

**TITULO: PERFIL EMPRENDEDOR Y ENTREVISTA ENFOCADA
MEDIDA CUANTITATIVA DE COMPETENCIAS EMPRENDEDORAS**

**ENTREPRENEUR PROFILES & FOCUSED INTERVIEWS
QUANTITATIVE MEASUREMENT OF ENTREPRENEURIAL COMPETENCES**

SILVANA BERNARDES ROSA
Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC,
Rua Felix Kleis n. 47. CEP 88.035-330
Florianópolis, Santa Catarina – Brasil,
55 48 3233-2255, +55 48 9149-7111.
silvanabernardesrosa@gmail.com

SANDRO AFONSO MORALES
Oficina do Empreendedor,
Rua Rafael Bandeira n.26 ap 402. CEP 88.015-450 –
Florianópolis, Santa Catarina – Brasil.
morales@fastlane.com.br

***SubTema 4: Nuevos Desafíos de la Investigación, la Innovación y el
Emprendimiento***

RESUMEN:

Este artículo tiene por objetivo mostrar la técnica de entrevista enfocada como herramienta de medida cuantitativa del comportamiento emprendedor dentro de un perfil de competencias. Por tal motivo es abordado un modelo de competencias, elaborado para fines de formación en emprendedorismo, basado en los comportamientos. La técnica de la entrevista enfocada es descrita en la forma de pasos y procedimientos y su aplicación exigirá del entrevistador, el dominio de los conceptos de comportamiento y de competencia emprendedora. Finalmente, son mostradas las situaciones en que estas herramientas metodológicas permiten la generación de datos para la toma de decisión. Las situaciones pueden ser individuales o colectivas, una vez que sean respetadas las recomendaciones de las ciencias estadísticas. Ellas pueden ser evaluativas, pero también comparativas, validando la eficacia de nuevos programas de comportamientos en la formación en emprendedorismo o inclusive, permitiendo validar modificaciones/perfeccionamientos en programas ya existentes. Ésta metodología ya fue utilizada como base para la toma de decisión en instituciones reconocidas mundialmente.

Palabras llave: emprendedorismo, perfil emprendedor, medida cuantitativa, evaluación.

Perfil Emprendedor y Entrevista Enfocada Medida Cuantitativa de Competencias emprendedoras

Silvana Bernardes Rosa, Dra.
Sandro Afonso Morales, Dr.

Introducción

A pesar de actualmente constituirse en un axioma el hecho de que los emprendedores desempeñan una función vital en el desarrollo económico de una región (STAM, 2009, KILBY, 1971), la literatura sobre emprendedorismo aun muestra muchas controversias sobre la definición de “emprendedor” (RAUCH e FRESE, 2000), adquiriendo una dimensión mayor cuando se intenta relacionar los factores psicosociales con su influencia en el desempeño de un emprendedor (OKHOMINA, 2010).

En este contexto, el abordaje psicológico del emprendedor fue criticado por varios investigadores (ALDRICH e ZIMMER, 1986; LOW e MACMILLAN, 1988; DOLABELA, 1999, LLEWELLYN e WILSON, 2003, *apud* WEI, 2010) por que parten del principio de que los emprendedores tendrían un tipo especial de personalidad inmutable e inherente. Conforme afirmó Gartner (1988, p. 48), el punto central de muchas investigaciones ha sido de enumerar un conjunto de características que permiten describir esa entidad conocida con emprendedor. Creándose así, el mito del “emprendedor perfecto” a partir de las características encontradas en diferentes individuos, cuya “caza” se vuelve tan infructífera como la búsqueda de la ciudad de “El Dorado”.

Deberíamos, entonces, descartar el abordaje psicológico del emprendedorismo? La respuesta es no. Si por un lado no parece haber consenso entre las características de una “personalidad emprendedora”, por el otro hay suficientes evidencias de que factores psicológicos interfieren en la manera como una persona funda y conduce un negocio (FISHER e KOCH, 2008; BEGLEY e BOYD, 1986; CUMING, 1984, De VRIES, 1977; McCLELLAND, 1975; SMITH, 1967). Como afirmó LACHMAN (1980, p. 114)...Las personas que poseen las mismas características que los emprendedores tendrán una tendencia (o potencial) más alta para desempeñar acciones emprendedoras de aquellas personas que no poseen esas características. Esto, ciertamente, no quiere decir que la tendencia o potencial emprendedor será necesariamente realizado.

También, al contrario de lo que propone la escuela psicoanalítica de la psicología, la personalidad posee cierta elasticidad, posibilitando “ecualizar” diversos aspectos de la misma a través de procesos terapéuticos e educativos apropiados (PAREEK e RAO, 2002; LOPES, 1999; BANDURA, 1979; MIRON e McClelland,

1979; ARONOFF e LITWIN, 1971; McClelland *et al*, 1971) mejorando el desempeño de una persona en el comando de una empresa.

Así, desde la perspectiva de un abordaje psicológico del emprendedor, los problemas que deberán ser formulados son: ¿Qué aspectos de la personalidad son críticos para el suceso empresarial? ¿Cómo planificar/rastrear la identidad de un individuo que permita definir lo que será trabajado en él en términos psicológicos? ¿Cómo provocar cambios de comportamiento (método) para aumentar la capacidad de conducir emprendimientos¹ con suceso?

Dentro de ese panorama general, el objetivo de este trabajo es mostrar la “entrevista enfocada para la evaluación de competencias emprendedoras” o simplemente “entrevista enfocada”, un instrumento utilizado por distintas empresas e instituciones para evaluar el potencial de futuros empresarios, definir prioridades y evaluar el impacto de programas de capacitación de comportamiento basados en modelos de competencias para emprendedores.

El Concepto de Competencia

Según ROTTER (1966) el concepto de competencia en psicología fue originalmente acuñado por Robert White (1959) y estaba relacionado a la corriente de pensamiento, dentro del estudio de comportamiento, que propuso que sería una característica de todas las especies el explorar e intentar controlar el medio que las rodea.

En 1973 McClelland (1973) inició el debate sobre competencia entre los psicólogos y los administradores en los Estados Unidos, siendo que en la década de 1980, Richard Boyatzis (1982); identificó un conjunto de características y trazos que, en su opinión, definen un desempeño superior. Los trabajos de estos autores marcaron significativamente la literatura americana al respecto del tema de competencia (SPENCER e SPENCER, 1993; McLAGAN, 1996; MIRABILE, 1997).

El debate francés relacionado a la competencia surgió del cuestionamiento del concepto de calificación y del proceso de formación profesional, buscando aproximar la enseñanza de las necesidades reales de las empresas, apuntando al aumento de la capacitación de los trabajadores y de sus oportunidades de que sean contratados. Según FLEURY e FLEURY (2001) el concepto de competencia, que surge en la literatura francesa de los años 90, buscaba ir más allá del concepto de calificación. Estos autores citan ZARIFIAN (1999), según el cual, varias mutaciones estarían ocurriendo en el mundo del trabajador, entre ellas el hecho de que el trabajador no podría ser más entendido como un conjunto de tareas asociadas de forma descriptiva al cargo, pero sí a un conjunto de recursos (competencias) que el individuo moviliza en relación a situación profesional en que el imprevisto cada vez más se vuelve cotidiano y rutinario².

¿Pero que es una “competencia”? Una revisión rápida de la literatura permite reunir varias definiciones para el concepto de competencias, así tenemos:

¹ Aquí usamos el término “emprendimiento” en vez de “empresa” para dar una connotación más amplia al concepto de emprendedor del que la pura y simple posesión o control de medios de producción.

² Retoma-se, así, el concepto de “incidente crítico” formulado por John Flanagan en la década de 1940.

- Competencia es el conocimiento, habilidad o característica asociada al alto desempeño en un trabajo, tales como la solución de problemas, el pensamiento analítico o el liderazgo. Algunas definiciones de competencia incluyen motivos, creencias y valores (MIRABILE, 1997, p. 75).
- “Una competencia es una reunión de conocimientos, habilidades y actitudes relacionadas que afectan a la mayor parte del propio trabajo (un cargo o responsabilidad), que se relaciona mutuamente con el desempeño en el trabajo, que puede ser medido y comparado con padrones aceptables, y que puede ser mejorada a través del entrenamiento y desarrollo (PARRY, 1996, p. 50).
- U
na competencia es una característica sobresaliente de un individuo que está relacionada por su causa a un criterio - referencia y/o a un desempeño superior en una situación de trabajo. Característica sobresaliente significa que la competencia es una parte bastante profunda y permanente de la personalidad de una persona y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones e tareas de trabajo. Relacionada por su causa significa que la competencia origina o prevé un comportamiento o desempeño. Criterio – referencia significa que la competencia “prevé quien hace alguna cosa bien o mal, a partir de la comparación con un criterio específico o padrón (Spencer y Spencer, 1993, p. 9).
- Competencia es un compuesto, hecho de diferentes partes a semejanza de los dedos de una mano (Esto es, habilidades, conocimientos, experiencia, contactos, valores, y de forma adicional la coordinación la cual está situada en la palma de la mano), y la supervisión, simbolizada por el sistema nervioso (Keen, 1992, p. 112).

MARKUS *et al* (2005) agrupan las numerosas definiciones de “competencia” publicadas en tres abordajes:

1. El Abordaje Educativo, que focaliza el desarrollo de habilidades, el alcance de padrones de desempeño o la certificación para el desempeño de determinada función o cargo.
2. El Abordaje Psicológico, en el cual se destaca la elaboración de modelos o listas de comportamientos relacionados a resultados positivos y a la idea de que factores asociados al suceso individual pueden ser identificados y enseñados a otros.
3. El Abordaje Empresarial, surgido en el final de la década de 1980 a partir de la apropiación del concepto de competencia por parte de estrategias como HAMEL e PRAHALAD (1989), cuyo interés está en las “capacidades” o “competencias esenciales” de las organizaciones fruto del “aprendizaje colectivo” de sus miembros.

Un modelo de competencias para un proceso de formación.

Las organizaciones que adoptan un abordaje de competencias deben crear o utilizar un modelo de competencias, una lista o catálogo sencillo, especificando las competencias deseadas.

Independiente del abordaje adoptado, un modelo de competencias debe proporcionar una definición operacional³ para cada competencia o sub-competencia, junto con los indicadores dimensionales u observables o los padrones de desempeño que serán utilizados para evaluar los individuos (Markus *et al*, 2005).

En el campo del emprendedorismo, una revisión en la bibliografía disponible sobre el asunto, muestra la existencia de varios modelos de competencias para emprendedores (Spencer e Spencer, 1990; BOYATZIS, 1982; Dolabela, 1999; LUCIA e LEPSINGER, 1999; MAN e LAU, 2000; MARKMAN, 2007). En el caso del instrumento de evaluación que será discutido en este trabajo, la entrevista enfocada, el modelo utilizado es el desarrollado por MANSFIELD *et al*. (1987), posteriormente revisado por Cooley (1990), y que actualmente es utilizado por diversas instituciones como base para sus programas de selección y capacitación de emprendedores, entre ellas la UNCTAD⁴ y el SEBRAE⁵. Se trata de un modelo que puede ser encuadrado dentro del abordaje psicológico de competencias, siendo que la descripción detallada de los procedimientos de desarrollo y validación pueden ser encontrados en Mansfield *et al* (1987).

Las competencias de ese modelo y sus respectivas definiciones operacionales (que aparecen como comportamientos asociados a la competencia) son los siguientes:

1. Instauración de metas

- Instaurar metas y objetivos que son desafiantes y que tienen significado personal.
- Tiene visión de largo plazo, clara e específica.
- Define objetivos de corto plazo susceptibles de dimensionar.

2. Planificación y supervisión sistemática

- Planea dividiendo tareas de grande porte en sub-tareas con plazos definidos.
- Constantemente revisa sus planes llevando en consideración los resultados obtenidos y cambios circunstanciales.
- Mantiene registros financieros y los utilizan para tomar decisiones.

3. Persistencia

- Actúa frente a un obstáculo significativo.
- Actúa repetidamente o cambia para una estrategia alternativa dispuesto a enfrentar un desafío o superar un obstáculo.
- Hace un sacrificio personal o invierte un esfuerzo extraordinario para completar una tarea.

4. Compromiso

³ Según el Instituto de Matemática, Estadística y Computación Científica de la UNICAMP (IMECC), “procedimiento operacional” puede ser definido como “un procedimiento que atribuye un significado comunicable a un concepto a través de la especificación de como el concepto es aplicado dentro de un conjunto específico de circunstancias”.

⁴ United Nations Conference on Trade and Development.

⁵ Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

- Atribuye a sí mismo y a su comportamiento las causas de sus sucesos o fracasos y asume se responsabiliza por los resultados obtenidos.
- Colabora con los empleados o se coloca en el lugar de ellos, si es necesario, para terminar una tarea.
- Se esfuerza para mantener clientes satisfechos y coloca la buena voluntad a largo plazo por encima del lucro a corto plazo.

5. Búsqueda de informaciones

- Se dedica personalmente a obtener informaciones de clientes, proveedores y competidores.
- Investiga personalmente como fabricar un producto o proveer un servicio.
- Consulta especialistas para obtener asesoría técnica o comercial.

6. Búsqueda de oportunidades e iniciativa

- Hace las cosas antes de que sean solicitadas o forzado por las circunstancias.
- Actúa para expandir el negocio a nuevas áreas, productos o servicios.
- Aprovecha oportunidades fuera de lo común para comenzar un negocio nuevo, obtener financiamiento, equipamientos, terrenos, local de trabajo o asistencia.

7. Exigencia de calidad y eficiencia

- Encuentra maneras de hacer las cosas de la mejor forma, más rápida o más barata.
- Actúa de manera que hace cosas que satisfacen o exceden padrones de excelencia.
- Desarrolla o utiliza procedimientos para garantizar que el trabajo sea terminado a tiempo o que el trabajo atienda padrones de cualidad previamente acordados.

8. Correr riesgos calculados

- Evalúa alternativas y calcula riesgos deliberadamente.
- Actúa para reducir riesgos o controlar resultados.
- Se coloca en situaciones que envuelven desafíos con riesgos moderados.

9. Persuasión y red de contactos

- Utiliza estrategias deliberadas para influenciar o persuadir a los otros.
- Utiliza personas-llave como agentes para alcanzar sus objetivos.
- Actúa para desarrollar y mantener relaciones comerciales.

10. Independencia y autoconfianza

- Busca autonomía en relación a normas e controles provenientes de los otros.
- Mantiene su punto de vista por encima de la oposición o de resultados nada animadores.
- Expresa confianza en su propia capacidad de completar una tarea difícil o de enfrentar un desafío.

La medición de estas competencias permite la comparación con un “perfil ideal” o de emprendedor, en el cual el evaluado tendría la puntuación más alta en todas las competencias. Por otro lado, a pesar de haber estudios que demuestran la existencia de un bajo índice en las relación entre las competencias (MORALES, 2004; Lopes 1999), la literatura permite establecer una relación entre ellas, principalmente si consideramos que varias de ellas emanan de la misma base motivacional (McClelland, 2000; Spencer e Spencer, 1993).

La interrogante que se aborda en este artículo es: ¿Cómo medir la intensidad de las competencias de tal manera que se tenga un “perfil diagnóstico” de un emprendedor y poder evaluar la efectividad de la acción educacional en un proceso de cambios de comportamiento?

La técnica de la entrevista enfocada de la McBer.

La Entrevista Enfocada es una versión simplificada de la BEI – *Behavioral Event Interview* (Spencer e Spencer, 1993, Capítulo 11), que a su vez tiene sus orígenes en la “técnica del incidente crítico” de John Flanagan (1973) y en la entrevista enfocada de Robert Merton (1990). Según Flanagan, un incidente crítico es “cualquier actividad humana observable que sea suficientemente completa en sí misma para permitir inferencias y previsiones al respecto de la persona que ejecuta el acto” (*opus cit.*, p. 100). En términos generales, ésta técnica se constituye de un conjunto de procedimientos (entre ellos la realización de entrevistas) para la colecta de informaciones sobre el comportamiento humano con el objetivo de usarlas en la solución de problemas prácticos. De acuerdo con Flanagan

La aplicación más sencilla y natural de un conjunto de incidentes críticos, sistemáticamente colectados, es la preparación de un padrón de exigencias críticas y una lista de verificación, o algún tipo semejante de procedimiento para evaluación de desempeño típico de personas comprometidas con esta actividad. Si una lista de verificación de observación que incluya todos los comportamientos importantes para la actividad está disponible, el desempeño del individuo puede ser objetivamente evaluado y registrado meramente por la confección de una única marca de etiqueta para cada observación (p. 125).

Así, la técnica del incidente crítico no sólo permite definir “lo que” es relevante para el desempeño de una determinada función, como también permite evaluar la presencia y medir la intensidad de comportamientos relacionados al desempeño en esa función.

Por otro lado, en su versión original la “Entrevista Enfocada” puede ser diferenciada de otras técnicas de entrevista para investigación en tres puntos (Merton, 1990, p. 3):

1. Las personas entrevistadas tienen en común el hecho de haber estado involucradas en una situación en particular (por ejemplo, vieron una determinada película o participaron de un mismo comicio político).
2. Los elementos significativamente importantes, padrones, procesos y estructura general de la situación abordada fueron previamente analizados por los investigadores, lo que llevó a formular una serie de hipótesis sobre las consecuencias de la situación en que los sujetos investigados estuvieron involucrados.
3. Basados en la etapa anterior, el investigador desarrolla una guía de entrevistas que permita obtener informaciones y probar las hipótesis formuladas.

Un análisis más minucioso de las dos técnicas antes descritas, muestra que las dos poseen puntos metodológicos comunes, lo que permitió su combinación para el desarrollo de la BEI y de su versión resumida:

- Análisis de un grupo de personas que pasaron por un evento común (vieron la misma película o desempeñaron la misma función).
- Tratan de obtener relatórios detallados sobre la “situación estímulo” descrita por el entrevistado.
- Buscan elementos que permitan formular o probar las hipótesis asociando causa - efecto (o estímulo – comportamiento – resultado).

De forma bastante resumida podemos afirmar que las diferencias operacionales básicas entre la BEI y la Entrevista Enfocada de la McBer⁶ se encuentran en el hecho de que mientras la primera proporciona material para la formulación de hipótesis y construcción de un modelo de competencias, la segunda permite medir la intensidad de las competencias de un modelo ya definido. Por eso, y llevando en cuenta los objetivos de éste trabajo, nos concentraremos en la descripción de los procedimientos de la Entrevista Enfocada de la McBer, basados en la documentación reunida sobre el asunto y en la experiencia de los autores en la aplicación de ésta técnica desde 1990.

Aplicación de la entrevista

La Entrevista Enfocada está compuesta por 4 etapas – Introducción, Realización, Puntuación y Clausura, cada una de ellas es descrita enseguida:

Etapa 1 - Introducción: el verdadero propósito de esta etapa es de establecer un sentimiento mutuo de confianza entre entrevistador y entrevistado, el cual comúnmente llega a la entrevista lleno de ansiedad y curiosidad. En esta etapa algunos puntos deben ser seguidos:

- a) Haga con que el entrevistado se sienta confortable y se presente de manera amena y simpática. Explíquelo quien es usted, lo que está haciendo y el porqué, y pídale ayuda al entrevistado.
- b) Incentive al entrevistado a que participe. Explíquelo el objetivo y la forma como será realizada la entrevista. La mayor parte de las personas les gusta saber para que están siendo entrevistadas y para que serán usadas las respuestas posteriormente.
- c) Sea enfático sobre la confidencialidad de las respuestas. Explique cómo serán usados los datos y quien tendrá acceso a ellos. Destaque que los relatos narrados en la entrevista, son considerados sigilosos, no siendo compartidos con nadie más.
- d) Pida permiso para hacer anotaciones o grabaciones de la entrevista.
- e) Asesore al entrevistado sobre la estructura de la entrevista. Diga que:

⁶ Aquí nos referimos a la empresa de consultoría Hay-McBer, donde fueron desarrollados los procedimientos descritos en Spencer y Spencer (1993).

- Serán mostradas cinco situaciones y que para cada una de ellas el entrevistado deberá contar un hecho real en el que él fue el agente principal del episodio. Los eventos pueden ser de su vida empresarial, siendo ellos más provechosos para la entrevista, o de la vida profesional, académica o personal. La descripción de los hechos debe tener comienzo, medio y fin, pudiendo haber sucedido en un pasado reciente o remoto.
- El entrevistado debe hacer una retrospectiva, recordándose de la situación y relatando los detalles. Debe, también, describir lo que él hizo en aquella situación, evitando usar el plural u otros términos que referencien la idea de colectivo, esto dificulta saber si lo que él está describiendo fue hecho por él o por otras personas que estaban involucradas en la situación.
- En caso de que surja alguna duda durante la entrevista, el entrevistado podrá hacer las preguntas que sean necesarias. Usted hará lo mismo.

Etapas 2 - Realización de la entrevista. Una vez explicado el funcionamiento de la entrevista el entrevistador deberá mostrar cada una de las “situaciones estímulo” una a una. En seguida, mostramos las cinco situaciones propuestas por Cooley (1990). En cada una de estas situaciones algunas preguntas podrán ser hechas para incentivar a que el entrevistado hable:

1ª situación: Describir una situación en que usted hizo alguna cosa para sí mismo:

¿Cómo comenzó a involucrarse? ¿Qué pensaba al inicio? ¿Qué pensaba realizar? ¿Le dijo a alguien lo que estaba por hacer? Si la respuesta es afirmativa, ¿Qué fue lo que conversaron? ¿Estaba incluyendo a alguien más? ¿Cuál fue la secuencia de las cosas que hizo? ¿Cuál fue su participación en esto? ¿Cuál fue el resultado alcanzado? ¿Tuvo alguna otra cosa importante que usted hizo? ¿O que considera que alcanzó?

2ª situación: Describir una situación en que usted tuvo que conseguir que alguien hiciera algo que usted quería:

¿Quién más estaba involucrado? ¿O que usted determinó que hicieran? ¿Como usted consiguió que hicieran eso? ¿O que usted dijo a él (ellos)? ¿Qué fue lo que le respondieron? ¿Qué resultados obtuvo con lo que definió que hicieran?

3ª situación: Una situación en la que usted tuvo mucha dificultad para conseguir algo.

¿Cuál es la dificultad de la situación? ¿Encontró otra alternativa para tratar el problema? ¿Qué pensaba durante esta situación? ¿Qué tipo de éxito considera haber alcanzado por haber superado este problema?

4ª situación: Describir una situación en que usted se sintió satisfecho por haber realizado algo:

¿Qué fue lo que más lo orgulleció por haber conseguido esto? ¿Hubo otra cosa importante que usted hizo en esta situación?

5ª situación: Cuénteme una situación en la que usted se arriesgó:

¿Cuál era el riesgo? ¿Qué es lo que pensaba de este riesgo en aquel momento? ¿Volvería a arriesgarse nuevamente? ¿Qué fue lo que lo llevo a tomar esa decisión?

Etapa 3 – Puntuación. El Proceso de puntuación obedece a un conjunto de criterios para que sea garantizada su confiabilidad:

- a) La puntuación es hecha a través del reconocimiento de las definiciones operativas de las competencias. Según GONTIJO *et al* (2009, p. 51), lo que se quiere obtener en el dialogo del entrevistado son las acciones que refrendan la existencia del comportamiento. Un ejemplo de **comportamiento** que sería refrendado es: “Yo estuve en cinco tiendas diferentes hasta que en la sexta pude vender mis bolsos” lo que indica la definición operativa “**actúa de manera repetida o cambia de estrategia para enfrentar un desafío o superar un obstáculo**”. Sin embargo, no es posible refrendar: “*Yo tuve que ser muy insistente para poder vender en aquel día*”. Ese dialogo permitiría interpretar de que la persona debe haber sido insistente en aquella situación, pero no es una definición operativa.
- b) El sistema de puntuación descrito por Cooley (1990) establece una escala de intensidades para las competencias de van de “cero” a 25. Esto permite limitar la escala y establecer una meta modelo donde el emprendedor ideal tendría 25 puntos en todas las competencias. Para que las observaciones se ajusten a esa escala el autor citado propone que en cada una de las cinco situaciones estímulo, las competencias sean registradas como “presentes” o “ausentes” en la situación descrita. Así, independientemente de la cantidad de comportamientos⁷ relacionados a una determinada competencia y de su frecuencia, la competencia recibirá un marcador de 5 puntos. En caso de que no sea registrado ningún comportamiento en aquella situación, la competencia recibirá un marcador “cero”.

Etapa 4 – Clausura de la entrevista. Al clausurar la entrevista el entrevistador, más allá de agradecer la colaboración del entrevistado, deberá informarle sobre cómo podrá tener acceso a su resultado individual y con quién podrá conversar en el caso de que quiera despejar sus dudas sobre el resultado de la entrevista.

Cuidados y recomendaciones en la aplicación de la técnica

Basados en la experiencia obtenida en la aplicación de esta técnica por 20 años y con la bibliografía consultada (Spencer e Spencer, 1993; SEBRAE, 2002; Gontijo *et al*, 2009), en seguida levantamos algunos puntos importantes para la correcta conducción de la entrevista enfocada:

⁷ Usaremos a partir de aquí el término “comportamiento” como sinónimo de “definición operacional”, por ser este el termino más usado en los manuales de referencias consultados.

- a. Cuando haya duda sobre un determinado comportamiento, sugiriéndose que el entrevistador retroceda en la pregunta, e busque la razón por la cual el entrevistado se comportó de la forma que relata (porque el motivo/objetivo de la acción identifica el comportamiento), hasta que no existan más dudas sobre la existencia o no del comportamiento. Caso continúe la duda, aquella parte del relato no hace puntos.
- b. El entrevistador no debe prejuzgar al entrevistado, evitando juicios propios o preconcepciones, ni debe emitir manifestaciones (sorpresas o emociones) sobre la exposición del entrevistado.
- c. Abstenerse de hacer inferencias. Solo debe ser considerado lo que fue relatado por el entrevistado. Hipótesis sobre el “porque hizo” deben ser constatadas durante la entrevista a través de preguntas específicas.
- d. Al puntuar las competencias el entrevistador tiene que certificarse de que se está basando apenas en hechos descritos y que al interpretar las informaciones obtenidas está en una posición neutral.

Siguiendo estas orientaciones y con la comprensión sólida de los comportamientos que se desean identificar, la entrevista enfocada puede ofrecer datos base para diferentes etapas de la investigación, de incentivo, de formación e de evaluación de proyectos versando sobre el emprendimiento.

Perfil emprendedor – datos para la toma de decisión

Con relación al comportamiento emprendedor, ¿Que preguntas podrían ser realizadas y que datos, producidos por la entrevista enfocada, permitirían una mayor solidez para una respuesta científicamente confiable? Como herramienta de investigación, sistemática, organizada y difundida en diferentes países del mundo, la entrevista representa un abordaje utilizado por diferentes empresas e instituciones para evaluar el potencial de futuros empresarios y anticipar dificultades que él podría encontrar en su proyecto, definir prioridades en términos de acción colectiva y de políticas públicas y, por último, evaluar el impacto de programas de capacitación de comportamiento basados en modelos de competencias para emprendedores, sean ellos nuevos programas o en la alteración del formato de algún programa ya en ejecución.

Las lecturas posibles son de dos tipos de naturaleza, una evaluativa y la otra comparativa, haciendo uso de un mismo método para evaluar el mismo sujeto en momentos diferentes o situaciones e individuos distintos. Las lecturas también pueden ser individuales o colectivas.

Considerando el perfil individual, la entrevista permite al entrevistado tomar consciencia de sus propias competencias y de la forma como ellas están articulándose en su perfil. La búsqueda del equilibrio del perfil emprendedor orienta individualmente al individuo para escoger su opción. Él puede desarrollar una competencia que la tenga débil de modo intencional. Una vez que los comportamientos y competencias pueden ser adquiridos, el emprendedor puede buscar específicamente aquello que le creara un efecto de equilibrio. Pero él puede optar por buscar ayuda de otro para suplir sus necesidades, sea de un socio, sea un

compañero, sea de un consejero que tenga aquella competencia como uno de sus puntos fuertes.

En cualquiera de los dos casos, los datos de la representación gráfica de su perfil, revelados por la entrevista enfocada, evalúan el perfil y orientan para la toma de decisión individual, aun que esta decisión sea la de evitar situaciones, en sus emprendimientos, en que una competencia en la cual él tiene dificultades, venga a ser necesaria o aun fundamental. En este caso la opción sería la de reducir la dependencia (por ejemplo, evitando entrar en negocios que exigen mucho de su competencia más débil) frente a la dificultad de dominio de algunas de las competencias o comportamientos relacionados a ellas. Finalmente, aun a nivel individual, la entrevista muestra datos que permiten evaluar el progreso del emprendedor y su esfuerzo para equilibrar su perfil, una vez repetida en determinados intervalos de tiempo.

Para situaciones más allá del perfil individual, la entrevista enfocada proporciona datos que pueden ser usados de manera estadística como perfil promedio de la población, de segmentos de la economía, y grupos específicos, o frente a cualquier criterio de diferenciación de clase de población. Particularmente en el aspecto de género, mucho se cuestiona la diferencia entre hombres y mujeres en la actividad emprendedora. Según Morales (2008, p. 35), en el Brasil “no hay diferencia significativa entre los promedios [de las competencias medidas] de los géneros. Guardado el rigor de las recomendaciones de las muestras de población, dictadas por las ciencias estadísticas, la metodología de la entrevista permite mostrar informaciones importantes para aumentar la confiabilidad de gestores y dirigentes al hacer una opción por acciones colectivas de corrección, de estímulo o de formación en determinados grupos de emprendedores. De esta forma la interpretación de escenarios económicos, su desempeño, sus potencialidades y sus dificultades pueden ser basadas en esta técnica.

El perfil emprendedor, como fue visto anteriormente, abarca diversas competencias y las acciones de corrección o inclusive de incentivo pueden e deben adaptarse a los datos del mismo. El análisis del perfil puede permitir un provecho más eficaz de recursos invertidos, orientando en la elección de las acciones prioritarias para un mejor y mayor desarrollo de las deficiencias puntuales. Considerando la repetida escases de recursos que acostumbran pasar los programas o gobiernos, una herramienta confiable de obtención de datos, para la correcta elección de prioridades, representa un soporte efectivo al servicio de gestores y de la población que se pretende alcanzar.

Manteniendo el foco en el aspecto colectivo del perfil emprendedor, otra toma de decisión que puede ser soportada por la metodología de la entrevista enfocada es la de autenticación cuantitativa de los efectos del entrenamiento de comportamiento en emprendedorismo. ¿Cuál es el poder de transformación que un programa puede obtener? Esta pregunta orienta a optar por este o aquel programa, permitiendo comparar la eficacia de la acción educativa. Ella autentica procesos y también permite testificar, comparativamente, el mejor desempeño de uno en relación al otro.

Concretamente este procedimiento de validación fue realizado por dos veces por la UNCTAD⁸ para evaluar el programa de formación de emprendedores,

⁸ United Nations Conference on Trade and Development.

conocido en el Brasil como “Seminario EMPRETEC”. En su creación, el programa fue certificado como eficaz para generar cambios de comportamiento en emprendedores a través del uso de la entrevista enfocada para evaluar el perfil de competencias emprendedoras de los participantes antes del entrenamiento y después de dos años de la aplicación del entrenamiento (Cooley, 1990).

En 2006, después de 16 años de funcionamiento en el Brasil, el programa de formación de emprendedores demandó una reformulación en relación a las dinámicas y el tiempo. Nuevamente la entrevista enfocada fue la metodología utilizada para cuantificar los resultados. ¿Será posible obtener el mismo nivel de transformación en el perfil emprendedor de los participantes de una versión más breve del seminario? La versión anterior con duración de nueve días fue comparada con la nueva versión, con duración de seis días en las actividades. En este caso, la lectura de las entrevistas fue realizada en los dos formatos, nueve días (9D) y seis días (6D), y fueron repetidas seis meses después de su conclusión, en los dos públicos. Los datos obtenidos en la comparación de antes y después en cada uno de los formatos fueron trabajados estadísticamente, siendo posible certificar la igualdad en su eficacia, en términos de cambios de comportamiento. Hecha la comparación en los dos formatos, les dio a los gestores mayor seguridad en la toma de decisión sobre optar por la nueva versión del seminario (más rápida y más barata) considerando que los participantes no son perjudicados (Morales *et al*, 2008).

Originalmente el seminario de comportamiento para formación de emprendedores fue creado por la MSI⁹ para la USAID¹⁰, incorporado posteriormente como herramienta de la ONU y licenciado para el Brasil a través del SEBRAE. Durante los 16 años de aplicación de la metodología en el Brasil fue notada la necesidad de ajustes al perfil del público objetivo. Para efectuar estas modificaciones e someter a la ONU una propuesta de revisión de tiempos y dinámicas fueron usados datos obtenidos a través de la entrevista enfocada pretendiendo mantener la certificación de aquella institución. La solidez del método permitió tomar la decisión en reconocer la versión más corta como eficaz e llevo a que la ONU la recomendara, con más seguridad, la difusión de los cambios en los demás países del mundo que tienen el programa implantado.

Consideraciones Finales

La entrevista enfocada es una metodología que permite cuantificar las intensidades de las prácticas de comportamientos emprendedores. Ella revela un perfil emprendedor que puede ser individual, pero que, soportada por rigurosos procedimientos y reglas estadísticas, también puede traducir la personalidad de una población. Su dominio requiere conocimiento sólido de las definiciones operacionales de las competencias, o sea, de los comportamientos emprendedores. De la misma forma, la conducción de los pasos de la entrevista aquí mostrados, necesita entrenamiento, dedicación y cuidado teniendo en vista la responsabilidad

⁹ Management Systems International - <http://www.msi-inc.com>

¹⁰ United States Agency for the International Development.

del entrevistador en producir datos confiables, sea para el individuo como sea para órganos de fomento de la actividad emprendedora.

El dominio de esta herramienta permite una mejor orientación de las opciones sobre “Cuales de las formas de acción/educación son las más adecuadas para que el concepto y la práctica de la acción sean aprendidos”. Un mejor conocimiento de la población con la cual se pretende trabajar la entrevista enfocada, ofrece elementos que aclaran cuestiones del siguiente tipo: ¿Cómo dimensionar resultados de una acción educacional para la mejoría de la actividad emprendedora? ¿Cuál de las competencias debe ser enfatizada? ¿Cuál es la prioridad?

Las acciones para el desarrollo del emprendedorismo por competencias tienden a un mejor resultado, porque consideran cuales son las competencias más débiles, para buscar el equilibrio necesario para una acción emprendedora eficaz. Los resultados obtenidos de las pruebas comparativas entre las versiones 9D y 6D del seminario EMPRETEC en el Brasil, mostraron que el mismo provoca impacto en las diez competencias del modelo para la formación. Sin embargo lo que se puede observar es que, a pesar de los incrementos que el seminario produce, las competencias más débiles continúan siendo las más vulnerables después del seminario. De la misma manera, las competencias mas fuertes continúan siendo las más fuertes antes y después de la acción de formación. ¿Vale la pena un esfuerzo en abordar TODAS las competencias TODO el tiempo, tomando en cuenta que algunas de ellas ya son dominadas por los emprendedores? ¿Cuáles son las acciones prioritarias a nivel individual? ¿Cuáles son las acciones prioritarias a nivel colectivo? ¿Cuáles son las acciones para un mejor emprendimiento e emprender mas negocios? ¿Cómo obtener elementos para una mayor seguridad al Priorizar, Planear, Ejecutar y Medir?

En todas estas preguntas, que son formuladas en los medios en que se observa el emprendedorismo como un efecto deseable, la entrevista enfocada puede proporcionar datos que permiten orientar y mejorar la calidad de las decisiones y la eficiencia de los programas adoptados para las situaciones específicas. Por esta razón la comprensión de su estructura, su aplicación y su dominio representa una metodología que revela las representaciones emprendedoras y que orientan los caminos que serán recorridos de forma seria y más segura.

REFERENCIAS

- ALDRICH, H. E., e ZIMMER, C. (1986). Entrepreneurship through social networks. In Sexton, D. L. and Smilor, R. W. (Eds.), *The Art and Science of Entrepreneurship*. Cambridge, MA: Ballinger, 3-23.
- ARONOFF, J., & LITWIN, G. H. (1971). Achievement motivation training and executive advancement. *Journal of Applied Behavioral Science*, 7(2), 215-229.
- BANDURA, A. *Modificação do comportamento*. Rio de Janeiro: Interamericana, 1979.
- BEGLEY, T. M. e BOYD, D. P. Psychological characteristics associated with entrepreneurial performance. In: VESPER, Karl. Ed. *Frontiers of entrepreneurship research*. Wellesley, Massachusetts: Babson College, 1986. p. 146-165.
- BOYATZIS, R. *The Competent Manager*. New York: John Wiley, 1982.

COOLEY, L. Entrepreneurship Training and the Strengthening of Entrepreneurial Performance. Final Report. Contract No. DAN-5314-C-00-3074-00. Washington: USAID, 1990.

CUMING, J. W. An Investigation of Entrepreneurial Characteristics Based and the Myers-Briggs Type Indicator. 1984. Dissertação (Mestrado em Administração) – Sloan School of Management, MIT, Cambridge, MA.

DOLABELA, Fernando. O Segredo de Luísa. São Paulo: Cultura, 1999.

FISCHER, J. L. e KOCH, J. V. Born not made – the entrepreneurial personality. Westport: Praeger, 2008.

FLANAGAN, J. C. A técnica do incidente crítico. Arquivos brasileiros da Psicologia Aplicada, abril / junho, p. 99-141, 1973.

FLEURY, A. e FLEURY, M. T. L. Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeças caleidoscópico da indústria brasileira. Rio de Janeiro: Atlas, 2001

GONTIJO, A., FORNER, C. e MORALES, S. A. Manual de Seleção – EMPRETEC. Brasília: SEBRAE, 2009.

HAMEL, G. e PRAHALAD, C. K. Strategic Intent. Harvard Business Review, maio – junho 1989.

KEEN K. Competence: what is it and how can it be developed? In J. Lowyck, P. de Potter, & J. Elen (Eds.), *Instructional design: implementation issues* (pp. 111-122). Brussels: IBM Education Center, 1992.

KILBY, Peter. Entrepreneurship and Economic Development. New York: The Free Press, 1971.

LACHMAN, R. Toward measurement of entrepreneurial tendencies. Management International review, vol. 20, nº 2, 1980.

LLEWELLYN, D. J. e WILSON, K. M. (2003). The Controversial Role of Personality Traits in Entrepreneurial Psychology. *Education Training*, 45(6), 341-345.

LOPES, R. M. A. Avaliação de Resultados de um Programa de Treinamento Comportamental para Empreendedores – EMPRETEC. 1999. Dissertação (Mestrado em psicologia) - Instituto de Psicologia, USP, São Paulo.

LUCIA, A. D. e LEPSINGER, R. The Art and Science of Competency Models. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer, 1999.

LOW, M. B., e MACMILLAN, I. C. (1988). Entrepreneurship: Past research and future challenges. *Journal of Management*, 14(2): 139-161.

MANSFIELD, R. S., McCLELLAND, D. C., SPENCER, L. M e SANTIAGO, J. The identification and assessment of competencies and other personal characteristics of entrepreneurs in development countries. Final Report. Contract No. DAN-5314-C-00-3065-00. Washington: USAID, 1987.

MARKMAN, G. D. Entrepreneurs' Competencies. In: BAUM, J. R., FRESE, M. e BARON, R. (Ed.). *The Psychology of Entrepreneurship*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2007.

MARKUS, L. H., COOPER-THOMAS, H. D. e ALLPRESS, K. N. Confounded by Competencies? An Evaluation of the Evolution and Use of Competency Models. *New Zealand Journal of Psychology*, July 2005.

MERTON, R. K.; FISKE, M. e KENDALL, P. L. *The Focused Interview. A manual of Problems and Procedures*. New York: The Free Press, 1990.

McCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28, 1-14, 1973.

_____ Power: the inner experience. New York: Irvington Publishers Inc., 1975.

_____ Human Motivation. Cambridge: Cambridge University Press, 2000.

McCLELLAND, D. C. e WINTER, D. G. Como se Motiva el Éxito Económico. Ciudad de México: Centro Regional de Ayuda Técnica de la Agencia para el Desarrollo Internacional, 1971.

McLAGAN, P. A. Competency models. *Training and Development Journal*, Alexandria VA, v. 34, n. 12, p. 22-26, Dec. 1980.

MIRABILE, R. J. Everything You Wanted to Know About Competency Modeling. *Training & Development*, vol. 51. nº. 8, 1997.

MIRON, D., e McCLELLAND, D. C. (1979). The impact of achievement motivation training on small businesses. *California Management Review*, 21(4), 13-28.

MORALES, S. A. Relação entre competências e tipos psicológicos junguianos nos empreendedores. Tese (doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, 2004.

MORALES, S. A.; FORNER, C.; BURDET, D. E SANTOS, R. Desenvolvimento e análise do impacto de uma nova versão do Seminário para Treinamento de Empreendedores do Programa EMPRETEC. SEBRAE: Brasília, 2008.

OKHOMINA, D. Does level of education influence psychological traits? Evidence from used car entrepreneurs. *Journal of Management and Marketing Research*, vol. three, January 2010.

PAREEK, U. e RAO, T. V. Developing motivation through experiencing. New Delhi: Oxford & IBH Publishing Co. Pvt. Ltd., 2002.

PARRY, S. B. The quest for competences: competency studies can help you make HR decision, but the results are only as good as the study. *Training*, 33, 48-56, 1996.

SEBRAE. Manual de Procedimentos, Descrição de Técnicas e Conteúdo de Apoio destinados à função de Seleccionador do Projeto EMPRETEC – Brasil. Brasília: SEBRAE, 2002.

SMITH, N. R. The Entrepreneur and His Firm: The Relationship between Type of Man and Type of Company. East Lansing: Michigan State University Press, 1967.

SPENCER JR., L. M. e SPENCER, S. M. Competence at Work: models for superior performance. New York: John Wiley and Sons, 1993.

STAM, Erik. Entrepreneurship, Evolution and Geography. *Papers on Economics and Evolution # 907*. Jena: Max Planck Institute of Economics Evolutionary Economics Group, 2009.

RAUCH, A., e FRESE, M. (2000). Psychological approaches to entrepreneurial success. A general model and an overview of findings. In C.L. Cooper & L.T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 15, pp. 101-142). New York: John Wiley. And Sons.

ROTTER, J. B. Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological monographs: general and applied*. 1966, Vol. 80, nº 1.

VRIES, M. F.R. Kets de The entrepreneurial personality: a person at the crossroads. *Journal of Management Studies*, Vol. 14, p. 34-57, 1977.

WHITE, R. W. Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 1959, 66, 297-333.

ZARIFIAN, P. Objectif compétence. Paris: Liaisons, 1999.