hay otro punto más general acerca de la motivación que debemos señalar. Una vez que se comprende la idea de motivaciones separadas de aproximación y evitación, resulta evidente que la idea tiene implicaciones para cualquier motivación. Por ejemplo, los actos de afiliación a menudo son motivados por el deseo de estar con otro, necesidad de afiliación, pero también puede estarlo por el deseo de evitar la soledad (Boyatzis, 1973), (Pollak & Gilligan, 1982). Las motivaciones no son idénticas, una es una motivación para aproximarse, la otra para evitar algo. De la misma manera, la necesidad de dominar puede tener su paralelo en la necesidad de no ser dominado. Lo mismo puede decirse de cualquier necesidad de la lista.

De acuerdo a (Atkinson & Raynor, Motivation and achievement, 1974), la idea de que una conducta determinada pueda basarse en una motivación de aproximación o en una de evitación, o en una combinación de ambas, plantea muchas interrogantes acerca de las razones por las que los individuos hacen las cosas. ¿Generalmente es por aproximarse a sus metas o por evitar o escapar de algo?, ¿Las acciones son diferentes, dependiendo de qué motivación sea más relevante? Este aspecto general tiene vastas implicaciones y vuelve mucho más complejo el cuadro de la conducta humana.

Las personas con baja necesidad de logro prefieren las tareas muy sencillas o muy difíciles (Atkinson , Motivational determinants of risk-taking behavior., 1957). Es comprensible que se inclinen por las primeras, pues no implican mucha presión y es agradable hacer las cosas bien, aunque no sean muy laboriosas. Pero ¿por qué desearían trabajar en una tarea difícil? Aparentemente, no por el reto, sino porque no se ve mal que la persona falle en un problema muy difícil y siempre existe la posibilidad, aunque remota, de tener suerte y hacerlo bien.

En contraste, los individuos con elevada necesidad de logro suelen preferir las tareas de dificultad moderada. A este respecto, se ha explicado que la gente con alta motivación de logro se plantea metas ocupacionales que, dadas sus capacidades, resultan desafiantes pero, a la vez, realistas (Mahone, 1960), (Morris, 1966). Los sujetos con alta necesidad de logro se esfuerzan más cuando la tarea es moderadamente difícil que cuando resulta muy dura o muy fácil (Clark & McClelland, 1956), (French, 1955).

¿Por qué prefiere la gente con alta necesidad de logro las tareas de mediana dificultad? Tal vez porque son las que le proporcionan la mayor información acerca de su capacidad (Trope, 1975), (Trope, Uncertainty-reducing properties of achievement tasks, 1979). Si realiza con éxito una tarea sencilla, no aprenderá mucho acerca de su nivel de capacidad pues casi cualquiera puede resolverla. Si fracasa en una tarea difícil, tampoco puede enterarse de gran cosa porque casi nadie logra resolverla. Pero puede obtener, en el punto medio, mucha información sobre su capacidad, y es posible que la gente con alta necesidad de logro desee información a este respecto. (Trope, Seeking information about one's own ability as a determinant of choice among tasks, 1975), (Trope, Self-assessment, self-enhancement, and task preference., 1980)

Probó esta idea en un estudio en el que logró manipular por separado dos aspectos de los reactivos: su dificultad y su nivel de diagnóstico, la información que podían brindar sobre la capacidad. Al hacer que sus sujetos eligieran los reactivos de la prueba con los que trabajarían descubrió que las personas con alta necesidad de logro mostraban una fuerte preferencia por los reactivos de diagnósticos, en tanto que la dificultad por si sola no parecía importante.

Los efectos de la motivación de logro han sido estudiados en muchas otras áreas. Se ha descubierto, por ejemplo, que está relacionada positivamente con la persistencia ante el fracaso (Feather, 1961) y que tiene que ver con el desempeño de tareas reales (Lowell, 1952) y hasta con las calificaciones obtenidas en la escuela (Schultz & Pomerantz, 1976); Es evidente la importancia que esta variable motivacional tiene para una gran diversidad de comportamientos relacionados con el logro. De hecho se ha llegado a sugerir que la necesidad de logro desempeña un papel importante en el crecimiento económico y la declinación de culturas, lo que ha dado lugar a estudios en los que se examina la literatura de varias civilizaciones en distintos momentos de su historia. En estos casos, se interpretan sus temas de modo muy similar a la interpretación que se hace de las respuestas al TAT, luego se hace una gráfica del crecimiento y la declinación económica de esa civilización correspondiente a ese período.

(Bradburn & Berlew, 1961) Llevaron a cabo un sorprendente estudio de este fenómeno en el que examinaron la literatura y la historia económica de Inglaterra desde 1500 hasta poco antes de 1800. Dividieron dicho período en segmentos de 50 años y en cada uno codificaron la fantasía de logro y el desarrollo económico. La fantasía de logro se mantuvo estable por cerca de 100 años, luego declinó y después aumentó abruptamente. El índice de desarrollo económico siguió un patrón prácticamente idéntico de ascensos y descensos, pero con una demora de 50 años. Tal hallazgo sugiere que los cambios en las necesidades de logro tienen consecuencias económicas.

Otro estudio de este tipo, aún más complejo, fue realizado por (McClelland, The achieving society, 1961) que se concentró en un período mucho más limitado, de 1925 a 1950, pero lo amplió a 23 culturas de todo el mundo. McClelland codificó la fantasía de logro de los libros escolares infantiles en ambos puntos de la historia. Desarrolló dos medidas de crecimiento económico para el período estudiado y comparó los niveles de la fantasía de logro con los de crecimiento económico. Encontró una asociación positiva moderadamente fuerte entre la imaginación de logro en 1925 y el crecimiento económico registrado entre 1925 y 1959. Como en el estudio (Bradburn & Berlew, 1961), finalmente no hubo asociación entre el crecimiento económico y la imaginación de logro posterior. Este patrón sugiere que es la motivación de la cultura, reflejada de manera indirecta en la fantasía, lo que producía el éxito económico y no a la inversa.

Aunque la motivación de logro se asoció en estos estudios con el éxito económico, debe mencionarse que hay circunstancias en las que este tipo de motivación puede revertirse en contra de la gente. Por ejemplo quienes ocupan posiciones ejecutivas o políticas de alto nivel, por lo común no tienen muchas

oportunidades para el logro personal. Su tarea consiste más en movilizar a los otros de manera efectiva, lo que depende de una necesidad por completo diferente. Si el individuo, en esta situación, intenta hacer mucho por sí mismo, puede resultar contraproducente. De acuerdo con esta idea, (Spangler & House, 1991) descubrieron que la necesidad de logro estaba inversamente relacionada con la eficacia mostrada en el cargo por los presidentes de Estados Unidos.

Un aspecto interesante de la investigación sobre la motivación de logro es que hasta hace poco, era más lo que se sabía de sus efectos en los hombres que en las mujeres, ya que la mayor parte de las primeras investigaciones utilizó únicamente a hombres como sujetos. Sin embargo, a la postre los investigadores estudiaron más de cerca la forma en que se manifiesta en las mujeres la motivación de logro, buena parte de este trabajo sugiere que en ellas esta necesidad se expresa, según la forma en que vean su vida, de diversas maneras. Por ejemplo, (Elder & MacInnis, 1983) separaron a dos grupos de chicas de 17 a 18 años de acuerdo con las puntuaciones que obtuvieron en una prueba de intereses vocacionales. Un grupo mostraba una clara orientación a la familia y el otro una mezcla de intereses familiares y profesionales, muy pocas manifestaban una inclinación exclusivamente profesional.

En (Stewart, 1980) Descubrió que los altos niveles de necesidad de logro predicen la persistencia profesional de las mujeres en un período de 14 años. Sin embargo, esto fue cierto sólo para las mujeres sin hijos. De modo que las conductas que se deriven de la necesidad de logro parecen depender de lo que la mujer valore como meta exitosa.

Otra forma de considerar estos hallazgos es decir que las mujeres con necesidad de logro buscan el éxito de una manera que se ajuste a la concepción que tienen de ellas mismas y del mundo en que viven. Parece razonable suponer que este principio influye en el tipo de carrera al que las mujeres consideran ingresar. En un estudio sobre esta cuestión (Jenkins, 1987), se examinó las elecciones profesionales hechas por mujeres que en 1967 estaban terminando sus estudios. Como se predijo, las mujeres con alta necesidad de logro tenían más probabilidad de convertirse en maestras que las de baja necesidad, pero era poco probable que ingresaran en carreras administrativas. Optaban por enseñanza y no los negocios porque la primera es una profesión que da salida a la necesidad de logro y que no entra en conflicto con los papeles tradicionalmente asignados a las mujeres, lo que no sucedía con las carreras administrativas. De modo que, según parece, la expresión de las necesidades de logro de esas mujeres fue canalizada por otros aspectos de su ambiente social.

Estos estudios plantean interrogantes sobre si la conducta de logro promueve en las mujeres la aceptación social, como parece hacerlo en el caso de los hombres. Algunos han afirmado que no es así (French & Lesser, Some characteristics of the achievement motive in women, 1964), (Horner, 1973), (Lesser, 1973), (Tresemmer, 1977). Las mujeres exitosas pueden parecer un riesgo o menos femeninas al ser vistas como competidoras por los hombres. Estas posibilidades pueden crear graves conflictos en el caso de la mujer motivada para triunfar, quien podría incluso desarrollar un motivo para evitar el éxito (Horner, 1973) como forma de evitación de las consecuencias adversas de la motivación de logro. El temor al éxito parece ser más raro de lo que se pensaba (Peplau, 1976), pero la idea de que las mujeres son amenazadas por situaciones de logro sigue investigándose (Pollak & Gilligan, 1982).

Otra motivación muy estudiada es la necesidad de poder, similar a lo que Murray denominó motivo de dominio. La necesidad de poder, estudiada entre otros por (Winter, 1973), es la motivación para causar un efecto en los demás, el deseo de tener prestigio, estatus e influencia sobre los otros. Las respuestas al TAT que reflejan la Necesidad de poder que presentan imágenes de acciones enérgicas y vigorosas, especialmente de aquellas que provoquen en los demás fuertes respuestas emocionales. Otras respuestas relacionadas con la necesidad de poder expresan interés por el estatus o la posición.

No resulta sorprendente que los individuos con alta necesidad de poder tiendan a escoger posiciones de autoridad e influencia. Es probable que los estudiantes con altos niveles de motivación de poder obtengan posiciones titulares en las organizaciones estudiantiles (Greene & Winter, 1971). Se ha afirmado que la motivación de poder es importante para ser un político eficaz; de acuerdo con esta aseveración, los presidentes estadounidenses con alta motivación de poder han demostrado ser más efectivos que aquellos con poca motivación de este tipo (Spangler & House, 1991).

Al encontrarse en posiciones de autoridad o responsabilidad, la gente con diferentes niveles de motivación de poder también difiere en la forma en la que responde a los problemas. En un estudio (Fodor, 1984), se hizo a determinados sujetos supervisores de grupos de trabajo que eran eficientes o ineficientes. La pregunta era cómo responderían al estrés de la ineficacia. Sólo los sujetos con alta necesidad de poder se mostraron más activos o atentos cuando las cosas iban mal. Así, encontrarse con dificultades en una posición de liderazgo parece ocupar la energía de quienes tienen una alta necesidad de poder, pero surte menos efecto sobre la gente en la que dicha necesidad es baja.

Un efecto diferente, y mucho menos obvio, de la motivación de poder se encuentra en los patrones de amistad. Se ha descubierto que los individuos con altos niveles de necesidad de poder suelen hacer amistad con gente que no es especialmente popular o conocida (Winter, 1973) . En principio, esto parece no tener sentido, pero si se reflexiona al respecto se vuelve obvio: si, por ejemplo, sus amigos no son populares ni conocidos, no competirán con usted por el poder y el estatus; si lo que usted quiere es poder e influencia sobre los demás, los amigos dominantes e influyentes puede obstaculizar su camino.

Un hallazgo similar es que es más probable que los hombres con alta necesidad de poder, en comparación con los que tienen bajas puntuaciones, consideren que la esposa ideal es una mujer dependiente (Winter, 1973). Una pareja independiente es una amenaza potencial, mientras que una mujer dependiente permite que el hombre con una fuerte necesidad de poder tenga sentimientos de superioridad. De hecho, un estudio posterior confirmó que la posibilidad de contar con una carrera profesional era menor entre las esposas de los hombres con elevada necesidad de poder que entre las mujeres de hombres con poca necesidad de este tipo. (Winter, Stewart, & McClelland, 1977)

Lo anterior no quiere decir que la necesidad de poder importe únicamente a los hombres. Las mujeres también varían en esta necesidad que ha demostrado predecir resultados importantes entre ellas. En un estudio (Jenkins, Need for power and women's careers over 14 years: Structural power, job satisfaction, and motive change, 1994), se descubrió que las mujeres con alta necesidad de poder experimentan más satisfacciones pero también más insatisfacciones relacionadas con el trabajo que las mujeres con poca necesidad de poder. También era más probable que hicieran los

mayores progresos en el desarrollo de sus carreras durante un período de 14 años, pero sólo si ocupaban cargos de poder.

El nivel de necesidad de poder del individuo también puede influir en la forma en la que se relacione con los demás. En un estudio sobre el tema (McAdams, Healy, & Krause, 1984), se analizaron las descripciones de episodios recientes hechas por los sujetos sobre la interacción con sus pares. Los niveles de necesidad de poder se correlacionaron fuertemente con el contenido descriptivo que indicaba que el sujeto había asumido una posición activa, asertiva y controladora en la interacción. En otro estudio (Mason & Blankenship, 1987), se descubrió evidencia de un ejercicio más extremo y ominoso del poder. Se halló que el maltrato físico a la compañera durante las disputas es más probable entre los hombres con alta necesidad de poder que entre aquellos en los que es baja.

Hay muchas otras formas en las que la motivación de poder se manifiesta en conducta. Por ejemplo, los individuos con alta necesidad de poder tienden a rodearse de símbolos de poder o dominio, como las tarjetas de crédito (Davis, 1969) y posesiones de prestigio (Winter D. G., *The need for power in college men: Action correlates and relationship to drinking*, 1972). La tendencia a rodearse de símbolos del poder ocurre incluso entre los universitarios: es más probable que los estudiantes con alta necesidad de poder pongan su nombre en la puerta del dormitorio, digan que sus calificaciones son mejores de lo que realmente son y busquen presentaciones de lujo para sus trabajos finales (Winter D. G., 1973).

Los estudiantes motivados por el poder suelen argumentar más en clase y se afanan por conocer a los otros de su punto de vista (Veroff, 1957). Quizá a esto se deba que suelen obtener resultados particularmente buenos en los cursos que requieren participación en el aula (McKeachie, 1961).

Varios de estos hallazgos concuerdan con la idea de que a la gente con alta necesidad de poder le preocupa controlar la imagen que presenta ante los demás (McAdams, Human motives and personal relationships, 1984) . Son individuos motivados a mejorar su reputación y a proyectar en los demás, siempre que es posible, imágenes de ellos mismos como autoritarios e influyentes. De hecho, tienden a ser algo narcisistas y a estar embebidos en su propia importancia (Carroll, 1987).

Winter sugirió que la motivación de poder se manifiesta en la conducta de maneras muy diferentes, dependiendo del sentido de responsabilidad generado por la socialización de la persona (Winter D. G., The power motive in women and men, 1988), (Winter & Barenbaum, Responsibility and the power motive in women and men, 1985). Para aquellos con un alto sentido de responsabilidad, la motivación de poder se refleja en la búsqueda concienzuda de prestigio en acciones socialmente aceptables. Pero para quienes tienen poco sentido de responsabilidad, la necesidad de poder conduce a formas menos aceptables de influir en los demás, incluyendo la agresividad impulsiva, la explotación sexual y el uso de alcohol y drogas, lo que Winter denominó poder impulsivo y licencioso.

Al hacer un nuevo análisis de estudios anteriores, (Winter & Barenbaum, Responsibility and the power motive in women and men, 1985) encontraron apoyo considerable para este argumento. Por ejemplo, en una muestra de hombres clasificados como poco responsables, la necesidad de poder se relacionó positivamente con el consumo de alcohol, las peleas y la posesividad sexual. En contraste, entre los hombres clasificados como muy responsables la necesidad de poder se correlacionó positivamente con el consumo de alcohol, las peleas y la posesividad sexual. En contraste, entre los hombres clasificados como muy responsables la necesidad de poder se correlacionó de manera inversa con todas esas tendencias. En otras muestras se obtuvieron hallazgos similares. El efecto de la necesidad de poder sobre la conducta de la gente depende en apariencia del grado de su sentido de responsabilidad.

Otra motivación de la lista de Murray que ha recibido mucha atención de los investigadores es el motivo para afiliarse (Boyatzis, 1973). La necesidad de afiliación es la motivación para pasar tiempo con otras personas. No es la necesidad de dominar a los demás, sino de establecer y mantener relaciones sociales, de dedicar tiempo a la interacción con ellos. Tales interacciones sociales no son sólo las otras necesidades, la de afiliación se evalúa en las respuestas al TAT (Shiplely & Veroff, 1952). En este caso, las imágenes reflejan preocupación por ser aceptado por los demás o intentos activos por establecer o mantener relaciones positivas con otros.

Los estudios sobre las diferencias individuales en la necesidad de afiliación ha hecho que se descubran varias aplicaciones interesantes de esta motivación. Por ejemplo, quienes necesitan estar cerca de los demás no desean que se les considere desagradables, lo que supone que es más probable que cedan a las presiones del grupo que quienes tienen menor necesidad de afiliación. Éste fue exactamente el resultado de un primer estudio de esta necesidad (Hardy, 1957)

Los individuos con altas puntuaciones de necesidad de afiliación también muestran de otras maneras su preocupación por agradar y ser aceptados. Por ejemplo, se pone nerviosos cuando considera que otros están juzgando su atractivo y sus habilidades interpersonales (Byrne, McDonald, & Mikawa, 1963); responden más a las diferencias potenciales de sus compañeros de interacción, mostrando una mayor preferencia por los que son cálidos respecto a los reservados (Hill, 1991), también es probable que la gente con alta necesidad de afiliación inicie contactos y trate de establecer amistades cercanas con los demás (Crouse & Mehrabian, 1997).

Los intentos activos por hacer contactos sociales sugieren que las necesidades afiliativas hacen más que preocupar a la gente por la aceptación de los demás. Estas necesidades también pueden conducir a una participación activa en los acontecimientos sociales. Por ejemplo, (Sorrentino & Field, 1986) estudiaron el surgimiento del liderazgo en grupos de discusión formados por cuatro miembros que se reunieron en sesiones periódicas durante cinco semanas. Al término de este tiempo, se solicitó a los sujetos que indicaran a quien consideraban líder del grupo. Quienes tenían una alta necesidad de afiliación fueron elegidos más frecuentemente como líderes del grupo que aquellos con poca necesidad de afiliación. De hecho, esta variable de personalidad desempeñó un papel más importante en esos nombramientos que la necesidad de logro.

Como sugiere la investigación de Sorrentino y Field, los individuos con una fuerte motivación de afiliación dedican un porcentaje mayor de su tiempo libre a las actividades sociales que los individuos cuya motivación de afiliación es baja. Al ser interrumpidas al azar por un dispositivo electrónico de llamadas, era más probable que las personas con alta necesidad de afiliación estuvieran ocupadas en actividades sociales como conversar o escribir una carta (Constantian, 1981), (McAdams & Constantian, Intimacy and affiliation motives in daily living: An experience sampling analysis, 1983); hace más llamadas telefónicas (Lansing & Heyns, 1959), y cuando se encuentran a solas es más probable que expresen el deseo de interactuar con otros (McAdams & Constantian, Intimacy and affiliation motives in daily living: An experience sampling analysis, 1983), (Wong & Csikzentmihalyi, 1991).

Otro estudio sugiere que la motivación de afiliación puede ser un factor determinante y esencial de la felicidad en las relaciones (Meyer & Pepper, 1977). Sin embargo, el efecto es complejo, ya que la felicidad parece depender en parte del equilibrio de las necesidades de afiliación entre los miembros de la pareja. Es decir, se encontró que entre las parejas bien ajustadas existe una correlación significativa entre las necesidades de afiliación de los miembros, mientras que prácticamente no existe relación entre las necesidades de afiliación de las parejas mal ajustadas. En concreto, si usted tiene una baja necesidad de afiliación es probable que establezca una mejor relación con alguien cuya necesidad también sea baja, y si su necesidad de afiliación es alta, el resultado será mejor con una pareja cuyas necesidades también sean elevadas.

Hay diferencias de opinión respecto a si los rasgos deben medirse como de orden superior o como más específicos. Recientemente se planteó una pregunta semejante respecto a la motivación de afiliación y, por implicación, a la aproximación motivacional al estudio de la personalidad. (Hill, Affiliation motivation: People who need people...but in defferent ways, 1987) ha indicado que la afiliación puede ocurrir por diversas razones, que tal vez deberían considerarse y medirse como motivos separados. Para ello, Hill desarrolló escalas de autorreporte para cuatro diferentes necesidades de afiliación: de comparación social, de apoyo emocional, de estimulación positiva y de atención de los demás. Congruente con la idea de que estas necesidades están, al menos en parte, separadas, se halló una correlación apenas moderada, en promedio, alrededor de .40, entre las escalas.

De mayor interés es la predicción que las escalas hacían de la conducta. (Hill, Affiliation motivation: People who need people...but in defferent ways, 1987) Concibió cuatro situaciones hipotéticas, cada una de las cuales demandaba un tipo particular de necesidad de afiliación. Una comprendía una entrevista de trabajo confusa y ambigua, que debía sacar a relucir la necesidad de comparación social pero no tenía que ser relevante para las otras necesidades de afiliación. Como se esperaba, en esta situación la escala de comparación social hizo una mejor predicción del comportamiento que cualquier otra escala. Para cada situación se halló el mismo patrón y en cada caso, la escala teóricamente pertinente era la que mejor predecía las respuestas. De manera más general, estos descubrimientos sugieren que vale la pena atender a las necesidades específicas más que a las globales.

Otra motivación que ha surgido como tema de investigación es la necesidad de intimidad, estudiada principalmente por (McAdams, Experiences of intimacy and power: Relationships between social motives and autobiographical memory, 1982), (McAdams, Power, intimacy, and the life story: Personological inquiries into identity, 1985), (McAdams, Intimacy: The need to be close, 1989). La motivación de intimidad es el deseo de experimentar intercambios cálidos, cercanos y comunicativos con otra persona. Llevada al extremo, es el deseo de fundir el yo con otra persona. Dicha motivación, que no aparece en la lista de Murray, comparte con la necesidad de afiliación la preferencia por estar con otra persona como fin más que como medio. Pero va más allá de la necesidad de afiliación, ya que subraya la importancia de la cercanía y de la disposición a compartir algo con otro.

En parte, McAdams propuso esta motivación como un nuevo constructo porque creía que la evaluación de la necesidad de afiliación no prestaba suficiente atención a los aspectos positivos y afirmativos de las relaciones cercanas. Además, la necesidad de afiliación es una orientación activa y encaminada a hacer, mientras que la de intimidad, como la evalúa McAdams, es una más pasiva y no controladora orientación a ser (McAdams & Powers, Themes of intimacy in behavior and thought, 1981). No obstante, las necesidades no son totalmente disímiles: (McAdams & Constantian, Intimacy and affiliation motives in daily living: An experience sampling analysis, 1983) reportaron una correlación de .58 entre ellas.

En un estudio, los individuos con alta motivación de intimidad reportaron tener más intercambios personales, pero no más interacciones en grupos grades, que quienes tienen una baja motivación de intimidad (McAdams, Healy, & Krause, Social motives and patterns of friendship, 1984). Las interacciones reportadas por los sujetos con necesidad de intimidad también incluían mayores niveles de confianza entre los participantes. Dicho de otro modo, en comparación con los individuos cuya necesidad de intimidad es baja, la gente con mayor necesidad tiene más probabilidades de compartir con sus amigos sus esperanzas, temores y fantasías. Pero la comunicación tiene dos vías: los individuos con alta necesidad de intimidad también afirman que escuchan más que quienes tienen poca necesidad, debido tal vez a que se interesan más por el bienestar de sus amigos.

Como las interacciones cercanas parecen importantes para estos individuos, no debería sorprender que en buena parte definan su vida en términos de esas relaciones. (McAdams, Experiences of intimacy and power: Relationships between social motives and autobiographical memory, 1982) Recogió memorias autobiográficas de estudiantes con alta y baja necesidad de intimidad. Se pidió a los sujetos que informaran de una experiencia de su pasado particularmente gozosa o trascendente y que luego dieran cuenta de una experiencia de aprendizaje importante. El contenido de cada reporte fue codificado en varias dimensiones. Por ejemplo, algunos acontecimientos comprendían una considerable intimidad física o psicológica con otra persona y otros no. El análisis de dicho reporte reveló que la motivación de intimidad de los sujetos estaba fuertemente correlacionada con el contenido de sus recuerdos, que también implicaba intimidad.

Cuando la persona con alta motivación de intimidad está con otras personas ríe, sonríe y establece mayor comunicación visual al conversar que los individuos con baja necesidad de intimidad (McAdams, Jacson, & Kirshnit, Looking, laughing, and smiling in dyads as a function of intimacy motivation and reciprocity, 1984). No trata de dominar la escena social, como es más probable que haga alguien con alta necesidad de poder, sino que parece ver las actividades de grupo como oportunidades para que los integrantes participen en una misma empresa (McAdams & Powers, Themes of intimacy in behavior and thought, 1981).

Se cuenta incluso con evidencias de que la motivación de intimidad puede ser buena para la gente (McAdams & Vaillant, Intimacy motivation and psychosocial adjustment: A longitudinal study, 1982). Los hombres que participaron en un estudio escribieron fantasías a los 30 años de edad, y se evaluó su ajuste psicosocial 17 años más tarde. Los sujetos que en la primera evaluación mostraron mayor necesidad de intimidad habían obtenido mayor satisfacción en el matrimonio y el trabajo que quienes tenían una menor motivación de este tipo. En otro estudio, se descubrió que las mujeres con una alta motivación de intimidad reportaban una vida más feliz y gratificante que las que tenían poca necesidad de intimidad, pero sólo si estaban viviendo con otra persona (McAdams & Bryant, Intimacy motivation and subjective mental health in a nation wide sample, 1987). Por otro lado, la necesidad de intimidad, de estar cerca de otro, no coexiste bien con la de poder, de influir o dominar a otros. Se ha descubierto un mal ajuste entre las personas con niveles elevados de ambas necesidades (Zeldow, Daugherty, & McAdams, 1988).

Hay además quienes sugirieron que las necesidades de intimidad pueden representar una amenaza para el sentido de masculinidad de algunos hombres (Helgeson & Sharpsteen, 1987), (Pollak & Gilligan, 1982), (Wong & Csikzentmihalyi, 1991). Esta idea se equipara lógicamente con la de que a algunas mujeres las atemoriza el éxito. Ambas ideas son polémicas (Benton, Hernandez, Schmidt, Schmitz, Stone, & Weiner, 1983) y, con seguridad, serán tema de mayor investigación en los años por venir.

Hasta ahora, hemos ido analizando una por una las necesidades de la misma forma en que han sido estudiadas durante mucho tiempo. Sin embargo, en años recientes, los investigadores han empezado a examinar un patrón particular que comprende de manera simultánea dos necesidades y una característica individual. Ese patrón es la combinación de una alta necesidad de poder, una baja necesidad de afiliación y la tendencia a inhibir la expresión del poder, y se conoce como inhibición de la motivación de poder (McClelland, Inhibited power motivation and high blood pressure in men, 1979). En ocasiones, también se la ha llamado patrón de motivación de liderazgo (McClelland, Power: The inner experience, 1975). La naturaleza del interés por este modelo depende del contexto en el que se analice.

Respecto al liderazgo, la teoría plantea lo siguiente: al individuo con alta necesidad de poder le interesa influir en la gente; tener baja necesidad de afiliación le permite tomar decisiones difíciles sin preocuparse por resultar desagradable. Que tenga un elevado autocontrol, que le permite inhibir el uso del poder, significa que se mostrará dispuesto a seguir procedimientos ordenados y a permanecer en el marco de la organización.

El resultado de este conjunto de atributos debería ser alguien con un buen desempeño en la estructura de las organizaciones de negocios (McClelland, Power: The inner experience, 1975).

Existen evidencias de que este patrón efectivamente está vinculado al éxito laboral entre los que ocupan posiciones directivas (McClelland & Boyatzis, Leadership motive pattern and long-term success in management, 1982). En un período de 16 años, se descubrió que los administradores que tenían el patrón de inhibición de poder obtuvieron mejores puestos ejecutivos que quienes carecían de él. Un hecho interesante fue que sólo se aplicaba a los administradores no técnicos, pues el patrón de inhibición del poder no parecía importante entre individuos cuyo trabajo se basaba en sus habilidades técnicas. El último hallazgo es fácil de comprender, ya que su valor para la compañía dependía en gran medida de sus habilidades particulares.

Aunque se cuenta con pruebas de que el patrón puede ser útil, también debe señalarse que la evaluación metodológica de su utilidad es compleja. Como indicaran (Spangler & House, 1991), la hipótesis requiere del patrón para predecir una conducta que trascienda los efectos de las motivaciones individuales, lo que no sucedió en su estudio sobre la efectividad presidencial. A pesar de que tanto la motivación de poder como la de intimidad se relacionaban, positiva e inversamente con la efectividad, esta relación no existía en el caso del patrón de liderazgo.

El patrón de alta motivación de poder y baja motivación de intimidad puede ser bueno para organizar a los demás en torno al cumplimiento de una meta, pero la ventaja es relativa. (Winter D. G., Power, affiliation, and war: Three test of a motivational model, 1993) Ha afirmado que este modelo de fuerzas motivacionales es propicio al inicio de las guerras. Luego de analizar diversos datos históricos, descubrió elementos que refuerzan la predicción de que elevados niveles de fantasía de poder y bajos niveles de fantasía de afiliación en las declaraciones de políticos destacados se asociaban con el ingreso a conflictos bélicos. Por ejemplo, los discursos pronunciados por los soberanos británicos contenían más imaginación de poder que de afiliación en año anterior al ingreso de Inglaterra a una guerra, mientras que se observaba lo contrario durante los años que precedían a un año sin conflictos bélicos. En otro caso examinado por (Winter D. G., The need for power in college men: Action correlates and relationship to drinking, 1972), la crisis cubana de los misiles de 1962, un equilibrio en la otra dirección se asoció con la evitación de la guerra. Los análisis de Winter se concentran en patrones de motivación que van cambiando con el tiempo más que en sus diferencias individuales. No obstante, las implicaciones de sus hallazgos son causa de preocupación.

Debe quedar claro que ningún motivo por sí solo, sin importar lo interesante que sea, es el único factor determinante de la personalidad, desde el punto de vista motivacional, a éste se le considera como un sistema de necesidades múltiples, Reconsideraremos brevemente aquí la idea de que la corriente en cambio continuo de la conducta humana refleja el crecimiento y el debilitamiento de un conjunto de necesidades. Dentro de las personas se encuentran cada uno de los motivos.

La conducta que ha de tener lugar en cualquier momento es determinada por la intensidad de varios motivos. Cuando una necesidad se vuelve tan intensa que sobrepasa a las otras, se ve reflejada en la actividad. Cuando una necesidad es satisfecha y las otras comienzan a intensificarse, el equilibrio cambia y la persona se entrega a otra actividad. El resultado es un flujo de conducta en cambio continuo (Atkinson & Birch, Introduction to motivation, 1978)

Este análisis parece razonable, pero le falta algo. Si su necesidad de afiliación es en este momento más intensa que sus otras necesidades, el análisis predice que se ocupará en un acto afiliativo. Pero, qué acto en particular. Éste es el punto en el que las teorías motivacionales tienen que hacer uso de otros conceptos y, de hecho, la mayoría de los teóricos, por ejemplo (McClelland, How motives, skills, and values determine what people do, 1985) ha supuesto que la conducta tiene otros determinantes.

Otro factor importante es el valor de incentivo, el grado en que una actividad en particular satisface una necesidad para el individuo. El incentivo es una especie de valoración personalizada de la relevancia de la acción para la necesidad. Estos valores determinan, entonces, la forma en la que una motivación se ve expresada en la conducta. Por ejemplo, el individuo con una alta necesidad de afiliación que disfruta de largas conversaciones con amigos especiales pero al que disgustan las aglomeraciones impersonales evitará las fiestas. Podría parecer extraño que alguien con alta necesidad de afiliación evite las fiestas de manera constante, pero debe entenderse que la gente no realiza en forma indiscriminada todo tipo concebible de conductas relacionadas con la necesidad, sino que elige maneras de satisfacer sus necesidades según el valor de incentivo que las diferentes actividades tienen para ella. (Carver & Scheier, Teorías de la personalidad, 1997).

Aunque hasta el momento no se ha resaltado el papel de los incentivos, debería ser evidente que se requiere el concepto para explicar la diversidad de la conducta. Las personas difieren de manera considerable en las actividades que realizan, aunque pretendan satisfacer exactamente la misma necesidad. Por ejemplo, algunos estudiantes habrán de encontrar en su profesión la satisfacción para su necesidad de logro, como podría ser en los negocios, las artes o los deportes, y otros lo harán al obtener una vida familiar estable y sólida. Aunque se trata de actividades diferentes, cada una permite satisfacer la necesidad de logro (Carver & Scheier, Teorías de la personalidad, 1997).

Este principio está estrechamente relacionado con el interaccionismo, se dijo con anterioridad que los individuos eligen en qué situaciones participan y cuáles evitan, lo que crea una interacción con la situación. No obstante, no se mencionó por qué diferentes personas eligen situaciones distintas. Una respuesta obvia es que la gente tiene necesidades disímiles que se satisfacen en diversas situaciones. Otra, que las diversas situaciones tienen valores de incentivo diferentes para cada quien, aunque satisfagan la misma necesidad (Carver & Scheier, Teorías de la personalidad, 1997).

Necesidades e incentivos influyen en la conducta, aunque lo hacen de manera distinta. (McClelland, How motives, skills, and values determine what people do, 1985) Sugiere que las mediciones de la fuerza de las necesidades probablemente predigan las frecuencias a largo plazo de acciones de cualquier tipo importantes para la necesidad. Por otro lado, las medidas de los valores hacen una mejor predicción de las elecciones dentro de una esfera de acción. En opinión de McClelland, las necesidades influyen en la conducta principalmente a nivel no consciente, mientras que los valores lo hacen en el proceso consciente de elección.

(McClelland, How motives, skills, and values determine what people do, 1985)

También observa que las acciones de los individuos son influidas al menos por otros dos factores. Uno es la expectativa, la probabilidad percibida del éxito de la acción. La gente que espera que la acción sea exitosa continuará realizándola, aunque avance lentamente, mientras que es más probable que quienes tienen dudas sobre los resultados piensen en formas alternativas de satisfacer sus necesidades. El segundo factor que determina las expectativas es la presencia o ausencia de habilidades o talentos necesarios para realizar la acción.

Obviamente, estas variables adicionales son importantes. Sin embargo, considerarlas todas a un tiempo lleva a una descripción demasiado compleja de los factores determinantes de la conducta (Atkinson & Birch, Introduction to motivation, 1978), (McClelland, How motives, skills, and values determine what people do, 1985).

La investigación sobre las consecuencias de los patrones de motivación de la gente por lo general adquiere una de dos características algunos investigadores analizan la forma en que los sujetos responden a acontecimientos particulares, sea en el laboratorio o en el campo. En el otro tipo de investigación, se obtiene evidencias de una motivación determinada, o de un conjunto de motivos, en la historia compuestas en un momento y se relaciona con algún resultado que ocurre mucho más tarde (Carver & Scheier, Teorías de la personalidad, 1997).

Estas dos formas de estudiar los motivos difieren considerablemente de la favorecida por Murray, el principal exponente de esta área, quien estaba convencido de que la única manera de comprender realmente la personalidad era estudiar a la persona entera por un período prolongado. En realidad, el programa de investigación en que basó su teoría fue un estudio minucioso de 51 hombres de edad universitaria

(Murray H. A., 1938). Cada sujeto fue examinado de muchas maneras y entrevistado por un equipo de profesionales con antecedentes diversos. Los miembros del equipo presentaban luego sus impresiones del sujeto ante lo que Murray llamaba el Consejo de Diagnóstico, formado por los miembros más experimentados del equipo de investigación. Después de amplios análisis y de otras entrevistas, el grupo llegaba a un conocimiento muy detallado de la personalidad de cada sujeto.

Este proceder era de naturaleza idiográfica, pues se concentraba en el patrón de cualidades que hacía único a cada individuo. (Murray H. , 1938) criticaba los métodos nomotéticos, en parte, por considerar que su énfasis en la comparación impide el escudriñamiento a profundidad de la vida de la persona. Para Murray, la aproximación nomotética conducía a una comprensión superficial de cómo eran los sujetos, que aunque indicaba algo de ellos, no decía mucho sobre su personalidad.

De hecho, la preocupación de Murray por las insuficiencias de las aproximaciones nomotéticas lo llevaron a acuñar, para el tipo de trabajo que prefería, el término personología, que definió como la rama de la psicología que estudia la vida de los individuos y los factores que influyen en su curso. Murray creía que la personología era más significativa que otras aproximaciones. Otros destacan más el estudio de la gente en condiciones cuidadosamente controladas por breves períodos. La personología subraya la importancia de conocer la historia de la persona para comprenderla. De acuerdo con (Murray H. A., 1938) la historia de una personalidad es la personalidad.

Este acento en la investigación profunda de casos individuales se deriva en parte de los antecedentes de Murray como clínico. Otros psicólogos también han considerado importante examinar todo el ciclo vital para comprender el significado de la personalidad. (Erikson, 1982) Fue integrante del equipo de investigación formado por Murray, y la similitud en sus opiniones indudablemente está relacionada con la experiencia compartida.

La evaluación de la personalidad, desde este punto de vista, consiste en determinar los niveles de las disposiciones hacia las necesidades y los motivos del individuo. Esta aproximación se vale de varias técnicas, incluyendo autorreportes y entrevistas que amplían la gama más allá del TAT. Ha habido muchas tentativas por desarrollar instrumentos de autorreporte que reflejen la gama de necesidades que Murray consideraba fundamentales para la personalidad. Uno de los primeros esfuerzos fue el Programa de Preferencias Personales de (Edwards, 1959), mientras que uno de los más recientes es la forma de investigación de la Personalidad o PRF, Personality Research Form, (Jackson, Personality Research Form manual, 1984). La PRF es un inventario que mide 20 necesidades derivadas del modelo de personalidad de Murray. Como cualquier inventario, puede utilizarse para crear perfiles individuales de personalidad. Sin embargo en este caso los rasgos medidos son los que tienen una base motivacional.

La PRF se desarrolló de acuerdo con la lista de necesidades de (Murray H. , 1938) y mide cualidades relacionadas con sus conceptualizaciones. Sin embargo, una pregunta razonable es si las cualidades de personalidad mediadas por la PRF se parecen a las de inventarios que tienen puntos de partida diferentes. En el capítulo 4 nos referimos a las crecientes opiniones que sostienen que los rasgos fundamentales de la personalidad se resumen en el marco de cinco rasgos de orden superior.

Este aspecto lo han abordado varios grupos de investigadores. Un punto de partida importante aquí es el hecho de que numerosos análisis de la PRF han obtenido cinco factores (Stumpf, 1993). La siguiente pregunta es qué tan bien se ajustan al modelo de cinco factores. Stumpf llegó a la conclusión de que, del modelo de los cinco rasgos, sólo el neuroticismo era pobremente captado en los factores de la PRF. NEO-PI, desarrollado expresamente para medir los cinco grandes factores. Sus hallazgos sugieren dos conclusiones. Primero, parece evidente que muchas de las escalas de la PRF no reflejan las cualidades que integran el modelo de los cinco factores. Por ejemplo, las escalas que miden las necesidades de afiliación, juego y exhibición se cargan, o saturan, sobre el factor extraversión. Las escalas que miden las necesidades de cambio, receptividad, comprensión y, de manera inversa evitación del daño se cargan sobre un factor definido por la apertura a la experiencia.

Por otro lado, varias de las escalas más importantes de la PRF se cargan no sobre uno, sino sobre dos o más factores, lo que parece indicar que estos motivos están vinculados con varios rasgos y no con uno solo. Por ejemplo, la necesidad de logro se relaciona, como era de esperarse, con la escrupulosidad, pero también con la apertura. Es necesario recordar que algunos consideran la apertura como intelecto, lo que hace más sensible a la asociación.

Otro ejemplo: la necesidad de protección se relaciona con la extraversión y la agradabilidad, asociaciones que parecen sensatas. La necesidad de dominio no se ajusta tan bien, y esta relacionada con la extraversión, la apertura y, de manera inversa, con la agradabilidad. Así, parece que el modelo de los cinco factores no incluye de manera perfecta las necesidades reflejadas en la PRF. Este patrón general de cargas, o saturaciones, ha sido repetido por (Paunonen, Jackson, Trzebinski, & Forsterling, 1992). En la medición de necesidades de Edwards, se descubrió un mejor apoyo para el modelo de los cinco factores (Piedmont, McCrae, & Costa, 1992).

Aunque investigadores como Jackson han desarrollado escalas de autorreporte para medir la motivación han desarrollado escalas de autorreporte para medir la motivación, otros han cuestionado que las escalas puedan hacerlo adecuadamente. Una razón de la preocupación por este tema es que las medidas de autorreporte, en general, no se correlacionan bien con las evaluaciones del TAT, lo que por fuerza exige una respuesta.

McClelland y sus colaboradores han argumentado que los dos tipos de evaluación miden, en efecto, cosas diferentes, (McClelland, Koestner, & Weinberger, How do self-attributed and implicit motives differ?, 1989). El grupo de McClelland empleó el término motivación implícita para referirse a lo que mide el TAT y motivación autoatribuida para lo que miden las escalas de autorreporte. Aseveran que los implícitos reflejan necesidades internas, por lo que son buenos predictores de las tendencias conductuales en el tiempo. En contraste, los autoatribuidos están vinculados están vinculados con acciones específicas como meta y pueden hacer un buen trabajo al predecir cómo actuará el sujeto en una situación específica. Es por ello que son mejores para predecir respuestas inmediatas en ambientes estructurados.

McClelland cree que ambos tipos de motivación son importantes, pero diferentes. Hay casos en los que tiene sentido esperar que una motivación implícita prediga un resultado pero una motivación autoatribuida, y a la inversa. Es, pues, importante estar seguro de lo que se desea medir y hacerlo apropiadamente (McClelland, *Motivational factors in health and disease*, 1989).

2.3.3 Cuáles son las motivaciones de los emprendedores para levantar y sostener sus empresas.

Las variables psicológicas que suelen incluirse dentro de este espacio hacen referencia a rasgos de personalidad como la necesidad de logro, el locus de control interno, la capacidad de asumir riesgos, la perseverancia, la creatividad y la iniciativa (Sánchez Almagro, 2003) Sin embargo, dando por supuesto que las anteriores características personales se muestran relacionadas con la conducta emprendedora, este trabajo siguiendo con el objetivo de ampliar el perfil del emprendedor con variables psicosociales, se propone dentro de este espacio el estudio de los valores personales individualistas y colectivistas.

En la actualidad, el estudio sobre los valores está adquiriendo un importante protagonismo en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones (Alonso, 1999), (Ros & Gouveia, 2001). Entendemos los valores, al igual que (Schwartz, 1990) como una concepción del individuo de los objetivos que sirven como principios que guían su vida.

Con el término individualismo hacemos referencia aquellos valores que manifiestan una independencia emocional con respecto a grupos y organizaciones. Por el contrario, el colectivismo se asocia a una dependencia emocional de los grupos con los que la persona se identifica y de los que forma parte (Morales, Lopez-Saez, & Vega,

1996), (Schwartz, 1990) los valores conforman los fines motivacionales del individuo y propone una estructura de valores circular, como se puede apreciar en la Figura 1, que representa las relaciones dinámicas entre los valores según principios de compatibilidad y contradicción lógica.

De acuerdo a esta estructura circular, la persecución de los valores adyacentes (por ejemplo, poder y logro, estimulación y autodirección) es compatible, mientras que la persecución de los valores opuestos (por ejemplo, poder y universalismo) generaría conflicto. Los diez tipos de valores propuestos por (Schwartz, 1990) se agruparían dentro de las dimensiones individualismo y colectivismo. Así, los individualistas enfatizarían en el poder, logro, hedonismo, estimulación y autodirección, mientras que los colectivistas tenderían a dar gran importancia a la benevolencia, tradición y conformidad. Por último, el universalismo y la seguridad serían tipos de valores mixtos que podrían darse en cualquiera de las dos dimensiones.

Respecto al estudio de los valores en los emprendedores, son escasos los trabajos realizados. No obstante, estos trabajos muestran una relación significativa entre determinados valores de tipo individualista y la conducta emprendedora. Así, (Kecharananta & Baker, 1999) obtuvieron diferencias significativas entre los valores de los emprendedores y los administradores de empresa tailandeses utilizando el instrumento SYMLOG (Polley, Hare, & Stone, 1988) Específicamente, los emprendedores puntuaron más alto en individualismo, independencia y resistencia a la autoridad. Asimismo, en un estudio exploratorio realizado en nuestro país por (Moriano, Palací, & Trejo, 2001) se observa una tendencia a que los emprendedores están inspirados por valores de tipo individualista como, por ejemplo, el hedonismo.

Figura 2.3. Estructura motivacional del sistema de valores (Schwartz, 1990)

Fuente: Adaptación de Martínez & Carmona, 2009

Así, los individualistas enfatizarían en el poder, logro, hedonismo, estimulación y autodirección, mientras que los colectivistas tenderían a dar gran importancia a la benevolencia, tradición y conformidad. Por último, el universalismo y la seguridad serían tipos de valores mixtos que podrían darse en cualquiera de las dos dimensiones. Respecto al estudio de los valores en los emprendedores, son escasos los trabajos realizados. No obstante, estos trabajos muestran una relación significativa entre determinados valores de tipo individualista y la conducta emprendedora.

Así, (Kecharananta & Baker, 1999) obtuvieron diferencias significativas entre los valores de los emprendedores y los administradores de empresa tailandeses utilizando el instrumento SYMLOG (Polley, Hare, & Stone, 1988)

Específicamente, los emprendedores puntuaron más alto en individualismo, independencia y resistencia a la autoridad. Asimismo, en un estudio exploratorio realizado en nuestro país por (Moriano, Palací, & Trejo, 2001) se observa una tendencia a que los emprendedores están inspirados por valores de tipo individualista como, por ejemplo, el hedonismo. Por todo ello, en la tercera hipótesis de este trabajo se señala que las variables del espacio personal (valores individualistas y colectivistas) presentaran una relación significativa con la intención emprendedora de los estudiantes universitarios.

2.4 Inteligencia emocional

2.4.1 Qué es la inteligencia emocional

Hoy en día el término inteligencia emocional tiene múltiples acepciones. Esto es en parte la consecuencia de la historia de este campo. El período comprendido entre 1900 y 1969, en el que la Psicología aún era una disciplina joven, fue una época en la que la investigación en el ámbito de la inteligencia y de las emociones se desarrolló siguiendo cauces casi siempre separados. Durante este período la inteligencia y en el de las emociones se desarrolló siguiendo causas casi siempre separados. Durante este período la inteligencia surgió por primera vez como un área de conocimiento diferenciada; la evaluación de la inteligencia se desarrolló, se exploró y finalmente se comprendió (Brody, 2000). En el área de las emociones, las primeras investigaciones

se centraron en problemas del tipo el huevo o la gallina, tales como si los sucesos mentales precedían a las respuestas emocionales fisiológicas o viceversa. El segundo problema fundamental en la investigación sobre emociones fue el determinar el determinar si éstas tenían significados parecidos en todas las personas o si estaban determinados culturalmente e influidos por cuestiones idiosincrásicas (Ekman, 1973).

El período de 1970 a 1989 supuso el comienzo de nuevas direcciones en la investigación. Mientras que hasta este momento la inteligencia y la emoción habían sido consideradas como ámbitos separados, en este nuevo período se vio la posibilidad de integrarlas dentro de un nuevo campo denominado cognición y afecto. La investigación en este campo se dirigió hacia la búsqueda de reglas que permitieran describir cuándo se generan las emociones y cuál es su significado. La idea de Darwin de que las emociones habían evolucionado de unas especies a otras y de que eran universalmente comprendidas por todos los seres humanos volvió a ser defendida por una importante investigación realizada por (Ekman, 1973). La influencia de la emoción en el pensamiento comenzó a estudiarse de forma sistemática en los individuos deprimidos así como en aquellos que sufrían trastorno bipolar, maníaco-depresivos. Finalmente, los investigadores de la inteligencia emocional comenzaron a interesarse por la posibilidad de desarrollar sistemas expertos, en forma de programas de ordenador, que pudieran comprender los sentimientos de los personajes en las historias (Mayer J. D., 2001).

Aunque en este tiempo el término inteligencia emocional se utilizaba de forma esporádica, nunca se definió o describió de ninguna manera, probablemente porque aún se estaban desarrollando las bases de este concepto y era imposible aclarar la noción adecuadamente.

Las definiciones que surgieron en este momento fueron pioneras en este sentido. Por ejemplo (Payne, 1986) afirmó: “los hechos, significados, certezas, relaciones, etc., de la inteligencia emocional son aquellos que existen en el dominio de las emociones. Así, los sentimientos son hechos... Los significados son significados sentidos; las certezas son certezas emocionales; las relaciones son relaciones interpersonales. Y los problemas que resolvemos son problemas emocionales, es decir, los problemas según los sentimos”.

Lo anterior forma parte de lo que sería una definición de la inteligencia emocional. Sin embargo, el concepto de significados sentidos y la afirmación de que los sentimientos son hechos se utilizan más como un eslogan sin más explicación que como conceptos esclarecedores. Estas frases sólo tienen sentido, si acaso, cuando se observan retrospectivamente desde la perspectiva de las teorías actuales. Precisamente por este motivo, esta definición y otras similares no se llegaron a imponer. También surgieron otras definiciones para describir las habilidades emocionales pero fracasaron al no admitir explícitamente la posibilidad de una inteligencia emocional diferenciada por ejemplo (Gardner, 1983).

En el período comprendido entre 1990 y 1993 surgió definitivamente el campo de la inteligencia emocional como tal. En 1990 una revisión de la literatura (Salovey & Mayer, 1990) permitió reunir gran parte del material anteriormente descrito y desarrollar la teoría de la inteligencia emocional. En este artículo se proponía explícitamente que la aparición de un conjunto de estudios aparentemente muy diversos y no relacionados entre sí, en estética, investigación cerebral, evaluación de las inteligencias, inteligencia artificial y psicología clínica, entre otros, apuntaba hacia un mismo fenómeno: una inteligencia obviada hasta entonces. Se utilizó la expresión aparentemente

contradictoria de inteligencia emocional y se desarrolló una primera definición formal del concepto y una explicación de las capacidades que implicaba. Acompañando a este artículo en 1990 y con una especial importancia en este contexto, se desarrolló una primera escala de capacidad dirigida específicamente a medir aspectos de la inteligencia emocional (Mayer, DiPaolo, & Salovey, Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: A component of emotional intelligence, 1990). Finalmente, un editorial en la revista *intelligence* (Mayer & Salovey, The intelligence of emotional intelligence, 1993) hizo un llamamiento a la realización de estudios serios en esta área. Por todo ello, esta etapa suele considerarse el punto de inflexión para la aparición del estudio sistemático de la inteligencia emocional por ejemplo (Epstein, 1998), (Goleman, 1995), (Goleman, Working with emotional intelligence, 1998), (Sternberg, The concept of intelligence and its role in lifelong learning and success, 1997), (Sternberg, 2001) (Weisinger, 1995).

Entre 1994 y 1997 los acontecimientos dieron un giro inesperado. En este momento el término inteligencia emocional fue popularizado por un psicólogo y periodista (Goleman, Emotional Intelligence, 1995). En su libro *La inteligencia emocional* que se basaba, sin mucho rigor, en los artículos y el trabajo de muchos otros. Goleman y otros autores utilizaron este término como estandarte para un gran trabajo de investigación y política pública. En el libro y en las interpretaciones populares que lo acompañaron se decía que la inteligencia emocional es quizás, el mejor predictor del éxito en la vida, que es accesible para prácticamente para cualquier persona y que es como el carácter aunque los autores Mayer, Solovey y Caruso nunca emitieron este tipo de afirmaciones. La combinación del animado estilo narrativo, lo prometedor del

concepto y la descripción poco rigurosa del mismo generaron una explosión de actividad en una nueva y ahora confusa área.

Cuando este campo se popularizó, la definición de inteligencia emocional cambió. (Goleman, *Emotional Intelligence*, 1995) equiparó en gran parte la inteligencia emocional con un buen comportamiento social. Así, la inteligencia emocional adquirió un significado mucho más extenso en la mentalidad popular del que se había venido utilizando en la literatura científica. Tal y como describió (Mayer J. D., *Emotional intelligence: Popular or scientific psychology?*, 1999): “se ha estirado el significado de inteligencia emocional. La inteligencia emocional ahora se define por los autores populares de docenas de formas distintas, habitualmente como una lista de características de personalidad tales como empatía, motivación, persistencia, calidez y habilidades sociales. El Dr. Salovey, el Dr. Caruso y yo mismo nos referimos a estas definiciones como modelos mixtos porque son una mezcla de distintas partes de la personalidad. Pero seamos honestos sobre estas listas. Contienen variables más allá del significado de los términos emoción o inteligencia, o de lo que las personas sensatas podrían inferir a partir de la frase inteligencia emocional.

Siempre ha existido una línea de tests psicológicos destinados a medir fortalezas psicológicas tales como la independencia, la empatía, el dominio social y la asertividad, siendo quizás su mayor exponente el Inventario Psicológico de California (Gough & Bradley, 1996). Varios de los tests que miden estos conceptos de bienestar psicológico, salud y positividad han sido considerados por algunos como tests de inteligencia emocional con base en la amplia definición popular propuesta por Goleman por ejemplo (Bar-On, 1997), (Epstein, 1998), (Mehrabian & Epstein, *A measure of emotional empathy*, 1972), (Shoda, Mischel, & Peake, 1990), (Seligman & Schulman, 1986).

Aunque algunos de ellos son buenos test por derecho propio, no miden inteligencia emocional en el sentido en el que se utiliza aquí ese término, es decir, como la capacidad de razonar sobre las emociones y la capacidad de utilizar las emociones para mejorar el pensamiento. El MSCEIT es distinto de estos tests en su conceptualización teórica, su desarrollo histórico y su fundamentación científica, (Mayer J. D., A field guide for emotional intelligence, 2001), (Mayer, Salovey, & Caruso, Emotional intelligence as zeitgeist, as personality, and as a standard intelligence, 2000), (Mayer, Salovey, & Caruso, Models of emotional intelligence, 2000).

La teoría de la inteligencia emocional se basa en algunas ideas clave. Desde el campo de la inteligencia se tiene la idea de que ésta implica, por encima de todo lo demás, la capacidad de utilizar razonamiento abstracto. De la investigación sobre las emociones se toma la idea de que éstas son señales que transmiten significados habituales y perceptibles sobre las relaciones. Por ejemplo, la felicidad es una señal de aceptación o de unión con los otros; la ira suele reflejar la obstaculización de las propias metas; el miedo se experimenta cuando uno se siente amenazado y así sucesivamente. La idea de que al menos algunas emociones básicas son universales proviene, aunque no exclusivamente, de los estudios exhaustivos sobre las expresiones faciales de las emociones básicas de los distintos seres humanos y en otras especies próximas (Ekman, 1973) y de los estudios experimentales sobre inteligencia artificial que indican que la comprensión informatizada de las emociones es posible (Dyer, 1983).

Tabla 2.5. Las cuatro ramas de la inteligencia emocional

Nombre de la rama	Breve descripción de las capacidades implicadas
Percepción emocional (Rama 1)	La capacidad de percibir las emociones en uno mismo y en los demás, así como en los objetos, el arte, las narraciones, la música y otros estímulos.
Facilitación emocional (Rama 2)	La capacidad para generar, utilizar y sentir las emociones de la forma necesaria para comunicar los sentimientos o utilizarlos en otros procesos cognitivos.
Comprensión emocional (Rama 3)	La capacidad para comprender la información emocional, como se combinan las emociones y cómo evolucionan a lo largo de las transiciones interpersonales y apreciar los significados emocionales.
Manejo emocional (Rama 4)	La capacidad de abrirse a los sentimientos y de modularlos en uno mismo y en los demás así como de promover la comprensión personal y el crecimiento.

Fuente: Elaboración propia a partir de (Mayer & Salovey, What is emotional intelligence?, 1997

Entre 1995 y 1997, el modelo de capacidad de la inteligencia emocional de (Salovey & Mayer, 1990) se modificó para clarificar las capacidades implicadas, e identificar aquellas que no lo estaban. El resultado fue el modelo de las cuatro ramas de la inteligencia emocional, (Mayer & Salovey, What is emotional intelligence?, 1997) que se muestra en la tabla 2.5

2.4.2 Cómo se estudia la inteligencia emocional

La inteligencia emocional IE es un campo de estudio en rápida expansión que supone el acercamiento de diversas áreas de investigación. Desde que surgió la noción de inteligencia emocional a principios de la década de 1990. Se ha ido definiendo con más claridad y ha ido generando un interés creciente, tanto en los medios de comunicación como en los círculos científicos, al mismo tiempo que su teoría se ha ido formalizando y se han ido comprendiendo mejor sus aplicaciones (Mayer, Salovey, & Caruso, 2009).

Desde el primer momento _Mayer, Salovey y sus colegas comenzaron a medir aspectos de la inteligencia emocional con escalas de capacidad (Mayer, DiPaolo, & Salovey, Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: A component of emotional intelligence, 1990). Aunque reconocían el valor del autoinforme para reflexionar sobre el propio estado de ánimo por ejemplo (Mayer & Gaschke, The experience and meta-experience of mood, 1988), (Mayer & Stevens, An emerging understanding of the reflective (meta-) experience of mood, 1994), (Salovey P. , Mayer, Goldman, Turvey, & Palfai, 1995), consideraban lo anterior como meta-experiencias del estado de ánimo, para distinguirlas de la inteligencia emocional.

Los autoinformes sobre inteligencia raramente correlacionan con la inteligencia real y cuando hay relaciones son, por lo general, inferiores a $r = 0,30$ (Paulhus, Lysy, & Yik, 1998). Las escalas de capacidad, por otra parte, pueden medir algo directamente relacionado con la capacidad de razonar y mejorar el pensamiento con las emociones. Los autoinformes son subjetivos y pueden verse influidos por sesgos de respuesta, por lo que existe una clara necesidad de disponer de instrumentos de evaluación de las capacidades más objetivos; el MSCEIT proporciona esta forma de evaluación (Mayer, Salovey, & Caruso, 2009).

En enero de 1996 los tres autores decidieron crear un test de inteligencia emocional y comenzaron a trabajar en lo que resultaría ser una batería completa de tareas de inteligencia emocional. Se desarrollaron 12 tareas para aplicar conjuntamente, con el objetivo de estudiar su covariación destinada a medir la inteligencia emocional. Este primer test se denominó Escala de Inteligencia Emocional Multifactorial o MEIS, (Mayer, Salovey, & Caruso, Emotional IQ test, 1997). Este teste estaba estrechamente ligado al modelo de las cuatro ramas.

Uno de los objetivos fundamentales del desarrollo del MEIS fue poner a prueba el modelo de las cuatro ramas. Por ello, se trataron de incorporar en él tareas que midieran cada una de las ramas. Por ejemplo, Percepción emocional se evaluó mediante la percepción de emociones en caras, música, diseños abstractos e historietas. En el caso de Facilitación emocional se utilizaron tareas que requerían, por ejemplo, que las personas dijeran qué sentimientos podrían ser rápidos y calientes, por ejemplo la ira más que la calma. Comprensión emocional se componía de cuatro tareas y Manejo emocional de otras dos. La primera versión del MEIS se diseñó como un programa de ordenador autoaplicable para la autoevaluación personal (Mayer, Salovey

, & Caruso, Emotional IQ test, 1997). También se diseñó de forma simultánea un instrumento de papel y lápiz que lo acompañaba y fue esta versión la que se utilizó para fines de investigación (Mayer, Caruso, & Salovey, Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence, 1999). Finalmente se aplicó a una muestra de tipificación de cerca de 500 adultos y 250 adolescentes.

Tabla 2.6. Modelo de la cuatro ramas de la inteligencia emocional

Escala global	Áreas del MSCEIT	Ramas del MSCEIT	TAREAS	
Inteligencia emocional (CIE)	Inteligencia emocional	Percepción emocional (CIEP)	Caras	Sección A
	experiencial (CIEX)	Facilitación emocional (CIEF)	Dibujos	Sección E
			Facilitación	Sección B
			Sensaciones	Sección F
	Inteligencia emocional	Comprensión emocional (CIEC)	Cambios	Sección C
	estratégica (CIES)		Combinaciones	Sección G
		Manejo emocional (CIEM)	Manejo emocional	Sección D
			Relaciones emocionales	Sección H

Fuente: Elaboración propia a partir de Mayer, Salovey, & Caruso, 2009

Los hallazgos encontrados gracias a este instrumento indicaron que la inteligencia emocional era una inteligencia única con tres factores diferenciados: Percepción emocional, Comprensión emocional y Manejo emocional, que se correspondían con las ramas primera, tercera y cuarta del modelo, tal y como se muestra en la tabla 2.5 (Mayer, Salovey, & Caruso, 2009). La utilización de otras técnicas estadísticas más avanzadas, por ejemplo modelización estructural de covarianzas, arrojó evidencias bastante limitadas acerca de la existencia de un cuarto factor, integración de las emociones, que representaba a la segunda rama del modelo. Otros hallazgos similares indicaron que el MEIS estaba relacionado, aunque era bastante independiente, con la inteligencia general y con la empatía autoinformada. Este resultado fue importante ya que indicaba que las medidas de capacidad de la inteligencia emocional evaluaban cualidades únicas de los individuos que no habían sido cubiertas con tests anteriores.

El MEIS permitió demostrar bastantes aspectos importantes de la inteligencia emocional. Primero, las tareas podían operativizarse como aptitudes. Segundo, las tareas correlacionaban entre sí indicando que la inteligencia emocional era un área coherente de aptitudes. Finalmente, la investigación con el MEIS indicó que las aptitudes emocionales aumentan con la edad (Mayer, Salovey, & Caruso, 2009).

El MEIS funcionó bien como medida del modelo de las cuatro ramas pero también presentaba algunas limitaciones. En primer lugar, estaba formado por 402 ítems, con lo que aplicar el test completo era demasiado largo para muchos usos prácticos e incluso de investigación.

En segundo lugar, tras su construcción surgió la necesidad de realizar diversas mejoras, como delimitar el contenido de cada escala y añadir algunas escalas nuevas. Finalmente se trató de mejorar la medida de la segunda rama: integración (Mayer, Salovey, & Caruso, 2009). Por estas razones y por algunas otras se desarrollaron la versión de investigación 1.1 del MSCEIT y la versión 2.0 que se desarrolla de acuerdo a la tabla 2.6.

2.4.3 Cuáles son las características de inteligencia emocional de los emprendedores

Entre los profesionales que requieren mayor grado de inteligencia emocional se encuentran los directivos, pero también los psiquiatras, los docentes, los asistentes sociales, el personal relacionado con las relaciones públicas. Por el contrario, los informáticos, los técnicos de laboratorio o los contadores no precisan de una marcada inteligencia emocional en su trabajo (Muñoz Martínez & Rodríguez Muñoz, 2005).

Particularmente, haciendo referencia a la importancia de la inteligencia emocional en el trabajo directivo, se debe tomar como referencia, para identificar las prioridades en la mejora continua del desempeño, las competencias requeridas por el puesto ,relativas al cargo, (Goleman, Working with emotional intelligence, 1998) apunta algunas competencias emocionales especialmente contribuyentes al buen rendimiento de un directivo, las principales son las siguientes: Autoconocimiento, Iniciativa, Confianza en sí mismo, Motivación de logro, Flexibilidad, Conciencia política, Influencia, Empatía, Capacidad de liderazgo, Capacidad para alentar el desarrollo .

Un buen conocimiento de sí mismo es fundamental en el personal directivo: el propio Goleman alerta contra el autoengaño. Algún éxito anterior podría confundir a los directivos y a las personas, en general sobre sus auténticos perfiles de competencias. Obviamente, los directivos inteligentes digieren bien sus éxitos y aun sus fracasos y deben estar conscientes de sus desaciertos para reaprender de ellos, sin desalentarse.

Resulta indiscutible la importancia que tiene el conocimiento de la inteligencia emocional para los directivos y dirigentes a la hora de desarrollar e implementar las diferentes tareas que componen el proceso complejo de la dirección (Muñoz Martínez & Rodríguez Muñoz, 2005).

Distintos análisis efectuados han permitido evidenciar, por un lado, la importancia que adquiere la inteligencia emocional en la autoeficacia emprendedora y, por otro lado, y de forma especialmente significativa, se ha constatado la relación existente entre algunas dimensiones de la inteligencia emocional y el desarrollo de nuevos productos y oportunidades de mercado. Por su parte en la investigación de (Salvador Ferrer, 2008) el propósito central giró en torno a tratar de explicar qué papel desempeña la inteligencia emocional en la nueva situación laboral, en concreto, en el autoempleo. Con base en los resultados obtenidos, se vislumbra el impacto que tienen determinadas parcelas de la inteligencia emocional en la autoeficacia emprendedora. De modo más específico, y atendiendo a las conclusiones proporcionadas por los datos, cabe destacar que la inteligencia emocional muestra relaciones positivas y estadísticamente significativas con la autoeficacia emprendedora. Las dimensiones de la inteligencia emocional que mejor predicen el autoempleo son claridad emocional y utilización de las emociones.

(Salvador Ferrer, 2008) Señala que la inteligencia emocional es fundamental en la autoeficacia emprendedora. En este sentido, convendría señalar que las personas que disponen de más habilidades emocionales se perciben como individuos con más y mejores posibilidades de emprender actividades organizacionales, asegurándose de algún modo el éxito. Una posible explicación a este hecho reside en la inteligencia social, es decir, las personas que cuentan con esta habilidad se integrarán más fácilmente y, por consiguiente, probablemente, serán percibidas mejor por los demás, todo ello debido quizás a que las personas con esta habilidad controlan muy bien sus sentimientos y entienden las emociones de los demás. Por otro lado, y centrándonos de manera más precisa en los datos, si nos detenemos en el impacto que presenta la categoría de utilización, parece que adquiere más sentido aún el papel de la inteligencia emocional en la autoeficacia emprendedora. En este caso, parece que las personas que disponen de esta habilidad no sólo son mejor recibidas socialmente, sino que además ante las adversidades no se sienten mal, o mejor dicho, no se “hunden”. Aún más, las personas emprendedoras que cuenten con esta habilidad emocional tendrán ciertas estrategias que les permitirá automotivarse.

2.5 Emprendimiento empresarial

2.5.1 Que es el emprendimiento empresarial.

De acuerdo a (Villa Montoya, 2007) En los últimos años se ha observado en ámbitos académicos y de verdad mental una preocupación creciente por comprender cabalmente cómo se crean y desarrollo de empresas.

Éste fenómeno ha sido abordado de múltiples enfoques teóricos o paradigmas que han transitado por perspectivas económicas, pasando por enfoques centrados en aspectos psicológicos, y aspectos sociales y culturales, hasta aproximaciones desde una perspectiva gerencial. Devolución metodológica de la problemática, conduce a una caracterización sistémica de la misma, donde resultan tan importantes los factores claves que configuran el proceso, como la interacción entre los actores y las condiciones.

Se toma como la definición básica del empresario, aquella persona que posee una posibilidad determinada para el desarrollo de la actividad comercial como por visión, liderazgo asunción del riesgo, entre otras y es capaz de ahondar las diversas partes necesarias para hacer funcionar una empresa y obtener un beneficio. Emprendimiento es el comienzo de cualquier actividad empresario es lo que es capaz de industrializar y convertir con el intercambio de recursos ese emprendimiento en una empresa permanente. Empresa es la organización que garantizará la satisfacción de la necesidad de aprovechamiento de la oportunidad de mercado o en la creación y perfeccionamiento del medio e innovador con el que interactúa la sociedad. (Villa Montoya, 2007)

Para que el empresario se dé necesario comprender que el proceso emprendedor es más que la creación de una nueva empresa. (Bygrave, 2003) Considera que fundar una organización es un cambio discontinuo y que la creación ese elemento singular. (Shaver & Scott, 1991) Están de acuerdo con la primera afirmación de Bygrave, cambio discontinuo: con respecto a la segunda, consideran que existe una serie de eventos discontinuos anteriores a la creación que pueden ser considerados por los resultados que producen. Por ejemplo, vacío del mercado, el diseño del producto o

una necesidad identificada, el reconocimiento de oportunidades, y el asumir del riesgo por encima de la seguridad o la tenacidad de sacar adelante la representa la presencia de este proceso.

Las etapas psicológicas del emprendedor para la puesta en marcha de una empresa centrada en el desarrollo de la idea del negocio (Ettiger, Gaspard, & Pourtois, 1997). Estas etapas de cambio están determinadas por una sucesión de diversos elementos de motivación, que se producen antes de la puesta en marcha de la creación de la empresa como se muestran a continuación:

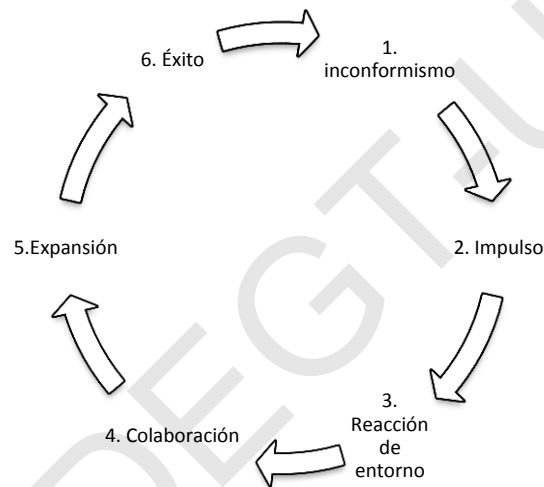


Figura 2.4: Etapas de la creación de un negocio según (Ettiger, Gaspard, & Pourtois, 1997)

1. Inconformismo: se refiere al desencadenante que le proporciona al emprendedor energía para actuar.
2. Impulso: el emprendedor hace contacto con personas inician investigación y evaluación de su idea con respecto al mercado.
3. reacción del entorno: al tener la idea Ford de forma definida, aparecen los opositores y dificultades del medio.

4. Colaboración: se desarrollan las competencias del emprendedor, busca colaboradores.
5. Expansión: se equilibran factores internos y externos y se produce la decisión de iniciar la empresa.
6. Éxito: el emprendedor siente seguridad que le facilita la puesta en marcha de su empresa.

Desde otra óptica, (Carton, Hofer, & Meeks, 2003) proponen otro modelo (figura 2.5) que expone las etapas y características del proceso emprendedor. Además estos autores diferencian el proceso de creación de una nueva empresa de lo que es la gestión empresarial propiamente dicha.

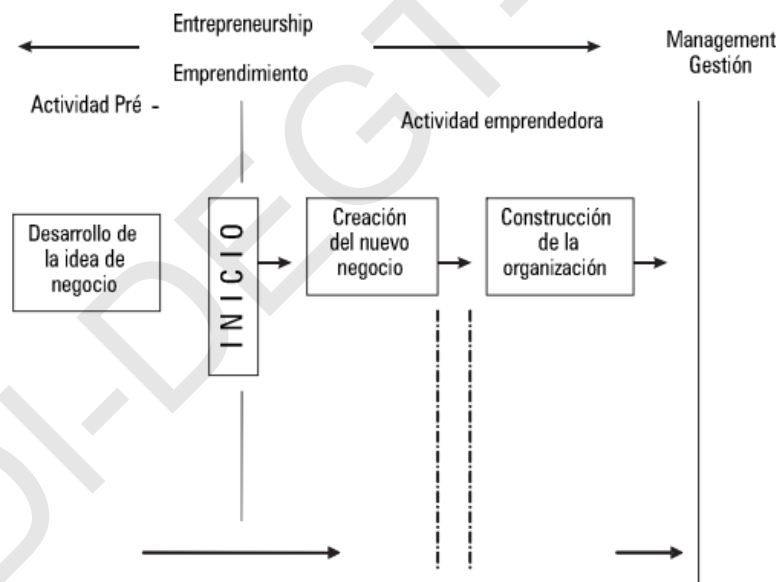


Figura 2.5. El proceso emprendedor (Carton, Hofer, & Meeks, 2003)

En este modelo, el proceso de emprendimiento empresarial incluye todos los fenómenos presentes desde que se concibe una idea de empresa hasta que ella tiene sostenibilidad económica y administrativa. Es muy difícil establecer ese punto exacto, pero de lo que se trata es identificar, que todos los fenómenos resultantes en ese proceso, son materia del objeto de estudio como emprendimiento empresarial, y lo demás será objeto de estudios administrativos y de la economía (Carton, Hofer, & Meeks, 2003).

2.5.2 Emprendedores de primera

El crecimiento económico también puede motivar a la gente para iniciar un negocio. En general, si la economía de un país se está expandiendo, es más fácil para obtener bienes y servicios para desarrollar un nuevo negocio (Kobia & Sikalieh, 2010) a pesar de las recesiones también obligan a muchas personas a considerar la iniciativa empresarial especialmente cuando las oportunidades de empleo son escasas. La actividad empresarial se determina por un complejo, multidimensional, y dinámico conjunto de factores y circunstancias.

De acuerdo (Kobia & Sikalieh, 2010) a la tipología de los empresarios es interesante porque refleja criterios diferentes, al igual que las características de los empresarios, la motivación y las actitudes, las cuales diferencian de la clásica figura del dueño del negocio, dando lugar a los siguientes tipos:

- **Co-empresario:** los cónyuges y las relaciones de Emprendedores, que se caracteriza porque llevan a cabo su trabajo de manera más responsable y más eficiente.
- **étnico:** De las minorías étnicas o grupos minoritarios, que por lo general operan en nichos marcados por su carácter étnico.

- Familiar: Se lleva a cabo en una unidad de la familia y los empleados son en gran parte también familiares.
- Intra-empresario: Se aplica la innovación y la creatividad de los proyectos de las empresas en la que trabajan, sin ser el propietario.
- Estilo de vida: quiere ser emprendedor para tener un estilo de vida confortable, relajado.
- Micro: Los propietarios de empresas de menos de diez personas.
- Cartera de negocios: Tiene varios negocios, al mismo tiempo, lo que puede traer beneficios a su empresa.
- Serial: El titular consecutivo de una serie de empresas, lo que él o ella entra y sale de acuerdo con las oportunidades de mercado.
- Social: Combina las habilidades comerciales con los objetivos y propósitos sociales

Fuera de estos tipos de empresario, esta investigación se centra en empresarios Micro y por estilo de vida, que además comenzaron su emprendimiento desde la iniciativa y necesidad personal, lo que los vuelve emprendedores de primera generación (Kobia & Sikalieh, 2010).

2.5.3Cuál es el estado del emprendimiento en Honduras.

Los empresarios o emprendedores constituyen uno de los factores más dinámicos que estimulan las actividades productivas de mayor valor agregado y desarrollo económico y social. Al igual que el capital físico, el capital financiero y el trabajo y al igual que el capital humano, el “Empresariado” en todas sus dimensiones es una fuente de crecimiento endógena y exógena. Su transmisión, crecimiento, acumulación y distribución permiten generar encadenamientos favorables al desarrollo sostenible y la creación de riqueza. (Herrera Amighetti & Yong Chacón, 2004)

Según estudio de (Cid-Gallup, 2000), al año 2000 existían en Honduras alrededor de 258,000 micros y pequeñas empresas. En relación al último estudio efectuado en 1996 estas tuvieron un crecimiento del 32%. Este número nos permite detectar el enorme potencial de crecimiento para los objetivos que busca el proyecto. A nivel nacional, las áreas geográficas en donde se concentran la mayor parte de las MYPEs, son el Distrito Central y San Pedro Sula. Dentro de estas, la mayor concentración por sector productivo se encuentra en el área de comercio, restaurantes y hoteles con un 66% del total. Cabe destacar que dentro de este sector, se distinguen a aquellas MYPEs dedicadas al área productiva y que a la vez venden sus productos al mercado nacional.

Tabla 2.7. Número de MYPES por Región según sector productivo

Sector	Distrito Central	San	Resto Urbano	Total		Total nacional
		Pedro Sula		Urbano	Rural	
Comercio, restaurantes y hoteles	35857	19,066	57,416	112,339	57,953	170,292
Industria manufacturera	18802	8,801	19,534	47,137	16,834	63,971
Comunales, sociales, personales e inmobiliarias	4,909	3,055	6,756	14,732	2,023	16,746
Establecimiento Financiero	46	540	35	621	46	667
Transporte, almacenamiento, comunicación	1,526	630	1,332	3,488	551	4,039
Construcción	376	178	252	806	506	1,312
Minas	47	0	72	119	276	395
Total	61,563	32,270	85,397	179,233	78,189	257,422

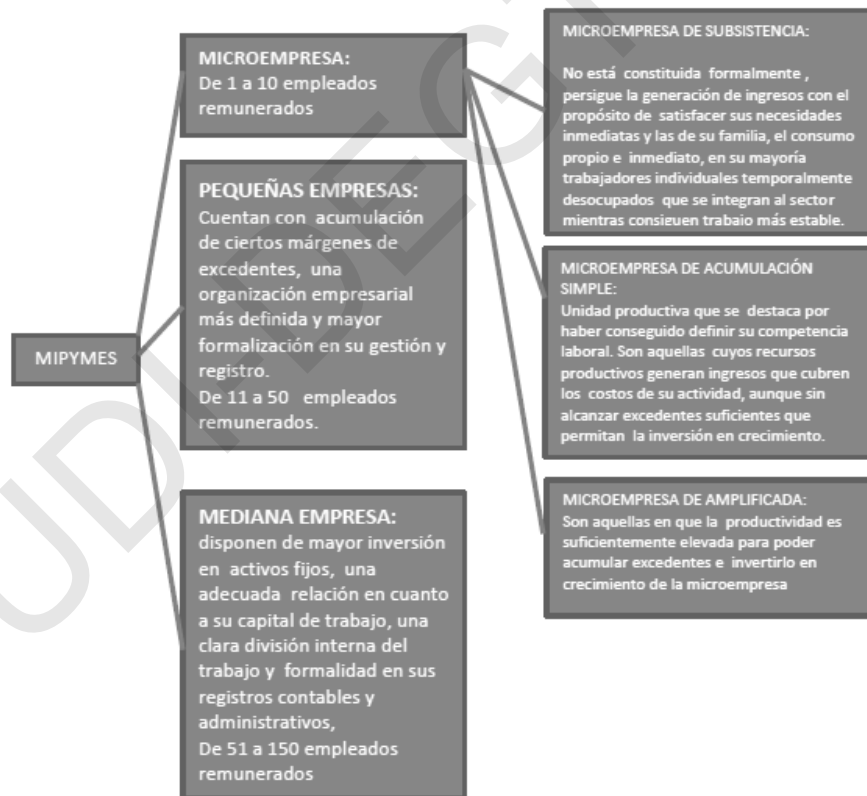
Fuente: Elaboración propia a partir de Estudio Cid-Gallup 2000

Como se puede observar en la tabla anterior el Distrito Central representa un 23.91% del total de las MYPEs a nivel nacional.

A nivel oficial, en Honduras el tema de la MIPYME se aborda a través de dos instrumentos importantes: (Ley para el fomento y desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa de Honduras, 2008), y (La Estrategia de la Política Nacional de Fomento y Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, 2008)

De acuerdo a la Ley de Fomento a la MIPYME, estas se clasifican como se indica en la figura 2.6

Figura 2.6: Clasificación de las MIPYME en Honduras



Fuente: Elaboración propia con base en la Ley para el fomento y desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa de Honduras, Decreto N° 135-2008

La institucionalidad o los órganos rectores de la aplicación de la Ley para el fomento y desarrollo de la competitividad de la MIPYME son:

- La Secretaría de Estado en los Despachos de Industria y Comercio como ente Rector las políticas públicas hacia el sector Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME)
- La Subsecretaría en el Despacho de Micro, Pequeña y Mediana Empresa y del Sector Social de la Economía, quien asiste al Rector. Y esta subsecretaría es a su vez asistida por, el Director General de Fomento a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME), la Dirección de Fomento de la Micro. Pequeña y Mediana Empresa (DIFOMIPYME), así como por un Consejo Asesor y por Mesas de Trabajo por niveles, sectoriales y territoriales conformadas por las diferentes instituciones y organizaciones del sector.
- EL Consejo Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (CONAMIPYME) como un organismo de participación en las propuestas y definiciones de los proyectos, asesoría y consulta de la Secretaría y Sub-Secretaría de Estado en los Despachos de Industria y Comercio.

Tienen como objetivo apoyar el desarrollo y fortalecimiento empresarial, para así aumentar la productividad de estas unidades económicas, propiciando una mayor competitividad de sus productos o servicios, en procesos eficientes de integración sectorial a fin de estabilizar y generar empleos, mejorar el nivel de ingreso y la calidad de vida de la población vinculada a este sector de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, prestando atención al enfoque de género. Entre sus mesas de trabajo destacan una mesa de entorno o clima de negocios, una mesa de servicios financieros y una mesa de desarrollo empresarial.

En la siguiente ilustración se presentan los distintos órganos hondureños relacionados con las MIPYMES.

Figura 2.7: Órganos del sistema MIPYME en Honduras



Fuente: Elaboración propia con base en la Ley para el fomento y desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa de Honduras, Decreto N° 135-2008

Capítulo III:

Marco metodológico

UDI-DEGT-UNAH

3.1 Enfoque y tipo de investigación

3.1.1 Enfoque de investigación

Para esta investigación se utilizó una metodología con un enfoque cualitativo el cual se centra en la comprensión de una realidad considerada desde sus aspectos particulares como fruto de un proceso histórico de construcción y vista a partir de la lógica y el sentir de sus protagonistas, es decir desde una perspectiva interna (subjetiva) (Pérez, 2001).

3.1.2 Tipo de investigación

Este estudio por su alcance es de tipo fenomenológico, desde la perspectiva psicológica de la personalidad emprendedora la cual roza varios campos, desde biografía para conocer las determinantes de historia de vida, sociología para indagar los factores sociales que condujeron a cada individuo a crear y sostener cada empresa, antropología para sumergirse en la vivencia fenomenológica del personaje animador, psicopedagogía para lograr averiguar los aprendizajes que el sujeto emprendedor, psicología política y de los mercados para comprender las interacciones internas y externas privadas y públicas, psicología clínica para descubrir los elementos de personalidad que mueven al aventurero empresario, psicología del trabajo y organizacional para discriminar las conductas propias del líder emprendedor y cómo este logra crear un clima laboral y un espíritu de sinergia adecuado para la productividad.

El método que se emplea es el estudio de caso que en palabras de (Yin, 1989), uno de los más renombrados investigadores sobre el estudio de casos como metodología de investigación, un estudio de casos sería “una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo en su contexto real, donde los límites entre el fenómeno y el contexto no se muestran de forma precisa, y en el que múltiples fuentes de evidencia son usadas”.

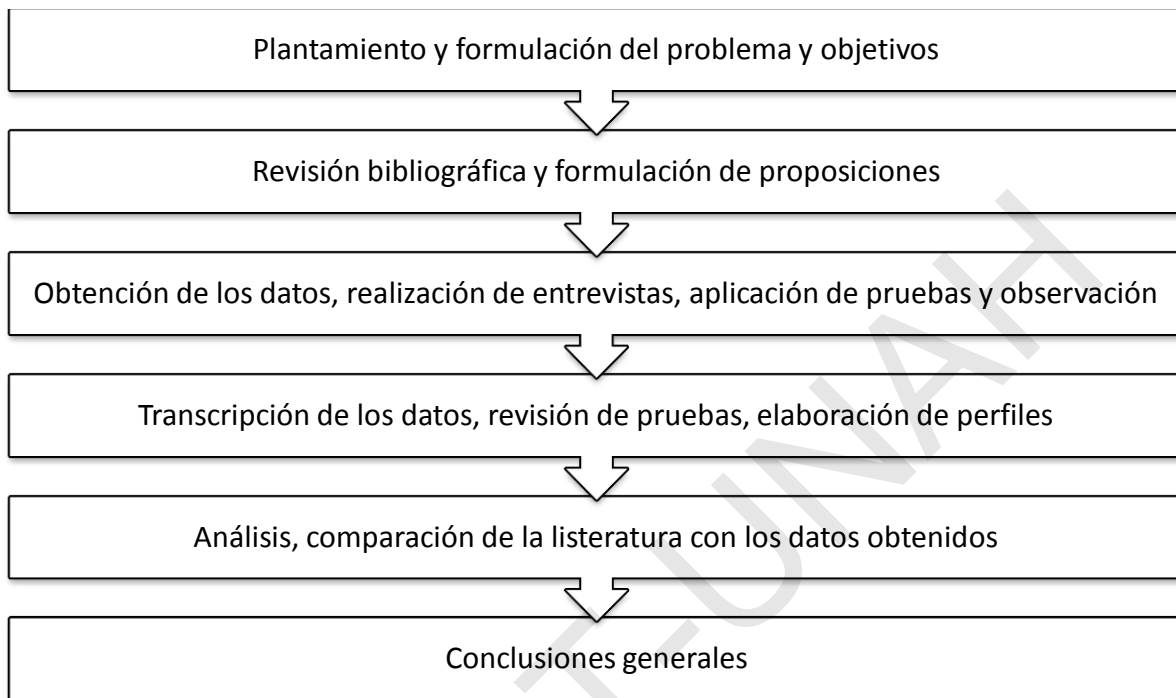
Las características del estudio de caso son: el análisis de uno o más casos particulares y el examen a fondo del caso en cuestión (Hamel, 1992). En ese sentido esta investigación utilizó este método como estrategia para comprender las dinámicas presentes y mantenimiento de un emprendimiento de primera generación, complementado con los resultados de pruebas psicométricas que cuentan con aceptación general en la comunidad científica en cuanto a su validez y confiabilidad así como estandarización para el territorio nacional

3.2. Diseño de investigación

Esta investigación sigue un diseño no experimental, donde la “La investigación no experimental es la búsqueda empírica y sistemática en la que el científico no posee control directo de las variables independientes, debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido o que son inherentemente no manipulables. Se hacen inferencias sobre las relaciones entre las variables, sin intervención directa, de la variación concomitante de las variables independiente y dependiente (Kerlinger & Lee, 2001)

En la figura 3.1 se presenta el diseño metodológico para la investigación mediante el estudio de casos. Este diseño ha sido configurado a partir de las aportaciones más relevantes recogidas en la revisión de la literatura, enriquecido con la propia experiencia.

Para ello se seleccionó un empresario de primera generación con su empresa en de funcionamiento, la cual ha tenido crecimiento en ventas, inversión y ha generado empleo, en el rubro de servicio en el Distrito Central, en la discusión de resultados el nombre se omite por fines de confidencialidad y seguridad.

Figura 3.1: Procedimiento metodológico de la investigación

Fuente: Elaboración propia, basada en (Shaw, 1999)

3.3 Población, muestra y muestreo

3.3.1 Delimitación de la población

La delimitación del estudio al grupo poblacional de interés, se garantiza seleccionando directamente al sujeto de estudio haciendo un análisis previo que determina si pertenecen o no al sector planificado para realizar el estudio, que para fines de esta investigación se trata de un líder de empresas que cuente con más de cinco años de operaciones legales y que tengan más de diez empleados para que entren en categorías de pequeña o mediana empresa, que tiene inscritas estas en el contexto del Distrito Central de Francisco Morazán, es decir en las ciudades de Tegucigalpa y Comayagüela, y que para emprender no recibió herencia como capital semilla, una empresa en funcionamiento o un conocimiento sobre como emprender.

3.3.2 Tipo de muestreo

El muestreo se realizó aplicando una estrategia intencional o por conveniencia “Este tipo de muestreo se caracteriza por un esfuerzo deliberado de obtener muestras "representativas" mediante la inclusión en la muestra de grupos supuestamente típicos.

En el estudio de caso no se selecciona una muestra representativa de una población sino una muestra teórica. Así, “el objetivo de la muestra teórica es elegir casos que probablemente pueden replicar o extender la teoría emergente” (Eisenhardt, 1989).

Por la naturaleza de la investigación, al ser de carácter cualitativa se emplearán estudio de caso, considerando que entre las características esenciales del estudio de caso se encuentran las siguientes. Particularista, descriptivo, heurístico e inductivo. Su carácter particularista viene determinado porque el estudio de caso se centra en una situación suceso, programa o fenómeno concreto. Especificidad le hace ser un método muy útil para el análisis de problemas prácticos, situaciones o acontecimientos que surgen en la cotidianidad. Como producto final de un estudio de caso nos encontramos con una rica descripción del objeto de estudio, en la que se utilizan las técnicas narrativas y literarias para describir, producir imágenes y analizar las situaciones: el registro de caso”, finalmente y como ya se ha especificado con anterioridad debido a los retos de costos, tiempo de aplicación, puntuación, interpretación y análisis así como la dificultad de acceso a la población este estudio se diseñó con ocho emprendedores, cuatro hombres y cuatro mujeres para evitar un sesgo de género en los resultados del estudio (Eisenhardt, 1989).

3.4 Recolección de Datos

3.4.1 Técnicas empleadas

A continuación se detallan las técnicas empleadas para la obtención y análisis de la información:

- **Entrevista a profundidad:** orientada a conocer elementos biográficos del testimonio del empresario, conocer motivaciones y percepciones sobre el emprendimiento. (Ver anexo 1)

- **Observación no participante:** El investigador acompañó al empresario en dos días de sus actividades cotidianas visitando sus diferentes negocios, para distinguir elementos de interacción con sus subalternos, estilos de comunicación y complementar información sobre motivaciones y percepciones.
- **Aplicación de una batería de pruebas psicométricas:** DISC, IPV, SPV, MSCEIT, COMPETEA y BAT7 a fin de identificar los rasgos más relevantes de su personalidad. (Ver anexo 2)

La utilización de los métodos de entrevista a profundidad, observación no participante y pruebas psicométricas permitió recoger información sobre datos biográficos, motivaciones, inteligencia emocional, competencias y rasgos de personalidad sobre el tema del generación de emprendimientos por medio de un estudio de caso, que reúne las características de un emprendimiento de éxito conforme la definición en este estudio.

3.4.1 Instrumento de investigación

Se elaboraron y escogieron diferentes instrumentos para levantar la información necesaria del caso de interés con el fin de identificar los factores contextuales, competencias y rasgos de personalidad que intervienen en una persona emprendedora, para ello se elaboró una entrevista semiestructurada según las categorías de análisis planteadas, para realizar la observación no participante se diseñó una guía de observación establecida también a partir de las categorías de análisis.

Conforme las categorías de análisis se escogió una batería de seis pruebas psicométricas, las que se describen a continuación:

- **MSCEIT.** Test de Inteligencia Emocional Mayer-Salovey-Caruso (b): es un test diseñado para evaluar la inteligencia emocional entendida como una capacidad. No se trata de una medida de autoinforme sino de una prueba de habilidad cuyas respuestas representan aptitudes reales para resolver problemas emocionales. (Tea ediciones)

Es la primera medida que proporciona puntuaciones válidas y fiables en cada una de las cuatro áreas principales de la inteligencia emocional según el modelo de Mayer y Salovey: 1) Percepción emocional, 2) Facilitación emocional, 3) Comprensión emocional y 4) Manejo emocional. Además proporciona una puntuación total de inteligencia emocional así como puntuaciones en dos áreas, experiencial y estratégica, y en cada una de las tareas específicas que incluye el test. (Tea ediciones)

- **BAT-7.** Batería de Aptitudes de TEA. (b) es una nueva batería para la evaluación de las aptitudes que han demostrado ser más relevantes en los ámbitos escolar y profesional: Aptitud verbal (V), Aptitud espacial (E), Atención (A), Concentración (CON), Razonamiento (R), Aptitud numérica (N), Aptitud mecánica (M) y Ortografía (O). (Tea ediciones)

Adicionalmente, ofrece una puntuación sobre el estilo atencional de la persona y permite estimar los principales factores intelectuales del sistema cognitivo: Factor g o capacidad general (g), Inteligencia fluida (Gf) e Inteligencia cristalizada (Gc). (Tea ediciones)

- **SPV,** Cuestionario de Valores Personales (b) El SPV evalúa 6 valores personales críticos: Practicidad, Resultados (Realización), Variedad, Decisión, Orden y Método, Claridad en la meta a conseguir.

Está formado por 30 ítems ipsativos y posee una alta fiabilidad. Ofrece baremos de adolescentes aspirantes a la universidad y adultos, diferenciados por sexo. (Tea ediciones)

- **SIV.** Cuestionario de Valores Interpersonales (b) Aprecia los valores que un sujeto posee o adopta y que se pueden considerar como un aspecto de la configuración de su personalidad. Los valores pueden constituir un medio para determinar lo que los sujetos hacen y cómo lo hacen; muchas de sus decisiones inmediatas o sus planes a largo plazo están influidos, consciente o inconscientemente, por el sistema de valores que adopten. (Tea ediciones)

- **16 FP** Tiene 185 elementos y mide, con algunas variaciones y mejoras, las mismas 16 escalas primarias: Afabilidad, Razonamiento, Estabilidad, Dominancia, Animación, Atención a las normas, Atrevimiento, Sensibilidad, Vigilancia, Abstracción, Privacidad, Aprensión, Apertura al cambio, Autosuficiencia, Perfeccionismo y Tensión. Incorpora una escala de "deseabilidad social" (Mi), otra de infrecuencia (IN) y otra de "aquiescencia" (AQ) para controlar los sesgos en las respuestas.

Ofrece una visión general, de las 5 dimensiones globales, y una interpretación en profundidad de los 16 factores, destacando puntos fuertes y consejos para el desarrollo.

- **CompeTEA** es un cuestionario de autoinforme dirigido específicamente a la evaluación de las competencias tal como se entienden actualmente en el contexto laboral. Consta de 170 elementos y en apenas 30 minutos se le presentan al sujeto enunciados relacionados con aspectos laborales, de diferente temática y representativos de una gran variedad de comportamientos, a los que debe contestar en función de la frecuencia con la que se producen en él o el grado de acuerdo sobre su contenido.

Se evalúan las 20 competencias más frecuentemente recogidas en los diccionarios de competencias de las empresas, agrupadas en cinco áreas:

- Área intrapersonal: Autocontrol, estabilidad emocional, Seguridad en sí mismo y Resistencia a la adversidad.
- Área interpersonal: Comunicación, Establecimiento de relaciones, Negociación, Influencia y Trabajo en equipo.
- Área desarrollo de tareas: Iniciativa, Innovación y creatividad, Orientación a resultados, Capacidad de análisis y Toma de decisiones.
- Área entorno: Conocimiento de la empresa, Visión, Orientación al cliente, Apertura e Identificación con la empresa.
- Área gerencial: Delegación, Dirección, Liderazgo y Planificación.
- Cuenta también con una escala de Sinceridad y dos índices cualitativos: delegación y creatividad.

3.4.2 Validez y confiabilidad del instrumento

El presente estudio emplea pruebas psicométricas estandarizadas cuya validez es alta, así como validez de expertos, en cuanto a la recolección cualitativa de los datos prestando mayor interés a los procesos de análisis cualitativo dado que las pruebas psicométricas han pasado previamente por un proceso de validación por expertos, validación de constructo, estandarización y baremación.

3.4.4 Categorías de análisis

A continuación se presentan el conjunto de categorías que desglosan algunos de los conceptos y definiciones expuestas en el marco teórico y que sirvieron de guía para la elección de los instrumentos para determinar la personalidad emprendedora y el análisis de resultados.

Para esta investigación se ha elaborado un marco de análisis donde se postulan factores, tanto objetivos como subjetivos, que constituyen aspectos de cada una de las categorías propuestas, la tabla de categorías de análisis es la siguiente:

Tabla 3.1 Matriz de categorización

CATEGORIAS DE ANÁLISIS	DEFINICIÓN CONCEPTUAL
Factores psicológicos y motivacionales	Atributos expresados a nivel de características de personalidad compuestos por motivaciones, aptitudes, actitudes y percepciones.
Factores socioculturales y de apoyo institucional	Atributos biográficos y de historia de vida que influyen en su conducta
Factores situacionales	Atributos del contexto y coyuntura que facilitaron toma de decisiones e influyeron generando una conducta emprendedora.

Fuente: Elaboración propia

Cada una de los instrumentos empleados en la recolección de datos fue escogido en función de las categorías de análisis, tal como se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla 3.2 Instrumentos psicométricos y categorías de análisis

INSTRUMENTO	CATEGORÍAS A EVALUAR	TIEMPO DE APLICACIÓN
SPV Cuestionario de Valores Personales	Motivación, intereses, valores personales, orientación vocacional	15 Minutos
SIV Cuestionario de Valores Interpersonales	Motivación, intereses, valores interpersonales, orientación vocacional	15 Minutos
CompeTEA	Competencias	30 Minutos
BAT-7 Batería de Aptitudes de TEA	Aptitudes cognitivas	2 horas
MSCEIT Test de Inteligencia Emocional Mayer-Salovey-Caruso	Inteligencia emocional	entre 30 y 45 minutos
16 PF-5 Cuestionario Factorial de Personalidad	Personalidad	45 Minutos
Entrevista a profundidad	Todas las categorías	Entre 3 y 4 horas
Total	-----	Entre 7 1/4 y 8 1/2 horas

Fuente: Elaboración propia

Capítulo IV:
**Características de un
emprendedor de primera
generación**

4.1 Análisis de los datos

En una investigación cualitativa, lo principal es generar una comprensión del problema de investigación, en lugar de forzar los datos dentro de una lógica deductiva derivada de categorías o suposiciones (Jones, 1985:25). Por lo tanto, es importante que los datos sean analizados en forma inductiva, guiado por la literatura inscrita en el marco teórico de la investigación (Easterby-Smith et al., 1991; Glaser y Strauss, 1967; Lofland, Lofland, 1971; Marshall & Rossman, 1995; Strauss & Corbin, 1990).

El primer instrumento que ayudó a recoger información fue la batería de pruebas psicométricas aplicadas al sujeto del estudio de caso, con el fin conocer sus características de personalidad, motivación, inteligencia emocional y competencias que intervinieron en su proceso de emprendimiento. Como complemento a la información obtenida se hizo una observación no participante en la empresa del sujeto de estudio, donde se observó las dinámicas que se dan en la toma de decisiones, actitudes y liderazgo.

Para el análisis de los resultados se empleó una triangulación de datos la cual consistió en la verificación y comparación de la información obtenida en diferentes momentos mediante los diferentes métodos utilizados, para esta investigación se utilizó batería psicométrica, entrevistas semiestructurada y se observó procesos de en su empresa. Así se trianguló la información recolectada de las pruebas, de las entrevistas y las observaciones de campo, esto produjo un balance en la información, necesario para poder conseguir una perspectiva representativa de las categorías de estudio.

Para el análisis de los datos se siguieron en general los pasos analíticos descritos por Miles y Huberman citados por (Serbia, 2007):

1. Darle códigos a los apuntes de las entrevistas y transcripciones;
2. Anotar las reflexiones u otros comentarios en los márgenes;
3. Buscar en estos materiales para identificar frases similares, relaciones entre las variables, patrones, temas, diferencias marcadas entre sub-grupos y secuencias comunes;

4. Aislar estos patrones y procesos, factores comunes y diferencias y llevarlas al campo en la próxima etapa de recolección de datos;
5. Elaboración gradual de un pequeño conjunto de generalizaciones que cubren las inconsistencias percibidas en la base de datos.

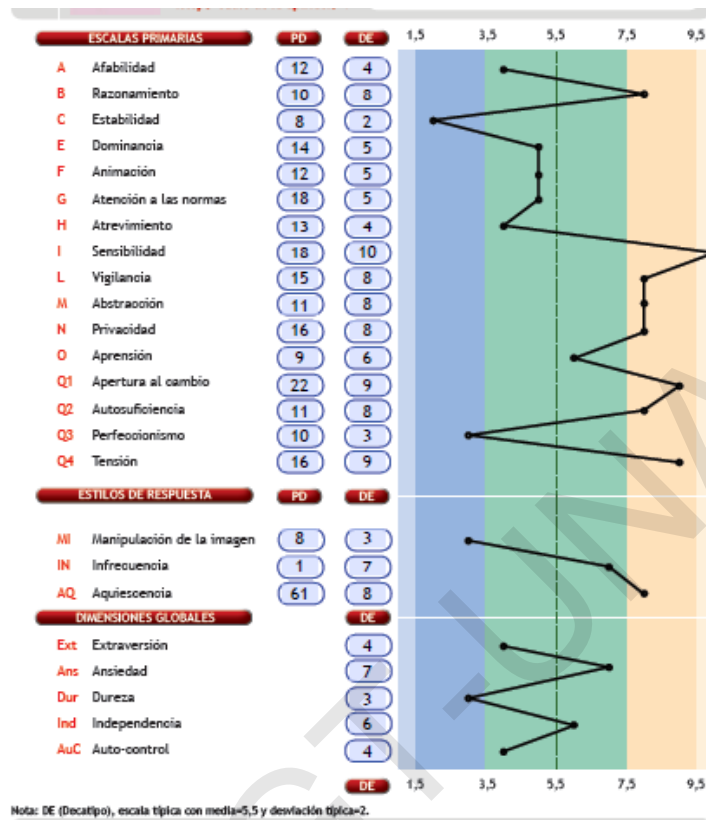
De esta manera el proceso de análisis consistió en la recolección de datos, reducción y transformación. La reducción de datos es el proceso de seleccionar, enfocar, simplificar y transformar los datos de las transcripciones. La segunda fase del análisis es la representación de los datos. Esto consiste en trabajar para desarrollar un montaje de información organizada y comprimida que permita sacar conclusiones. Para facilitar la representación de los datos se emplearon matrices, gráficos, cuadros y redes y se empleó un método de emparejamiento, donde se comparó los fundamentos teóricos con los datos obtenidos.

Finalmente para sacar las conclusiones se hicieron contrastes y comparaciones, inclusión de aspectos particulares en generalidades, hacer notar las relaciones entre las categorías y encontrar categorías interpuestas.

4.2 Resultados en el cuestionario factorial de personalidad 16-FP

Las tres escalas de control del 16 PF-5 pretenden poner de manifiesto la relevancia de los datos aportados por el cuestionario. MI (manipulación de la imagen) destapa el intento de la persona de ofrecer una imagen distorsionada de sí misma; IN (infrecuencia) se basa en la tasa de respuestas infrecuentes dadas por el sujeto; AQ (aquiescencia) informa sobre la tendencia del sujeto a asentir sistemáticamente a la mayoría de las frases del cuestionario.

Todo indica que la sinceridad ha primado durante toda la aplicación, por lo que se puede dar un alto grado de credibilidad a las conclusiones que se exponen a continuación.

Figura 4.1 Perfil del emprendedor en 16-FP**ESCALAS DE CONTROL: MI, IN y AQ****4.2.1 Factor A. Afabilidad**

Esta escala, denominada Afabilidad, evalúa la orientación emocional que generalmente desarrolla una persona en una situación de interacción social. En su extremo negativo se mostraría distante y hasta díscola mientras en el positivo sería afectuosa y comunicativa.

El sujeto de estudio ha obtenido una baja puntuación en esta escala, típico en alguien que se encuentra incómodo en situaciones interpersonales. Puede ser crítico con los demás y desconfiado con aquéllos con los que no tiene una relación sólida.

En el plano laboral puede ser ineficaz cuando intervenga en tareas que impliquen contacto interpersonal. Trabajos adecuados para este perfil serían los técnicos y de mantenimiento de sistemas, así como programadora o investigadora. Tiene una alta capacidad de análisis y concentración que le pueden hacer ser más inteligente que la media. No le satisface trabajar en equipo y su desinterés por los demás crea recelos en los compañeros.

4.2.2 Factor B. Razonamiento

Esta escala de Razonamiento mide la habilidad para abstraer relaciones en función de cómo se sitúan unas cosas con respecto a otras. En su extremo negativo encontraríamos a alguien de baja capacidad mental y de razonamiento; en el positivo alguien con mayor potencia mental, perspicaz y de rápido aprendizaje.

El sujeto de estudio destaca por su lucidez y perspicacia. Le resulta más fácil que a otros comprender, establecer relaciones y captar ideas. Es creativo, intuitivo y con capacidad especulativa en lo concreto y en lo abstracto.

Profesionalmente puede destacar en aquellos trabajos que impliquen pensar y razonar. Su sutileza le hace ser muy eficaz en tareas que conlleven creatividad, docencia o alta exigencia de recursos intelectuales (todas aquellas relacionadas con las ciencias o la investigación).

Conviene analizar otras escalas del cuestionario por si existe algún factor relevante que pudiera bloquear esos recursos aptitudinales.

4.2.3 Factor C. Estabilidad

La estabilidad que evalúa el PF-5 hace referencia a la capacidad de adaptación de las personas a las demandas del entorno, problemas cotidianos y sus retos. En su polo alto se sitúan aquellas personas emocionalmente estables, maduras y tranquilas; en el polo bajo se hallan las afectables por sentimientos y que se perturban con facilidad.

El sujeto de estudio se define con claridad en los términos de turbable, inestable, inseguro, impresionable y con ánimo voluble. La constancia y el tesón no son sus principales cualidades puesto que suele hacer gala de una conducta discontinua y cambiar con frecuencia de intereses o actitudes. Se perturba y emociona con demasiada facilidad y las críticas le hacen mella.

Con frecuencia se evade de las responsabilidades, es muy aprensivo y provoca peleas y situaciones conflictivas.

Su problemático control emocional le inclinan a tareas rutinarias en las que no hay que hacer frente a crisis o exigencias inesperadas. Trabajos adecuados para este perfil podrían ser: oficinista, artista, profesor o asesor.

4.2.4 Factor E. Dominancia

El concepto de Dominancia que evalúa esta escala es entendido como el deseo de control sobre otros, o bien el que percibe que se ejerce sobre él. En su polo bajo se encuentran aquellas personas más sumisas, dependientes o conformistas, mientras su polo alto contiene a las personas más firmes e independientes.

En la escala E, el sujeto de estudio obtuvo una puntuación media, similar a la mayoría de su grupo normativo. Es por ello que parece tratarse de alguien que alternará conductas tendentes a la asertividad con otras cercanas al conformismo.

En el plano laboral desarrollará una actitud u otra en función de elementos complementarios como pueden ser el estatus de su interlocutor, las características de personalidad de éste o la motivación que encuentre en la defensa de sus intereses.

Se obtendrá más información si se analizan otras escalas, sobre todo aquellas que se alejan de la norma.

4.2.5 Factor F. Animación

La Animación es entendida como el grado de impulsividad que manifiesta una persona.

Describe actitudes que van desde el entusiasmo, la locuacidad y la jovialidad (polo positivo) hasta la seriedad y sobriedad (polo negativo).

El emprendedor de estudio se manifiesta en esta escala con una posición intermedia, entre la sobriedad y la locuacidad. Para obtener más información sobre su patrón específico de conducta conviene atender a otras escalas también relacionadas con el ámbito interpersonal.

Profesionalmente actuará de una manera adaptativa, sabiendo ser serio cuando la ocasión así lo requiera y más jovial en contextos de recreo y expansión.

4.2.6 Factor G. Atención a las Normas

Esta escala ofrece información del superyó de la persona evaluada, es por ello que se la denomina Atención a las normas. Contrapone los conceptos de superyó débil (polo negativo), típico en individuos reacios a aceptar las normas morales del grupo y de fuerza del superyó (polo positivo), presente en los individuos rectos y moralmente íntegros.

El sujeto de estudio ha mostrado en esta escala que posee una fuerza del superyó similar a la mayoría de la gente. En algunos casos puede mostrarse crítico con las normas, pero sabe ser responsable y disciplinado.

Puede encontrar dificultades en entornos excesivamente exigentes y precisos. No obstante, posee la disposición necesaria para ser responsable con sus obligaciones cotidianas.

4.2.7 Factor H. Atrevimiento

La escala de Atrevimiento informa sobre la tendencia de un individuo a asumir riesgos frente al que analiza y sopesa antes de actuar. En su polo positivo se encuentran las personas más audaces, aventuradas e impulsivas, mientras en el polo negativo se hallan los tímidos, reprimidos y precavidos.

El sujeto de estudio es cauto y conservador. Huirá de aquellos estímulos que puedan generarle estrés. No le gusta adentrarse en situaciones novedosas, ni tratar con gente que no conoce.

Teme cometer errores en el trabajo. Actuará con sumo sigilo, evitando que se hagan valoraciones negativas de sus actuaciones. No le es fácil conocer gente nueva, por lo que se encontraría más a gusto trabajando en tareas estáticas y para otros aburridas.

Su trabajo ideal es aquél que cuenta con una estrecha supervisión y cuyos procedimientos están claramente estipulados.

4.2.8 Factor I. Sensibilidad

La escala I analiza la Sensibilidad de la persona evaluada. En su polo positivo se sitúan las personas generalmente definidas como sensibles. Se trata de gente idealista, abierta y que busca afecto y comprensión en los demás. Por otra parte, el polo negativo se refiere a las personas frías, poco sentimentales y desconfiadas.

El sujeto de estudio obtiene una puntuación muy alta, lo que la define como una persona con una fuerte capacidad empática. Puede llegar a ser sumamente impresionable y blando. Muy a menudo se verá desbordado por sus sentimientos, los cuales pueden ocasionarle mayor sufrimiento que a otras personas. Cuando se trata de defender sus puntos de vista puede ser excesivamente débil e indulgente con los demás a la vez que poco objetivo.

También se caracteriza por ser muy intuitivo y emotivo, lo que sin duda puede influir en un déficit de su razonamiento lógico. Cualquier crítica que reciba por su trabajo puede afectarle mucho, hasta el punto de reducir notablemente su rendimiento.

No es aconsejable que desempeñe tareas que requieran acciones rápidas y concisas, como enfermería o seguridad, y sí aquellas como educador, profesor, trabajador social o psicólogo que basan su éxito en una buena empatía.

4.2.9 Factor L. Vigilancia

La escala L evalúa la confianza que ofrece una persona a los motivos e intenciones de los demás. Se la denomina Vigilancia y condiciona en un alto grado las relaciones interpersonales. El polo más alto es compartido por personas precavidas, suspicaces y desconfiadas. El polo opuesto incluye a las personas más confiadas, conformistas y tolerantes.

El sujeto de estudio tiende a ser testarudo y se esfuerza por hacer comprender sus puntos de vista. Algo desconfiado, podría llegar a desarrollar pensamientos y conductas paranoides, pues piensa que la gente habla a sus espaldas. También puede ser ofensivo y antagonista y es muy probable que genere situaciones conflictivas con otras personas. Le gusta encontrar y destapar los errores en otras personas.

Su orientación interpersonal podría enturbiar el ambiente de trabajo. Puede ser desconfiado y ver segundas intenciones en los demás. No le es fácil contener los impulsos agresivo-defensivos con respecto a los demás; habrá que analizar el resto del perfil para conocer su capacidad de autocontrol. Se desenvolvería bien en aquellos trabajos que impliquen una alta competitividad, ya sea con sus propios compañeros o con otras empresas de su mismo sector.

4.2.10 Factor M. Abstracción

La escala M, Abstracción, hace referencia al tipo de temas y cosas donde una persona dirige su atención. Las personas con mayor puntuación son imaginativas, poco convencionales y extravagantes. Aquéllas con menor puntuación son más realistas y prácticas, con los pies en el suelo.

El emprendedor de estudio ofrece creatividad e imaginación. Posee una elevada actividad mental que le lleva a elaborar muy a menudo ideas y pensamientos nuevos. Sin embargo puede resultar algo fantasioso e incluso alejado de la realidad.

Al trabajo le aportará buenas ideas, aunque a veces puede llegar a desconsiderar los riesgos.

En ocasiones puede parecer ajeno a su trabajo y le costará centrarse en tareas monótonas y repetitivas. Su estructura mental divergente es una gran aliada para

triunfar en trabajos que impliquen inventiva y nuevas creaciones. No obstante en algunos casos, y en virtud de otras puntuaciones, puede ser visto como soberbio y orgulloso por sus compañeros, ya que no rechaza el lucimiento personal. Su facilidad para distraerse hace necesaria la supervisión de un jefe.

4.2.11 factor n. privacidad

La escala de Privacidad evalúa el grado de apertura que muestra la persona ante los demás. En concreto, su polo positivo incluye a personas discretas o que manipulan sus expresiones con la finalidad de agradar; en su polo negativo reside la ingenuidad, la persona socialmente torpe y el que no se esfuerza en crear un buen clima con sus interlocutores.

Es una persona calculadora. Al sujeto de estudio le gusta analizar antes de actuar. Se esfuerza por crear una buena impresión en la gente. Aunque es astuto, a ojos de sus interlocutores puede parecer artificial, poco natural y rebuscado.

En algunas ocasiones su esfuerzo por manejar las impresiones de los demás puede ser interpretado como falsedad por sus compañeros. Sus relaciones laborales serán buenas pero sólo desde un punto de vista funcional. Es ambicioso y socialmente se mueve con desenvoltura.

En el trabajo se desarrollará mejor en ámbitos que demanden una diplomacia extrema, en los cuales venderse a sí mismo represente gran parte del éxito (ventas, formación, atención al cliente, Dpto. de personal, etc.).

4.2.12 Factor O. Aprensión

La escala O ofrece una visión de cómo se autopercibe una persona, es decir su Autoaprensión. Informa del nivel de autoestima y de la autoaceptación. En su polo más alto se encuentran las personas más aprensivas, inseguras y deprimidas. En su polo más bajo están los seguros de sí, serenos y confiados.

El emprendedor de estudio no deja que las críticas le afecten en exceso y sabe encajar los contratiempos y errores en su justa medida. Sabe enfrentarse a situaciones moderadamente tensas sin perder los nervios.

En el trabajo no dejará que los detalles puedan disminuir su eficacia. En un principio cualquier error o crítica puede llegar a afectarle, no obstante sabrá encajarlos y evitar que perduren más allá de lo que es normal.

4.2.13 Factor Q1. Apertura Al Cambio

La escala Q1, Apertura al cambio, informa sobre la tendencia de una persona hacia lo novedoso y poco convencional. El individuo que se sitúa en el polo positivo se separa de las normas establecidas y busca disfrutar de nuevas experiencias lejos de las constricciones más tradicionales. Por otra parte, el individuo con menor puntuación hará gala de un patrón de conducta más conservador, típico de personas enemigas del cambio y arraigadas al pasado.

El sujeto de estudio parece destacar por su rebeldía. Le cuesta reconocer a la autoridad, asumir las normas impuestas y lucha por crear nuevos métodos de actuación.

Disfruta probando cosas diferentes y siempre quiere llegar al fondo de todo. Es suspicaz y agresivo; por principio se opone a todo.

En el trabajo puede resultar altamente conflictivo, puntualizará todas las normas y desoirá las directrices de sus superiores. En reuniones y trabajos de equipo es probable que ralentice el trabajo, desesperando a sus compañeros, debido a su obsesión por ser contrario a todo.

Sus mejores destinos son aquellos que le ofrezcan autonomía y que estén dotados de gran diversidad de tareas.

4.2.14 Factor Q2. Autosuficiencia

La escala Q2 evalúa la Autosuficiencia, entendida como el grado en que una persona necesita de otros para poder hacer. Diferencia a dos tipos de personas: los que obtienen mayor puntuación son individuos tendentes a la soledad y que disfrutan haciendo las cosas sin ayuda de nadie y los de menor puntuación, que son más amantes de la compañía, integrados en grupos y que prefieren contar con el consenso y aprobación de los demás antes de hacer nada.

A l sujeto de estudio le caracteriza su autosuficiencia y confianza en sí mismo.

Suele preferir estar solo y hacer las cosas sin ayuda de nadie. La seguridad que posee le lleva a obrar, pensar y decidir por sí mismo. Es decisivo y perseverante. No es fácil hacerle entrar en razón ante las discrepancias.

En el trabajo prefiere hacer las cosas a su manera. Puede encontrar problemas de adaptación en los grupos de trabajo. En ocasiones puede llegar a ser muy terco y orgulloso. A menudo su soledad será interpretada como timidez e incapacidad para las relaciones sociales. Es muy analítico y ante cualquier negociación adoptará posiciones de gran imparcialidad.

Los trabajos más adecuados son los técnicos, de investigación y sobre todo los que conlleven un estatus de mando o dirección.

4.2.15 Factor Q3. Perfeccionismo

La escala Q3 habla del orden y la perfección. En su polo más alto se hallan los individuos más perfeccionistas, organizados y disciplinados. El polo negativo incluye a individuos flexibles y tolerantes con las faltas, débiles e indiferentes ante las normas sociales. El emprendedor del estudio de caso se define como algo débil, con dificultades para controlar sus impulsos. Puede parecer inconstante, que le cuesta cumplir plazos y otros compromisos.

No destaca por su fuerza de voluntad, que entorpece sus proyectos y dificulta el logro de objetivos. Su conducta es irregular y resulta difícil prever sus actuaciones. Puede ser percibido como una persona inmadura y egocéntrica.

El sujeto de estudio puede resultar conflictivo en el trabajo. Normalmente se guía por sus propios pareceres y en ocasiones puede hacer gala de poco tacto. Parece ser desorganizado, impreciso y no le es fácil adherirse a métodos sistemáticos. No es recomendable que asuma grandes responsabilidades ni que se desenvuelva en ambientes rígidos y poco flexibles. Podría destacar en trabajos poco formales en los que no existen normas explícitas como pueden ser algunos campos artísticos, ya que de lo contrario necesitará presión y supervisión para lograr el éxito.

4.2.16 Factor Q4. Tensión

La escala Q4 , Tensión, evalúa el nivel de ansiedad de un individuo. Esta escala hace mayor hincapié en la ansiedad como rasgo, que como estado, de ahí su posible denominación como 'Ansiedad flotante'. Las puntuaciones más altas las obtienen las personas tensas, irritables y sobreexcitadas, mientras que las más bajas son típicas de personas tranquilas, relajadas y serenas.

Debido a lo elevado de la puntuación, convendría aplicar el cuestionario al sujeto de estudio en otro momento o bien profundizar en una entrevista posterior para confirmar si tal grado de ansiedad es estable o se debe a causas pasajeras. No obstante, la puntuación obtenida es típica en personas muy tensas, que son capaces incluso de contagiar su nerviosismo a otros interlocutores.

Las personas que poseen una ansiedad tan alta suelen generar un ambiente de tensión y nerviosismo en el que otros compañeros se encontrarán incómodos. Consecuencia directa de su agitación es su dificultad para analizar y observar con detalle, pudiendo llegar a parecer olvidadizo y poco detallista. Semejante grado de excitación no es aconsejable en ningún tipo de profesión por lo que una vez conocida su causa (general o circunstancial) convendrá plantearse una acción de choque.

4.2.17 < U>Dimensiones Globales Extraversión

Esta dimensión sitúa a las personas en la continua introversión-extraversión. Su cálculo se obtiene a partir de las escalas principales A, F, H, N y Q2.

El sujeto de estudio es una persona que destaca por su inhibición, su reserva y su autosuficiencia. Le puede resultar muy estresante tener que desenvolverse en ambientes dinámicos y socialmente estimulantes.

Además, el sujeto de estudio es la típica persona independiente por lo que prefiere trabajar en solitario. Es algo introvertido y puede tener dificultades en el trato directo con clientes. No obstante, si su trabajo requiere alta precisión y exactitud se verá favorecido por su condición de introvertido.

4.2.18 Ansiedad

Esta dimensión informa del nivel de activación y preocupación que acompaña al sujeto en todas sus actividades. Se calcula a partir de las puntuaciones obtenidas en las escalas principales siguientes: C, O, Q4, y L.

El sujeto de estudio se puede decir que sufre un alto nivel de ansiedad. Si bien, su puntuación no es extrema, sí está por encima de la media, por lo que puede ser importante conocer si su ansiedad es un rasgo habitual en él o por el contrario es sólo pasajera. Es probable que padezca ciertas alteraciones fisiológicas típicas como úlcera, hipertensión o fatiga, entre otras.

Por otra parte el sujeto de estudio puede que le cueste centrarse en su trabajo y mantener la atención sobre un mismo estímulo. En el caso de confirmarse que su ansiedad es un rasgo propio en él debería inclinarse a realizar trabajos muy activos y variados y nunca aquéllos que le obliguen a estar sentado largos períodos de tiempo.

4.2.19 Dureza

Esta dimensión, denominada Dureza, informa de la disposición del individuo a considerar otras razones y motivos diferentes a los suyos. En el polo positivo están las personas más receptivas, intuitivas y de mente abierta, mientras en el negativo parecen frías, cerradas y poco empáticas. La escala se calcula con las puntuaciones obtenidas en A, I, M y Q1.

El sujeto de estudio es abierto y considerado con los demás. Le gusta la gente y conocer sus motivos. Está siempre abierto al cambio y sabe desechar sus propias consideraciones ante un consejo o directriz de alguien que valore.

En el trabajo, el sujeto de estudio se mostrará imaginativo y fácil de tratar. No es terco y se inclina a probar y experimentar nuevos enfoques de hacer las cosas.

4.2.20 Independencia

Esta dimensión informa de la determinación que imprime una persona a sus pensamientos y acciones. Para su cálculo se utilizan las escalas principales Q1, E, H y L.

El sujeto de estudio se sitúa en la mitad del continuo dependiente-independiente. Es así que resulta difícil adscribirle a uno de estos dos polos, haciéndose necesario analizar de manera independiente todas las escalas primarias que conforman esta dimensión.

De acuerdo con su poca destacada puntuación, se podría afirmar que el sujeto de estudio no tendrá problemas para trabajar en conjunto con otras personas, y sin caer en la sumisión irracional acatará las normas que le integren en un equipo.

4.2.21 Auto-Control

Esta dimensión evalúa el control que se autoimpone la persona en sus relaciones sociales. A medida que aumentan las puntuaciones se incrementa el control que la persona ejerce sobre sus actuaciones. La escala se calcula con las puntuaciones obtenidas en G, M, Q3, y F.

El sujeto de estudio acepta pocas obligaciones y reglas. Actúa según criterios personales, aun provocando enfrentamientos. Es impulsiva, espontánea, animada y está orientada a sus propias necesidades. Cuanto más informal sea un grupo, más a gusto se encontrará en él.

En el trabajo puede pecar de inconstante, dejando tareas inacabadas por aburrimiento. Es probable que tenga algún problema si se integra en un equipo de trabajo, ya que no le gusta que le lleven la contraria.

4.3 Resultados en el MSCEIT

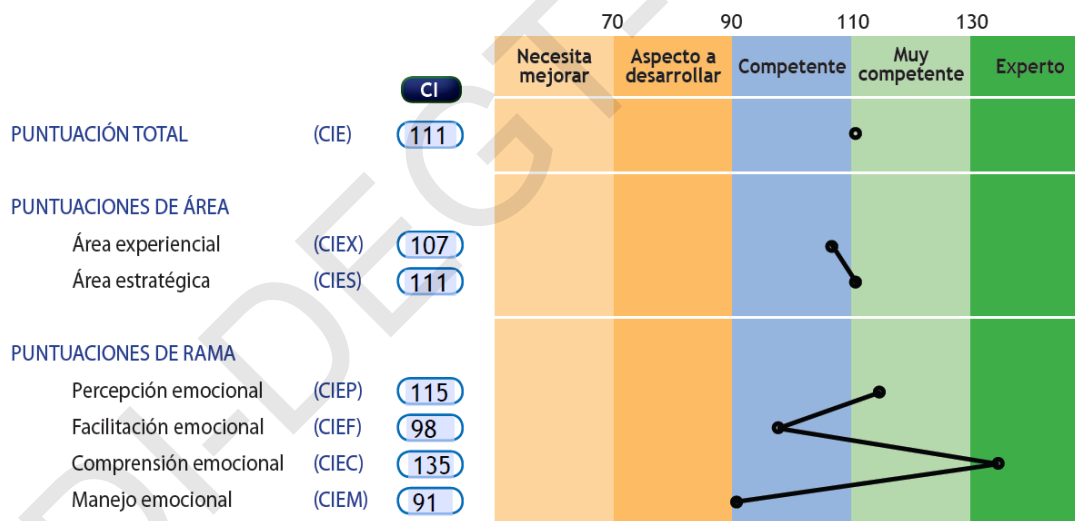
La puntuación total del MSCEIT es un resumen que integra las puntuaciones de las cuatro aptitudes y, por tanto, refleja su nivel global de inteligencia emocional. Esta información puede resultar útil como indicador general aunque, habitualmente, es

mucho más interesante conocer su perfil de puntuaciones en cada una de las aptitudes para identificar sus fortalezas y debilidades.

El modelo de inteligencia emocional en que está basado el MSCEIT entiende que la inteligencia emocional está constituida por cuatro aptitudes relacionadas. Para evaluar estas aptitudes el MSCEIT proporciona diversas puntuaciones:

Las puntuaciones totales en el MSCEIT se sitúan en el rango Competente. Esta puntuación indica que el emprendedor es consciente de sus propias emociones y de las de los demás. Probablemente su percepción y su comprensión de tales emociones sean a menudo precisas, aunque no siempre.

Figura 4.2 Perfil del emprendedor en MSCEIT



Fuente: Elaboración propia

4.3.1. Percepción emocional

La aptitud de reconocer las emociones con precisión es la habilidad más básica de la inteligencia emocional. Implica reconocer e identificar correctamente las emociones en los demás y en el mundo que nos rodea. Identificar las emociones es importante porque cuanto mejor sea la "lectura emocional" que se haga de una

situación, es decir, la precisión con la que percibamos e identifiquemos las emociones presentes en ella, más apropiada podrá ser la respuesta que demos a esa situación.

Los resultados en esta aptitud implican la atención y la conciencia de las emociones. Sin embargo, no es suficiente con ser simplemente conscientes de ellas. También es necesaria la aptitud para distinguir entre tristeza y miedo o entre enfado e indignación. Igualmente es necesario determinar en qué medida las emociones de miedo, enfado o felicidad se encuentran presentes.

La puntuación en Percepción emocional de los sujetos del estudio se sitúa en el rango Muy competente. Son conscientes de cómo se sienten los demás y es hábil al identificar con precisión estos sentimientos.

Esta puntuación indica que los sujetos evalúan con precisión qué emociones están presentes en su entorno y realiza una lectura emocional adecuada del ambiente que le rodea. Esto quiere decir que el emprendedor puede leer a otras personas y valorar cómo se sienten. Su instinto acerca de si el estado de ánimo de las personas es bueno o malo suele ser certero. Puede leer los estados de ánimo de los demás de forma precisa.

Es posible mejorar las interacciones sociales si se mejora la identificación precisa de las emociones de los demás. El modo en que se comporte dependerá de la precisión con la que responda a preguntas tales como: ¿Su amigo está realmente enfadado o únicamente sorprendido por las noticias? ¿Está contento con su rendimiento o simplemente se alegra de haber terminado? Utilice la información que obtenga sobre los demás en su pensamiento, toma de decisiones y comportamiento.

4.3.2 Facilitación emocional

Las puntuaciones en Facilitación emocional es una medida de su aptitud para utilizar sus sentimientos con el fin de mejorar su sistema cognitivo (su pensamiento) y, como tal, puede utilizarse para resolver problemas, razonar, tomar decisiones y realizar esfuerzos creativos de un modo más eficaz. Por supuesto, emociones tales como la ansiedad y el miedo pueden perturbar el pensamiento, pero las emociones también pueden ayudar al sistema cognitivo a establecer prioridades para prestar atención a lo

que es importante y a concentrarse en aquello que se hace mejor cuando se está ante un estado de ánimo determinado.

Las emociones también pueden cambiar el modo en que pensamos, generando pensamientos positivos cuando estamos felices y pensamientos negativos cuando estamos tristes. Estos cambios en nuestro punto de vista nos obligan a ver las cosas desde distintas perspectivas y pueden promover el pensamiento creativo.

La puntuación en Facilitación emocional se sitúa en el rango Competente. A menudo comparte los sentimientos de los demás, pero también es posible que bloquee ciertos sentimientos o que tenga problemas para experimentar ciertos tipos de sentimientos o compartir las emociones de otras personas.

Algunas posibles interpretaciones de su puntuación son las siguientes:

- Puede compartir lo que sienten otras personas.
- Puede ser flexible o relativamente abierto de mente y cambiar con facilidad sus puntos de vista y sus sentimientos.
- Se relaciona bien con determinados sentimientos o con determinadas personas. Sin embargo, hay otros sentimientos que es posible que bloquee o con los que se ponga a la defensiva.
- Otra forma en que puede tratar de comprender mejor sus resultados consiste en tratar de responder a las siguientes preguntas:
 - ¿Puede cambiar con facilidad cómo se siente?
 - ¿Es capaz de sentir lo que siente otra persona? (no solamente de comprender a esa persona o sus sentimientos sino también de compartir su estado de ánimo).
 - ¿Puede motivarse a sí mismo?
 - ¿Se hace sentir mal a sí mismo?
 - ¿Es capaz de entusiasmar a un grupo de gente?
 - ¿Es capaz de acceder a la cabeza y al corazón de otras personas?
 - ¿Capta la atención de la gente?
 - ¿Su pensamiento refleja sus sentimientos?

Es posible que sea capaz de alentar un proceso abierto de toma de decisiones, planificación y generación de ideas teniendo en cuenta múltiples puntos de vista. Puede generar entusiasmo por un proyecto e impulsar, dirigir y motivar a un grupo, así como a

sí mismo. Una manera de mejorar estas habilidades consiste en prestar más atención a aquellas personas con las que se relaciona con menos frecuencia o tener más en cuenta los sentimientos con los que está menos familiarizado o aquellos que suele experimentar en menor medida.

Para mejorar esta habilidad, tenga en cuenta cómo su estado de ánimo influye sobre su forma de pensar, de recordar y de tomar decisiones. Para generar estados de ánimo que le ayuden a pensar y comprender mejor, puede tratar de recordar diversos sucesos reales o imaginarios en los que experimentase una emoción determinada. Si posteriormente aprovecha estos recuerdos, sus sentimientos pueden cambiar para estar en consonancia con el suceso recordado.

4.3.3 Comprensión emocional

El término Comprensión emocional hace referencia a la aptitud de pensar con precisión sobre las emociones. Implica ser capaz de entender las conexiones existentes entre las situaciones y determinadas emociones, así como entender que es posible sentir diversas emociones, posiblemente conflictivas, en ciertas situaciones.

Comprender qué es lo que da lugar a las distintas emociones es un componente crítico de la inteligencia emocional. Por ejemplo, el malestar y la irritación pueden provocar ira si la causa de la irritación continúa y se intensifica. El conocimiento de cómo las emociones se combinan y cambian a lo largo del tiempo es importante en nuestras relaciones con otras personas y para mejorar la comprensión de uno mismo.

La puntuación de los sujetos del estudio en Comprensión emocional se sitúa en el rango Experto. Usted posee un vocabulario emocional muy rico. Probablemente posea un profundo conocimiento de por qué los demás sienten lo que sienten y es bastante bueno generando escenarios alternativos (qué pasaría si...).

Algunas posibles interpretaciones de su puntuación son las siguientes:

- Posee un vocabulario emocional muy rico y detallado.
- Dispone de conocimiento emocional elaborado.
- Es posible que impresione a los demás por ser una persona emocionalmente consciente e intuitiva.

- Otra forma en que puede tratar de comprender mejor sus resultados consiste en tratar de responder a las siguientes preguntas:
- ¿Responde correctamente las preguntas sobre escenarios emocionales alternativos (qué pasaría sí...)?
- ¿Sus análisis sobre las personas suelen ser acertados?
- ¿Utiliza su conocimiento emocional para entender mejor a las personas?
- ¿Es capaz de describir las emociones utilizando un vocabulario rico?
- ¿Suele juzgar acertadamente el comportamiento de los demás?

Su puntuación en Comprensión emocional sugiere que tiene una buena comprensión de las transiciones emocionales. Es emocionalmente intuitivo y muestra una profunda comprensión de los demás.

Su opinión sobre cómo se tomará una persona determinara información puede ser más válida que la opinión de otra persona que no tenga su nivel de conocimiento emocional. Esto se debe a su conocimiento sobre qué causa las emociones y cómo cambian las emociones de unos estados a otros. Dispone de un sofisticado vocabulario emocional y comprende las causas de las emociones y cómo éstas evolucionan a lo largo del tiempo.

4.3.4 Manejo emocional

El Manejo emocional hace referencia al uso de los propios sentimientos de forma acertada, en lugar de actuar sobre ellos sin pensar.

El enfado, por ejemplo, al igual que muchas otras emociones, suele entenderse mal. Sentir enfado no es algo necesariamente negativo; de hecho, ayuda a superar la adversidad, los prejuicios y la injusticia. El enfado aparece cuando nos sentimos frustrados, engañados o si creemos que se han aprovechado de nosotros. Sin embargo, la ira por sí sola puede cegarnos y empujarnos a actuar de forma negativa o antisocial.

La escala Manejo emocional evalúa su aptitud de sentir una emoción y de combinar el pensamiento con la emoción para tomar las mejores decisiones posibles y emprender las acciones más efectivas.

Su puntuación en Manejo emocional se sitúa en el rango Competente. Usted es capaz de permanecer abierto a sus sentimientos y de utilizarlos en combinación con su pensamiento.

Algunas posibles interpretaciones de su puntuación son las siguientes:

- Usted tiene potencial para realizar una buena toma de decisiones.
- En sus procesos de toma de decisiones suele tener en cuenta tanto sus pensamientos como sus sentimientos.
- Otra forma en que puede tratar de comprender mejor sus resultados consiste en tratar de responder a las siguientes preguntas:
 - ¿Sigue su intuición?
 - ¿Utiliza sus sentimientos como guía?
 - ¿Se le da bien influir sobre los demás?
 - ¿Sus decisiones suelen ser acertadas?
 - ¿Suele ofrecer consejos sensatos y psicológicamente fundamentados a los demás?

Su puntuación en esta área indica que resuelve los conflictos y puede procesar las emociones sin sentirse asustado por ellas. Posee las bases para una importante habilidad que puede aplicar cuando trabaje relacionándose con otras personas y cuando Maneje sus propias emociones

Es posible, sin embargo, que se sienta incómodo con ciertas emociones, tales como la felicidad o el enfado. Cuando siente alguna de estas emociones fuertes tal vez trate de ignorar sus sentimientos. Una forma de mejorar en esta área es hacerse consciente del grado en el que se siente cómodo con las distintas emociones y si existe una clara diferencia en su apertura a las mismas.

Sus puntuaciones en las tareas que evalúa el MSCEIT Las puntuaciones en las tareas a veces ayudan a comprender mejor los resultados. A continuación se describe la naturaleza de cada una de estas tareas, la fundamentación del diseño de los ítems que las conforman y se comenta su puntuación en ellas.

Puesto que las puntuaciones en las tareas están sujetas a mucha más variabilidad que las cuatro puntuaciones en las aptitudes, la información que de ellas se

ofrece se encuadra únicamente en tres niveles. El rango Aspecto a desarrollar indica que es posible que el emprendedor evidencie una menor aptitud en esta área que otras personas. El siguiente rango de puntuaciones, Competente, sugiere que probablemente usted posee una aptitud suficiente para realizar esta tarea. Por último, una puntuación en el rango Muy competente indica que esta puede ser un área en la que el emprendedor tenga una gran habilidad.

4.3.5 Tareas de percepción emocional

Caras: En esta tarea se le pidió que indicase cómo de probable le parecía que cada una de las emociones de una lista estuviese presente en la cara de una persona que aparecía en la fotografía. Esta tarea mide su aptitud para identificar con precisión cómo se sienten los demás a partir únicamente de sus expresiones faciales.

Fundamentación de la tarea: La comunicación social requiere una percepción precisa del contenido, así como del tono y de las señales no verbales como la postura o la expresión facial. Esta tarea mide su aptitud para decodificar las emociones cuando únicamente dispone de información sobre la expresión facial.

La puntuación sugiere que en esta tarea se sitúa en el rango Competente. Su lectura inicial de los demás es a menudo precisa, aunque no siempre. ¿Ha intentado "leer" a otras personas a partir de cierta información contextual como el tono de voz, la información del entorno o la postura?

En esta tarea se proporciona información visual muy limitada, con lo que es posible que haya tratado de leer más en estas caras de lo que realmente era posible. No obstante, usted ha sido capaz de examinar las caras y de decidir con relativa precisión cómo se estaba sintiendo cada persona.

4.3.6. Tareas de facilitación emocional

Facilitación: La forma en que se sienten las personas influye sobre cómo piensan y toman decisiones. Este conjunto de preguntas mide su aptitud para determinar cómo los distintos estados de ánimo tienen un impacto sobre el pensamiento y la toma de decisiones.

Fundamentación de la tarea: Existe una amplia línea de investigación sobre cómo las emociones influyen sobre la percepción y las opiniones. Las personas tienen distintos estados de ánimo y observan y deciden, en parte, en función de tales estados de ánimo. Las emociones y los pensamientos se influyen mutuamente y el proceso de toma de decisiones no ocurre ni puede ocurrir en ausencia de emociones.

Su puntuación en esta tarea se sitúa en el rango Aspecto a desarrollar. Puede que crea que la forma en que se siente no tiene ninguna influencia sobre lo que piensa y cómo lo piensa. Sus ideas sobre qué es lo que funciona pueden ser útiles únicamente para usted, y no para las personas en general. Podría resultarle útil tratar de ser consciente de cómo usted y los demás se sienten y evaluar cómo estos sentimientos influyen sobre sus propias decisiones y opiniones.

Sensaciones: En esta tarea se le pidió que identificase o describiese la dirección y la intensidad de sus sentimientos, dentro de un continuo. Aunque esto pueda parecer inusual, una de las mejores formas de describir sus sentimientos internos es compararlos con otras sensaciones corporales.

Fundamentación de la tarea: La investigación sobre este tema sugiere que esta tarea se relaciona con la aptitud de sentir lo que otros sienten. Esto es así porque las emociones primarias se acompañan de una serie de cambios y reacciones fisiológicas. El enfado, por ejemplo, se asocia con un conjunto de cambios fisiológicos muy distintos de aquellos relacionados con la felicidad. Si usted es capaz de generar una emoción, también debería ser capaz de generar algunas de las reacciones fisiológicas que la acompañan.

Su puntuación en esta tarea se sitúa en el rango Competente. Usted puede sentir lo que sienten los demás, aunque es posible que le resulte más sencillo relacionarse con los otros cuando muestran determinados estados de ánimo en lugar de otros. Fíjese en si se siente más o menos cómodo en determinadas situaciones o ante determinadas emociones.

4.3.7. Tareas de comprensión emocional

Cambios: Esta sección mide su aptitud para comprender cómo las emociones cambian a lo largo del tiempo. Contiene ítems de elección múltiple.

Fundamentación de esta tarea: Las emociones tienen sus propios movimientos, como las piezas de ajedrez. Aparecen a raíz de ciertas causas y se desarrollan y cambian de una determinada manera. Esta tarea evalúa su conocimiento de las emociones y de cómo cambian y se desarrollan.

Su puntuación en esta tarea se sitúa en el rango Muy competente. Usted tiene una buena comprensión de las emociones y de sus causas. Probablemente comprende a la gente y puede entender cómo progresan y cambian los sentimientos. Sus análisis sobre escenarios emocionales alternativos suelen ser correctos.

Combinaciones: Existen emociones simples y complejas. Es probable que la teoría de las emociones no especifique las posibles combinaciones de emociones con la misma precisión que la Química, pero sabemos muchas cosas sobre cómo se combinan las emociones simples para dar lugar a emociones más complejas y a veces más sutiles.

Fundamentación de esta tarea: Las emociones son complejas y las personas pueden experimentar simultáneamente una combinación de distintas emociones. Este apartado de respuesta múltiple permite evaluar su conocimiento sobre las emociones complejas que las personas pueden experimentar.

Su puntuación en esta tarea se sitúa en el rango Muy competente. Usted parece ser capaz de captar y describir la información emocional sutil. Posee una buena intuición emocional. Entiende los matices de las emociones y puede explicar ese tipo de sutilezas con gran nivel de detalle. Su vocabulario emocional es imponente y es posible que los demás reconozcan su naturaleza intuitiva.

4.3.8 Tareas de manejo emocional

Manejo emocional: Existen distintas formas de enfrentarse a las situaciones. Algunas estrategias son más eficaces que otras y esta tarea evalúa su aptitud para seleccionar las estrategias emocionales eficaces.

Fundamentación de la tarea: Existen múltiples investigaciones sobre el manejo y la regulación emocional. Algunas acciones, a pesar de ser comunes o populares, no funcionan tan bien como se cree.

Su puntuación en esta tarea se sitúa en el rango Aspecto a desarrollar. Quizás usted sepa qué funciona bien para usted, pero no qué funciona para la gente en general. Parece que no siempre presta atención a la información emocional. Puede que el emprendedor no esté abierto a las emociones y que, por tanto, esté pasando por alto información crítica sobre las situaciones.

Relaciones emocionales: Esta tarea evalúa su aptitud para obtener un resultado emocional determinado en situaciones sociales.

Fundamentación de la tarea: Algunas formas de relacionarse con los demás son mejores que otras. Disponemos de una buena base de conocimientos sobre qué resulta eficaz para conseguir ciertos resultados y qué no funciona tan bien.

Su puntuación en esta tarea se sitúa en el rango Competente. Generalmente está abierto a los sentimientos y anima a los demás a hacer lo mismo. Utiliza esos sentimientos como información para ayudarle a tomar decisiones razonables y eficaces.

4.4. Resultados de la evaluación de competencias por compeTEA

Las competencias evaluadas por compeTEA se agrupan en cinco áreas que representan las características generales de la persona y sus puntos débiles o fuertes principales, por lo que permiten una primera aproximación general a los resultados.

El sujeto de estudio muestra puntuaciones significativamente inferiores a la media en las siguientes áreas: INTRAPERSONAL, INTERPERSONAL. Esto indica que muestra algunos puntos débiles de cierta importancia, que pueden dificultar su encaje y su rendimiento en algunos puestos de trabajo: Probablemente el sujeto de estudio presente algún tipo de conflicto interno, bien por falta de confianza en sí mismo, por falta de control ante determinadas circunstancias o por tener una cierta tendencia hacia los estados de ánimo de agitación, ira o inestabilidad.

Estos conflictos internos pueden generar situaciones indeseables en puestos de trabajo en los que se requiera un buen nivel de estabilidad emocional.

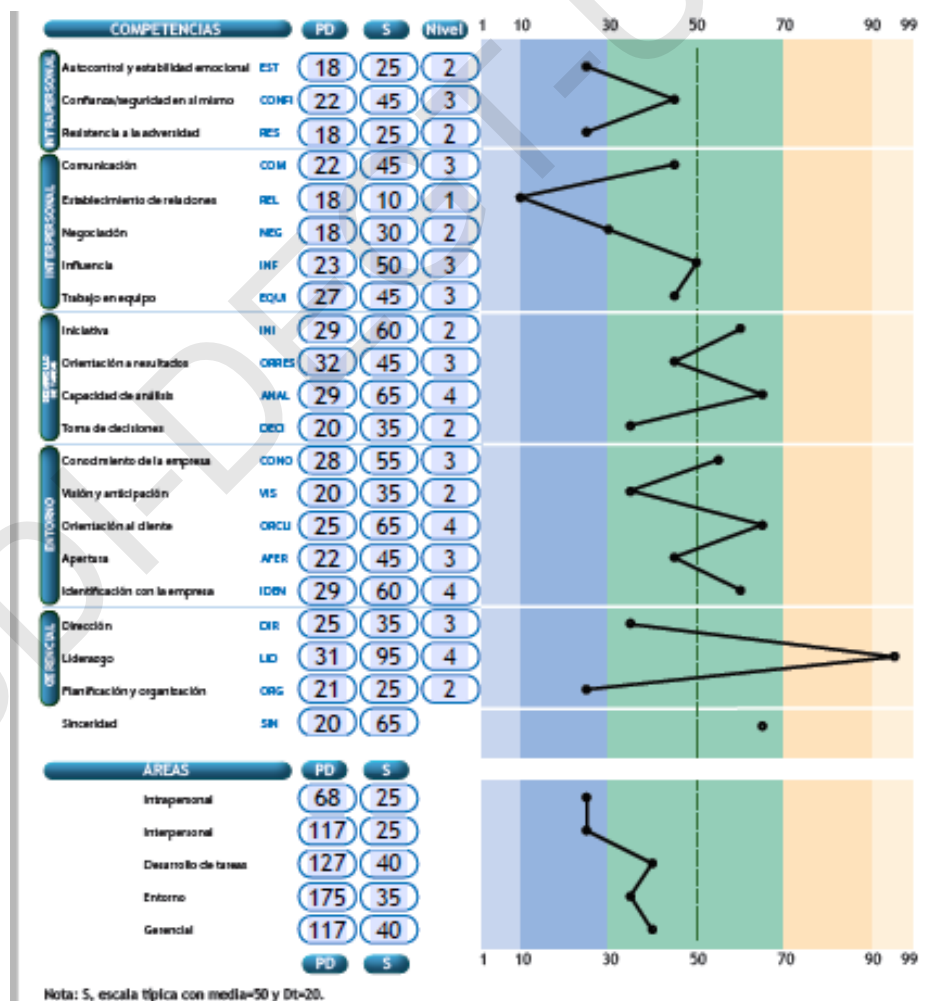
El sujeto de estudio le puede costar desenvolverse bien en muchas de las actividades que implican la intervención de otras personas. Probablemente tratará de

pasar desapercibido y tendrá dificultades para establecer relaciones personales fáciles y fructíferas. También es probable que le cueste defender sus puntos de vista.

4.4.1 PUNTOS FUERTES Y PUNTOS DÉBILES

A continuación se describen los puntos fuertes y puntos débiles del sujeto de estudio de acuerdo con las puntuaciones obtenidas en las diferentes competencias que evalúa compeTEA. Es necesario advertir que el hecho de que una puntuación pueda considerarse como punto fuerte o punto débil debe interpretarse en relación con el puesto que ocupa o al que opta el sujeto. El poseer una competencia en grado alto puede ser necesario en ciertos puestos pero puede resultar un inconveniente en otros que requieran perfiles diferentes.

Figura 4.3 Resultados de la evaluación de competencias



Fuente: Elaboración Propia

Puntos fuertes el sujeto de estudio destaca por encima de la mayoría de las personas y muestra comportamientos muy desarrollados en las siguientes competencias: Liderazgo

Puntos débiles se mencionan a continuación los puntos débiles más llamativos, es decir, las escalas en las que el sujeto de estudio muestra comportamientos poco desarrollados y en las que también obtiene puntuaciones inferiores a las normales:

Establecimiento de relaciones el sujeto de estudio obtiene puntuaciones inferiores a las que obtiene la mayoría de las personas, aunque sus comportamientos sean de tipo medio, en las competencias siguientes: Autocontrol y estabilidad emocional, Resistencia a la adversidad, Negociación, Planificación y organización

4.4.2 INTERPRETACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

4.4.3 Área Intrapersonal

El área Intrapersonal se refiere a la forma en que la persona se relaciona consigo misma.

Estabilidad emocional

La Estabilidad emocional es un punto débil en el sujeto de estudio . Manifiesta signos de una estabilidad emocional menor a la de los demás. Es probable que se sienta desbordado emocionalmente con facilidad, que se irrite o se desanime con cierta frecuencia y que muestre síntomas de preocupación excesiva ante las dificultades de la vida ordinaria. Es posible que le cueste controlarse ante situaciones tensas y que soporte con dificultad los trabajos estresantes.

A pesar de que su puntuación es inferior a la de la población, el sujeto de estudio puede mostrar ciertos comportamientos como asimilar las situaciones estresantes y los conflictos y no dejarse llevar por sus estados de ánimo a la hora de juzgar o tratar a las personas.

Confianza y seguridad en sí mismo

Tiene un nivel de confianza y seguridad en sí mismo igual al de la mayoría de los sujetos de la muestra de referencia, por lo que en condiciones normales no suele

mostrar signos de inseguridad ni de temor pero sí puede sentirse inseguro ante problemas inusuales o especialmente complejos; es probable que tenga una preocupación similar a la de la mayoría por lo que los demás piensen sobre él y que sea capaz de tomar decisiones en temas conocidos y en situaciones habituales.

Desde una perspectiva conductual, es capaz de mostrar comportamientos asociados a un nivel medio-alto, como confiar en sus competencias y manifestar de forma abierta sus opiniones, decisiones o juicios, a favor o en contra, en contextos muy diferentes.

Resistencia a la adversidad

La Resistencia a la adversidad es un punto débil en el sujeto de estudio .

En comparación con los sujetos de la muestra, destaca por una capacidad inferior para resistir y hacer frente a la adversidad, por lo que probablemente le cueste mucho reconocer sus errores y aceptar las críticas de los demás. Ante situaciones difíciles tenderá a perder la calma con más facilidad que el resto y le resultará difícil tener un comportamiento resolutivo.

A pesar de que su puntuación es inferior a la de la muestra, el sujeto de estudio puede mostrar ciertos comportamientos como mantener su nivel de actividad de forma moderadamente constante, ante situaciones poco favorables, dentro de las tareas y funciones establecidas.

4.4.4 Área Interpersonal

El área Interpersonal se refiere a la forma en que la persona se relaciona con los demás, principalmente en el entorno laboral.

Comunicación

Un aspecto importante en el ámbito de las relaciones interpersonales es la capacidad de comunicación. En ese sentido el sujeto de estudio presenta un nivel normal o medio comparado con el de la muestra normativa seleccionada. Es capaz de hacerse comprender por los demás, de expresar sus ideas, de transmitir informaciones

y de convencer a otros, pero en ocasiones experimentará dificultades y no logrará comunicarse con la fluidez y la claridad que desearía.

El nivel 3 alcanzado en esta competencia supone que el sujeto de estudio explica con precisión y fluidez ideas y elementos complejos y presenta de forma ordenada los elementos clave, contrastando la comprensión por parte del interlocutor o la audiencia.

Establecimiento de relaciones

Como se ha indicado anteriormente, el Establecimiento de relaciones es un punto débil en el sujeto de estudio.

Si se comparan sus respuestas con las de la muestra normativa, su capacidad para establecer relaciones sociales es bastante limitada. Es probable que evite las reuniones sociales, que le cueste establecer contactos personales, sobre todo con personas desconocidas, y que tenga más dificultades para comprender los estados de ánimo de los demás. Sólo mediante un esfuerzo bastante grande y constante será capaz de mantener una red de relaciones sociales vasta.

Además, desde una perspectiva conductual, sus respuestas indican que el sujeto de estudio se limita a relacionarse con los contactos habituales en el ámbito de sus funciones y actividades.

Negociación

La Negociación es un punto débil en el sujeto de estudio. Por esta razón, su capacidad en este sentido es bastante limitada en comparación con las personas del baremo seleccionado. Le cuesta desenvolverse con soltura y eficacia en contextos de negociación y puede tener más dificultades que los demás para llegar a acuerdos satisfactorios por tomar posturas más rígidas o por no ser capaz de encontrar los posibles puntos de conveniencia mutua.

A pesar de lo indicado anteriormente, en ocasiones el sujeto de estudio puede mostrar comportamientos como analizar la situación de ambas partes y establecer los límites de la negociación valorando la propia posición y la contraria en sus aspectos fundamentales.

Influencia

Es capaz de ejercer cierto grado de influencia sobre otras personas pues dispone de habilidad para exponer y defender sus puntos de vista pero no aspira a ejercer una excesiva influencia, por lo que también es capaz de seguir las directrices marcadas por otros. Las personas que como el sujeto de estudio alcanzan un nivel competencial (NC) igual a 3 pueden mostrar comportamientos como ajustar y variar su planteamiento para obtener una respuesta positiva e influir o proyectar sus puntos de vista en la audiencia.

Trabajo en equipo

El sujeto de estudio no experimenta dificultades importantes para trabajar en equipo. Su capacidad en este sentido es similar a la de la mayoría de la muestra de referencia, por lo que en la mayor parte de los casos será capaz tanto de colaborar en el seno de un grupo de trabajo como de trabajar de forma individual y a su ritmo. Es posible que en ocasiones le cueste integrarse en ciertos grupos de trabajo pero también podrá resultar colaborador y eficaz en los equipos en los que se sienta a gusto.

Desde el punto de vista cualitativo, contribuye activamente a los resultados del equipo fomentando la participación entre los distintos miembros y haciéndoles sentir parte activa.

4.4.5 Área de Desarrollo de tareas

Esta área de la evaluación analiza varias competencias que reflejan la forma en la que la persona tiende a realizar sus tareas y a actuar en sus cometidos laborales.

Iniciativa el sujeto de estudio presenta un nivel de iniciativa medio, es decir, similar al de la mayoría de las personas de la muestra de tipificación. Por ello, normalmente será capaz tanto de ceñirse a las funciones establecidas y de atenerse a las normas y a los procedimientos habituales como de tomar algunas iniciativas, imaginar algunas propuestas de mejora y aceptar los cambios y las innovaciones.

Teniendo en cuenta sus respuestas, puede mostrar comportamientos como afrontar de forma decidida sus actividades o proyectos y esforzarse por identificar oportunidades dentro de su entorno laboral.

Orientación a los resultados

En su trabajo el sujeto de estudio no busca tener objetivos excesivamente modestos y fácilmente alcanzables pero tampoco aspira a tener objetivos muy ambiciosos y exigentes. Su grado de ambición profesional es de tipo medio, similar al de muchas otras personas de la muestra seleccionada para la comparación. No será excesivamente modesto y conformista pero tampoco presenta unas ambiciones desmedidas. Podrá aceptar objetivos más o menos exigentes en función de las probabilidades de éxito y de las recompensas esperables.

Su nivel competencial (NC) igual a 3 le sitúa en un nivel en el que se marca metas y objetivos exigentes y trata de alcanzarlos mejorando el rendimiento, la eficacia o el sistema de trabajo y superando los estándares habituales.

Capacidad de análisis

En esta competencia, el sujeto de estudio presenta un punto fuerte.

Este perfil se produce cuando una competencia está muy presente en la población de referencia. Así, posee una capacidad de análisis similar al de las personas del baremo seleccionado, lo que indica que a la hora de identificar problemas y de evaluar y organizar las situaciones presenta unas competencias medias, sin destacar por su capacidad analítica pero mostrando un nivel similar al que tienen muchas otras personas. Su interés por la adquisición de nuevos conocimientos y por mejorar su formación es también normal por lo que puede oscilar entre ciertos esfuerzos por desarrollar sus capacidades y otros momentos en que opta por las actividades de ocio.

Desde el punto de vista conductual, se trata de personas que en general realizan análisis complejos estableciendo de forma dinámica las relaciones causales e incorporan nuevos datos para llegar a conclusiones o soluciones seguras.

Toma de decisiones

El sujeto de estudio presenta una capacidad para la toma de decisiones similar a la de la mayor parte de las personas de la muestra de tipificación. No le importa que sean otros los que asuman la responsabilidad de tomar decisiones pero tampoco las elude cuando considera que son de su competencia y que la probabilidad de éxito es razonable. Es probable que cuando se trate de problemas difíciles o arriesgados prefiera no verse implicado en la toma de las decisiones.

Si se atiende a sus respuestas concretas, trata de identificar los elementos a valorar como posibles alternativas de decisión y determinar las ventajas y desventajas de su resolución.

4.4.6 Área del Entorno

Esta área analiza la forma en que el sujeto se relaciona con otras personas y entidades de su entorno laboral.

Conocimiento de la empresa

En comparación con la muestra de referencia seleccionada, el sujeto de estudio muestra un interés similar al de la mayoría por conocer el funcionamiento y la organización de la empresa. Es probable que comprenda aceptablemente los mecanismos que rigen la actividad económica de su entorno y que se interese por las tareas y resultados de otras personas o de otros departamentos pero sin que dicho interés sea especialmente acusado.

Ese nivel medio se traduce en entender el funcionamiento de la organización en sus principales elementos y atender tanto a los elementos visibles y explícitos como a los más implícitos y personales (influencia, relaciones, acuerdos, oposiciones...).

Visión y anticipación

Su capacidad de visión y anticipación es como la de gran parte de las personas de la muestra de comparación. Su grado de conciencia sobre las oportunidades de negocio, sobre el futuro y sobre la posición de la empresa en el mercado es similar al que poseen otras personas, por lo que en ocasiones será capaz de tener una buena visión sobre las opciones estratégicas de su entidad pero otras veces se centrará más en aspectos concretos y en problemas referentes al día a día y al corto plazo.

Sus respuestas indican que tiene conocimiento de su área o unidad y anticipa posibles oportunidades de mejora que afecten a los resultados.

Orientación al cliente

La Orientación al cliente es un punto fuerte en el sujeto de estudio .

Este perfil se produce cuando una competencia está muy presente en la población de referencia. Así, como norma general el sujeto de estudio es capaz de tratar con los clientes de forma adecuada pues tiene un nivel normal de habilidad para las relaciones comerciales y para entender las necesidades de los clientes y de los usuarios de los servicios que presta en su puesto de trabajo. Su interés por el cliente es similar al de la mayor parte de las personas de la muestra de tipificación, por lo que es capaz de tratar con los clientes de forma eficaz y satisfactoria pero en ocasiones tendrá que hacer esfuerzos conscientes para poder hacerlo con la facilidad y naturalidad deseables.

Sin embargo, se trata de personas que en general fidelizan la relación y se involucran en el negocio y en las necesidades del cliente, ofreciéndole soluciones más allá de lo previsto para satisfacer las expectativas creadas.

Apertura

Su nivel de apertura mental es similar al de la mayor parte de las personas del baremo seleccionado. Es capaz de moverse tanto en entornos bastante estables y conservadores como en otros que requieran de mayor dinamismo e innovación. No es una persona excesivamente conservadora en sus ideas y planteamientos pero tampoco

busca el cambio y lo novedoso de forma constante. Está abierto a nuevas soluciones y experiencias pero puede mostrar cierta resistencia al cambio cuando no ve las ventajas de cambiar los procedimientos ya contrastados.

Se muestra capaz de buscar lo novedoso y el cambio en su trabajo, ampliando y enriqueciendo progresivamente las actividades y funciones que desempeña.

Identificación con la empresa

La Identificación con la empresa es un punto fuerte en el sujeto de estudio .

Este perfil se produce cuando una competencia está muy presente en la población de referencia. Por un lado, en general su nivel de identificación con los valores, la cultura y las condiciones de la entidad para la que trabaja es de tipo medio, similar al de la mayor parte de las personas de la muestra normativa. El nivel concreto de motivación que pueda tener en un momento dado, en función de las circunstancias existentes, puede condicionar en gran medida su actitud hacia la entidad para la que trabaja, pudiendo comprometerse con sus necesidades, objetivos y funcionamiento hasta considerarla como algo propio pero pudiendo también desvincularse de la misma si no se encuentra motivado.

Sin embargo, sus respuestas son típicas de personas que comparten la visión y misión organizativas y favorecen la transmisión de valores y objetivos comunes, siendo un referente para otros dentro y fuera de la compañía.

4.4.7 Área Gerencial

Esta área analiza la forma en que el sujeto actúa cuando tiene que gestionar u organizar algo y sobre todo cuando ha de dirigir a otras personas.

Dirección

El sujeto de estudio tiene un nivel de autoridad similar al de la mayoría de las personas de la muestra de referencia. Es capaz de dirigir a otros y de llevar a cabo actividades que conllevan un nivel de responsabilidad elevado pero también puede adaptarse a situaciones en las que no ocupe puestos de dirección o responsabilidad.

Su capacidad e interés por dirigir a otras personas es de tipo medio por lo que puede asumir tanto tareas de ejecución como las relacionadas con la dirección de grupos.

Desde una perspectiva conductual, se muestra capaz de gestionar y orientar el rendimiento de los colaboradores, facilitando los recursos y el apoyo necesarios y proponiendo acciones de mejora que contribuyan a la obtención de resultados.

Liderazgo

El Liderazgo es un punto fuerte en el sujeto de estudio. Así, el sujeto de estudio se considera más líder que otros. Aspira a destacar y a llamar la atención en los grupos y en las reuniones sociales. En general le gusta llevar la voz cantante y asumir papeles de protagonismo, confiado en el carisma que tiene sobre muchas personas. Es probable que tenga bastante ascendencia sobre los demás y que no acepte de buen grado los papeles secundarios. Se siente capaz de influir sobre las personas y de conseguir que los grupos se muevan en la dirección que él marca.

Desde el punto de vista criterial, se trata de personas que transmiten y generan entusiasmo con un proyecto, estableciendo los objetivos y generando compromiso en los miembros de la organización.

Planificación y organización

En la última de las competencias analizadas, el sujeto de estudio muestra un punto débil. Generalmente se mueve mejor en el terreno de la improvisación que en el de la planificación. Le cuesta hacer planes de futuro y es menos organizado, previsor y concienzudo que la mayoría de las personas. Es capaz de improvisar y tolera bastante bien la ambigüedad pero acepta mal los entornos muy rígidos y formalistas. Vive el presente y no piensa mucho en el futuro.

A pesar de que su puntuación normativa es inferior a la de la población, el sujeto de estudio puede mostrar comportamientos como prever la secuencia de trabajo y distribuir las actividades y los recursos de acuerdo con las necesidades o prioridades previstas.

Finalmente en el cuadro 4.1 se presenta un resumen de los aspectos abordados en este apartado como perfil del emprendedor del estudio de caso.

cuadro 4.1 Resumen de los resultados del perfil general perfil ideal de acceso a procesos de incubación

PERFIL DE ESTUDIO DE CASO			
Categoría	Fortalezas	Promedio	Debilidades
Aptitudes	Aptitud verbal y ortografía Razonamiento Aptitud mecánica capacidad general el percentil 86	Aptitud espacial Atención Concentración Aptitud numérica Inteligencia fluida promedio Inteligencia cristalizada	Ninguna por debajo de la norma
Personalidad	Razonamiento Vigilancia Abstracción Privacidad Apertura al cambio Autosuficiencia Tensión Ansiedad Independencia Dureza	Afabilidad Dominancia Animación Atención a las normas Atrevimiento Aprensión Extraversión Ansiedad Independencia Auto-control	Estabilidad Perfeccionismo Sensibilidad
Competencias	Liderazgo	Confianza y seguridad en si mismo Comunicación Influencia Trabajo en equipo Iniciativa Orientación a resultados Capacidad de análisis Toma de decisiones Conocimiento de la empresa Visión y anticipación Orientación al cliente Apertura Identificación con la empresa Dirección	Autocontrol y Estabilidad emocional Resistencia a la adversidad Establecimiento de relaciones Negociación Toma de decisiones Visión y anticipación Dirección Planificación y organización
Motivación Interpersonal	Estimulo Independencia	Reconocimiento Liderazgo	Conformidad Benevolencia
Motivación personal	Decisión Variedad	Practicidad Resultados	Orden y método Metas
Inteligencia emocional	Comprensión emocional Percepción emocional	Facilitación emocional	Manejo emocional

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

Tras el proceso de análisis de los resultados encontrados en los distintos instrumentos utilizados en esta investigación se buscó integrar la información obtenida para proveer una explicación sobre las causas a nivel de aptitudes, personalidad, competencias, motivación e inteligencia emocional que permitieron y llevaron al sujeto de este estudio a convertirse en un líder empresario de primera generación y persistir en esta actividad empresarial superando las dificultades típicas que llevan al cierre de la mayoría de empresas en el período correspondiente a los primeros cinco años tras el inicio de las operaciones comerciales del emprendimiento.

Como en todos los individuos las características personales pueden presentarse como un rasgo especial, y peculiar que distingue a la persona por la forma extraordinaria, y elevada en que se manifiesta. Podría suceder que esta cualidad se presente de manera similar a la mayoría de la población. O bien puede ocurrir que las particularidades se den por la deficiencia o ausencia de algún elemento en relación a la media. La combinación específica de estos factores incide en las acciones y conductas particulares de cada sujeto.

A continuación se presentan en tres partes los hallazgos en las distintas evaluaciones, destacando los efectos conductuales de cada característica, primero las fortalezas, luego las áreas promedio y finalmente las debilidades, aclarando que son presentadas como debilidades en función de la comparación estadística y que también la percepción de estas es como si representasen una debilidad pero podrían ser un factor que aporte elementos al éxito del líder empresarial.

Fortalezas

A nivel aptitudinal el sujeto de estudio se mostró más de dos desviaciones estándar por sobre la media en las áreas de aptitud verbal y ortografía, razonamiento y aptitud mecánica. Al mismo tiempo el sujeto se encuentra en su capacidad general en el percentil 86 en relación a la población general. Estos hallazgos ponen de manifiesto las elevadas capacidades cognitivas de este líder emprendedor, esta cualidad le facilita el comprender los problemas con los que le enfrenta su entorno e identificar posibles soluciones para estos.

Resulta interesante que este caso en especial no presenta áreas en las que las capacidades se encuentren por debajo de la capacidad media, esta cualidad general le puede proporcionar una considerable ventaja competitiva para la solución de problemas que requieren niveles mínimos de inteligencia fluida o cristalizada. Las causas para esta característica especial podrían encontrarse en factores hereditarios, condiciones favorables de desarrollo pre y post natal como ser nutrición adecuada, estimulación y procesos educativos.

A nivel de los factores de personalidad el sujeto del estudio destacó en áreas como razonamiento y abstracción evidencia que refuerza los hallazgos en torno a las elevadas aptitudes a nivel de potencial cognitivo de este líder emprendedor en particular.

De igual forma factores que se encontraron elevados como la vigilancia, tensión, y ansiedad son elementos que inciden en generar una personalidad más activa que está alerta ante las amenazas y oportunidades del entorno y que le mueven a actuar en respuesta a estas.

También se encontró elevados los factores de privacidad, autosuficiencia e independencia que llevan al sujeto a buscar la independencia económica, la autonomía en lo pertinente a horario, actividades y que a la vez le permiten actuar sin dar cuenta o parte del porqué, cómo o cuándo de sus actividades. Por tanto evitará ocupaciones que le restrinjan en posibilidades de decidir sobre sí mismo, qué hacer y cuando como haría de ser un empleado asalariado.

Al mismo tiempo la evidencia demuestra que el sujeto de este estudio posee elevadas puntuaciones en el factor de apertura al cambio, esta característica incide en que el sujeto busque actividades novedosas y estimulantes y que evite tareas rutinarias, repetitivas y monótonas.

A nivel de competencias resulta peculiar que la única que se encontró con puntuación elevada fue el liderazgo esta le ayuda a guiar la acciones de un individuo o grupo hacia la consecución de una visión común y compartida, obteniendo el apoyo y el compromiso para lograr metas significativas.

El estudio de personalidad reveló que en la dimensión global de Dureza en lo relativo a la disposición del individuo a considerar otras razones y motivos diferentes a los suyos el sujeto se muestra receptivo, intuitivo y de mente abierta. Es abierto y considerado con los demás. Le gusta la gente y conocer sus motivos. Está siempre abierto al cambio y sabe desechar sus propias consideraciones ante un consejo o directriz de alguien que valore. Se mostrará imaginativo y fácil de tratar. No es terco y se inclina a probar y experimentar nuevos enfoques de hacer las cosas.

A nivel motivacional se encontró que en el área interpersonal el sujeto de estudio está interesado en ser tratado con comprensión, amabilidad y consideración, recibiendo apoyo por parte de los demás. Esto incide en generar acciones que socialmente le

harán ganar esas consideraciones, una posible forma de recibir ese trato a nivel social puede ser convirtiéndose en empresario.

De igual forma el estudio motivacional arrojó evidencia que al sujeto le interesa obtener independencia y tener el derecho a hacer lo que quiere hacer, ser libre para decidir por si mismo, ser capaz de actuar según el propio criterio este hallazgo respalda los de los elementos de personalidad autosuficiencia e independencia que llevan a evitar las restricciones de un empleo asalariado y tener un jefe a quien rendir cuentas y buscar la libertad de acción que permite ser su propio jefe.

Al analizar las motivaciones en el área personal se encontró que el sujeto prefiere las convicciones fuertes y firmes, tomar decisiones rápidamente, ir directamente al tema, hacer que su posición sea clara, llegar a una decisión y mantenerse en ella este elemento incide sobre la satisfacción que le produce decidir por sí mismo y actuar independientemente.

Entre los intereses personales también se encontró que el sujeto está motivado por hacer cosas que sean nuevas y diferentes, tener experiencias variadas, visitar lugares extraños o inusuales y tener la experiencia del riesgo. Le gusta encontrarse en situaciones nuevas y diferentes y disfruta de trabajos que no se desarrollan dentro de una rutina.

A nivel de inteligencia emocional los resultados en la rama de comprensión emocional ubican al sujeto en la categoría de experto lo que significa que cuenta con una elevada capacidad para comprender la información emocional, cómo se combinan las emociones y cómo evolucionan a lo largo de las transiciones interpersonales y apreciar los significados emocionales. Esto facilita la interacción con clientes, socios o

subalternos, comunicando empatía y así ejercer influencia que se manifieste como liderazgo, capacidad de ventas o comprensión de necesidades.

Al mismo tiempo la evaluación de capacidades e inteligencia emocional ubica en la rama de percepción emocional en la categoría de muy competente lo que significa que el sujeto posee una capacidad superior a la media poblacional para percibir las emociones en uno mismo y en los demás, así como en los objetos, el arte, las narraciones, la música y otros estímulos este factor tiene refleja especialmente el potencial de codificación y decodificación semiótica emocional en los elementos visuales del diseño gráfico que es el rubro específico en que trabaja.

Áreas promedio

A nivel de aptitudes el sujeto del estudio muestra capacidades promedio en aptitud espacial, atención, concentración, y aptitud numérica. Estos elementos en nuestro contexto indican que no cuenta con desventajas y que se encuentra en la capacidad de hacer frente a los retos que requieran del uso de su inteligencia en general.

Los hallazgos en el estudio de personalidad ubicaron en puntuaciones similares a la media de la población en las siguientes áreas afabilidad, dominancia, animación, atención a las normas, atrevimiento, aprensión, extraversión, ansiedad, independencia, auto-control.

A nivel de competencias los hallazgos indicaron puntuaciones cercanas a la media dentro del área intrapersonal en confianza y seguridad en si mismo. En el área interpersonal en comunicación, influencia, y trabajo en equipo. En el área de desarrollo de tareas en iniciativa, orientación a resultados, capacidad de análisis y toma de decisiones. En el área de entorno en conocimiento de la empresa, visión y anticipación,

orientación al cliente, apertura, identificación con la empresa y en el área gerencial en dirección.

El estudio motivacional arrojó a nivel interpersonal puntuaciones promedio en el interés por ganar reconocimiento y ejercer liderazgo. Mientras que a nivel personal en el interés por conducirse de forma práctica y pragmática y la necesidad de alcanzar resultados.

A nivel de inteligencia emocional el sujeto es capaz de generar, utilizar y sentir las emociones de la forma necesaria para comunicar los sentimientos o utilizarlos en otros procesos cognitivos.

Todo esto nos habla de un funcionamiento normal, o un funcionamiento mínimo esperado en estos factores de la personalidad, lo que puede ser un elemento necesario para el buen desempeño en su tarea emprendedora.

Debilidades

A nivel de aptitudes no se encontró algún área con puntuaciones por debajo de la media poblacional, en nuestro contexto socio-cultural y económico indica que se encontrará por sobre la mayoría de la población o al menos en igualdad de condiciones al competir o interactuar con otros.

El estudio de personalidad arrojó evidencia en el factor Estabilidad que indican que el sujeto es afectable por sentimientos y que se perturba con facilidad, turbable, inestable, inseguro, impresionable y con ánimo voluble. La constancia y el tesón no son sus principales cualidades puesto que suele hacer gala de una conducta discontinua y cambiar con frecuencia de intereses o actitudes. Se perturba y emociona con demasiada facilidad y las críticas le hacen mella. Con frecuencia se evade de las responsabilidades, es muy aprensivo y provoca peleas y situaciones conflictivas.

En el factor de Perfeccionismo los hallazgos revelan que el sujeto se comporta tolerante con las faltas, débil e indiferentes ante las normas sociales. Algo débil, con dificultades para controlar sus impulsos. Puede parecer inconstante, que le cuesta cumplir plazos y otros compromisos. No destaca por su fuerza de voluntad, que entorpece sus proyectos y dificulta el logro de objetivos. Su conducta es irregular y resulta difícil prever sus actuaciones. Puede ser percibido como una persona inmadura y egocéntrica. Puede resultar conflictivo en el trabajo. Normalmente se guía por sus propios pareceres y en ocasiones puede hacer gala de poco tacto. Parece ser desorganizado, impreciso y no le es fácil adherirse a métodos sistemáticos.

El análisis del factor sensibilidad permite apreciar que el sujeto es idealista, abierto, busca afecto y comprensión en los demás. obtiene una puntuación muy alta, lo que la define como una persona con una fuerte capacidad empática. Puede llegar a ser sumamente impresionable y blando. Muy a menudo se verá desbordado por sus sentimientos, los cuales pueden ocasionarle mayor sufrimiento que a otras personas. Cuando se trata de defender sus puntos de vista puede ser excesivamente débil e indulgente con los demás a la vez que poco objetivo. También se caracteriza por ser muy intuitivo y emotivo, lo que sin duda puede influir en un déficit de su razonamiento lógico. Cualquier crítica que reciba por su trabajo puede afectarle mucho, hasta el punto de reducir notablemente su rendimiento.

A nivel de competencias el sujeto presentó puntuaciones bajas dentro del área intrapersonal en el autocontrol y estabilidad emocional, y resistencia a la adversidad. Dentro del área interpersonal en establecimiento de relaciones y negociación. Dentro del área de desarrollo de tareas en toma de decisiones. Dentro del área de entorno en

visión y anticipación. Y dentro del área gerencial en dirección así como en planificación y organización.

El estudio motivacional demostró que a nivel interpersonal el sujeto no se muestra interesado por hacer lo que es socialmente correcto, no le interesa particularmente seguir estrictamente las normas o hacer lo que es aceptado e idóneo, ni le gusta ser conformista. También se encontró que no le interesa estar al cargo de otras personas teniendo autoridad sobre ellas, ni estar en un puesto de mando o poder.

El estudio motivacional arrojó evidencia que el sujeto no está interesado en tener orden y método, no desea tener hábitos de trabajo bien organizados, no le motiva colocar las cosas en el lugar correcto, no está interesado en ser una persona ordenada, ni tener un enfoque sistemático en sus actividades y hacer las cosas de acuerdo a un plan. No tiende a ser sistemático, por el contrario suele ser desorganizado en su trabajo, independientemente de la naturaleza de éste o del nivel en el que opere. El sujeto prefiere no planificar sus actividades.

El emprendedor no se encuentra particularmente interesado en tener una meta definida hacia la que trabajar, no le motiva mantenerse en un problema hasta que éste sea resuelto, no dirige el esfuerzo propio hacia objetivos bien delimitados. No le interesan en especial los trabajos cuyos requisitos u objetivos han sido claramente definidos o especificados; no está orientado a la tarea ni a restringir la amplitud de sus actividades para finalizarlas.

En el análisis de la inteligencia emocional se encontró el manejo emocional como un aspecto a desarrollar esto indica que el sujeto tiene dificultades en la capacidad de abrirse a los sentimientos y de modularlos en uno mismo y en los demás así como de promover la comprensión personal y de crecimiento

Recomendaciones

En función de los hallazgos y procurando aportar una herramienta que ayude a incrementar la calidad y cantidad de resultados positivos en el emprendimiento empresarial del sujeto de estudio y a superar posibles insatisfacciones personales. Este alivio pretendió ser alcanzada mediante la implementación de un plan estratégico que atienda las áreas de debilidad según pueden ser atendidas y si se considera que es pertinente para el emprendedor.

En primer lugar se requirió que hacer un informe devolutivo general para ponerle al tanto de su estatus general en las distintas áreas evaluadas, procurando consciencia, conocimiento de sí, y auto-entendimiento dinámico que le motive a actuar y superar sus debilidades.

cuadro 4.1 Plan de intervención

PLAN DE INTERVENCIÓN		
Categoría	Debilidades	Acción
Aptitudes	Ninguna por debajo de la norma	No requiere dado que no presenta debilidades
Personalidad	Estabilidad Perfeccionismo Sensibilidad	Establecimiento de un proceso de consejería encaminado a reducir los niveles de sensibilidad, e incrementar la estabilidad y la calidad del trabajo desarrollado
Competencias	Autocontrol y Estabilidad emocional Resistencia a la adversidad Establecimiento de relaciones Negociación Toma de decisiones Visión y anticipación Dirección Planificación y organización	El concepto de competencias es el área en que presentó mayor cantidad de áreas a desarrollar pero implícito en este modelo está la idea de que estas competencias pueden ser enseñadas, desarrolladas y aprendidas. Esto se puede desarrollar mediante estrategias como mentoring con emprendedores con más experiencia que se caracterizan por poseer alguna o varias de estas competencias Estrategias de psicoeducación en el área de planificación y organización acompañado del proceso de consejería, implementando tareas graduales que ayuden a desarrollar esta competencias
Motivación Interpersonal	Conformidad Benevolencia	Dado que son elementos motivacionales y de interés es necesario estar consiente de su existencia para saber que puede incidir en la conducta y evitar dejarse llevar por esto, desarrollar conciencia y modificación del diálogo interior mediante un diario de registro a revisar en la consejería
Motivación personal	Orden y método Metas	Lectura de libro Metas de Brian Tracy como estrategia de Psicoeducación Lectura del libro Los 7 hábitos de las personas altamente efectivas Implementación de un plan de mejora que establece objetivos por áreas de vida y empresariales, actividades para lograr estos objetivos, medios y tiempo en el que se espera cumplir con estos.
Inteligencia emocional	Manejo emocional	Lectura del libro Inteligencia Emocional Lectura del libro trabajando con Inteligencia emocional Diario de registro de emociones y respuestas conductuales a revisar y discutir en sesiones de consejería Practica de Yoga como estrategia de bioretroalimentación

Fuente: Elaboración propia

Bibliografía

- (1 de octubre de 2008). *Ley para el fomento y desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa de Honduras(DECRETO No. 135-2008)*. Diario Oficial la Gaceta.
- La Estrategia de la Política Nacional de Fomento y Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*. (5 de Septiembre de 2008). (SIC,CANAMIPYME) Recuperado el 2013, de <http://www.sic.gob.hn/difomipyme/leyes/Estrategia%20de%20la%20Politica%20Nacional>
- Allport, G. W. (1961). *Pattern and growth in personality*. New York: Holt, Rinehart, & Winston.
- Allport, G. W., & Odbert, H. S. (1936). Trait-names: A psycho-lexical study. *Psychological Monographs*, 47(1, Whole No. 211).
- Alonso, M. A. (1999). Valores en la Vida y Valores en el Trabajo en técnicos Especialistas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 15(1), 77-95.
- Anastasi, A. (1988). *Test Psicológicos*. New York: Macmillan.
- Arribas, D., & Pereña, J. (2011). *CompeTEA* (2da edición, ampliada ed.). Madrid: TEA Ediciones, S.A.
- Atkinson, J. W. (1957). Motivational determinants of risk-taking behavior. *Psychological Review*(64), 359-372.
- Atkinson, J. W., & Birch, D. (1970). *The dynamics of action*. New York: Wiley.
- Atkinson, J. W., & Birch, D. (1978). *Introduction to motivation* (2nd ed. ed.). New York: D. Van Nostrand.
- Atkinson, J. W., & McClelland, D. C. (1948). The projective expression of needs II. The effect of different intensities of the hunger drive on thematic apperception. *Journal of Experimental Psychology*(38), 643-658.
- Atkinson, J. W., & Raynor, J. O. (1974). *Motivation and achievement*. Washington DC: V. H. Winston.
- Atkinson, J. W., Heyns, R. W., & Veroff, J. (1954). The effect of experimental arousal of the affiliation motive on thematic apperception. *Journal of Abnormal and Social Psychology*(49), 405-410.
- Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of contro.
- Barnett, R. (2001). *Los límites de la competencia. El conocimiento, la educación superior y la sociedad*. Barcelona: Gedisa.
- Bar-On, R. (1997). *BarOn Emotional Quotient Inventory: Technical manual*. Toronto, Canada: Multi-Health Systems, Inc.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 103–118.
- Baumeister, R. F., & Tice, D. M. (1988). Metatraits. *Journal of Personality*(56), 571-598.
- Becherer, R. C., & Maur, F. G. (1999). The Proactive Personality Disposition and Entrepreneurial Behavior among Small Company President. *Journal of Small Business Management*, 28-36.
- Benavides Espinosa, M. d., & Sánchez García, I. (2004). El estudiante universitario como emprendedor: Un análisis cualitativo desde la perspectiva de los diferentes agentes implicados. Valencia: Universidad de Valencia.
- Benton, C., Hernandez, A., Schmidt, A., Schmitz, M., Stone, A., & Weiner, B. (1983). Is hostility linked with affiliation among males and with achievement among females? A critique of Pollak and Gilligan. *Journal of Personality and Social Psychology*(45), 1167-1171.
- Borgatta, E. F. (1964). The structure of personality characteristics. *Behavioral Science*(12), 8-17.
- Botwin, M. D., & Buss, D. M. (1989). Structure of act-report data: Is the five-factor model of personality recaptured? *Journal of Personality and Social Psychology*(56), 988-1001.
- Boyatzis, R. E. (1973). *Affiliation motivation*. Morristown, NJ: General Learning Press.

- Bradburn, N. M., & Berlew, D. E. (1961). Need for achievement and English industrial growth. *Economic Development and Cultural Change*(10), 8-20.
- Briggs, S. R. (1989). *The optimal level of measurement for personality constructs*. New York: In D. M. Buss & N. Cantor.
- Britt, T. W. (1993). Metatraits: Evidence relevant to the validity of the construct and its implications. *Journal of Personality and Social Psychology*(65), 554-562.
- Brockhaus, R. H., & Horwitz, P. S. (1986). *The psychology of the entrepreneur*. Cambridge, MA: Ballinger.
- Brody, N. (2000). *History of theories and measurements of intelligence*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Brown, T. (1996). Resource orientation, entrepreneurial orientation and growth: How the perception of resource availability affects small firm growth. (R. University, Recopilador)
- Bunk, G. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA. *Revista Europea de Formación Profesional*, 8-14.
- Bygrave, W. D. (2003). *The portable MBA in entrepreneurship*. Estados Unidos: John Wiley and Sons, Inc.
- Byrne, D., McDonald, R. D., & Mikawa, J. (1963). Approach and avoidance affiliation motives. *Journal of Personality*(31), 21-37.
- Caliendo, M., & Kritikos, A. (2011). Searching for the entrepreneurial personality: New evidence and avenues for further research. *IZA Discussion paper*(5790).
- Campbell, D. T. (1960). Recommendations for the APA test standards regarding construct, trait, and discriminant validity. *American Psychologist*, 546-553.
- Campbell, D. T., & Fiske, D. W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 56, 81-105.
- Carroll, L. (1987). A study of narcissism, affiliation, intimacy, and power motives among students in business administration. *Psychological Reports*(61), 355-358.
- Carton, R. B., Hofer, C. W., & Meeks, M. D. (2003). The entrepreneur and entrepreneurship-Operational Definitions of their role in society. *Annual international Council for Small Business Conference*.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1997). *Teorías de la personalidad*. México D.F.: Prentice Hall, Hispanoamericana, S.A.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1997). *Teorías de la personalidad*. México D.F., México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1997). *Teorías de la personalidad*. México D.F., México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1997). *Teorías de la personalidad*. México D.F., México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1997). *Teorías de la personalidad*. México D.F., México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1997). *Teorías de la personalidad*. México D.F., México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1997). *Teorías de la personalidad*. México D.F., México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1997). *Teorías de la personalidad*. México D.F., México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1997). *Teorías de la personalidad*. México D.F., México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1997). *Teorías de la personalidad*. México D.F., México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1997). *Teorías de la personalidad*. México D.F., México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1997). *Teorías de la personalidad*. México D.F., México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1997). Teorías de la personalidad. México D.F., México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1997). Teorías de la personalidad. México D.F., México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1997). Teorías de la personalidad. México D.F., México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1997). Teorías de la personalidad. México D.F.: México.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1997). Teorías de la personalidad. México D.F., México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1997). Teorías de la personalidad. México D.F., México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1997). Teorías de la personalidad. México D.F., México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1997). Teorías de la personalidad. México D.F., México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1997). Teorías de la personalidad. México D.F., México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1997). Teorías de la personalidad. México D.F., México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1997). Teorías de la personalidad. México D.F., México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1997). Teorías de la personalidad. México D.F.: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1997). Teorías de la personalidad. México D.F., México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1997). Teorías de la personalidad. México D.F.: Prentice-Hall Hispanoamerican, S.A.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1997). Teorías de la personalidad. México D.F.: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1997). Teorías de la personalidad. México D.F.: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1997). Teorías de la personalidad. México D.F.: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1997). Teorías de la Personalidad. México D.F., México.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1997). Teorías de la Personalidad. México D.F., México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (2014). Teorías de la personalidad. México D.F., México: Pearson Educación.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (2014). Teorías de la personalidad. México D.F.: Pearson Educación.
- Carver, C. S., & Scheier, M. S. (1997). Teorías de la personalidad. México D.F., México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Carver, C. S., & Scheier, M. S. (1997). Teorías de la personalidad. México D.F., México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Carver, C. S., & Scheier, M. S. (1997). Teorías de la personalidad. México D.F.: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Carver, C. S., & Scheier, M. S. (1997). Teorías de la personalidad. México D.F.: Prentice Hall Hispanoamerican, S.A.

- Carver, C. S., & Scheire, M. F. (2014). *Teorías de la personalidad*. México D.F., México: Pearson Educación.
- Carver, C. S., & Sheier, M. F. (1997). *Teorías de la personalidad*. México D.F., México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Carver, C. S., & Sheier, M. F. (1997). *Teorías de la personalidad*. México D.F., México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Cattell, R. B. (1979). *Personality and learning theory*, (Vol. 1). New York: Springer.
- Cattell, R. B. (1947). Confirmation and clarification of primary personality factors. *Psychometrica*, 12, 197-220.
- Cattell, R. B. (1965). *The scientific analysis of personality*. Baltimore: Penguin Books.
- Cattell, R. B. (1978). *The scientific use of factor analysis*. New York: Plenum.
- Cattell, R. B., & Kline, P. (1977). *The scientific analysis of personality and motivation*. New York: Academic Press.
- Cattell, R. B., Tatsuoka, M. M., & Eber, H. W. (1977). *Handbook for the 16 personality factor questionnaire*. Champaign, IL: IPAT.
- Chell, E., Haworth, J. M., & Brearley, S. A. (1991). *The entrepreneurial personality: Concepts, cases and categories*. Londres: Routledge.
- Christersen, M. A. (1994). *The identification of Business starters USING attitude*. Calgary: University of Calgary Press.
- Church, A. T., & Burke, P. J. (1994). Exploratory and confirmatory tests of the big five and Tellegen's three-and four-dimensional models. *Journal of Personality and Social Psychology*(66), 93-114.
- Cid-Gallup. (2000). *cohep.com*. Recuperado el 14 de Septiembre de 2015, de <http://www.cohep.com/boletinmipyme/Diagnostico%20MPM.pdf>
- Clark, R. A., & McClelland, D. C. (1956). A factor analytic integration of imaginative and performance measures of the need for achievement. *Journal of General Psychology*(55), 73-83.
- Constantian, C. A. (1981). *Attitudes, beliefs, and behavior in regard to spending time alone*. Cambridge, MA.: Unpublished doctoral dissertation, Harvard University.
- Corominas, J. (2003). *Breve diccionario etimológico de la lengua castellana*. Madrid: Gredos.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1985). *The NEO Personality Inventory manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1988). From catalog to classification: Murray's needs and the five factor model. *Journal of Personality and Social Psychology*(55), 258-265.
- Couch, A., & Keniston, K. (1960). Agreeing Response set as a personality variable. *Journal of Abnormal and Social Psychology*(60), 151-174.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 75-87.
- Covin, J., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*(10), 75-87.
- Covington, M. V., & Omelich, C. L. (1991). *Need achievement revisited: Verification of Atkinson's original 2 x 2 model*. Washington, DC: Hemisphere.
- Crouse, B. B., & Mehrabian, A. (1997). Affiliation of opposite-sexed strangers. *Journal of Research in Personality*(11), 38-47.
- Crowne, D. P., & Marlowe, D. (1964). *The approval motive: Studies in evaluative dependence*. New York: Wiley.
- Dana, L. P., & Dana, T. E. (2005). Expanding the scope of methodologies used in entrepreneurship research. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 79-88.
- Davis, W. N. (1969). *Dinking: A search for power or for nurturance? Unpublished doctoral dissertation*. Cambridge MA.: Harvard University.

- Digman, J. M. (1990). Personality structure: Emergence of the five factor model. *Annual Review of Psychology*(41), 417-440.
- Digman, J. M., & Inouye, J. (1986). Further specification of the five robust factors of personality. *Journal of Personality and Social Psychology*(50), 116-123.
- Digman, J. M., & Takemoto-Chock, N. K. (1981). Factors in the natural language of personality: Re-analysis, comparison, and interpretation of six major studies. *Multivariate Behavioral Research*(16), 148-170.
- Dollinger, S. J., & Orf, L. A. (1991). Personality and performance in personality: Conscientiousness and openness. *Journal of Research in Personality*(25), 276-284.
- Donahue, E. M. (1994). Do children use the big five, too? Content and structural form in personality description. *Journal of Personality*(62), 45-66.
- Dyer, M. G. (1983). The role of affects in narratives. *Cognitive Science*(7), 211-242.
- Edwards, A. L. (1959). *Edwards Personal Preference Schedule manual*. New York: The Psychological Corporation.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 4(14), 532-550.
- Ekman, P. (1973). *Darwin and facial expression: A century of research in review*. New York: Academic Press.
- Elder, G. H., & MacInnis, D. J. (1983). Achievement imagery in women's lives from adolescence to adulthood. *Journal of Personality and Social Psychology*(45), 394-404.
- Epstein, S. (1998). *Constructive thinking: The key to emotional intelligence*. New York: Praeger Publishers.
- Erikson, E. H. (1982). *The life cycle completed: A review*. New York: Norton.
- Escobar, V. M. (2005). Las competencias laborales de las organizaciones. ¿la estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? *Estudios Gerenciales*, 31-55.
- Escudero, J. M. (2007). *hezuntza.net*. Recuperado el octubre de 2015, de http://www.g06lasarte.hezuntza.net/web/guest/documents/Competencias_disenodelcurriculum_Escudero.pdf
- Ettiger, J. C., Gaspard, G., & Pourtois, M. T. (1997). Créer son entreprise; Lévolution psychologique nécessaire. *Gestion 2000*, 89-97 Janvier-février.
- Eysenck, H. J. (1975). *The inequality of man*. San Diego: EdITS.
- Eysenck, H. J. (1952). *The scientific study of personality*. New York: Macmillan.
- Eysenck, H. J. (1967). *The biological basis of personality*. Springfield, IL: Charles C. Thomas.
- Eysenck, H. J. (1970). *The structure of human personality* (3rd ed. ed.). London: Methuen.
- Eysenck, H. J., & Eysenck, M. W. (1985). *Personality and individual differences: A natural science approach*. New York: Plenum.
- Feather, N. T. (1961). The relationship of persistence at a task to expectations of success and achievement related motivation. *Journal of Abnormal and Social Psychology*(63), 552-561.
- Filion, L. (2003). Emprendedores y propietariosdirigentes de pequeña y mediana empresa (PME). *Revista de Administración de Empresas*, 34(2), 5-28.
- Fillella, J. (1997). La personalidad empresarial. *Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar*, 13-19.
- Fodor, E. M. (1984). The power motive and reactivity to power stresses. *Journal of Personality and Social Psychology*(47), 853-859.
- French, E. G. (1955). Some characteristics of achievement motivation. *Journal of Experimental Psychology*(50), 232-236.
- French, E. G., & Lesser, G. S. (1964). Some characteristics of the achievement motive in women. *Journal of Abnormal and Social Psychology*(68), 119-128.
- Funder, D. C. (1991). Global traits: A neo-Allportian approach to personality. *Psychological Science*(2), 31-39.

- Galindo, P. (2006). Cultura Ético-Emprendedora y desarrollo de competencias transversales clave para la inserción sociolaboral de los universitarios. *Revista de Educación de la Universidad de Granada*, 127-147.
- Gardner, H. (1983). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. . New York: Basic Books.
- Goldberg, L. R. (1981). Language and individual differences: The search for universal in personality lexicons. (I. L. Wheeler, Ed.) *Review of personality and social psychology*, 2, 141-165.
- Goldberg, L. R. (1982). *From ace to zombie: Some explorations in the language of personality* (Vol. 1). (C. D. Spielberger, & J. N. Butcher, Edits.) Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Goldberg, L. R. (1993). The structure of phenotypic personality traits. *American Psychologist*, 48, 26-34.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. New York : Kairos .
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam.
- González Domínguez, F. J. (1994). Incidencia del Marco Institucional en la Capacidad Emprendedora de los Jóvenes empresarios de Andalucía. (U. d. Sevilla, Recopilador) Sevilla.
- Gough, H. G., & Bradley, P. (1996). *CPI manual* (3ra ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Grant, R. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 109-122.
- Greene, D. L., & Winter, D. G. (1971). Motives, involvements, and leadership among Black college students. *Journal of Personality*(39), 319-332.
- Guerrero Serón, A. (2005). *La oportunidad del enfoque de las competencias y la desigual competencia por las oportunidades escolares y laborales*. Madrid: Brunet.
- Haire, M., Edwin, E. G., & Porter, L. W. (1971). *Actitudes de los directivos*. Madrid: Morava.
- Hamel, J. (1992). The case method in Sociology Introduction Theoretical and Methodological Issues. *Current Sociology*, 40(1), 1-7.
- Hansermark, O. (2003). Need for achievement, locus of control and the prediction of business startups: A longitudinal study. *Journal of Economic Psychology*, 24, 301-319.
- Hardy, K. R. (1957). Determinants of conformity and attitude change. *Journal of Abnormal and Social Psychology*(54), 289-294.
- Hathaway, S. R., & McKinley, J. C. (1943). *MMPI manual*. New York: Psychological Corporation.
- Heckhausen, H. (1967). *The anatomy of achievement motivation*. New York: Academic Press.
- Heckhausen, H., Schmalt, H. D., & Schneider, K. (1985). *Achievement motivation in perspective*. New York: Academic Press.
- Helgeson, V. S., & Sharpsteen, D. J. (1987). Perceptions of danger in achievement and affiliation situations: An extension of the Pollak and Gilligan versus Benton et al. debate. *Journal of Personality and Social Psychology*(53), 727-733.
- Helmreich, R. L., & Spence, J. T. (1978). The work and family orientation questionnaire: An objective instrument to assess components of achievement motivation and attitudes toward family and career. *JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology*(8), 35.
- Herrera Amighetti, C., & Yong Chacón, M. (2004). El nuevo rostro empresarial. *BID Subregión 3*.
- Hill, C. A. (1987). Affiliation motivation: People who need people...but in different ways. *Journal of Personality and Social Psychology*(52), 1008-1018.
- Hill, C. A. (1991). Seeking emotional support: The influence of affiliative need and partner warmth. *Journal of Personality and Social Psychology*(60), 112-121.
- Hofstee, W. K., de Raad, B., & Goldberg, L. R. (1992). Integration of the big five and circumplex approaches to trait structure. *Journal of Personality and Social Psychology*(63), 146-163.
- Hogan, R., & Nicholson, R. A. (1988). The meaning of personality test scores. *American Psychologist*, 43, 621-626.
- Hornaday, J. (1982). *Research about living entrepreneurs*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Horner, M. S. (1973). *A psychological barrier to achievement in women: The motive to avoid success*. Morristown, NJ.: General Learning Press.
- Howard, G. S. (1990). On the construct validity of self-reports: What do the data say? *American Psychologist*, 45, 292-294.
- Ibarra, A. (2000). Formación de los recursos humanos y competencia laboral. *Boletín Cinterfor*, 149, 95-107.
- Jackson, D. N. (1984). *Personality Research Form manual* (3rd ed. ed.). Port Huron, MI: Research Psychologist Press.
- Jackson, D. N., & Messick, S. (1967). *Problems in assessment*. New York: McGraw-Hill.
- Jenkins, S. R. (1987). Need for achievement and women's careers over 14 years: Evidence for occupational structure effects. *Journal of Personality and Social Psychology*(53), 922-932.
- Jenkins, S. R. (1994). Need for power and women's careers over 14 years: Structural power, job satisfaction, and motive change. *Journal of Personality and Social Psychology*(66), 155-165.
- John, O. P. (1990). *The big-five factor taxonomy: Dimensions of personality in the natural language and in questionnaires*. (I. L. Previn, Ed.) New York: Guilford Press.
- Johnson, J. A., & Ostendorf, F. (1993). Clarification of the five-factor model with the abridged big five dimensional circumplex. *Journal of Personality and Social Psychology*(65), 563-576.
- Jones, E. E., & Nisbett, R. E. (1971). *Attribution: Perceiving the causes of behavior* (Vol. 1). Morristown, NJ: General Learning Press.
- Joreskog, K. G., & Sorbom, D. (1979). *Advances in factor analysis and structural equations*. Cambridge, MA: Abt Associates.
- Jung, C. G. (1933). *Psychological types*. New York: harcourt brace & world.
- Kargwell, S., & Inguva, S. (2012). Factors Influencing the First Generation Entrepreneurs. *International Journal of Business and Social Science*, 143-149.
- Kecharananta, N., & Baker, H. G. (1999). Capturing Entrepreneurial Values. *Journal of Applied Social Psychology*, 29, 820-833.
- Kobia, M., & Sikalieh, D. (2010). Towards a search for the meaning of entrepreneurship. *Journal of European Industrial Training*, 34, 110-127.
- Kolvereid, L. (1996). Prediction of employment status choice intentions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 47-57.
- Korunka, C., Frank, H., Lueger, M., & Mufler, J. (2003). The entrepreneurial Personality in the context of resources, environment, and the Startup Process A configurational Approach. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23-42.
- Lamiell, J. T. (1981). Toward an idiographic psychology of personality. *American Psychologist*(36), 276-289.
- Lanning, K. (1994). Dimensionality of observer ratings on the California Adult Q-set. *Journal of Personality and Social Psychology*(67), 151-160.
- Lansing, J. B., & Heyns, R. W. (1959). Need affiliation and frequency of four types of communication. *Journal of Abnormal and Social Psychology*(58), 365-372.
- Le Boterf, G. (2001). *Ingeniería de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000.
- Lebendiker, M., Zevallos, E., Alonso, E., & Petry, P. (2010). *Diagnóstico sobre la situación actual del emprendedurismo en Centroamérica*. Tegucigalpa: BCIE.
- Lederman, D., Messina, J., Pienknagura, S., & Rigolini, J. (2014). *El emprendimiento en América Latina*. Washington DC: Banco Mundial.
- Lesser, G. S. (1973). *Achievement motivation in women*. Morristown, NJ.: General Learning Press.
- Lévy-Leboyec, C. (2003). *Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Lowell, E. L. (1952). The effect of need for achievement on learning and speed of performance. *Journal of Psychology*(33), 31-40.

- Maddi, S. R. (1980). *Personality theories: A comparative analysis*. Homewood, IL: Dorsey Press.
- Mahone, C. H. (1960). Fear of failure and unrealistic vocational aspiration. *Journal of abnormal and Social Psychology*(60), 253-261.
- Markman, G. D., Balkin, D. B., & Baron, R. A. (2001). Inventors cognitive mechanisms as predictors of new venture formation. *Academy of Management*. Washington, DC.
- Martínez, F. M., & Carmona, G. (2009). Aproximación al concepto de Competencias Emprendedoras: Valor Social e Implicaciones Educativas. *Revista Iberoamericana Sobre Calidad Eficacia y Cambio en Educación*, 7(3), 82-98.
- Mason, A., & Blankenship, V. (1987). Power and affiliation motivation, stress, and abuse in intimate relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*(52), 203-210.
- Mateu, J. M. (1997). Motivación y personalidad del emprendedor. *Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar*, 26-31.
- Mayer, J. D. (2001). *A field guide for emotional intelligence*. New York: Psychology Press.
- Mayer, J. D., & Stevens, A. (1994). An emerging understanding of the reflective (meta-) experience of mood. *Journal of Research in Personality*(28), 351-373.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2000). *Models of emotional intelligence*. Cambridge, Inglaterra: Cambridge University Press.
- Mayer, J. D. (1999). *Emotional intelligence: Popular or scientific psychology?* Washington: DC: American Psychological Association.
- Mayer, J. D., & Gaschke, Y. N. (1988). The experience and meta-experience of mood. *Journal of Personality and social Psychology*(55), 102-111.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*(17), 433-442.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). *What is emotional intelligence?* New York: Basic Books.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*(27), 267-298.
- Mayer, J. D., DiPaolo, M. T., & Salovey, P. (1990). Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: A component of emotional intelligence. *Journal of Personality Assessment*(54), 772-781.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (1997). Emotional IQ test. Needham, MA.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2000). *Emotional intelligence as zeitgeist, as personality, and as a standard intelligence*. New York: Jossey-Bass.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2009). *Test de Inteligencia Emocional Mayer-Salovey-Caruso MSCEIT*. (N. Extremera, & P. Fernández-Berrocá, Trans.) Madrid: TEA Publicaciones de Psicología Aplicada.
- McAdams, D. P. (1982). Experiences of intimacy and power: Relationships between social motives and autobiographical memory. *Journal of Personality and Social Psychology*(42), 292-392.
- McAdams, D. P. (1984). *Human motives and personal relationships*. New York: Academic Press.
- McAdams, D. P. (1985). *Power, intimacy, and the life story: Personological inquiries into identity*. New York: Guilford Press.
- McAdams, D. P. (1989). *Intimacy: The need to be close*. New York: Doubleday.
- McAdams, D. P., & Bryant, F. B. (1987). Intimacy motivation and subjective mental health in a nation wide sample. *Journal of Personality*(55), 395-413.
- McAdams, D. P., & Constantian, C. A. (1983). Intimacy and affiliation motives in daily living: An experience sampling analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*(45), 851-861.
- McAdams, D. P., & Powers, J. (1981). Themes of intimacy in behavior and thought. *Journal of Personality and Social Psychology*(40), 573-587.
- McAdams, D. P., & Vaillant, G. E. (1982). Intimacy motivation and psychosocial adjustment: A longitudinal study. *Journal of Personality Assessment*(46), 586-593.

- McAdams, D. P., Healy, S., & Krause, S. (1984). Social motives and patterns of friendship. *Journal of Personality and Social Psychology*(47), 828-838.
- McAdams, D. P., Jacson, R. J., & Kirshnit, C. (1984). Looking, laughing, and smiling in dyads as a function of intimacy motivation and reciprocity. *Journal of Personality*(52), 261-273.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 1-14.
- McClelland, D. C. (1975). *Power: The inner experience*. New York: Halsted-Wiley.
- McClelland, D. C. (1979). Inhibited power motivation and high blood pressure in men. *Journal of Abnormal*(88), 182-190.
- McClelland, D. C. (1984). *Human motivation*. Glenview, IL.: Scott-Foresman.
- McClelland, D. C. (1985). How motives, skills, and values determine what people do. *American Psychologist*(40), 812-825.
- McClelland, D. C. (1989). Motivational factors in health and disease. *American Psychologist*(44), 675-683.
- McClelland, D. C., & Boyatzis, R. E. (1982). Leadership motive pattern and long-term success in management. *Journal of Applied Psychology*(67), 737-743.
- McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A., & Lowell, E. L. (1953). *The achievement motive*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- McClelland, D. C., Koestner, R., & Weinberger, J. (1989). How do self-attributed and implicit motives differ? *Psychological Review*(96), 690-702.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*(52), 81-90.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1989). Reinterpreting the Myer-Briggs type indicator from the perspective of the five-factor model of personality. *Journal of Personality*(57), 17-40.
- McCrae, R. R., & John, O. P. (1992). An introduction to the five-factor model and its implications. *Journal of Personality*(60), 175-215.
- McCrae, R. R., Costa, P. T., & Busch, C. M. (1986). Evaluating comprehensiveness in personality systems: The California Q-Set and the five factor model. *Journal of Personality*(54), 430-446.
- McKeachie, W. J. (1961). *Motivation, teaching methods and college learning*. Lincoln: University of Nebraska Press.
- Mehrabian, A. (1969). Measures of achieving tendency. *Education and Psychological Measurement*(29), 445-451.
- Mehrabian, A., & Epstein, N. (1972). A measure of emotional empathy. *Journal of Personality*(40), 351-373.
- Mershon, B., & Gorsuch, R. L. (1988). Number of factors in the personality sphere: Does increase in factors increase predictability of real-life criteria? *Journal of Personality and Social Psychology*(55), 675-680.
- Meyer, J. P., & Pepper, S. (1977). Need compatibility and marital adjustment in young married couples. *Journal of Personality and Social Psychology*(35), 331-342.
- Mischel, W. (1968). *Personality and assessment*. New York: Wiley.
- Morales, J. F., Lopez-Saez, M., & Vega, L. (1996). *Discriminación y creencias sobre la discriminación en individualistas y colectivistas*.
- Morgan, C. D., & Murray, H. A. (1935). A method for investigating fantasies. *Archives of Neurology and Psychiatry*(34), 289-306.
- Moriano, J. A., Palací, F. J., & Trejo, E. (2001). El perfil psicosocial del emprendedor: un estudio desde la perspectiva de los valores. *Revista de Psicología Social*, 16(2), 229-242.

- Morris, J. L. (1966). Propensity for risk taking as a determinant of vocational choice: An extension of the theory of achievement motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*(3), 328-335.
- Muñoz Martínez, R., & Rodríguez Muñoz, S. (2005). La inteligencia emocional y su relación con el proceso directivo en el contexto empresarial. *Ingeniería Industrial*(1), 18-24.
- Murray, H. (1938). *Exploration in personality*. New York: Oxford University Press.
- Murray, H. A. (1938). *Explorations in personality*. New York: Oxford University Press.
- Norman, W. T. (1963). Toward an adequate taxonomy of personality attributes: Replicated factor structure in peer nomination personality ratings. *Journal of Abnormal and Social Psychology*(66), 574-583.
- Olamendi, G. (1998). *Cómo crear una empresa y triunfar en el intento*. Bilbao: Olamendi Ediciones.
- Ozer, D. J., & Reise, S. P. (1994). Personality assessment. *Annual Review of Psychology*(45), 357-388.
- Paulhus, D. L., Lysy, D. C., & Yik, M. M. (1998). Self-report measures of intelligence: Are they useful as proxy IQ test? *Journal of Personality*(66), 525-554.
- Paunonen, S. V., Jackson, D. N., Trzebinski, J., & Forsterling, F. (1992). Personality structure across cultures: A multimethod evaluation. *Journal of Personality and Social Psychology*(62), 447-456.
- Payne, W. L. (1986). A study of emotion: Developing emotional intelligence; Sel-integration; relatin to fear, pain and desire. *Disertation Abstracts Internacional*.
- Peabody, D. (1984). Personality dimesions through trait inferences. *Journal of Personality and Social Psychology*(46), 384-403.
- Peabody, D., & Goldberg, L. R. (1989). Some determinants of factor structures from personality-trait descriptors. *Journal of Personality and Social Psychology*(57), 552-567.
- Pelham, B. W. (1993). The idiographic nature of human personality: Examples of the idiographic self-concept. *Journal of Personality and Social Psychology*(64), 665-677.
- Peplau, L. A. (1976). Impact of fear of success and sex-role attitudes on women's competitive achievement. *Journal of Personality and Social Psychology*(34), 561-568.
- Pereda, S., & Berrocal, F. (2001). *Gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.
- Pérez, G. (2001). *Investigación cualitativa. Retos e interrogantes. Métodos*. Madrid: La Muralla.
- Perrenoud, P. (2003). Las competencias al sevicio de la solidadidad. *Facultad de Psicología y Ciencias de la Educación de Geneva*.
- Piedmont, R. L., McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1992). An assessment of the Edwards Personal Preference Schedule from the perspective of the five-factor model. *Journal of Personality Assessment*(58), 67-78.
- Pollak, S., & Gilligan, C. (1982). Images of violence in Thematic Apperception Test stories. *Journal of Personality and Social Psychology*(42), 159-167.
- Polley, R. B., Hare, A. P., & Stone, P. J. (1988). *The SYMLOG Practitioner*. New York: Praeger.
- Poncio, D. A. (2010). *Animarse a emprender*. Villa María: Eduvim.
- Ros Guasch, J. A. (2006). Análisis de roles de trabajo en equipo: un enfoque centrado en comportamientos. (U. A. Barcelona, Recopilador) Barselona.
- Ros, M., & Gouveia. (2001). *Psicología Social de los valores humanos*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological monographs: General and Applied*, 80(1), 1-28.
- Rychen, D. S., & Salganik, L. H. (2006). *Las competencias clave para el bienestar personal, social y económico*. Málaga: Ediciones Aljibe.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*(9), 185-201.

- Salovey, P., Mayer, J. D., Goldman, S., Turvey, C., & Palfai, T. (1995). *Emotional attention, clarity, and repair: Exploring emotional intelligence using the Trait Meta Mood Scale*. Washington DC: American Psychological Association.
- Salvador Ferrer, C. M. (2008). Impacto de la inteligencia emocional percibida en el autoempleo. *Boletín de Psicología*(92), 65-80.
- Sánchez Almagro, M. L. (2003). Perfil Psicológico del Autoempleado. (U. C. Madrid, Recopilador) Madrid, España.
- Saucier, G. (1992). Benchmarks: Integrating affective and interpersonal circles with the big-five personality factors. *Journal of Personality and Social Psychology*(62), 1025-1035.
- Schriesheim, C. A., & Hill, K. D. (1981). Controlling acquiescence response bias by item reversals: The effect on questionnaire validity. *Educational and Psychological Measurements*, 41, 1101-1114.
- Schultz, C. B., & Pomerantz, M. (1976). Achievement motivation, locus of control, and academic achievement behavior. *Journal of Personality*(44), 38-51.
- Schwartz, S. H. (1990). Individualism Collectivism. Critique and proposed refinements. *Journal of cross-cultural psychology*, 139-157.
- Seligman, M. E., & Schulman, P. (1986). Explanatory style as a predictor of productivity and quitting among life insurance sales agents. *Journal of Personality and Social Psychology*(50), 832-838.
- Serbia, J. M. (2007). Diseño, Muestreo y Análisis en la Investigación Cualitativa. *HOLOGRAMÁTICA - Facultad de Ciencias Sociales UNLZ*, 123-146.
- Shapero, A. (1982). *The social dimensions of entrepreneurship*. Enflewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Shaver, K. G., & Scott, L. R. (1991). Person, Process, Choice: The Psychology of New Venture Creation. *E T & P*, 23-45.
- Shaw, E. (1999). A Guide to the Qualitative Research Process: Evidence from a Small Firm Study. *Qualitative Market Research: An international Journal*, 2(2), 59-70.
- Shipley, T. E., & Veroff, J. (1952). A projective measure of need for affiliations. *Journal of Experimental Psychology*(43), 349.
- Shoda, Y., Mischel, W., & Peake, P. K. (1990). Predicting adolescent cognitive and self-regulatory competencies from preschool delay of gratification: Identifying diagnostic conditions. *Developmental Psychology*(50), 832-938.
- Smith, M. L. (1967). Usefulness of peer ratings of personality in educational research. *Educational and Psychological Measurement*(27), 967-984.
- Sorrentino, R. M., & Field, N. (1986). Emergent leadership over time: The functional value of positive motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*(50), 1091-1099.
- Spangler, W. D., & House, R. J. (1991). Presidential effectiveness and the leadership motive profile. *Journal of Personality and Social Psychology*(60), 439-455.
- Sternberg, R. J. (1997). The concept of intelligence and its role in lifelong learning and success. *American Psychologist*(52), 1030-1045.
- Sternberg, R. J. (2001). *Measuring the idea of an idea: How intelligent is the idea of emotional intelligence?* New York: Psychology Press.
- Stewart, A. J. (1980). Personality and situation in the prediction of women's life patterns. *Psychology of Women Quarterly*(5), 195-206.
- Stumpf, H. (1993). The factor structure of the Personality Research Form: A cross-national evaluation. *Journal of Personality*(61), 27-48.
- Tejada, J. (1999). *Acerca de las competencias profesionales*. Recuperado el Octubre de 2015, de <http://dewey.uab.es/pmarques/dioe/competencias.pdf>.
- Tejada, J., & Navío, A. (2005). El desarrollo y la gestión de competencias: una mirada desde la formación. *Revista Iberoamericana de Educación*, 1-16.
- Tresemmer, D. W. (1977). *Fear of success*. New York : Plenum.

- Trope, Y. (1975). Seeking information about one's own ability as a determinant of choice among tasks. *Journal of Personality and Social Psychology*(32), 1004-1013.
- Trope, Y. (1979). Uncertainty-reducing properties of achievement tasks. *Journal of Personality and Social Psychology*(37), 1505-1518.
- Trope, Y. (1980). Self-assessment, self-enhancement, and task preference. *Journal of Experimental Social Psychology*(16), 116-129.
- Veroff, J. (1957). Development and validation of a projective measurement of power motivation. *Journal of Abnormal and Social Psychology*(54), 1-8.
- Villa Montoya, A. M. (agosto-diciembre de 2007). Estado del arte de la investigación en emprendimiento empresarial. *Politécnica*(5).
- Vossio, R. (2002). Certificación y normalización de competencias. Orígenes, conceptos y prácticas. *Boletín Cinterfor*, 51-73.
- Watson, D., Clark, L. A., McIntyre, C. W., & Hamaker, S. (1992). Affect, personality, and social activity. *Journal of Personality and Social Psychology*(63), 1011-1025.
- Weisinger, H. (1995). *Anger at work*. New York: William Morrow & Co.
- Winter, D. G. (1972). *The need for power in college men: Action correlates and relationship to dinking*. New York: Free Press.
- Winter, D. G. (1988). The power motive in women and men. *Journal of Personality and Social Psychology*(54), 510-519.
- Winter, D. G., & Barenbaum, N. B. (1985). Responsibility and the power motive in women and men. *Journal of Personality*(53), 335-355.
- Winter, D. G. (1973). *The power motive*. New York: Free Press.
- Winter, D. G. (1993). Power, affiliation, and war: Three test of a motivational model. *Journal of Personality and Social Psychology*(65), 532-545.
- Winter, D. G., Stewart, A. J., & McClelland, D. C. (1977). Husband's motives and wife's career level. *Journal of Personality and Social Psychology*(35), 159-166.
- Wolfe, R. N., & Kasmer, J. A. (1988). Type versus trait: Extraversion, impulsivity, sociability, and preferences for cooperative and competitive activities. *Journal of Personality and Social Psychology*(54), 864-871.
- Wong, M. M., & Csikzentmihalyi, M. (1991). Affiliation motivation and daily experience: Some issues on gender differences. *Journal of Personality and Social Psychology*(60), 154-164.
- Woodruffe, C. (1993). *Assessment centres: identifying and developing competentes*. Londres: Institute of Personnel Management.
- Yin, R. K. (1989). *Case Study Research Design and Methods Applied Social Research Methods Series*. London: Sage Publications.
- York, K. L., & John, O. P. (1992). The four faces of Eve: A typological analysis of women's personality at midlife. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63, 494-508.
- Zeldow, P. B., Daugherty, S. R., & McAdams, D. P. (1988). Intimacy, power, and psychological well-being in medical students. *The Journal of Nervous and Mental Disease*(176), 182-187.
- Zhao, H., Seibert, S. E., & Hills, G. E. (2005). The mediating role of self-efficacy in the development of entrepreneurial intentions. *Journal of Applied Psychology*, 1265-1272.
- Zuckerman, M., Kuhlman, D. M., & Camac, C. (1988). What lies beyond E and N? Factor analyses of scales believed to measure basic dimensions of personality. *Journal of Personality and Social Psychology*(54), 96-107.