

Tipos y grado de desarrollo de competencias requeridos para gestionar micronegocios de la estrategia de proyectos de inversión productiva del servicio nacional de empleo en el estado de Campeche

*M.C. Raúl Alberto Santos Valencia
Dr. Jorge Emeterio Madero Llanes
Dr. Gustavo Adolfo Monforte Méndez¹*

Introducción

La situación actual del mercado laboral en México, ha impulsado a un gran sector de la población considerada en situación de pobreza o marginación, ante la falta de oportunidades de empleo, a buscar esquemas microempresariales para obtener ingresos para la satisfacción de sus necesidades básicas. El Gobierno Federal puso en marcha desde el año 2002, una serie de mecanismos en apoyo a las micro y pequeñas empresas, mediante el cual se pretende impulsar micronegocios que sean económicamente viables y que incidan en la generación de empleos como es el caso de los Proyectos de Inversión Productiva.

El Servicio Nacional de Empleo (SNE), a través de los Servicios Estatales de Empleo, apoya la iniciativa de personas y grupos en condiciones de desventaja económica (desempleados y subempleados) y con interés en desarrollar un proyecto productivo, para generar y/o consolidar sus proyectos de inversión productiva. El apoyo consiste en impulsar aquellas iniciativas de esta población, para crear, consolidar o mantener un proyecto que genere empleos dignos y perdurables. Comenzó como una prueba piloto a nivel de Subprograma en el año 2002 y durante el 2003 se instituyó como una estrategia.

En el estado de Campeche esta estrategia se ha contemplado implementarla en todos los municipios, con prioridad en zonas donde la incorporación al empleo se encuentre limitada, pero que existan condiciones favorables a la inversión productiva de pequeña escala,

¹ Maestro en Ciencias en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional. Instituto Tecnológico de Calkini. Tel. (981)8173037. Correo: rsantosvalencia@hotmail.com
Dr. En Ciencias en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional. Instituto Tecnológico de Mérida. Tel. (999)9448113 ext. (149). Correo: jmadero34@hotmail.com
Dr. En Ciencias en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional. Instituto Tecnológico de Mérida. Tel. (999)9448113 ext. (149). Correo: gustavo.monforte@hotmail.com

acordes a las tendencias de los mercados de bienes y servicios, y se sustenten fundamentalmente en la generación y/o consolidación de empleos.

Podemos concluir que esta estrategia fue concebida con la idea de crear o fortalecer micros o pequeñas empresas, que pudieran ser atendidas, generalmente, por personas de escaso nivel académico y/o económico, pero poseedoras de una gran experiencia en la actividad productiva a desarrollar.

Tomando en consideración el planteamiento, en los lineamientos de la EPIP, de los criterios de elegibilidad descritos y considerando la población objetivo a la que ésta se orienta, se planteó como problema de investigación la falta de suficiente conocimiento sistemático sobre las competencias que el trabajador o grupo de trabajadores deben poseer para conducir con éxito las micros o pequeñas empresas creadas o fortalecidas por esta estrategia.

Se pretendió responder a la pregunta de investigación: ¿Cuáles son las competencias mínimas que debe tener un trabajador con las características de la población objetivo de la EPIP que emprende un migronegocio, y en qué medida deben estar desarrolladas estas competencias para administrarlo de manera exitosa y hacerlo crecer?

A partir de los resultados del estudio el SNEC podría contar con información veraz, formal y confiable que permita redefinir los criterios normativos en la operación de la EPIP y así orientar sus acciones sobre las competencias clave que requieren desarrollar quienes se incorporan a ella y que incrementen la probabilidad de éxito de los micronegocios creados, para potenciar el alcance de los recursos públicos erogados y tener un mayor impacto en el desarrollo regional.

Con esta investigación se buscó como objetivo determinar las competencias que debe tener un trabajador emprendedor, con las características de la población objetivo descritas en la normatividad de la EPIP, y en qué medida deben estar desarrolladas estas competencias para administrar un micronegocio e impulsar su crecimiento de manera ordenada.

Revisión de literatura

McClelland (1961) definió las competencias como “las características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con los comportamientos y la acción exitosa en su actividad profesional”. Spencer y Spencer (1993) consideran que una competencia es

"una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio". Botatzis, R.E (1982) la define como "Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad". Ansorena Cao (1996) define una competencia como "Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable." (p. 76). Guion (citado por Spencer y Spencer, 1993) las define como "Características subyacentes de las personas que indican formas de comportarse o pensar, generalizables de una situación a otra, y que se mantienen durante un tiempo razonablemente largo". Woodruffe (1993) las plantea como "Una dimensión de conductas abiertas y manifiestas, que le permiten a una persona rendir eficientemente". Finalmente, Boyatzis (citado por Woodruffe, 1993) señala que son: "conjuntos de patrones de conducta, que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones". Del análisis de estas definiciones puede concluirse que una competencia es una característica más o menos permanente de la persona que se pone de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo de manera exitosa o de alto rendimiento, y que más allá de una simple asociación, tiene una relación causal con este resultado y que pueden ser generalizable a más de una actividad.

Ser "competente" es lo que hace que la persona sea efectiva (eficiente y eficaz) para realizar un trabajo o una actividad, lo que puede significar la conjunción de conocimientos, habilidades, actitudes y conductas específicas. Si falla alguno de esos aspectos, y el mismo se requiere para lograr algo, ya no se es "competente".

Es lo que Mertens, L. (2002) planteaban como: a) La potencialidad para aprender a realizar un trabajo, b) La capacidad real, actual, para llevar a cabo el trabajo, c) La disposición para realizarlo, es decir, su motivación o su interés. Estos tres aspectos se complementan, ya que es posible, que alguien tenga los conocimientos para hacer el trabajo, pero no lo desee hacer; o que tenga el deseo de realizarlo, pero no sepa cómo hacerlo; o no sepa como hacerlo, pero esté dispuesto a aprender y tenga las condiciones de hacerlo.

La misma concepción de las Competencias, con su carácter multidimensional, hace que sean complejas, por lo que se requiere analizar cómo están conformadas. Spencer y

Spencer consideran, que las Competencias están compuestas de características que incluyen: motivaciones, rasgos psicofísicos (agudeza visual y tiempo de reacción, por ejemplo) y formas de comportamiento, autoconcepto, conocimientos, destrezas manuales (skills) y destrezas mentales o cognitivas. Mientras que una competencia puede ser "una motivación, un rasgo, una destreza, la autoimagen, la percepción de su rol social, o un conjunto de conocimientos que se utilizan para el trabajo" (Spencer y Spencer, 1993).

Estas competencias se pueden clasificar en tres grupos: Competencias Humanas, Competencias de Negocio y Competencias Técnicas.

Las competencias humanas generales son formas de caracterizar operativamente y con propósitos formativos las dimensiones del desarrollo humano las definimos como una forma de conciencia y habilidad general, que es el resultado de la integración de conceptos, destrezas y actitudes y que le permite a la persona entender y transformar sus relaciones con la realidad, incluida ella misma.

Las competencias de negocios: se refiere a la capacidad de "influir, seducir y motivar" la voluntad ajena de los diferentes colaboradores para que éstos contribuyan en: los planes, las normas, los lineamientos, las políticas, las estrategias y las herramientas que los lleven a conseguir los propósitos y las disposiciones generales de la empresa.

Las competencias Técnicas o laborales se refieren a la capacidad de una persona de utilizar sus habilidades para ejercer una función, un oficio o una profesión según las exigencias definidas y reconocidas por el mercado de trabajo.

Los niveles de una competencia son las agrupaciones de comportamientos o conductas observables que reflejan su nivel de desarrollo. Así, quien está situado en el nivel tres de "Autocontrol", por ejemplo, demuestra mayor capacidad para controlar sus emociones que quien se encuentra en el nivel 1. Se han establecido entre cinco y ocho niveles distintos para cada competencia.

Existen varias aproximaciones definitorias del concepto Competencia, siendo la siguiente una de las más tradicionales, convencionales y aceptadas, perteneciente a la escuela educativa o curricular: "... es el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, aplicados hacia el logro de objetivos propuestos, en un área determinada del desempeño personal, social u organizacional". En el ámbito empresarial, se trabaja con una definición de la escuela educativa ampliada: que señalan a la competencia como un

“...conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores, aplicados en forma idónea en el trabajo, hacia el logro de objetivos propuestos”. Otros, desde una perspectiva gerencial, definen competencia como: “...el desempeño idóneo en una o más dimensiones de la dinámica social u organizacional, tales como las relaciones, la tecnología, las operaciones o la administración, o el desempeño idóneo de una actividad y/o conjunto de tareas inherentes a un proceso de trabajo o negocio, hacia el logro de objetivos propuestos, sobre la base de un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores”. En los tres enfoques, se destaca el “desempeño idóneo” como condición o premisa de validez del concepto competencia.

Tabla 1

Habilidades, actitudes y valores considerados como característicos de los emprendedores de éxito por escuela de pensamiento emprendedor

Escuela	Habilidades, actitudes y valores
La escuela de la gran persona	Reconocen una oportunidad y toman una decisión apropiada, poseen fuertes deseos de independencia y éxito, con niveles altos de vigor, fuerza, persistencia y autoestima.
La escuela psicológica	Sugiere que ciertos valores y comportamientos son importantes, como por ejemplo la aversión al riesgo, la necesidad de reconocimiento, y otras.
La escuela clásica	Enfatiza criterios tales como la creatividad y la toma de decisiones, y hace foco en la detección de oportunidades y la puesta en marcha del nuevo negocio.
La escuela de management	Abarcan los conocimientos técnicos, desde el planeamiento hasta la contabilidad.
La escuela del liderazgo	La motivación y el liderazgo.
La escuela intrapreneur	Fomenta la actividad emprendedora dentro de las organizaciones ya establecidas y hace hincapié en el desarrollo de equipos de trabajo creativos para la resolución de problemas

Fuente: Aragón y Severi, 2002, Características personales de los Emprendedores. Diferencias con los Ejecutivos de corporaciones, Pág. 10.

Estas escuelas de *entrepreneurship* proporcionan un amplio rango de perspectivas y criterios a través de los cuales se puede entender el fenómeno de emprendimiento exitoso.

Las escuelas psicológicas y de la gran persona, son muy útiles para un acercamiento sobre las cuestiones personales del emprendedor. Esto no significa que existen "leyes" psicológicas de comportamiento emprendedor, sino patrones de comportamiento observables que se repiten en distintos grupos. Otras escuelas proveen de importante información acerca del proceso de reconocimiento de oportunidades (escuela clásica). Las escuelas de *management* y de liderazgo son también útiles para entender que tipo de habilidades técnicas e interpersonales son necesarias para hacer un emprendimiento eficiente y motivar al personal.

Cada emprendimiento, en alguna de sus etapas, debe cuestionarse acerca de su negocio actual y su dirección futura, y es en este aspecto que la escuela intrapreneur puede brindar asistencia. El análisis de estas escuelas aporta elementos importantes para entender el proceso emprendedor. Este proceso abarca la detección de la oportunidad, reconocimiento de las habilidades propias del emprendedor, y las acciones presentes y futuras para alcanzar el éxito.

Para que un proyecto empresarial tenga éxito es imprescindible conocer la capacidad emprendedora (como competencia) de la persona o personas que van a estar al frente de la empresa. En numerosas ocasiones, se ha comprobado que una misma idea empresarial, puede ser un éxito o un fracaso en función de qué tan emprendedor sea quien la ponga en marcha, encontrándonos así con personas que pueden convertir en un éxito casi cualquier proyecto que inician.

McClelland (1961) realizó una investigación en la que entrevistaba y estudiaba a través de un cuestionario a emprendedores de todo el mundo que habían puesto en marcha con éxito sus ideas de negocio. McClelland pudo determinar que, independientemente de la actividad a la que se dedicaban, del lugar del mundo en el que se encontraban, su nivel socio-económico, religión, cultura, sexo o raza, en todos ellos se repetían en mayor o menor medida una serie de pautas de comportamiento o de características personales clave que separan a las personas triunfadoras de las que no consiguen alcanzar el éxito con facilidad. Identificó 20 comportamientos u orientaciones comunes en los emprendedores consultados que son clave en su éxito: Independencia: Energía: Soñadores Decisión, Reconocer lo importante, Hacedores, Determinación, Dedicación, Tecnología, Educación, Detallistas,

Entusiasmo, Empatía, Emoción, Ética, Búsqueda de Equilibrio, Destino, Dinero, Distribución y Experimentación.

Estos 20 comportamientos u orientaciones las agrupó en 10 Pautas de Comportamiento Emprendedor: Búsqueda de Oportunidades e Iniciativa, Correr Riesgos, Exigir Eficiencia y Calidad, Persistencia, Cumplimiento, Búsqueda de Información, Fijar Metas, Planificación Sistemática y Seguimiento, Persuasión y Redes de Apoyo y Autoconfianza e Independencia. A su vez, dichas pautas las agrupó en tres grandes grupos: Pautas del logro, Pautas de la planificación y Pautas del poder.

Otro estudio clásico sobre competencias de los emprendedores fue desarrollado por la empresa Hay Group. La metodología desarrollada por esta empresa se fundamentó en su experiencia de más de 35 años, en un gran número de países. Se identificaron nueve competencias como las más significativas para el éxito empresarial y que distinguen a las personas como emprendedores: Confianza, Integridad, Autodirección, Iniciativa, Vender, Compromiso, Determinación, Direccionalidad y Liderazgo.

Filion (1996), a partir de una revisión de un gran número de investigaciones, hizo una síntesis de las principales características o competencias de los emprendedores exitosos: Confianza en si mismo, Perseverancia, Visión de largo plazo, Energía, Talento, Habilidad para tomar riesgos, Necesidad de realización, Creatividad, Iniciativa, Flexibilidad, Responsabilidad, Independencia, Previsión, Dinamismo, liderazgo, Conocimiento de producto y mercado, Habilidad para tratar con la gente, Adaptación a los momentos críticos, Orientación hacia la ganancia, Optimismo, Internalización, Tolerancia a encarar incertidumbre y No conformismo.

Palacios (1999), aplicó una metodología de observación sistemática de las conductas, prácticas y estrategias de los emprendedores desarrollada por Venezuela Competitiva. De su análisis, el investigador define un conjunto de competencias, algunas coincidentes con las definidas por Venezuela Competitiva y otras no:

Espíritu emprendedor: Se refiere a características tales como “olfato del negocio”, tener una idea “entre ceja y ceja”, llevar a cabo una idea “contra viento y marea”.

Necesidad de existir: Implica sentir una gran necesidad de llevar a cabo el negocio. Disposición a sacrificar las ganancias iniciales por el largo plazo.

Experiencia técnica previa: Conocimiento acerca del negocio, de los procesos, del producto, son para Palacios parte importante del éxito de la empresa. Señala que algunos investigadores estiman que para alcanzar el éxito empresarial la persona debe conectarse con el negocio por un período no menor de 5 años.

Tolerancia al riesgo: Es la capacidad para afrontar riesgos calculados. Es decir, la capacidad de tomar riesgos con base en un estudio o plan previamente establecido.

Trabajo arduo: Disposición a dedicar esfuerzo y muchas horas de trabajo, muchas veces sin recompensas inmediatas.

Capacidad de reponerse y aprender: Implica además tenacidad y perseverancia. No sentirse derrotado ante el fracaso. Sacar provecho de los errores.

Sociedad tolerante: Se refiere a la capacidad de saber entenderse entre los socios. De escoger a los más adecuados. De saber trabajar en equipo.

Credibilidad: Tiene que ver con ofrecer productos de calidad, con respetar a los clientes, con demostrar aprecio a los trabajadores. En definitiva, con hacer las cosas bien, con tener integridad y actuar de acuerdo a sus principios.

Priorizar: Tener la habilidad suficiente para establecer prioridades y cumplirlas.

Cultura familiar: Siendo muchas de las nuevas empresas, de carácter familiar, buena parte del éxito empresarial se logra mediante el adecuado manejo de las relaciones familiares, la importancia de introducir una gerencia profesional y la capacidad de preparar la empresa para la sucesión.

Profesionalismo del emprendedor: Implica tener la capacidad para desarrollar las habilidades y capacidades internas, así como las prácticas y estrategias necesarias para asegurar la supervivencia y el crecimiento de la empresa.

Leal, Faverola y Baptista (2000), utilizaron la misma metodología de Venezuela Competitiva aplicada por Palacios, pero a diferencia de este ellas encontraron un conjunto de 10 competencias en las que podemos definir: Pasión, Constancia, Flexibilidad, Liderazgo Saber Competitivo, Cohesión y pertenencia, Razón Social-solidaridad, Credibilidad, Sentido de Competencia y Creatividad.

Como ya se ha comentado, el emprendedor suele ser un experto en la ejecución de la actividad que va a llevar a cabo ya sea porque se ha formado en esa materia o porque ha desarrollado esa actividad con anterioridad. Sin embargo, al poner en marcha su proyecto empresarial habrá numerosas tareas más sobre las que tendrá que aprender, y no sólo serán las materias que se han enumerado anteriormente: liderazgo, técnicas de negociación, técnicas de presentación, gestión del tiempo, etc. El emprendedor tendrá que formarse y desarrollar nuevas actitudes en su faceta de empresario.

METODOLOGÍA

La investigación realizada fue de tipo descriptivo con un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental.

La muestra estudiada fue no probabilística y constó de 18 empresas creadas o fortalecidas por la estrategia Proyectos de Inversión Productiva del Servicio Nacional de Empleo de Campeche. La elección de estas empresas se realizó según el criterio de éxito asociado a la operación durante dos o más años con un número mayor de empleos de los que tenía al inicio.

En este estudio se intentó probar que a mayor grado de desarrollo de un conjunto de competencias de emprendimiento entre quienes han sido apoyados por la estrategia Proyectos de Inversión Productiva del Servicio Nacional de Empleo de Campeche, mayores serán los indicios de éxito en la evolución de su empresa.

Para este estudio se utilizó el criterio de la metodología descrita por Palacios (1999), para medir las competencias de los emprendedores objeto de esta investigación, se realizó bajo la influencia primordial de la Escuela del pensamiento emprendedor clásica, con un enfoque gerencial.

Las variables de estudio fueron los niveles de competencia en cuanto a: Espíritu emprendedor; Necesidad de existir; Experiencia técnica previa; Tolerancia al riesgo; Trabajo arduo; Capacidad de reponerse y aprender; Sociedad tolerante; Credibilidad; Priorización; Cultura familiar; y Profesionalismo del emprendedor.

La versión final del instrumento de 48 reactivos de escala Likert fue aplicada del 15 de febrero al 30 de mayo de 2007, a una muestra, no probabilística, de 18 sujetos de entre 22 que fueron apoyados por la estrategia Proyectos de Inversión Productiva del Servicio Nacional de Empleo de Campeche, entre los años 2002 y 2004 (creación o fortalecimiento) y cuyas empresas habían operado durante 2 años o más y continuaban operando con al menos el mismo número de empleos generados en su inicio de acuerdo al criterio de éxito ya señalado, además de encontrarse dispuestos a ofrecer la información solicitada. Los emprendedores encuestados expresaron su propia posición escogiendo una alternativa de respuesta entre las ofrecidas, tomando en cuenta las once categorías estudiadas por Palacios (1999), de tal manera que cada categoría se relacionaba con un grupo de tres a seis reactivos.

Se calificó en cada reactivo del instrumento el nivel de competencias en los emprendedores con una puntuación del 1 al 5. Siendo los valores: Totalmente en desacuerdo (TD)=1, Indefinido (I)=2, De acuerdo (A)=3 y Totalmente de acuerdo (TA)=5. El 5 corresponde a la respuesta que indica el nivel más alto de la competencia estudiada.

Cada uno de los reactivos fue evaluado en su capacidad de discriminación mediante la prueba *t* de Student (paramétrica). Se obtuvo un instrumento con los reactivos que discriminaron tal prueba.

Se calificaron los niveles de competencia entre los emprendedores estudiados mediante la prueba de PIL de Crumbaugh y Maholick, de cada uno de los 18 emprendedores encuestados.

Para los análisis estadísticos de los resultados se empleó el software SPSS v. 14. Los análisis contemplados fueron básicamente de estadística descriptiva de cada reactivo del instrumento final.

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Generalidades de los emprendedores entrevistados.

A continuación se presentan las principales características de los emprendedores que aceptaron participar en el estudio.

La mitad de los encuestados eran personas cuyas edades se encontraban en el rango de 31 a 40 años, considerado como del grupo de adultos jóvenes

En cuanto a la proporción de géneros, el 67 % de los encuestados eran hombres y por consiguiente el 33% eran mujeres.

La mayoría de los encuestados (88 %), tenía dependientes económicos, principalmente cónyuge e hijos, esto significa que eran padres y cabezas de familia principalmente.

En cuanto a su estado civil 66.6% de los encuestados eran casados, frente a un 5.6% de los que eran solteros y un 27.8% de quienes tenían otro estado civil.

Únicamente dos de los 18 entrevistados se encontraban estudiando, lo que representa el 11%, del total. El 61% de los encuestados reportó tener un nivel máximo de estudios de preparatoria o equivalente (Carrera técnica), el 17% tenía estudios primarios, el 17% estudios secundarios y únicamente se encontró un 5% con estudios de posgrado.

Con la información anterior es posible caracterizar a los emprendedores exitosos del Subprograma Proyectos de Inversión Productiva del Servicio Nacional de Empleo de Campeche, como una parte de un segmento de la población de adultos jóvenes, generalmente cabezas de familia, con dependientes económicos y estudios de nivel preparatoria o equivalente.

En la tabla 2 se muestran de manera sintética las sumas totales de las calificaciones asignadas a las respuestas de los encuestados a cada competencia estudiada.

Tabla 2 Sumas totales por competencia y posición de la escala

COMPETENCIAS EN EMPRENDEDORES EXITOSOS	TA	A	I	TD
1.- Espíritu emprendedor:	51	24	6	9
2. Necesidad de existir:	41	12	1	0
3. Experiencia técnica previa:	27	23	1	3
4.- Tolerancia al riesgo:	19	29	6	0
5. Trabajo arduo:	37	30	3	2
6. Capacidad de reponerse y aprender:	46	33	7	4
7. Sociedad tolerante:	21	37	20	12
8. Credibilidad:	55	33	2	0
9. Priorizar:	31	30	10	1
10. Cultura familiar:	52	19	1	0
11. Profesionalismo del emprendedor:	42	50	15	1
TOTAL	422	320	72	32

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar, la mayoría de las respuestas de los encuestados en todas las competencias (87% en promedio), correspondieron a las opciones de Totalmente de Acuerdo (TA) y de Acuerdo (A).

Con relación a la competencia **Espíritu emprendedor**, se observa en los emprendedores una mayor incidencia en la investigación y búsqueda de nuevos productos y/o procesos que pudieran desarrollar en sus actividades, con el fin de actualizarse y poder obtener una ventaja competitiva.

Los emprendedores manifestaron la necesidad de obtener la mayor información posible antes de iniciar una tarea o proyecto y en consecuencia, actúan por si mismos antes de que las circunstancias los obliguen.

Los emprendedores encuestados mostraron ser grandes promotores de cambios. Varios crearon nuevos productos y servicios. Reportaron tener presente siempre la mejora continua de los procesos y de los productos. Cerca de un 40% de los encuestados señaló que la principal razón para desarrollar una actividad productiva por su cuenta era el valor de su independencia (no depender de un patrón), un 22.22% señaló que era su satisfacción personal y otros 22.22% que era el dinero.

En cuanto a la competencia **Necesidad de existir**, se observa una marcada tendencia a esta necesidad y la imagen que proyecta a la comunidad; los encuestados reportaron que consideraban muy importante la inversión y el trabajo que realizaban.

Una de las características de los emprendedores es que están de acuerdo en mayor o menor grado, sobre la importancia de invertir en el corto plazo para tener alguna ventaja competitiva en el largo plazo, además, son personas que se esfuerzan de manera especial al momento de realizar (vender) su trabajo para otras personas.

En cuanto al grado de importancia otorgada a la imagen del negocio en la comunidad el 83% de los encuestados la consideraba muy importante, mientras que el 15% la considera importante.

Con relación a la competencia **Experiencia Técnica Previa**, se observa la importancia de la calidad de los productos y servicios ofrecidos cumpliendo con las normas y requisitos establecidos y asegurándose de usar procedimientos probados para la finalización de los trabajos.

Los emprendedores exitosos reportaron vigilar y asegurar el cumplimiento de las normas y requisitos de calidad en los productos y servicios que ofrece.

Sin embargo, existe cierta división en cuanto al criterio de utilizar la rapidez y economía en el momento de realizar los trabajos, ya que esto puede llevar a trabajos que representen costos mayores. También existe discrepancia entre hacer las actividades de mejor manera, más rápidamente y con menor costo, se puede percibir que generalmente los emprendedores asocian lo barato a falta de calidad. En términos generales, los encuestados manifestaron estar conscientes de la importancia del conocimiento y de la experiencia acerca del negocio, por esto, el 61.11% de los emprendedores señaló que le dedica aproximadamente 30 minutos a la lectura de diarios y revistas especializadas vinculadas con su actividad laboral.

Con respecto a la competencia **Tolerancia al riesgo** se observa una buena disposición para afrontar riesgos calculados o controlados de manera que también se puedan actuar o evaluar diferentes alternativas.

Según las respuestas dadas, únicamente la tercera parte de los encuestados está totalmente de acuerdo en calcular los riesgos en la toma de decisiones y en evaluar todas las alternativas disponibles, en tanto que el otro 66% manifestó estar sólo de acuerdo.

Un 87% de los emprendedores reportó que toma decisiones rápidas, aún con el riesgo de no contar con toda la información necesaria, pero que pueden generar una ventaja para su empresa. Puede inferirse que los emprendedores actúan en consecuencia para reducir riesgos y controlar resultados además, de que no perciben que toman riesgos elevados sino que evalúan bien la situación para precisamente minimizar los riesgos de fracaso.

En cuanto a la competencia **Trabajo arduo**, los encuestados reportaron que realizan sus actividades con esmero, tratando de satisfacer las necesidades de los clientes en cuanto al tiempo requerido, sin que este tenga la necesidad de solicitarlo reiteradamente; se esmeran en buscar cosas que necesitan realizarse, sin esperar a que la situación los obligue; manifestaron también una fuerte disposición en terminar y entregar los trabajos encomendados a tiempo, lo que se asocia a compromiso, motivación y autonomía.

El 88% de los emprendedores mencionaron que dedican más de 36 horas por semana a sus actividades productivas, incluyendo fines de semana. Se observó que el 50% de los encuestados generó sus primeros ingresos de forma independiente, esto significa que trabajó por cuenta propia, por lo tanto el factor dependencia no incide en la competencia emprendedora. El 66.6% de los emprendedores exitosos generan sus propios ingresos desde una edad temprana, antes de los 20 años.

Con respecto a la competencia **Capacidad de reponerse y aprender** se manifiesta con claridad la disposición de los emprendedores a afrontar problemas difíciles, dedicándoles el tiempo necesario para encontrar la solución mas adecuada; los encuestados manifestaron una cualidad estratega ante un reto a fin de superarlo, asumiendo una actitud responsable en la consecución de sus metas y logros; reportaron una fuerte disposición para afrontar los problemas difíciles, a fin de encontrar la solución más adecuada. Se registró, además, una estrategia distintiva de los emprendedores, que los ayuda a afrontar obstáculos, el no dejarse vencer por el fracaso, tomar responsabilidad por sus errores, corregir y volver a empezar.

El 77.77% de los emprendedores encuestados señala al fracaso como parte del aprendizaje, esto significa, que no lo perciben como fracaso sino como una lección de la cual hay que aprender y rectificar. El 61% considera que su futuro laboral depende predominantemente de ellos y un 27.77% considera que depende de su empresa y el mercado.

En cuanto a la competencia **Sociedad Tolerante** se registró mayor variabilidad de los emprendedores en el uso de estrategias para influir en los colaboradores, en el desarrollo de una red de contactos en el negocio y en la insistencia para conseguir que los colaboradores hagan lo que se quiere hacer, sin embargo, reportan tener la disponibilidad de recurrir a colaboradores clave cuando se trata de alcanzar los objetivos esperados y de lograr que otros apoyen las recomendaciones propuestas por ellos. Un 61% de los encuestados está completamente de acuerdo o acepta hacer uso de estrategias para influenciar o persuadir a sus subordinados. El 77.7% de los emprendedores manifestó que consulta las decisiones más importantes de su empresa con sus colaboradores más cercanos, valorando su opinión y punto de vista. El 100% de los emprendedores señaló que conoce muy de cerca a sus colaboradores y a su familia. Los emprendedores manifestaron que se apoyan en personas clave para conseguir sus objetivos, desarrollan o mantienen una red de contactos de negocios, llámese cámaras o asociaciones; un porcentaje menor (38%) señaló que insisten varias veces para que sus subordinados hagan lo que desean que hagan.

Con relación a la competencia **Credibilidad** se constató que los emprendedores exitosos ponen especial atención a la calidad de su trabajo o producto, recurriendo a sacrificios personales para realizar un buen trabajo, colaborando con sus empleados y de ser posible ayudándoles a terminar un trabajo, preocupándose por mantener satisfechos a los clientes, valorando la buena voluntad a largo plazo por encima de las ganancias a corto plazo y cumpliendo con las promesas realizadas a los clientes.

Los emprendedores encuestados señalaron la importancia de recurrir a sacrificios con el fin de realizar un trabajo de calidad que deje satisfecho al cliente, estar comprometido con el término del trabajo aun apoyando a sus colaboradores cuando estos lo requieren, así mismo, mencionan lo importante que representa para sus negocios cumplir con las promesas a los clientes.

Una alta proporción de los emprendedores (88.88%) señaló que tiene una percepción de mucho crecimiento en su empresa durante el último año y un 11.12% considera que se ha mantenido igual. En términos generales los emprendedores encuestados reconocieron la importancia de las relaciones con clientes, proveedores y empleados. Les dan mucha importancia al trato con los demás para establecer vínculos de confianza duraderos.

En cuanto a la competencia **Priorizar** se constató que para los emprendedores exitosos es imprescindible establecer y respetar prioridades con el fin de mantener bajo control las actividades y objetivos de la empresa y las relaciones con clientes. Los encuestados reportaron fijar objetivos y metas, tener una visión clara de lo que quieren lograr a largo plazo, planificar sus proyectos dividiéndolos en otros de menor envergadura y fijarse objetivos medibles en el corto plazo.

Los emprendedores encuestados señalaron su disponibilidad para fijar objetivos y metas que implican un reto, tener una visión clara de lo que quieren lograr a largo plazo y planificar en mayor o menor grado un proyecto grande dividiéndolo en otros de menor envergadura.

Un 66.66% de los empresarios reportó planificar sus actividades diariamente, el 27.77% reportó planificar sus actividades semanalmente y únicamente el 5.5% reportó no planificar sus actividades.

Con relación a la competencia **Cultura familiar** se constató que una característica muy singular del emprendedor es lo importante que resulta para ellos la familia. Los emprendedores encuestados atribuyeron gran parte de su éxito a la influencia y el ejemplo que recibieron de sus familiares y amigos, consideran el negocio como un patrimonio que se puede heredar a los hijos.

Un 94% reportó que un valor importante es saber escuchar, lo que se traduce en confianza y determinación al momento de tomar decisiones, y señalaron como prioritarios tanto el círculo familiar como el círculo empresarial en que se desenvuelven. El 100% de los emprendedores encuestados reportó su intención de traspasar el negocio a sus hijos en el futuro.

Una gran parte de los emprendedores fueron impulsados por su familia para hacer algo por su cuenta, incluso algunos hasta recibieron ayuda financiera. Muy significativo fue para ellos la educación recibida en el seno de su familia en cuanto a valores como: responsabilidad,

confianza, determinación. El 66.66% de los emprendedores encuestados señalaron que los fines de semana realizaban actividades familiar-laborales, esto significa que convivían con su familia en sus empresas. El 55.55% de los entrevistados señaló que no lograba abstraerse totalmente del trabajo mientras estaba en actividades familiares.

En cuanto a la competencia **Profesionalismo del emprendedor** los encuestados están de acuerdo en mayor o menor grado en buscar su propia autonomía, rechazando las normas que otras personas les quieran implantar, manifestaron estar totalmente de acuerdo en la confianza que tienen de si mismos, dar seguimiento a sus planes para evaluar los resultados y mantener registros de sus actividades que los ayudan en la toma de dediciones.

El 66.66% de los emprendedores reportó mantener un enfoque de crecimiento del negocio, mientras que un 33.33% manifestó que tiene un enfoque de búsqueda de nuevas oportunidades. Entre los factores que a juicio de los emprendedores han hecho crecer su negocio durante el último año, una tercera parte consideró que la maquinaria, herramienta y/o equipo otorgado por el Servicio Nacional de Empleo ha contribuido a su crecimiento.

DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados presentados, puede afirmarse que a mayor grado de desarrollo del conjunto de competencias asociadas al emprendimiento entre quienes han recibido apoyo de la EPIP del SNE de Campeche, corresponden indicios más claros de éxito en la evolución de sus empresas.

Los resultados obtenidos en Campeche y comparados con los que se ha obtenido en diversas partes de Latinoamérica como es Venezuela y Argentina, nos permite sugerir que existe una importante similitud de las competencias en los emprendedores exitosos latinoamericanos y así mismo ofrece información veraz y actualizada que permite a las Instituciones Públicas Federales de México que ofrecen apoyos para iniciar un negocio, redefinir los criterios normativos en la operación de sus estrategias a fin de que puedan tener un mayor impacto en la aplicación de sus recursos.

El emprendedor exitoso es una persona con un sueño, un objetivo, un deseo de crear, de innovar, que capta una oportunidad de negocio, que es capaz de “ver” su idea en forma

terminada, que no se detiene ante los obstáculos, por lo que la persistencia y la tenacidad son características típicas de su comportamiento. La mayoría de las veces emprende en un área de su especialidad, donde posee un conocimiento previo, donde le gusta trabajar. Su principal motivación es el logro, de allí deriva satisfacción y energía para seguir adelante con su empeño.

La confianza en sí mismo es quizás uno de los rasgos que más resalta y tal vez sea esto lo que explica de alguna manera la capacidad para asumir riesgos: el emprendedor se arriesga porque siente una gran seguridad en lograr su objetivo. El emprendedor puede imaginar con gran precisión el resultado final y, aunque puede trabajar bajo un plan, no se detiene demasiado en pensar en el proceso. Siendo el emprendedor exitoso una persona con un perfil característico y poseedor de una serie de competencias particulares, debe concluirse que no todo el mundo puede ser un emprendedor exitoso o, por el contrario, estas competencias se pueden desarrollar.

La mayoría de los emprendedores encuestados atribuyen su inclinación emprendedora a aspectos relacionados con su educación familiar (responsabilidad, orientación al logro, altos valores éticos, formación religiosa, aspiraciones materiales, discusiones sobre temas de negocios) y con ciertas inclinaciones que sentían desde niños (curiosidad, creatividad, independencia). Si bien los acontecimientos de la infancia influyen sobre las conductas de los individuos como adultos, también es cierto que las personas pueden producir cambios en su conducta, desarrollar nuevas habilidades y apreciar el mundo de manera distinta.

Los emprendedores son impulsados por un sueño, por la necesidad de desarrollar su proyecto personal, un desafío. No solo lo visualizan, sino que poseen la habilidad para alcanzarlo. Su principal motor impulsor es la satisfacción personal y el deseo de independencia. Es proactivo, su futuro depende él, más allá de cualquier circunstancia. Es una persona que le dedica su vida al proyecto, quizá sin descanso. Pero esa dedicación no es gratuita, significa grandes costos en sus relaciones más cercanas. Dan la vida por su negocio trabajando lo que sea necesario para cumplir sus objetivos. Están en permanente búsqueda del equilibrio trabajo/familia, equilibrio que generalmente les resulta esquivo y muy pocas veces se logra.

Los emprendedores son dinámicos, se sienten cómodos trabajando en equipo, participando a sus colaboradores cercanos en las decisiones importantes, y relacionándose con ellos. Toman decisiones rápidas, no postergan, son ambiguos y flexibles, son generadores del cambio y no le dedican tiempos exagerados a la planificación. Son acción pura, toman decisión basándose principalmente en su intuición. El emprendedor está atento a nuevas oportunidades, utiliza las nuevas tecnologías para organizar efectivamente sus costos, ya que pueden trabajar desde cualquier lugar.

El comportamiento emprendedor es similar a tantos otros comportamientos humanos, interactuando lo innato, la experiencia y factores ambientales. Los emprendedores son independientes, enérgicos, soñadores, tomadores de decisiones, hacedores, activos, entusiastas y se sienten responsables de su destino.

A partir de los resultados de este estudio y de los criterios normativos de la EPIP, se considera pertinente continuar el esfuerzo de investigación de las competencias más desarrolladas entre los emprendedores de las regiones indígenas mayas, (los chenes y camino real) y en la región del sur (Escárcega, Candelaria y Calakmul) del Estado de Campeche, y de los factores que influyen en su desarrollo.

REFERENCIAS

- Ansorena, A. (1996) 15 casos para la selección de personal con éxitos. Barcelona: Paidós.
- Buckingham, M. & Clifton, D. (2001). *Ahora, descubra sus fortalezas*. Madrid, España: Grupo Editorial Norma. S.A.
- Drucker, M. (1989). *La innovación y el empresario innovador. La práctica y los principios*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
- Filion, J. & Roy, G. (1996). Documento *didáctico. Escuela de Altos Estudios Comerciales (HEC)*., Québec, Montreal, Canadá, Librería universitaria Copec, Ecole des HEC.
- Gómez, H.; Leal; C. Vivas, L.; & Márquez P. (1998). *Gerencia exitosa con sello latinoamericano..* Caracas, Venezuela: Editorial Gálac, S.A
- McClelland, D. C. (1961) *The achieving society*. Princeton. N.J. A Van Nostrand.
- Palacios, L.; Granell, E.; Garaway yMalpica, C.(1999) *Sabiduría popular en la empresa venezolana..* Caracas, Venezuela, Universidad Católica Andrés Bello.
- Mertens, I. (2002) *Formacion, productividad y competencia laboral en las organizaciones: Conceptos, metodología y experiencia*.Montevideo: Cinterfor/OIT.
- Ripollés, M. (1995). *Características personales del empresario-inventor: un estudio empírico*. En 5º Congreso ACEDE. 17-19 Sept 1995. Madrid.
- Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (1993) *Competence at work: Models for superior performance*. New York: Wiley.
- Wordruffe, C. (1993) ¿ What is meant by a competency? *Leadership and organization Development Journal*, V. 14: pp. 29-36.