



**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Colegio de Administración para el Desarrollo**

**Perfil del emprendedor: Diferencias en los rasgos sicosociales del gerente  
con relación de dependencia y el emprendedor en PYMEs**

**Lisette Carolina Peña Solís**

**Cristina Crespo, Ph.D.(c.), Directora de Tesis**

Tesis de Grado presentada como requisito  
para la obtención del Título de Licenciada en Administración de Empresas

Quito, mayo de 2014

**Universidad San Francisco de Quito**

**Colegio de Administración para el Desarrollo**

**HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS**

**Perfil del emprendedor: Diferencias entre los rasgos sicosociales del gerente con relación de dependencia y el emprendedor en PYMEs**

Lisette Carolina Peña Solís

Cristina Crespo, Ph.D.( c)  
Directora de Tesis

---

Arturo Paredes, M.Sc.  
Coordinador de Administración

---

Thomas Gura, Ph.D.  
Decano del Colegio de  
Administración para el Desarrollo

---

Quito, mayo de 2014

## © DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma: \_\_\_\_\_

Nombre: Lissette Carolina Peña Solís

C. I.: 1724373053

Fecha: Quito, mayo de 2014

**DEDICATORIA**

A la vida,

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a todas las personas que estuvieron presentes en esta etapa de mi vida. A mis padres y mi tía por su apoyo incondicional y su confianza, a Cris, mi directora de tesis por su paciencia y comprensión y a mis amigos, quienes alegraron mi experiencia universitaria.

## RESUMEN

La creación de empresas es un aspecto muy importante en la economía, no solo porque constituye una de las principales fuentes de empleo, sino también, porque es uno de los motores de la innovación y la creación de ventajas competitivas nacionales. Es quizá por este motivo, que el emprendimiento se ha vuelto un fenómeno de gran interés. Muestra de ello, son la gran cantidad de estudios que se han desarrollado alrededor del mundo y que tratan tanto las características de los emprendedores como los factores del entorno que lo hacen posible. La divergencia en las conclusiones de las investigaciones lleva a creer que no se pueden establecer ciertos criterios como aplicables en todos los contextos. Por ello, el presente trabajo que se llevó a cabo en dos etapas (cualitativa y cuantitativa), tuvo como objetivo identificar diferencias (aplicables al contexto ecuatoriano) en algunos rasgos personales y sicosociales entre emprendedores de PYMEs y gerentes con relación dependencia. Al concluir, se encontraron diferencias estadísticamente significativas en ciertas de las variables analizadas. Estas fueron; el estilo en la toma de decisiones (medido a través del nivel de reflexión al decidir), las motivaciones y los valores. Por otro lado, en los aspectos estudiados de personalidad y en el nivel de inteligencia emocional, las diferencias no fueron lo suficientemente amplias como para establecer evidencia estadísticamente significativa.

## ABSTRACT

The creation of new businesses is important for the economy, not only because it represents a significant source of employment, but also, because it is a driver for local innovation and the creation of competitive advantage in the country. Maybe this is the reason why entrepreneurship has become a topic of interest lately. An example of this can be found among the great quantity of research papers and studies developed around the world, which are based on the common characteristics that share successful entrepreneurs and other factors that intervene on the matter. However, the difference between the results and conclusions presented in those studies may be an indicator of the unfeasibility of establishing specific criteria, which can be applied to every situation. Consequently, the present analysis, which has been divided into two stages (qualitative and quantitative), has the objective of identifying differences between personal and psychosocial features among SMEs entrepreneurs and managers which are not owners of a company, which can be applied to the Ecuadorian context. As a conclusion, statistically significant differences have been found between the analyzed variables. For example, essential differences between decision making styles, motivations and values have been registered. Whereas, differences between studied personality and emotional intelligence level aspects were not significantly large.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN .....</b>	<b>7</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>8</b>
<b>TABLAS .....</b>	<b>11</b>
<b>ILUSTRACIONES .....</b>	<b>12</b>
<b>CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>13</b>
Problema de Investigación.....	13
Preguntas de Investigación .....	14
Objetivos.....	14
Justificación .....	15
Hipótesis .....	16
Alcance del estudio .....	16
Definición de términos .....	17
<b>CAPÍTULO 2: REVISIÓN DE LA LITERATURA.....</b>	<b>18</b>
Personalidad .....	18
Motivación .....	30
Inteligencia Emocional .....	36
Valores.....	39
<b>CAPITULO 3: METODOLOGÍA.....</b>	<b>42</b>
Fase Cualitativa .....	42
Fase Cuantitativa .....	42
Justificación de la Metodología Seleccionada .....	46
<b>CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE RESULTADOS .....</b>	<b>48</b>
Detalles del Análisis .....	48
Importancia del Estudio .....	72
<b>CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES .....</b>	<b>74</b>
Respuestas a las preguntas de investigación.....	74
Limitaciones.....	76
Recomendaciones para futuros estudios .....	77
Resumen general .....	77
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>80</b>

<b>ANEXO A: MODELO DE PRUEBA DE PERSONALIDAD.....</b>	<b>88</b>
<b>ANEXO B: MODELO DE ESCALA DE VALORES .....</b>	<b>91</b>
<b>ANEXO C: MODELO DE PRUEBA ERG.....</b>	<b>92</b>
<b>ANEXO D: MODELO DE PRUEBA NECESIDADES DOMINANTES .....</b>	<b>93</b>
<b>ANEXO E: MODELO DE ESCALA INTELIGENCIA EMOCIONAL .....</b>	<b>94</b>
<b>ANEXO F: MODELO DE PRUEBA REFLEXIÓN EN TOMA DE DECISIONES .....</b>	<b>95</b>
<b>ANEXO G: CALENDARIO DE ACTIVIDADES.....</b>	<b>96</b>

**TABLAS**

Tabla 1. Información muestral. Introversión/Extroversión. Fuente: Elaboración propia .....	52
Tabla 2. Información muestral. Sensación/Intuición. Fuente: Elaboración propia .....	54
Tabla 3. Información muestral. Pensamiento/Sentimiento. Fuente: Elaboración propia .....	55
Tabla 4. Información muestral. Juicio/Percepción. Fuente: Elaboración propia.....	56
Tabla 5. Resultados de prueba T-Student. Fuente: Elaboración propia.....	58
Tabla 6. Resultados de prueba T-Student. Fuente: Elaboración propia.....	61
Tabla 7. Resultados de prueba T-Student. Fuente: Elaboración propia.....	62
Tabla 8. Resultados de prueba T-Student. Fuente: Elaboración propia.....	64
Tabla 9. Resultados de prueba T-Student. Fuente: Elaboración propia.....	65
Tabla 10. Resultados de prueba T-Student. Fuente: Elaboración propia .....	68
Tabla 11. Resultados de prueba T-Student. Fuente: Elaboración propia.....	70
Tabla 12. Medias en valores terminales. Fuente: elaboración propia .....	72
Tabla 13. Medias en valores instrumentales. Fuente: elaboración propia .....	72

## ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Gráfico de frecuencias Introversión/Extroversión. Fuente: Elaboración propia .	52
Ilustración 2. Matriz de frecuencias Introversión/Extroversión. Fuente: Elaboración propia ..	53
Ilustración 3. Resultados Chi cuadrado. Fuente: Elaboración propia.....	53
Ilustración 4. Gráfico de frecuencias Sensación/Intuición. Fuente: Elaboración propia .....	53
Ilustración 5. Resultados Chi Cuadrado. Fuente: Elaboración propia .....	54
Ilustración 6. Matriz de frecuencias esperadas. Sensación/Intuición. Fuente: Elaboración propia .....	54
Ilustración 7. Gráfico de frecuencias. Pensamiento/Sentimiento. Fuente: Elaboración propia	54
Ilustración 8. Resultados de Chi Cuadrado. Fuente: Elaboración propia .....	55
Ilustración 9. Matriz de frecuencias esperadas. Fuente: Elaboración propia .....	55
Ilustración 10. Gráfico de frecuencias. Nivel de reflexión en toma de decisiones. Fuente: Elaboración propia .....	58
Ilustración 11. Gráfico de frecuencias. Necesidad de relación. Fuente: Elaboración propia ....	60
Ilustración 12. Gráfico de frecuencias Necesidad de crecimiento Fuente: Elaboración propia	61
Ilustración 13. Gráfico de frecuencias. Necesidad de Logro. Fuente: Elaboración propia.....	63
Ilustración 14. Gráfico de frecuencias. Necesidad de afiliación. Fuente: Elaboración propia..	65
Ilustración 15. Gráfico de frecuencias. Necesidad de autonomía. Fuente: Elaboración propia	66
Ilustración 16. Resultados de prueba T-Student. Fuente: Elaboración propia .....	67
Ilustración 17. Gráfico de frecuencias. Necesidad de poder. Fuente: Elaboración propia .....	67
Ilustración 18. Gráfico de frecuencias. Nivel de inteligencia emocional. Fuente: Elaboración propia .....	69

## CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

### Problema de Investigación

Los emprendedores tienen gran importancia en la economía, la generación de empresas es un factor básico para el desarrollo de cualquier país, (Varela, 2011) no solo porque son una fuente importante de empleo (Moriano, 2001) sino también porque contribuyen en la creación de un país más competitivo globalmente.

Por este motivo, es que el estudio de las personas que han tenido alguna iniciativa en el emprendimiento, se ha vuelto en la actualidad un tema de interés común. Sin embargo, muchas veces los estudios son de naturaleza intuitiva, se limitan a la opinión de gente que ha tratado de determinar las características de un emprendedor mediante la observación de casos cercanos, y aunque pareciera que se obtienen algunas conclusiones, resultan poco confiables cuando estas varían de estudio en estudio o de caso en caso. De esta manera, pareciera muy difícil la definición de un perfil confiable que permita identificar qué rasgos son esenciales para un emprendedor exitoso.

Por otro lado, hay pocos estudios sistemáticos sobre este tema en el Ecuador, y por lo mismo no existe una base sólida que permita establecer pronósticos más exactos sobre el comportamiento de los emprendedores. En este sentido sería importante que se contribuya en el fortalecimiento de esta base por medio de más estudios sistemáticos, de tal manera que se puedan definir con más claridad estas características y sirvan de referencia para identificar a una persona con futuro en el emprendimiento.

Al complementar los hallazgos provenientes de un estudio sistemático con las conclusiones obtenidas mediante el sentido común o la intuición, los resultados podrían ser

más confiables. Y por ello más útiles en la selección de personas que se desee tengan estas características, como en la elección de un socio.

### **Preguntas de Investigación**

#### **General.**

¿Existen diferencias personales y sicosociales significativas entre los emprendedores y los gerentes con relación de dependencia?

#### **Específicas.**

- ¿Existen diferencias estadísticamente significativas entre la personalidad de los emprendedores y la de los gerentes con relación de dependencia?
- ¿Existen diferencias estadísticamente significativas entre el estilo de toma de decisiones de los emprendedores y el de los gerentes con relación de dependencia?
- ¿Existen diferencias estadísticamente significativas entre las motivaciones de los emprendedores y la de los gerentes con relación de dependencia?
- ¿Existen diferencias significativas entre los valores importantes para los emprendedores y los importantes para los gerentes con relación de dependencia?
- ¿Existen diferencias significativas entre el grado de inteligencia emocional de los emprendedores y el de los gerentes con relación de dependencia?

### **Objetivos**

#### **General.**

Determinar si existen diferencias personales y sicosociales significativas entre los gerentes con relación de dependencia y los emprendedores que permitan definir parte de un perfil útil para identificar una persona con futuro emprendedor.

**Específicos.**

- Determinar si existen diferencias estadísticamente significativas entre la personalidad de los emprendedores y la de los gerentes con relación de dependencia.
- Determinar si existen diferencias estadísticamente significativas entre el estilo de toma de decisiones de los emprendedores y el de los gerentes con relación de dependencia.
- Determinar si existen diferencias estadísticamente significativas entre las motivaciones de los emprendedores y la de los gerentes con relación de dependencia.
- Determinar si existen diferencias significativas entre los valores importantes para los emprendedores y los importantes para los gerentes con relación de dependencia.
- Determinar si existen diferencias significativas entre el grado de inteligencia emocional de los emprendedores y el de los gerentes con relación de dependencia.

**Justificación**

Como se ha dicho, el emprendimiento es un aspecto de mucho valor para el desarrollo económico de cualquier país, por esto se ha convertido en un tema de especial interés colectivo. Sin embargo, por varias razones, entre ellas que ha sido un área objeto de poca investigación sistemática, la mayoría de ese interés se satisface con conclusiones obtenidas mediante intuición o sentido común. De esta manera, el siguiente estudio pretende ser un aporte en la investigación de los rasgos sicosociales de los emprendedores, que hasta la actualidad ha sido escasa en el Ecuador. Asimismo, es un estudio con base empírica-estadística que podría complementar el conocimiento intuitivo y mejorar así procesos relacionados con selección de personal. Por último pretende ser un estimulante de futuros estudios que permitan esclarecer más este tema.

## **Hipótesis**

Sí existen diferencias sicosociales significativas entre los emprendedores y los ejecutivos de altos cargos.

- Sí existen diferencias estadísticamente significativas entre la personalidad de los emprendedores y la de los gerentes con relación de dependencia.
- Sí existen diferencias estadísticamente significativas entre el estilo de toma de decisiones de los emprendedores y el de los gerentes con relación de dependencia.
- Sí existen diferencias estadísticamente significativas entre las motivaciones de los emprendedores y las de los gerentes con relación de dependencia.
- Sí existen diferencias significativas entre los valores importantes para los emprendedores y los importantes para los gerentes con relación de dependencia.
- Sí existen diferencias significativas entre la calificación de inteligencia emocional de los emprendedores y la de los gerentes con relación de dependencia.

## **Alcance del estudio**

El emprendimiento es un tema en general bastante tratado en el mundo, existen numerosas investigaciones que tocan diferentes aspectos sobre este tema. Por ejemplo, la personalidad de los emprendedores, los valores, las motivaciones, etc. Sin embargo, al referirse a aplicaciones específicas en el Ecuador, la cantidad disminuye mucho.

En este sentido, el objetivo de la investigación es realizar un estudio descriptivo, mediante el cual, se puedan determinar las diferencias entre los rasgos sicosociales que presentan los emprendedores de pequeñas y medianas empresas y los rasgos que presentan los gerentes con relación de dependencia. De esta manera, los resultados obtenidos podrán complementar las conclusiones de estudios anteriores aplicados en otros contextos,

constituyéndose así una base más útil para mediante el perfil sicosocial de una persona obtener un diagnóstico del desempeño que ésta podría tener en el emprendimiento.

### **Definición de términos**

**Gerente con relación de dependencia:** Persona que trabaja bajo relación de dependencia y tiene a su cargo al menos 5 empleados.

**Emprendedor:** Persona que inició solo o con socios una empresa con al menos 5 años en el mercado, que asumió los riesgos financieros y ejerce la dirección de la misma.

**Estudio sistemático:** Es un estudio que basa sus conclusiones en pruebas científicas; en información reunida y analizada mediante procesos controlados (Robbins, 2009).

**Evidencia empírica:** Información que se obtiene de la observación o la experimentación (Sinapsit, 2012).

**Inteligencia emocional:** Es la capacidad para tomar conciencia de las emociones propias y comprender los sentimientos de los demás (Goleman, 1996).

**PYME's:** Empresa que cuenta con al menos 10 empleados.

**Variables sicosociales:** Son las variables que incluyen los diferentes contextos en que vive el hombre: familiar, social, laboral, cultural y económico (Zambrano, 2008).

## **CAPÍTULO 2: REVISIÓN DE LA LITERATURA**

En esta parte del estudio se tratan los aspectos que sirvieron de fundamento en la investigación empírica. Es decir, personalidad, motivación, estilo en la toma de decisiones, inteligencia emocional y valores. Cada tema contiene tanto una descripción teórica como un detalle de las conclusiones de estudios anteriores en los que se han relacionado dichos aspectos a la naturaleza personal y sicosocial de los emprendedores.

### **Personalidad**

Existen amplios acercamientos sobre personalidad, sin embargo, desde una perspectiva general podría decirse que “la personalidad es un concepto dinámico que describe el crecimiento y el desarrollo de todo el sistema psicológico del ser humano” (Robbins, 2009).

Al ser un aspecto muy amplio existen también algunas teorías que proponen diversos aspectos de este concepto. Sin embargo, en este trabajo se tratarán solo sobre los autores cuyas teorías sirvieron para el diseño de la investigación empírica.

#### **Personalidad según los rasgos de Jung**

Carl Gustav Jung nació el 26 de julio de 1875 en Suiza y estudió psiquiatría en la universidad de Basel. Siempre fue un gran admirador de Freud y aunque llegó a ser considerado como su sucesor por sus estudios en la exploración del “espacio interno”, nunca apoyó totalmente la teoría freudiana (Boeree, 1998). Aunque realizó muchos estudios sobre el inconsciente, desarrollando importantes teorías como la división de la psique, el inconsciente colectivo y los arquetipos (Boeree, 1998), su clasificación de la personalidad es quizá el aspecto más conocido de su trabajo.

Esta tipología parte de la diferencia entre introversión y extroversión. Jung incluyó ciertas características en el comportamiento de las personas en cada una de estas

clasificaciones. Para él, las personas introvertidas optan por su mundo interior de deseos, pensamientos, sentimientos, sueños, etc. Mientras que las extrovertidas prefieren el mundo externo de las actividades y de las demás personas. Si bien con el pasar del tiempo, estos dos conceptos se han relacionado y muchas veces confundido con otros como la timidez y sociabilidad es importante mencionar que Jung en sus estudios se refería más a cuan inclinada está la persona a su yo interior o hacia la realidad externa (Boeree, 1998). Además de ésta, Jung desarrolló otra clasificación en la que incluyó cuatro formas o funciones de interacción de las personas. Mediante ella, sugirió que las personas poseen diversas maneras de interactuar con el mundo (ya sea interno o externo). La primera función es la de las sensaciones, que se refiere a la acción de obtener información sobre el exterior mediante los sentidos. Una persona sensible de acuerdo a esto es aquella que dirige mucha atención a observar, escuchar y en general conocer el mundo.

La segunda función es la del pensamiento, que se refiere al procesamiento de la información de forma racional y lógica. Esta función supone la toma de decisiones en base a juicios y procesos racionales. La tercera función es la intuición que es un proceso de percepción menos racional, más complejo que la sensación porque necesita de grandes cantidades de información, es mucho más que una percepción sensitiva como la escucha u observación.

Por último, está la cuarta función que es el sentimiento. Esta función se refiere básicamente a la respuesta emocional frente a las condiciones externas. Es el acto de evaluar la información como en el pensar pero en este caso “sintiendo” (Boeree, 1998). Según Jung, todas las personas poseen estas funciones. Sin embargo, cada persona las usa en diferente proporción. De esta manera cada uno posee una función superior preferida que por la

frecuencia de uso está más desarrollada. Asimismo, una secundaria cuyo objetivo es apoyar a la primaria, una terciaria poco desarrollada y no muy consciente y por último una inferior casi no desarrollada y tan inconsciente que parecería no existir (Boeree, 1998).

Katharine Briggs y su hija Isabel Briggs Myers encontraron muy valiosos los estudios de Jung sobre las funciones y los tipos de personalidad y realizaron un test en el que según la congruencia en las respuestas de la persona se la sitúa en uno de los 16 tipos de personalidad.

Si bien, el test originalmente poseía alrededor de 125 preguntas, esta versión ha sido modificada muchas veces, reduciendo el test a 70, 100 preguntas (Boeree, 1998). La tipificación de personalidad se da con respecto a cuatro aspectos. El primer aspecto es extroversión (E) o introversión (I), sensación (S) o intuición (N), pensamiento (T) o sentimiento (F) y juicio (J) o percepción (P) (Marcic & Nutt, 1989). Este último aspecto no fue desarrollado por Jung, pero las autoras del test decidieron incluirla para determinar cuáles de las funciones podría ser la superior. La combinación de cada una de estas variables genera 16 tipos de personalidad; (Boeree, 1998).

**1. ENFJ:** Es tipo incluye extroversión sentimental con intuición. (Boeree, 1998) Las personas con esta personalidad son locuaces, (Boeree, 1998) carismáticas y altamente persuasivas (Marcic & Nutt, 1989).

**2. ENFP:** Este tipo incluye extroversión intuitiva con sentimentalismo. Las personas con esta personalidad gustan de las novedades y sorpresas (Boeree, 1998). Son bastante emotivas, expresivas, creativas y optimistas (Marcic & Nutt, 1989).

**3. ENTJ:** Este tipo de personalidad es una combinación de extroversión de pensamiento e intuición. Las personas con esta personalidad gustan de la organización y el

orden (Boeree, 1998). Asimismo, son desinhibidas, visionarias y tienen baja tolerancia por la incompetencia (Marcic & Nutt, 1989).

**4. ENTP:** Este tipo incluye extroversión intuitiva con pensamiento (Boeree, 1998). Las personas con esta clase de personalidad son innovadoras, individualistas, versátiles y muy vivaces (Marcic & Nutt, 1989). Además son hábiles para el análisis y a menudo tienen espíritu empresarial (Boeree, 1998).

**5. ESFJ:** Este tipo de personalidad es la combinación de extroversión sentimental con sensación. Las personas con este tipo de personalidad gustan de armonía (Boeree, 1998). y tienden a ser graciosas y muy sensibles. Poseen buenas habilidades interpersonales (Marcic & Nutt, 1989).

**6. ESFP:** Este tipo incluye extroversión de sensación con sentimentalismo (Boeree, 1998). Las personas con esta personalidad son generosas, impulsivas, sociables y espontáneas (Marcic & Nutt, 1989). Tienen poca tolerancia a la ansiedad y pueden llegar a ser grandes amenizadores (Boeree, 1998).

**7. ESTJ:** Este tipo incluye extroversión de pensamiento con sensación (Boeree, 1998). Las personas con esta personalidad son bastante realistas, lógicas, analíticas, decisivas (Marcic & Nutt, 1989) y responsables (Boeree, 1998).

**8. ESTP:** Este tipo de personalidad es una combinación de extroversión de sensación con pensamiento (Boeree, 1998). Estas personas son desinhibidas, espontáneas (Marcic & Nutt, 1989) y están orientadas a la acción (Boeree, 1998).

**9. INFJ:** Este tipo de personalidad es la combinación de introversión intuitiva con sentimentalismo (Boeree, 1998). Estas personas son introspectivas, creativas, contemplativas, (Marcic & Nutt, 1989) muy intimistas y susceptibles (Boeree, 1998).

**10. INFP:** Este tipo incluye introversión sentimental con intuición (Boeree, 1998). Estas personas son idealistas, reservadas y creativas (Marcic & Nutt, 1989). No suelen ser personas de negocios (Boeree, 1998).

**11. INTJ:** Incluye introversión intuitiva con pensamiento (Boeree, 1998). Estas personas son escépticas, críticas, independientes e incluso obstinadas (Marcic & Nutt, 1989).

**12. INTP:** Incluye introversión de pensamiento con intuición. Suelen ser personas muy fieles, precisas en el uso del lenguaje (Boeree, 1998) y altamente conceptuales (Marcic & Nutt, 1989). Asimismo, tienen habilidades en la lógica y matemática (Boeree, 1998).

**13. ISFJ:** Es la combinación de introversión de sensación con sentimentalismo. Las personas que tienen este tipo de personalidad son muy serviciales, leales y están orientadas al trabajo (Boeree, 1998).

**14. ISFP:** Este tipo de personalidad es la combinación de introversión sentimental con sensación. Estas personas son tímidas, (Boeree, 1998) retraídas, modestas, cálidas y artísticas (Marcic & Nutt, 1989).

**15. ISTJ:** Incluye introversión de sensación con pensamiento. Son personas muy organizadas, compulsivas y prácticas (Boeree, 1998).

**16. ISTP:** Este tipo de personalidad está compuesto por introversión de pensamiento y sensación. (Boeree, 1998) Son personas observadoras, altamente pragmáticas (Marcic & Nutt, 1989). Además con están orientadas a la acción y a menudo buscan el riesgo (Boeree, 1998).

### **Anteriores estudios sobre personalidad de emprendedores**

Considerado la cantidad de estudios que existen con respecto a la personalidad de los emprendedores, parecería que ha resultado un tema de gran interés en los investigadores. De esta manera, existen algunos estudios que discuten aspectos específicos de la personalidad

como el locus de control y la propensión al riesgo como otras investigaciones que tratan completamente teorías bastante conocidas, como el modelo de los cinco grandes. Según esta teoría se define la personalidad a través del análisis de cinco aspectos;

1. Extroversión: La extraversión es definida como el nivel de confort que el individuo experimenta en las relaciones sociales. De esta manera, los extrovertidos tienden a ser sociables y asertivos mientras que los introvertidos tímidos y callados (Robbins, 2009).

2. Adaptabilidad: Este aspecto se refiere a la tendencia del individuo para aceptar puntos de vista de otros. Las personas muy adaptables suelen ser cálidas y confiables, mientras que las poco adaptables frías e inconformes (Robbins, 2009).

3. Meticulosidad: Una persona muy meticulosa es altamente responsable, organizada, confiable y persistente, mientras que las que son poco meticulosas suelen ser desorganizadas y distraídas (Robbins, 2009).

4. Estabilidad emocional: Este aspecto valora la capacidad de una persona para tolerar la tensión (Robbins, 2009).

5. Apertura a la experiencia: Esta dimensión en la teoría evalúa el nivel de fascinación del individuo por lo nuevo. La gente muy abierta es creativa y tiene tendencias creativas (Robbins, 2009).

En cuanto a la personalidad, se han desarrollado diversos acercamientos; tanto empíricos como intuitivos. Si bien algunos autores han concluido en que no se pueden establecer diferencias significativas en la personalidad de los emprendedores y la de los gerentes como el de Brockhaus & Horwits (Brockhaus & Horwits, 1986), la mayoría de estudios demuestran que sí existen ciertos rasgos de personalidad que podrían considerarse como factores significativamente diferenciadores entre los emprendedores y los gerentes. En

un estudio basado en el análisis de la literatura desarrollada durante los años 80's, se concluyó que a pesar de que existían diferencias, no se podía establecer una relación entre cierta personalidad y el emprendimiento. Incluso, se recomendó eliminar el paradigma hasta entonces desarrollado sobre la personalidad y la inclinación por ciertas carreras (Brockhaus & Horwits, 1986).

Por otro lado, existen más conclusiones de diversos estudios que apoyan la idea de que se pueden establecer ciertos rasgos de personalidad como exclusivos de los emprendedores. Estos acercamientos son tanto intuitivos como estadísticos. Por ejemplo, en las primeras definiciones (de naturaleza intuitiva), los emprendedores son descritos como personas de personalidad tipo A. Los individuos con este tipo de personalidad, “se involucran en una lucha constante y crónica para lograr cada vez más y más en menos tiempo y si se requiere contra los esfuerzos en oposición de otras cosas o personas” (Robbins, 2009). Para Begley y Boyd, debido a que el proceso de fundar una empresa conlleva el aprovechamiento de oportunidades y superación de varios obstáculos, los individuos con personalidad tipo A serían las más propicias para emprender (Begley y Boyd, 1987). Esta conclusión se asemeja a las de otros autores como McClelland quien estableció que las actitudes innovadoras y enérgicas son factores determinantes en el emprendimiento (Carland, Hoy & Boulton, 1984). Asimismo, Shapero describió a los emprendedores como personas enérgicas que sin embargo, no disfrutaban del roce social (Shapero, 1975). Por último, para Vecchio, debido a que los emprendedores deben ser vistos como líderes en su grupo de trabajo (Vecchio, 2003) debían ser extravertidos, es decir, enérgicos, sociables y asertivos (Lord, De Vader, & Alliger, 1986).

En cuanto a conclusiones basadas en estudios estadísticos, se puede decir que han establecido que algunos de los rasgos de la personalidad diferenciadores entre gerentes y

emprendedores son la apertura a la experiencia, proactividad y extraversión. Por ejemplo, en una revisión de 23 estudios estadísticos se concluyó que sí existen diferencias significativas entre la personalidad de los emprendedores y la de los gerentes. De esta manera, se encontró que los emprendedores poseen mayores niveles de meticulosidad y apertura a la experiencia mientras que menos adaptabilidad que los gerentes (Robbins, 2009). En otro estudio realizado en el 2008, se encontró que los emprendedores se distinguían de los gerentes por su personalidad proactiva y perseverancia (Chell, 2008). Asimismo, Zhao y Seibert realizaron en el 2006 un análisis sobre la personalidad de los emprendedores utilizando el modelo de los cinco factores. Mediante un análisis estadístico mostraron que sí existen diferencias. En cuanto a que, los emprendedores se mostraron con mayores niveles de estabilidad emocional, meticulosidad, apertura a la experiencia y con menores niveles de adaptabilidad que los gerentes (Zhao y Seibert, 2006). En el 2009, los mismos autores realizaron un nuevo estudio estadístico basado en los cinco grandes, pero esta vez analizaron los diferenciadores en la personalidad durante dos fases del emprendimiento; las intenciones de empezar una nueva empresa y el desempeño una vez creada. Se encontró que la apertura a la experiencia, meticulosidad, estabilidad emocional y la extraversión están directamente relacionadas tanto a la intención de emprender como al desempeño una vez creada la empresa. Con respecto a la adaptabilidad no se encontró ninguna relación con respecto a ninguna de las dos fases (Zhao y Seibert, 2009).

## **Tolerancia hacia el riesgo**

Tanto la preferencia como la tolerancia al riesgo, han sido otras variables ampliamente discutidas y estudiadas por los autores para tratar de definir el perfil de un emprendedor. Las conclusiones que se han encontrado difieren en cierto grado, sin embargo, la mayoría concuerdan en que los emprendedores se caracterizan por tener alta preferencia y tolerancia por el riesgo.

Algunos autores como Amihud y Lev describieron a los emprendedores como adversos al riesgo (Amihud & Lev, 1981), con apego a las normas y comportamientos establecidos (Pettigrew, 1973). En otros estudios como uno realizado en 1984, en donde se analizó la preferencia por el riesgo entre dos grupos, administradores y emprendedores, simplemente no se encontraron diferencias (Carland, Hoy & Boulton, 1984). Por otra parte, muchos otros estudios y descripciones demostraron que sí existen diferencias bastante evidentes entre administradores y emprendedores. Por ejemplo, en antiguos estudios exploratorios se han descrito a los emprendedores como grandes tomadores de riesgos (Begley y Boyd, 1987; McGrath, 1992). Para otros autores como Mill (1848) y McClelland, el manejo y preferencia por el riesgo era la característica más importante en la distinción entre emprendedor y administrador. Según estos autores, los fundadores de empresas eran considerados más arriesgados que los administradores y gerentes (Mill, 1848; McClelland, 1961).

En cuanto a estudios estadísticos, en una investigación realizada por estudiantes de MBA, se concluyó que los emprendedores se distinguían de los administradores en que los primeros presentaban una mayor propensión al riesgo (Robbins, 2009). En otro, realizado a emprendedores y gerentes de negocios pequeños también se estableció la tolerancia al riesgo como principal diferencia entre los fundadores de las empresas y los administradores (Begley,

1995). Por último, en una investigación realizada en el 2001 también se estableció que los emprendedores presentaban niveles significativamente más altos de tolerancia al riesgo que los gerentes (Stewart & Roth, 2004).

### **Estilo en la Toma de Decisiones**

Las personas difieren en la manera en la que toman sus decisiones. Algunas prefieren recolectar la mayor cantidad de información y analizarla minuciosamente antes de seleccionar la mejor opción, mientras otras tienden a escoger lo que desean hacer tan pronto como sea posible. Para evaluar el estilo en la toma de decisiones se han desarrollado algunos modelos que permiten tipificarlo de acuerdo a algunas características del comportamiento. Por ejemplo, el modelo racional establece que las personas deben definir el problema, identificar varias alternativas de solución y los criterios relevantes para evaluar cada una de ellas, establecer pesos que reflejen la importancia de cada criterio, evaluar cada alternativa y finalmente seleccionar la mejor (la que tenga la calificación más alta). Aunque este proceso parece bastante arduo y difícil de realizar dada la cantidad de decisiones que se toman diariamente, varios estudios han demostrado que el modelo racional tiende a generar mejores decisiones (Goldberg, Johnson, Eber, & Hogan, 2006).

Por otro lado, la mayor cantidad de gente, reduce un problema complejo hasta un nivel en el que sea fácil de comprender. Dado que los seres humanos tienen una capacidad limitada para procesar información, el modelo racional de toma de decisiones parecería casi imposible de practicar. Por esto en lugar de buscar la decisión óptima seleccionan la más satisfactoria. Este proceso lleva el nombre de racionalidad acotada, en donde las personas construyen modelos más simples con los aspectos más importantes del problema en cuestión pero sin llegar a incluir toda su complejidad. De esta manera, las personas tienen la posibilidad de

realizar un proceso racional al tomar decisiones dentro de un marco relativamente sencillo que no exige todo el complejo proceso del modelo racional (Robbins, 2009).

En el extremo al proceso racional, está el modelo de toma intuitiva de decisiones. Esta es probablemente la forma menos racional de tomar decisiones, en donde la alternativa se selecciona en base a “un proceso inconsciente creado por la experiencia depurada” (Robbins, 2009). En este sentido, la decisión está fundamentada en asociaciones holísticas o vínculos entre elementos dispares de información. Este proceso en la toma de decisiones es rápido y está bastante influenciado por las emociones (Robbins, 2009).

### **Anteriores estudios sobre estilo en la toma de decisiones en los emprendedores**

Los descubrimientos con respecto al estilo en la toma de decisiones han ido variando al pasar el tiempo. De esta manera, en una de las primeras descripciones, desarrollada por Cantillion en el siglo XVII, se establece a los emprendedores como individuos con estilo muy racional (Carland, Hoy & Boulton, 1984). Más tarde, autores como Mintzberg (1979), Isenberg (1984), Agor (1986) y Parikh (1994) relacionan al emprendedor con un estilo de toma de decisiones intuitivo. En otra investigación realizada en el 2008, en donde se intentaron establecer diferencias entre el estilo de toma de decisiones de los emprendedores y el de los gerentes, se encontró que los emprendedores se mostraban más intuitivos que los gerentes y la población en general (Chell, 2008).

Asimismo, en una investigación realizada en 1997, para evaluar la influencia de la heurística en su estilo de toma de decisiones se analizaron a 124 emprendedores y 124 gerentes con responsabilidades medias (Busenitz & Barney, 1997). La heurística se define como el conjunto de reglas prácticas e intuitivas que ayudan a tomar decisiones de manera rápida o cuando se carece de información completa. (Aprendamos Tics, s.f.). En ambientes

con alta incertidumbre y complejidad, en donde no se puede acceder a toda la información deseada, la heurística y la intuición pueden ser herramientas efectivas para guiar la toma de decisiones, porque debido a la falta de información no se pueden ejercer procesos más racionales (Busenitz & Barney, 1997). Los autores evaluaron la incidencia de este proceso mediante el análisis de dos sesgos; la sobreconfianza (definida como la creencia de que existe más probabilidad de acertar que de fallar) y la representatividad (tendencia a generalizar los conceptos, ideas y diagnósticos) (Busenitz & Barney, 1997). Al final, se encontró que los emprendedores se mostraban más susceptibles a incluir la heurística en su proceso de toma de decisiones que los gerentes. De esta manera, se concluyó que los emprendedores eran más intuitivos e informales. Para los autores estos resultados se debían a que dado el ambiente empresarial, muchas decisiones simplemente no se tomarían si no se contara con la intuición en este proceso. De esta manera, para los emprendedores un estilo de toma de decisiones heurístico era necesario porque la mayoría de veces las oportunidades para emprender surgían de improviso, sin contar con la información suficiente como para desarrollar un proceso más racional. Asimismo, en el análisis del entorno, para determinar cómo proceder ante una oportunidad de emprendimiento, intervienen gran cantidad de variables. Un análisis econométrico, estadístico, etc de estas condiciones sería complejísimo, postergando demasiado la toma de decisiones. En estos casos, el análisis intuitivo o heurístico simplifica y por lo mismo agiliza mucho este proceso (Busenitz & Barney, 1997).

## **Motivación**

### **Teorías de la motivación**

De una manera intuitiva se puede definir a la motivación como el esfuerzo para lograr cualquier objetivo. Por otro lado, según un acercamiento más técnico, “la motivación se define como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia que realiza un individuo para la consecución de un objetivo” (Robbins, 2009). En donde, la intensidad se refiere a la energía con la que se realiza la tarea, la dirección, a las metas que se quieren alcanzar y por último, la persistencia a la cantidad de tiempo en que el individuo permanece intentando alcanzarlas. A lo largo del tiempo, la motivación se ha mostrado como un tema de bastante interés para muchos estudiosos sobre todo para los psicólogos, la década de 1950 fue quizá el periodo más fructífero en acercamientos teóricos sobre este tema, pues las cuatro teorías más conocidas sobre motivación fueron desarrolladas durante este tiempo. Entre ellas, la teoría X,Y de Douglas McGregor, la de la jerarquía de necesidades de Maslow, la teoría de los dos factores (Frederick Herzberg) y por último la de las necesidades de McClelland. A pesar de que cada una de estas teorías han aportado en gran medida en la comprensión de los procesos de motivación, este trabajo sólo tratará de la teoría ERG de Clayton Alderfer, la misma que está basada en la de jerarquía de necesidades de Maslow y la teoría de las necesidades dominantes de McClelland.

### **Teoría ERG**

Clayton Alderfer es un psicólogo norteamericano que realizó estudios sobre motivación durante la década de los 70's y 80's. Con aplicaciones en el área industrial, desarrolló una gran variedad de teorías relacionadas a la motivación. Sin embargo, la investigación más destacada fue publicada en 1969 como “Organizational Behavior and

Human Performance: An empirical test of a new theory of human needs". En ella intentó aplicar la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (Oyarzo, 2011). Esta teoría que fue desarrollada por Abraham Maslow, propuso que dentro de cada ser humano existen cinco categorías de necesidades. Las mismas que están ordenadas de forma jerárquica de la siguiente manera; fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización y deben ser satisfechas en el mismo orden para mantener al individuo motivado (Robbins, 2009). En su trabajo, Alderfer encontró que la fuente de motivación del hombre podía resumirse en tres categorías de necesidades; necesidades de existencia, de relación, y de crecimiento. (Alderfer, 1996) La primera categoría se refiere a ciertos factores fundamentales para la existencia del hombre, como la sed, el hambre el sexo, otras necesidades corporales y el cuidado contra daños físicos y emocionales (Alderfer, 1996). Esta categoría incluye básicamente los dos niveles de la teoría de Maslow (fisiológicas y de seguridad) (Oyarzo, 2011). El siguiente tipo de necesidades son las de relación y se refiere a aquellas que se vinculan con la estima externa y la socialización del individuo con otras personas, es decir con el deseo de formar parte de un todo, de un ambiente social determinado (Oyarzo, 2011) que le proporciones afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad (Alderfer, 1996). Por último, están las necesidades de crecimiento que guardan directa relación con la categoría de necesidades de estima interna y autorrealización de Maslow y se refieren al deseo del individuo de desarrollarse personalmente y ser reconocido por la sociedad (Oyarzo, 2011). Como se puede ver, los estudios realizados por Alderfer se asemejan bastante a las teorías desarrolladas por Maslow, sin embargo, su trabajo también expone algunas diferencias. Por ejemplo, Maslow manifestó que cada categoría de necesidades debía ser satisfecha en un orden jerárquico determinado, de manera que conforme se satisfacen las de niveles inferiores (fisiológicas y de

seguridad), las siguientes se vuelven más importantes para el individuo (Robbins, 2009). De esta manera, se supuso que el individuo no tenía necesidades de nivel superior cuando las de niveles inferiores no habían sido cubiertas. Contrariamente a esta idea, Alderfer encontró que el orden de importancia de las tres categorías no depende de que las otras hayan sido cubiertas. Para el autor esto depende simplemente de cada individuo. De esta manera, se enfatiza en el hecho de que las personas tienen varias necesidades simultáneas (Alderfer, 1996) que deben ser resueltas desde las más concretas hasta las más generales generando una especie de principio de satisfacción (Oyarzo, 2011). Asimismo, de acuerdo a esta teoría concentrarse en un categoría de necesidades no será un motivador efectivo (Alderfer, 1996).

### **Teoría de las Necesidades de McClelland**

David McClelland fue un sicólogo estadounidense que realizó gran cantidad de investigaciones en el campo de la motivación. Su trabajo más conocido fue el desarrollo de la teoría de las 3 necesidades dominantes, publicado en el libro *Human Motivation* en 1987. En él describe tres tipos de necesidad motivacional que todos los individuos poseen; necesidad de logro, de poder y de afiliación (Amorós).

La necesidad de logro se caracteriza por el impulso de sobresalir, de luchar por el triunfo y obtener resultados mayores en relación a un conjunto de estándares. El segundo tipo de necesidad, la de poder se refiere al deseo de hacer que las personas que rodean al individuo se comporten de una manera que no lo hubieran hecho por sí mismas. Por último está la necesidad de afiliación que se trata sobre el anhelo de tener relaciones interpersonales cercanas y amistosas (Robbins, 2009).

Según McClelland, aunque estas necesidades se manifiestan en todas las personas, difieren en intensidad. De manera, que algunas son dominantes o más importantes para el

individuo que otras, y por lo mismo, son motivadores más fuertes (Méndez, 2009). Por ejemplo, las personas con alta orientación al logro se caracterizan por el deseo de realizar cada vez mejor sus actividades. Buscan situaciones en las que puedan demostrar sus habilidades, por ello prefieren los retos en los que exista una probabilidad de triunfo del 50% (Robbins, 2009). No les agrada someterse a situaciones muy desfavorables (con probabilidad de fracaso más alta) porque no les satisface el éxito por casualidad. De la misma manera, evitan los retos fáciles porque éstos no les permiten explotar y demostrar sus habilidades al máximo (Méndez, 2009).

Con respecto a los individuos que poseen una alta necesidad de poder gustan por encontrarse en situaciones en donde puedan influenciar en los demás (Amorós, s.f). Asimismo, disfrutan de situaciones competitivas en donde puedan mostrarse dignos de liderazgo y les permitan alcanzar mayores niveles de status y reconocimiento. A diferencia de los enfocados en el logro, ellos prefieren las situaciones con altas probabilidades de éxito pues les es más fácil mostrarse ante el resto como ganadores (Méndez, 2009). Asimismo, los individuos orientados a la necesidad de afiliación buscan entablar buenas relaciones con las personas que los rodean. Frecuentemente están interactuando con los demás para sentirse respaldados por su ayuda, consideración y respeto (Méndez, 2009).

### **Anteriores estudios sobre motivación en los emprendedores**

La motivación ha sido otro elemento de interés en el análisis del perfil de los emprendedores. Algunos estudios se han enfocado en las características ambientales que motivan las iniciativas de emprendimiento (Aldrich, 2000) y aunque estos han contribuido en el entendimiento de este fenómeno, se ha visto la necesidad de investigar también sobre los factores individuales de los emprendedores porque es evidente que no todas las personas

responden de la misma manera a pesar de que se les presenten las mismas condiciones ambientales y las mismas oportunidades (Shane, 2003). En cuanto a este aspecto, la teoría de las necesidades dominantes ha sido el tema más mencionado en la literatura. Sin embargo, mediante varios estudios también se ha mostrado a la independencia como uno de los factores específicos más importantes en la motivación.

La independencia puede definirse como el deseo de tomar responsabilidad sobre la propia vida y los propios juicios. Muchos investigadores como Chell (2008) han observado que una de las motivaciones del emprendedor es la independencia. Además, en una entrevista hecha a emprendedoras estadounidenses (Hisrich, 1985), se encontró que una de las principales razones para haber creado su empresa fue el deseo por independencia. Asimismo, Hornaday y Aboud (1973) encuestaron a 60 fundadores de empresas que a pesar de tener diferentes personalidades, concordaban al atribuir a la independencia como la motivación más fuerte al crear su negocio. Por último, en un estudio sobre personalidad realizado a 63 emprendedores, Aldridge (1997) mostraron puntajes significativamente más altos que la población en general en pruebas empleadas para medir la independencia como motivación.

Como se dijo, la teoría de las necesidades ha sido el tema más analizado en cuanto a la motivación. Por este motivo es también la más completa. A pesar de existir una variedad considerable tanto de conclusiones teóricas como experimentales, en todas se describe al emprendedor como un individuo con alta necesidad de logro.

El propio de autor de la teoría de las necesidades dominantes, David McClelland, mencionó que los roles empresariales estaban caracterizados por tener un alto grado de necesidad de logro (McClelland, 1961). Para el autor, dado que el fundar una empresa es un proceso que envuelve gran cantidad de riesgo y ambigüedad, era evidente que los

emprendedores debían contar con alta confianza en sus capacidades y alta tolerancia al riesgo. Como dos de los atributos de la necesidad de logro son la alta confianza en sí mismo y la alta propensión al riesgo, McClelland describió a los emprendedores como individuos con alta necesidad de logro (McClelland, 1961). Asimismo, para McClelland, debido a que el emprendedor debía influir en sus subordinados para hacer que cumplan con los objetivos empresariales, el emprendedor debía además contar con una considerable necesidad de poder (Pulgarín, 2013). Otros autores como Collins, Hages, Locke (2004), Stewart and Roth (2007) también encontraron a los emprendedores como individuos con niveles de necesidad de logro significativamente más altos que los administradores y gerentes (Zhao y Seibert, 2009).

En cuanto a conclusiones basadas en estudios estadísticos e empíricos, se pueden destacar los hallazgos de Johnson (1990), quien realizó una revisión de 23 estudios empíricos y encontró que existe una relación directa entre la necesidad de logro y el comportamiento emprendedor. Asimismo, en un estudio realizado por Fineman, se concluyó que las calificaciones provistas por pruebas empleadas para analizar la incidencia de esta necesidad en el individuo, podían predecir el comportamiento emprendedor del mismo.

En otro estudio, en el que se compararon los niveles de necesidad de logro presentes en gerentes y emprendedores de negocios pequeños, se encontró que uno de los factores más importantes para establecer una diferencia en los perfiles sicosociales de estos dos grupos de individuos era el nivel de esta necesidad. Siendo los emprendedores los que mostraban niveles de necesidad de logro significativamente más altos (Begley, 1995). Este mismo autor, había realizado ya en 1987 un estudio en donde encontró que los emprendedores poseían también niveles más altos de tolerancia al riesgo y a la ambigüedad que gerentes y administradores. Dado que McClelland (1961) había asociado la tolerancia al riesgo con la necesidad de logro,

estos autores sugirieron también la predominancia de esta necesidad en el perfil de los hombres de negocios (Begley & Boyd, 1987). Otros estudios experimentales, arrojaron conclusiones parecidas. Por ejemplo, Sexton & Bowman (1986) en una investigación concluyeron en que la tolerancia a la ambigüedad era una característica definitoria en el perfil sicosocial de los emprendedores vs el de los gerentes.

### **Inteligencia Emocional**

El término inteligencia emocional se refiere a la capacidad para identificar, comprender, controlar y modificar tanto las propias emociones y estados de ánimo como los de los otros (Robbins, 2009). Si bien el término fue popularizado por Daniel Goleman en su libro publicado en 1995 como *Emotional Intelligence*, (Schawbel, 2011) éste está relacionado con propuestas anteriores como con las siete inteligencias de Gardner y el concepto de inteligencia social del psicólogo Edward Thorndike quién definió este tipo de inteligencia como la habilidad para entender y dirigir a las personas y actuar sabiamente en las relaciones humanas (Olguín, s.f.). Por otro lado, Howard Gardner, propuso que los seres humanos poseen siete tipos de inteligencia, entre ellos dos relacionados a la inteligencia emocional; inteligencia interpersonal e intrapersonal. El autor define al primer tipo como la capacidad para identificar y comprender las intenciones, motivaciones y deseos de los demás mientras que al segundo tipo como, la capacidad para entender las emociones, deseos y motivaciones de uno mismo (Smith, 2002). Finalmente, para Daniel Goleman la inteligencia emocional es la capacidad para interactuar eficazmente con el mundo, interrelacionando la comprensión de los sentimientos propios y de los otros, así como otras habilidades como el control de los impulsos, la motivación, el entusiasmo la perseverancia y la empatía. (Olguín, s.f.)

### **Anteriores estudios sobre inteligencia emocional de los emprendedores**

Aunque no se cuenta con un estudio completo en el que se haya analizado a la inteligencia emocional de los emprendedores y/o gerentes, bajo el concepto desarrollado por Daniel Goleman, en donde se la presenta como la capacidad para comprender y manejar tanto las emociones y estados de ánimo propios como los de los demás, existen una gran variedad de acercamientos tanto teóricos como prácticos de temas relacionados a la inteligencia emocional que de alguna manera permiten alcanzar cierta comprensión de las diferencias en los niveles de inteligencia emocional de emprendedores y gerentes.

Los acercamientos intuitivos concuerdan en que los emprendedores poseen un gran nivel de estabilidad emocional, (McClelland, Burham, 2008) pues se caracterizan por ser optimistas y capaces de manejar situaciones de gran estrés y presión social (Baron 1999; Locke, 2000). Los emprendedores asumen gran cantidad de responsabilidad personal por el éxito o fracaso de sus iniciativas cuando toman la decisión de empezar una empresa. Esto, sin duda acarrea una serie de presiones, entre ellas; carga fuerte de trabajo individual, toma de decisiones difícil pues muchas veces no se cuenta con la información suficiente, y riesgo financiero que podría desencadenar en la quiebra. Una persona que no es estable emocionalmente no se sentiría atraída en asumir tal cantidad de responsabilidades y por lo tanto de desempeñar roles relacionados con el emprendimiento (Zhao & Seibert, 2009).

En cuanto a las conclusiones basadas en investigaciones estadísticas, se puede decir, que la mayoría concuerda en que los emprendedores tienen bastante habilidad social. Existen incluso otros que aseguran que los emprendedores poseen mayores niveles de estas capacidades que los gerentes. Por ejemplo, en dos estudios realizados en industrias diferentes (cosméticos y tecnología), se evaluó la capacidad social de los emprendedores para determinar

si la efectividad (de los fundadores de la empresa) en la interacción con otros individuos, influía positivamente en el desempeño de la empresa. Para medir la habilidad social se midieron cuatro variables; percepción social, que básicamente medía la capacidad de la persona para entender las emociones en los demás, gestión de impresión o habilidad para inducir reacciones favorables en los otros, adaptabilidad social definida como la aptitud para adaptarse a diversas situaciones sociales, y expresividad (destreza para transmitir las emociones de manera adecuada). Al final, los autores concluyeron en que todas las variables influían en el desempeño de las firmas de ambas industrias. De ésta manera, manifestaron que los emprendedores exitosos, se caracterizaban por poseer altos niveles de habilidades sociales (Chell, 2008).

Zhao y Seibert (2006), otros autores interesados en establecer diferencias entre los perfiles sicosociales de emprendedores y gerentes realizaron un exhaustivo análisis de las diferencias en la personalidad de estos grupos utilizando como base la teoría de los cinco grandes. Encontraron diferencias significativas en los rasgos de personalidad pero también, concluyeron sobre ciertos aspectos relacionados a la inteligencia emocional. Por ejemplo, su análisis mostró que los emprendedores tienen niveles más elevados de meticulosidad, estabilidad emocional y apertura a la experiencia que los gerentes. Asimismo, en una revisión de 23 estudios se determinó que sí existen diferencias significativas entre gerentes y emprendedores en cuanto a estabilidad emocional, pues los emprendedores registraron calificaciones más altas en las pruebas usadas para medir esta variable (Robbins, 2009).

Se puede mencionar otro estudio, en donde se encontró que sí existían diferencias significativas pero en este caso eran los gerentes los que contaban con mayores niveles de meticulosidad que los emprendedores. También se los describieron como más sociales y

abiertos a la experiencia que los gerentes, sin embargo, estos resultados no alcanzaron niveles significativos (Chell 2008).

## **Valores**

Los valores son convicciones básicas que permiten preferir a nivel personal y social a cierto comportamiento o estado final de la existencia frente a otro inverso o diferente. Es un elemento personal que permite considerar cierto aspecto como correcto o incorrecto. Se dice que los valores se componen de dos atributos. El atributo de contenido que dicta que estado o comportamiento es preferible a otro y el de intensidad que indica que tan importante o preferible es. Cuando los valores son identificados y ordenados de acuerdo a su importancia se obtiene un sistema de valores que permite identificar qué aspectos rigen las actitudes y comportamientos de cada persona. De esta manera, el sistema de valores es importante porque permite comprender los fundamentos de las actitudes y motivaciones de cada individuo (Robbins, 2009). Aunque el proceso de cuestionar los valores podría producir cambios, estos tienden por lo general a ser permanentes durante la vida. Por otro lado, La investigación ha demostrado que las personas con la misma ocupación tienden a compartir los mismos valores (Robbins, 2009). Por ejemplo, en un estudio los gerentes corporativos listaban a la seguridad y el respeto propio como los valores terminales más importantes, mientras que la veracidad y la confianza como los instrumentales más importantes (Robbins, 2009).

Milton Rokeach desarrolló una distinción entre los valores e identificó dos clases. Los valores terminales que son los estados finales de la existencia deseados o las metas que la persona quiere alcanzar durante la vida. Como segundo tipo, están los valores instrumentales que son los comportamientos o medios preferidos por la persona para alcanzar esas metas o

valores terminales. Para determinar la importancia de los valores para cada persona, Rokeach creó una encuesta de valores conocida como EVR (Robbins, 2009).

### **Anteriores estudios sobre valores en los emprendedores**

Al parecer los estudios relacionados con el sistema de valores de los gerentes y los emprendedores indican que sí se pueden establecer diferencias significativas en los sistemas de valores entre estos dos grupos de personas.

Por ejemplo, se realizó un estudio descriptivo para determinar si existen diferencias entre los valores personales que inspiran a los emprendedores y los que inspiran a los gerentes. Se utilizó una variación de la encuesta de valores de Rokeach y dos dimensiones fueron identificadas dentro del grupo de estos valores; colectivismo e individualismo. Como conclusión se encontró que sí existen diferencias significativas en los valores que inspiran a estos dos grupos de personas, siendo los emprendedores lo que se inclinan hacia valores individualistas y los gerentes hacia colectivistas. De manera más específica, se encontró que los emprendedores muestran el siguiente orden (desde el más importante hasta el menos) en su sistema de valores; la libertad, ser emprendedor, dar sentido a la vida y la salud. Mientras, que en los gerentes el sistema se conforma de la siguiente manera; dar sentido a la vida, ser capaz, el trabajo y el autorrespeto (Moriano, 2001).

En otro estudio, se encuestó a 150 mujeres y hombres gerentes y empresarios para que por medio de una versión de la encuesta de valores Rokeach, indicaran el nivel de importancia que tenían para ellos cada uno de los valores dentro de dos grupos; terminales e instrumentales. Los resultados del estudio revelaron que no existían diferencias significativas entre hombres y mujeres, pero al igual que el primer estudio estas eran bastante significativas al comparar gerentes y emprendedores. De esta manera los emprendedores consideran más

importantes a los siguientes valores terminales (ordenados desde el más hasta el menos importante); el respeto propio, la libertad, sentido de logro y una vida emocionante, mientras que para los gerentes están la amistad verdadera, sabiduría, salvación y placer en cuanto a los terminales, se encontraban la honestidad, ambición, capacidad, independencia y coraje como los más importantes para los emprendedores y para los gerentes; ser amado, la compasión, el perdón y el autocontrol (Fagenson, 1993).

### **CAPITULO 3: METODOLOGÍA**

El estudio consta de dos fases:

#### **Fase Cualitativa**

La fase cualitativa constó básicamente de la consulta de fuentes secundarias sobre el tema como libros y artículos de periódicos y revistas. Asimismo, se analizaron 4 entrevistas realizadas a emprendedores y gerentes con relación de dependencia ambateños de entre 40 y 50 años con situación socioeconómica media. En estas se indagó sobre el conocimiento que ellos tienen sobre el emprendimiento, las características consideradas comunes en los emprendedores de éxito y las diferencias entre el perfil sicosocial de un emprendedor y las de un gerente con relación de dependencia. El principal objetivo fue encontrar coincidencias en las respuestas de los entrevistados para seleccionar los aspectos que debieran incluirse en la fase cuantitativa para un posterior análisis más profundo. Asimismo, se validó la pertinencia de incluir ciertas hipótesis propuestas preliminarmente. De esta forma, mediante el análisis de las opiniones de los sujetos, se evaluó la posibilidad de que la hipótesis sea corroborada en el estudio cuantitativo, así las que discreparon mucho de los resultados obtenidos en la fase cualitativa fueron replanteadas o descartadas. Esta fase fue fundamentalmente un recurso para diseñar el estudio cuantitativo; ya sea ampliando, modificando o reduciendo los aspectos de estudio.

#### **Fase Cuantitativa**

La segunda fase del estudio es de naturaleza cuantitativa. Para el desarrollo de esta fase, se conformó una muestra 60 emprendedores de PYME's y 60 gerentes con relación de dependencia, ambateños con edades entre 40 y 60 años y situación socioeconómica media, a quienes se les realizaron varios cuestionarios para medir cada una de las variables de

investigación anteriormente descritas. Las pruebas se obtuvieron de la herramienta biblioteca de autoevaluación (SAL) incluida en el libro “Comportamiento Organizacional” de Stephen Robbins y Timothy Judge (2009). A continuación se presenta un detalle que relaciona las preguntas de investigación, las variables analizadas en cada pregunta, el nombre de la prueba para medir dicha variable y una breve descripción de cada prueba. Una vez obtenidos los datos, se valoraron y se organizaron para mediante herramientas de estadística descriptiva como gráficas de barras, realizar un análisis que permitió exponer las principales diferencias encontradas en cada una de las variables. Como segundo paso, para determinar si las diferencias encontradas son estadísticamente representativas para establecer una relación de dependencia se procedió con la aplicación de dos pruebas estadísticas; Chi cuadrado y T-student, a las que se les aplicó un nivel de confianza del 95%.

### **1. Diferencias en la personalidad de los emprendedores y la de los gerentes con relación de dependencia**

*Variable medida.* Personalidad según los tipos de Jung

*Prueba utilizada.* ¿Cuál es mi personalidad en los 16 tipos de Jung?

*Descripción.* La prueba utilizada en este estudio es una versión de 35 preguntas de la prueba original desarrollada por Katharine Briggs y su hija Isabel Briggs Myers que contenía 125 preguntas (Boeree, 1998). Al igual que la versión original, la tipificación de la personalidad se da con respecto a cuatro aspectos; extroversión (E) o introversión (I), sensación (S) o intuición (N), pensamiento (T) o sentimiento (F) y juicio (J) o percepción (P) (Marcic et al, 1989).

### **2. Diferencias entre el estilo de toma de decisiones de los emprendedores y la de los gerentes con relación de dependencia**

**Variable medida.** Capacidad para tomar decisiones reflexionadas

**Prueba utilizada.** ¿Soy una persona que toma decisiones reflexionadas?

**Descripción.** Las personas difieren en la manera en la que toman sus decisiones.

Algunas prefieren recolectar la mayor cantidad de información y analizarla minuciosamente antes de seleccionar la mejor opción, mientras otras tienden a escoger lo que desean hacer tan pronto como sea posible. El test utilizado en la investigación para evaluar el comportamiento sobre toma decisiones en básicamente es una escala que mide el grado de reflexión que se tiene al tomar una decisión. Si se obtiene un puntaje de 28 o más se considera un tomador de decisiones muy reflexivo, si el puntaje está entre 14 y 27, revela un estilo de toma de decisiones medianamente reflexivo, por último un puntaje menor que 14 indicaría un tomador de decisiones impulsivo (Goldberg, Johnson, Eber, & Hogan, 2006).

### **3. Diferencias entre las motivaciones de los emprendedores y las de los gerentes con relación de dependencia**

**Variable medida.** Motivadores más fuertes

**Prueba utilizada.** ¿Qué es lo que me motiva?

**Descripción.** Esta prueba se basa en la teoría ERG de Clayton Alderfer, y básicamente valora la importancia que cada categoría de necesidades (necesidades de existencia, de relación, y de crecimiento) tienen para el individuo. La escala tiene un rango de 4 a 20 en donde 4 debe interpretarse como poco importante y 20 como muy importante (Alderfer, 1972).

**Variable medida.** Necesidades dominantes

**Prueba utilizada.** ¿Cuáles son mis necesidades dominantes?

**Descripción.** Esta prueba está basada en la teoría de las necesidades dominantes de David McClelland. Es una escala que permite medir cuatro necesidades sociales; logro,

afiliación, poder (las tres dominantes según McClelland) y autonomía. El puntaje obtenido está en un rango de 5 a 25. Mientras más alto es el puntaje más dominante es la necesidad para el individuo (Heckert et al., 2000).

#### **4. Diferencia entre la calificación en inteligencia emocional de los emprendedores y de los gerentes con relación de dependencia**

*Variable medida.* Calificación de inteligencia emocional

*Prueba utilizada.* ¿Cuál es mi calificación en inteligencia emocional?

*Descripción.* Este instrumento analiza las cinco dimensiones básicas de la inteligencia emocional según la teoría de Daniel Goleman; autoconciencia, automotivación, autocontrol, empatía y habilidad social. Los puntajes obtenidos de la prueba fluctúan entre 10 y 50. En donde 40 o superior indicaría una alta inteligencia emocional, mientras que 20 o menos una baja inteligencia emocional (Goleman, 1995).

#### **5. Diferencias entre los valores importantes para los emprendedores y los gerentes con relación de dependencia**

*Variable medida.* Valores más importantes

*Prueba utilizada.* ¿Qué es lo que valoro?

*Descripción.* Esta prueba está basada en la encuesta de valores EVR desarrollada por Rokeach y permite identificar la importancia relativa que cada valor tiene para el individuo en dos categorías de valores; instrumentales y terminales. Para ello, 10 valores diferentes deben ordenarse en forma jerárquica de acuerdo a su importancia, en donde 1 es el más importante y 10 el menos importante (Rokeach, 1973).

## **Justificación de la Metodología Seleccionada**

### **Fase cualitativa**

Como se dijo, si bien existen numerosos estudios sobre los rasgos psicológicos y sicosociales de los emprendedores, las conclusiones varían mucho de estudio en estudio. En algunos, debido a que los resultados expuestos se derivan de un análisis intuitivo parecería que varían de acuerdo a las impresiones de cada autor. En otros, que obedecen a métodos más sistemáticos, los resultados discrepan de igual manera, esto deja entrever que seguramente no es posible establecer ciertas características de la personalidad del emprendedor como definitorias en todos los entornos. Por este motivo es que se han ido desarrollando investigaciones más específicas que tocan este tema en diversos ambientes como país, industria, etc. Por este motivo, resulta también interesante el tratamiento de este tema enfocado en el Ecuador, no solo para apreciar las diferencias con respecto a otros países sino también para contribuir con el desarrollo de literatura útil para guiar futuros estudios y ayudar a identificar a una persona con futuro emprendedor en un ámbito semejante al estudiado.

Como las conclusiones obtenidas en anteriores estudios no son aplicables a todos los entornos y en el país éstos son escasos, es prudente que en un inicio se realice una investigación cualitativa exploratoria, que permita determinar qué variables merecen un tratamiento más profundo a llevarse a cabo en la fase cuantitativa de la investigación. De esta manera, se utilizará la fase cualitativa como un mecanismo de apoyo en el diseño la investigación cuantitativa.

### **Fase cuantitativa**

Como se ha dicho, uno de los principales objetivos de esta investigación es generar conclusiones basadas en evidencia estadística y en un estudio sistemático que permitan

establecer un criterio sobre las diferencias entre el perfil sicosocial de un emprendedor y de un gerente con relación de dependencia que pueda complementar los resultados cualitativos que se han obtenido hasta hoy. Es por este motivo que es esencial la inclusión de una fase cuantitativa.

## CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE RESULTADOS

### Detalles del Análisis

#### Fase cualitativa

La fase cualitativa constó básicamente del estudio de anteriores investigaciones relacionadas a los temas tratados, (que fueron detallados anteriormente) y del análisis de cuatro entrevistas realizadas a dos gerentes con relación de dependencia y a dos emprendedores de PYME's. Es importante mencionar que esta etapa del estudio representó un recurso para el diseño de la fase cuantitativa de la investigación.

Varios aspectos fueron tratados por medio de las entrevistas. En un inicio, se pidió a personas que dijeran tres características que consideren son las que los definen. Los emprendedores concordaron en que se consideran bastante trabajadores e innovadores. Por otro lado, los gerentes solo coincidieron en que son bastante sociales pero se nombraron otras características como organizados, de mente abierta, sensibles, etc. Con respecto a la personalidad, los sujetos entrevistados concuerdan en que no creen que existan rasgos de personalidad diferenciadores entre los emprendedores y las personas que trabajan en relación de dependencia en cargos gerenciales. Se les preguntó sobre los cuatro rasgos de Jung y aunque mencionaron la importancia de saber crear y llevar buenas relaciones con los demás para crear una red de contactos útiles para el emprendimiento, consideran que en cuanto a introversión, extroversión existe la misma probabilidad de encontrar gerentes y emprendedores introvertidos como gerentes y emprendedores extrovertidos. Respuestas similares se obtuvieron para los otros aspectos de esta categoría, excepto en intuición. Los emprendedores consideraron que éste podría ser un aspecto que los define porque la intuición había sido un recurso fundamental a la hora de encontrar una buena oportunidad en el mercado

de negocio, ya que a pesar de no contar con toda la información que hubieran requerido para obtener una evaluación completa, decidieron iniciar la empresa. Los gerentes por otro lado, consideraron que no se puede catalogar a la intuición como una característica exclusiva de los emprendedores, puesto que muchas decisiones que ellos toman se hacen intuitivamente. Sin embargo, concuerdan con los emprendedores en que a veces ellos tienen menos información para tomar las decisiones. Otra de las características que se trataron fueron la determinación y la tolerancia al riesgo. Para los emprendedores la tolerancia al riesgo es uno de los factores que podrían diferenciar el carácter de un emprendedor vs un gerente que trabaja en relación de dependencia. Puesto que emprender es iniciar un proyecto desde cero, con la misma probabilidad de fracaso que de éxito, es fundamental que el emprendedor se sienta conforme con el riesgo, pues de otra manera no se atrevería a iniciar algo desde nada. Asimismo, considerando que a veces estos emprendimientos son financiados con ahorros y préstamos corren con grandes riesgos financieros que los gerentes no tienen. Para los gerentes, la tolerancia por el riesgo es una característica que debe estar en los emprendedores pero que no es exclusiva de estas personas, ya que muchas veces los gerentes con altas responsabilidades deben lidiar con situaciones altamente riesgosas que ponen a prueba su tolerancia.

La persistencia también fue nombrada como característica fundamental en los emprendedores pues consideraron que generalmente los proyectos iniciados no dan los resultados esperados inmediatamente, por ello es bastante importante que se luche por alcanzar los objetivos y que se tenga paciencia en el desarrollo del negocio. Para ejemplificar esto, uno de los entrevistados mencionó que en un inicio su emprendimiento no había ido muy bien y que debió cerrar. Sin embargo, 1 año más tarde montó su empresa y actualmente le va bastante bien.

Asimismo, se decidió tratar en la entrevista algunos aspectos relacionados a la motivación. Para ello, se les preguntó a los sujetos cuales fueron las razones que les llevaron ya sea a iniciar una empresa o a ocupar un cargo gerencial en una. Las respuestas provistas por los emprendedores indican que una de las motivaciones más fuertes en la creación de empresas es el deseo de independencia y autonomía. De esta manera, para uno de los emprendedores la motivación principal fue que no le agradaba recibir órdenes y que no se sentía cómodo trabajando para alguien más que tenga la autoridad de limitarle. Asimismo, está consciente de que no es muy social por lo que tampoco le gustaba la idea de trabajar en un ambiente rodeado de mucha gente. Para otro de los entrevistados, su motivación principal fue tener solvencia económica, quería encontrar una manera de ganar grandes cantidades de dinero sin la necesidad de esperar hasta alcanzar un cargo con una buena remuneración económica en una empresa. Por ello, decidió emprender su negocio con ayuda de un familiar que tenía bastante éxito en la industria. Por otro lado, los gerentes mencionan que no se sienten incómodos con la idea de trabajar para alguien más siempre y cuando sean reconocidos por lo que hacen. Uno de los gerentes entrevistados mencionó que una de las razones por las que decidió trabajar en la empresa que actualmente está, era por las oportunidades de crecimiento que esta ofrecía. Además que le agradaba la industria y quería conocer más sobre ella. Asimismo, otro gerente mencionó que le interesó involucrarse en la empresa porque ofrecía oportunidades de crecimiento y le agradaba la idea de relacionarse con personas que ocupaban puestos gerenciales. Por último, se trataron los valores. Para ello, se les pidió que mencionaran cuál era el valor más importante en su trabajo. Uno de los emprendedores mencionó a la libertad como el, mientras que el otro la persistencia. En cuanto, a los gerentes,

los valores mencionados como más importantes fueron la honestidad y el compromiso con las metas.

### **Fase cuantitativa**

Una vez realizadas las pruebas a los dos grupos de personas, se procedieron a calificar mediante el software de la herramienta biblioteca de autoevaluación (SAL) incluida en el libro “Comportamiento Organizacional” de Stephen Robbins y Timothy Judge (2009). Después se tabularon los datos obtenidos. Para mostrar las diferencias entre los emprendedores y los gerentes con relación de dependencia, se realizaron gráficos de estadística descriptiva de cada uno de los factores que intervienen en los aspectos estudiados. Asimismo, para determinar si dichas diferencias son estadísticamente significativas se realizaron pruebas estadísticas como; Chi cuadrado, cuyos resultados se obtuvieron mediante el emulador de la calculadora Casio fx 9860 G o T-student, realizada a través del paquete de análisis de datos de Excel 2007.

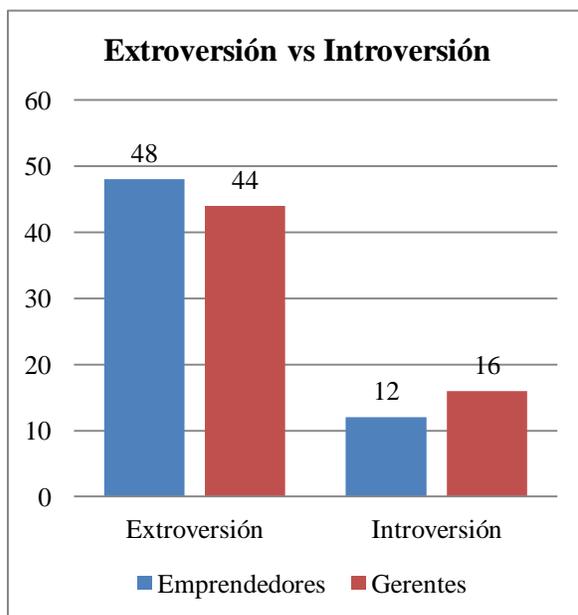
### **Diferencias en la personalidad de los emprendedores y la de los gerentes con relación de dependencia**

#### **Personalidad según los rasgos de Jung**

Una vez obtenidos los datos del software, para analizar las diferencias entre emprendedores y gerentes con relación de dependencia en los rasgos de Jung, se procedió a tabular por separado cada rasgo. Después, para notar las diferencias se graficaron las frecuencias de cada grupo en cada uno de los rasgos y para determinar si estas diferencias son estadísticamente significativas se procedió a realizar una prueba de Chi Cuadrado. Los valores obtenidos en la prueba de independencia indican que las diferencias encontradas en cada rasgo no son lo suficientemente grandes como para establecer una relación de dependencia. Por lo tanto se puede decir, que la evidencia no es estadísticamente significativa como para

establecer diferencias en la personalidad de los emprendedores y los gerentes con relación de dependencia, al menos desde la perspectiva teórica de los rasgos de Jung. A continuación se muestra más a detalle ésta información

### *Introversión (I) y Extroversión (E)*



Como se puede ver en la ilustración 1, en este aspecto sí se registran aunque pequeñas ciertas distinciones dadas por diferencia en la cantidad de emprendedores y de gerentes catalogados en cada rasgo. De esta manera, parecería que existen más emprendedores extrovertidos que gerentes con relación de dependencia, mientras que más gerentes introvertidos que emprendedores.

**Ilustración 1.** Gráfico de frecuencias Introversión/Extroversión.  
Fuente: Elaboración propia

### **Prueba de independencia Ji Cuadrado**

**Hipótesis nula ( $H_0$ ):** El rasgo de introversión/extroversión es independiente de si el individuo es un emprendedor o un gerente con relación de dependencia.

**Hipótesis alternativa ( $H_a$ ):** El rasgo de introversión/extroversión es dependiente de si el individuo es un emprendedor o un gerente con relación de dependencia.

#### **Valor crítico de la prueba:**

- Grados de libertad: 1
- Nivel de riesgo: 0.05
- Valor crítico: 3.84

	Extroversión	Introversión
Emprendedores	48	12
Gerentes	44	16

**Tabla 1.** Información muestral.  
Introversión/Extroversión. Fuente: Elaboración propia

### Frecuencias Esperadas

	1	2
1	46	14
2	46	14

Ilustración 3. Resultados Chi cuadrado. Fuente: Elaboración propia

### Resultados

$\chi^2$  Test  
 $\chi^2=0.74534161$   
 $P=0.38795512$   
 $df=1$

Ilustración 2. Matriz de frecuencias esperadas Introversión/Extroversión. Fuente: Elaboración propia

Como el estadístico de prueba ( $\chi^2$ ) es 0.74534161 y es menor que el valor crítico (3.84) se acepta la hipótesis nula. Por lo tanto, el rasgo de introversión/extroversión es independiente de si el individuo es un emprendedor o un gerente con relación de dependencia.

### Sensación (S) e Intuición (N)

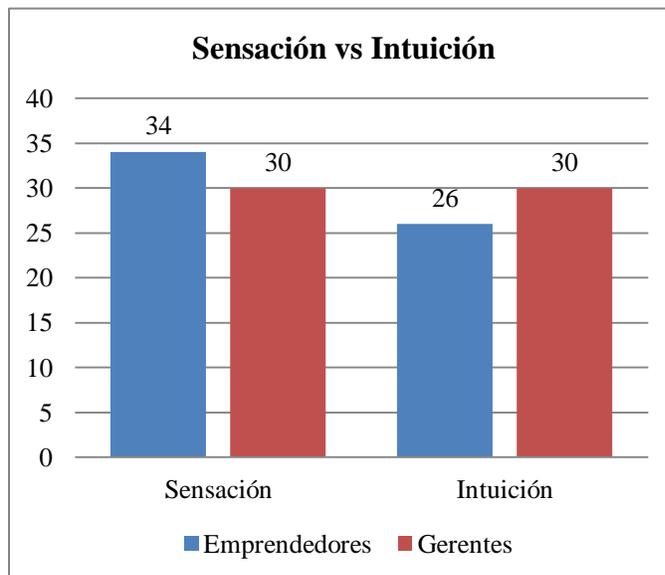


Ilustración 4. Gráfico de frecuencias Sensación/Intuición. Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en el gráfico 4, existen diferencias en la cantidad de emprendedores y gerentes con relación de dependencia calificados como intuitivos y sensitivos. Aunque la diferencia es pequeña existen más emprendedores sensitivos y más gerentes intuitivos.

## Prueba de independencia Ji Cuadrado

### Hipótesis

**Hipótesis nula (H0):** El rasgo de sensación/intuición es independiente de si el individuo es un emprendedor o un gerente con relación de dependencia.

**Hipótesis alternativa ( $H_a$ ):** El rasgo de sensación/intuición es dependiente de si el individuo es un emprendedor o un gerente con relación de dependencia.

**Valor crítico de la prueba:**

- Grados de libertad: 1
- Nivel de riesgo: 0.05
- Valor crítico: 3.84

**Información Muestral:**

	Sensación	Intuición
Emprendedores	34	26
Gerentes	30	30

Tabla 2. Información muestral. Sensación/Intuición.  
Fuente: Elaboración propia

**Frecuencias esperadas**

B	1	2
1	32	28
2	32	28

Ilustración 6. Matriz de frecuencias esperadas. Sensación/Intuición. Fuente: Elaboración propia

**Resultados**

$\chi^2$  Test  
 $\chi^2 = 0.53571428$   
 $P = 0.46421431$   
 $df = 1$

Ilustración 5. Resultados Chi Cuadrado. Fuente: Elaboración propia

Como el estadístico de prueba ( $\chi^2$ ) es 0.53571428 y es menor que el valor crítico (3.84) se acepta la hipótesis nula. Por lo tanto, el rasgo de sensación/intuición es independiente de si el individuo es un emprendedor o un gerente con relación de dependencia.

**Pensamiento/Sentimiento**

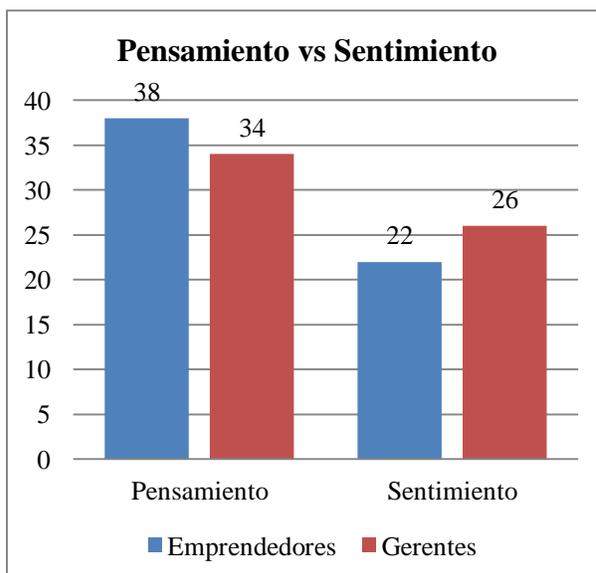


Ilustración 7. Gráfico de frecuencias. Pensamiento/Sentimiento. Fuente: Elaboración propia

Como se puede ver en la ilustración 7, si existen diferencias en la cantidad de emprendedores y gerentes con relación de dependencia en cuanto a estos factores. De esta manera, se registraron más emprendedores con inclinación hacia el pensamiento que hacia la intuición mientras que en sentimiento se registraron

más gerentes que emprendedores.

### Prueba de independencia Ji Cuadrado

#### Hipótesis

**Hipótesis nula ( $H_0$ ):** El rasgo de pensamiento/sentimiento es independiente de si el individuo es un emprendedor o un gerente con relación de dependencia.

**Hipótesis alternativa ( $H_a$ ):** El rasgo de pensamiento/sentimiento es dependiente de si el individuo es un emprendedor o un gerente con relación de dependencia.

#### Valor crítico de la prueba:

- Grados de libertad: 1
- Nivel de riesgo: 0.05
- Valor crítico: 3.84

	Pensamiento	Sentimiento
Emprendedores	38	22
Gerentes	34	26

Tabla 3. Información muestral.  
Pensamiento/Sentimiento. Fuente: Elaboración propia

#### Frecuencias esperadas

B	1	2
1	33	24
2	36	24

Ilustración 9. Matriz de frecuencias esperadas. Fuente: Elaboración propia

#### Resultados

```

χ² Test
χ²=0.55555555
P =0.45605654
df=1

```

Ilustración 8. Resultados de Chi Cuadrado.  
Fuente: Elaboración propia

Como el estadístico de prueba ( $\chi^2$ ) es 0.55555555 y es menor que el valor crítico (3.84) se acepta la hipótesis nula. Por lo tanto, el rasgo de pensamiento/sentimiento es independiente de si el individuo es un emprendedor o un gerente con relación de dependencia.

### Juicio/Percepción

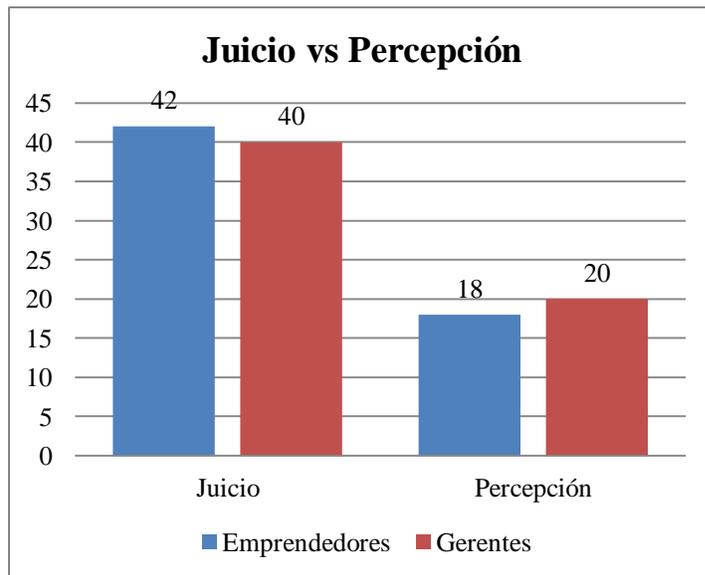


Ilustración 10. Gráfico de frecuencias. Juicio/Percepción. Fuente: Elaboración propia

Como se puede ver, existen pequeñas diferencias en la cantidad de emprendedores y gerentes con relación de dependencia catalogados con inclinación hacia el juicio y la percepción.

### Prueba de independencia Ji Cuadrado

#### Hipótesis

**Hipótesis nula ( $H_0$ ):** El rasgo de juicio/percepción es independiente de si el individuo es un emprendedor o un gerente con relación de dependencia.

**Hipótesis alternativa ( $H_a$ ):** El rasgo de juicio/percepción es dependiente de si el individuo es un emprendedor o un gerente con relación de dependencia.

#### Valor crítico de la prueba:

- Grados de libertad: 1
- Nivel de riesgo: 0.05
- Valor crítico: 3.84

#### Frecuencias esperadas

	1	2
1	41	19
2	41	19

Ilustración 11. Matriz de frecuencias esperadas. Juicio/Percepción. Fuente: Elaboración propia

	Juicio	Percepción
Emprendedores	42	18
Gerentes	40	20

Tabla 4. Información muestral. Juicio/Percepción. Fuente: Elaboración propia

#### Resultados

$\chi^2$  Test  
 $\chi^2 = 0.15404364$   
 $P = 0.69470067$   
 $df = 1$

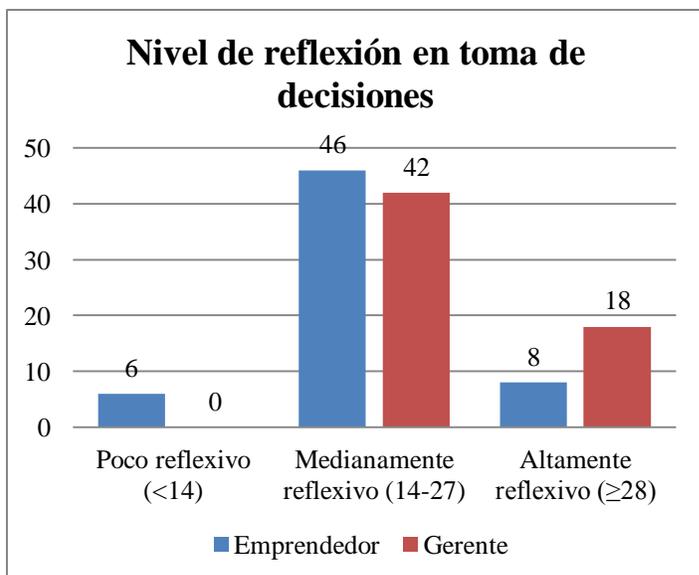
Ilustración 12. Resultados Chi Cuadrado. Fuente: Elaboración propia

Como el estadístico de prueba ( $\chi^2$ ) es 0.15404364 y es menor que el valor crítico (3.84) se acepta la hipótesis nula. Por lo tanto, el rasgo de juicio/percepción es independiente de si el individuo es un emprendedor o un gerente con relación de dependencia.

### **Diferencias entre el estilo de toma de decisiones de los emprendedores y la de los gerentes con relación de dependencia**

#### ***Capacidad para tomar decisiones reflexionadas***

Para evaluar las diferencias de los emprendedores y los gerentes con relación de dependencia con respecto al estilo en la toma de decisiones, se utilizó una prueba de la herramienta SAL que mide el nivel en que el individuo toma decisiones reflexionadas. Una vez recolectados los datos se procedieron a calificar y con ellos se obtuvieron dos medias (una para el grupo de emprendedores y otra para el grupo de gerentes con relación de dependencia). Para determinar si la diferencia entre las medias de ambos grupos es estadísticamente significativa se realizó una prueba T-Student para muestras independientes. Asimismo, se elaboró un gráfico de frecuencias para el cual se organizaron los puntajes en intervalos (recomendados por el autor de la prueba). Sin embargo, cabe mencionar que los datos se organizaron de esta manera simplemente para facilitar la presentación ya que las medias se obtuvieron de los datos brutos. Las medias obtenidas en el nivel de reflexión en la toma de decisiones es 23.53 para los emprendedores y 25 para los gerentes. Como la prueba T-Student demostró que esta diferencia es significativa se puede decir que los gerentes con relación de dependencia presentan niveles más elevados de reflexión en la toma de decisiones que los emprendedores.



Como se puede ver, ambos grupos de personas parecen tener un nivel mediano de reflexión en la toma de decisiones. Sin embargo, son los gerentes quienes tienen mayor frecuencia en el nivel más alto de esta escala.

**Ilustración 10.** Gráfico de frecuencias. Nivel de reflexión en toma de decisiones. Fuente: Elaboración propia

### Prueba T-Student

#### Hipótesis

**Hipótesis nula ( $H_0$ ):** No existe una diferencia significativa entre la media en el nivel de reflexión en la toma de decisiones de los gerentes con relación de dependencia y la de los emprendedores.

**Hipótesis alternativa ( $H_a$ ):** Existe una diferencia significativa entre la media en el nivel de reflexión en la toma de decisiones de los gerentes con relación de dependencia y la de los emprendedores.

#### Resultados

	Emprendedores	Gerentes
<b>Media</b>	22.53	25.00
<b>Varianza</b>	22.08	15.73
<b>Observaciones</b>	60.00	60.00
<b>Alfa</b>	0.05	
<b>Grados de libertad</b>	115.00	
<b>Estadístico t</b>	-3.11	
<b>P(T&lt;=t) una cola</b>	0.0011899	
<b>Valor crítico de t (una cola)</b>	1.66	
<b>Valor crítico de t (dos colas)</b>	1.98	

**Tabla 5.** Resultados de prueba T-Student. Fuente: Elaboración propia

Como el valor P (de una cola) obtenido en la prueba (0.0011899) es menor al alfa establecido como nivel de riesgo, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alternativa. Por lo tanto, existe una diferencia significativa entre la media en el nivel de reflexión en la toma de decisiones de los gerentes con relación de dependencia y la de los emprendedores.

### **Diferencias entre las motivaciones de los emprendedores y las de los gerentes con relación de dependencia**

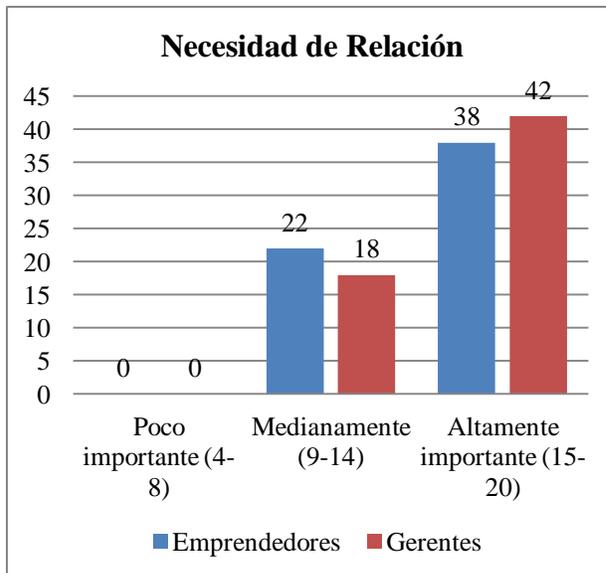
#### ***Motivadores más fuertes***

Para analizar las diferencias en las motivaciones de los emprendedores y los gerentes con relación de dependencia se utilizó una prueba que clasifica y valora según importancia a las motivaciones en tres grupos; necesidades de existencia, de relación, y de crecimiento. La categoría de necesidades de existencia incluye aquellos elementos esenciales para la vida del hombre que satisfacen necesidades sumamente básicas como la sed y el hambre (Alderfer, 1996). Debido a que este tipo se refiere a una necesidad bastante básica y estimó muy poco importante porque presentaba valores muy bajos en ambos grupos se consideró irrelevante para el estudio. Para evaluar las diferencias y su significancia en las otras categorías de necesidades se obtuvo la media y se realizó una prueba T-Student para ambos grupos analizados (emprendedores y gerentes) en cada una de estas categorías. Asimismo, simplemente para facilitar la presentación de los datos se los organizaron en intervalos y gráficos de barras. Sin embargo las medias se obtuvieron de los datos brutos.

Los resultados obtenidos muestran diferencias estadísticamente significativas en el nivel de importancia que cada grupo le otorga a las categorías de necesidades. De esta manera, los emprendedores consideran a ambos tipos de necesidades como menos importantes que los gerentes. Por ejemplo, en la necesidad de relación se encontró una

media de 14.83 para los emprendedores y de 15.97 para los gerentes. Por otro lado, en necesidad de crecimiento se registró un nivel medio de importancia de 17.77 para los emprendedores y de 18.37 para los gerentes. A continuación se muestran más detalles sobre esto

### *Necesidad de Relación*



Como se puede ver en la ilustración 11 la necesidad de relaciones interpersonales es bastante importante para ambos grupos de personas (emprendedores y gerentes con relación de dependencia). Sin embargo, existe una frecuencia más alta de emprendedores en el nivel más alto de la escala

**Ilustración 11. Gráfico de frecuencias. Necesidad de relación. Fuente: Elaboración propia**

### **Prueba T-Student**

#### **Hipótesis**

**Hipótesis nula ( $H_0$ ):** No existe una diferencia significativa entre la media en el nivel de importancia de la necesidad de relación para los gerentes con relación de dependencia y para los emprendedores.

**Hipótesis alternativa ( $H_a$ ):** Existe una diferencia significativa entre la media en el nivel de importancia de la necesidad de relación para los gerentes con relación de dependencia y para los emprendedores.

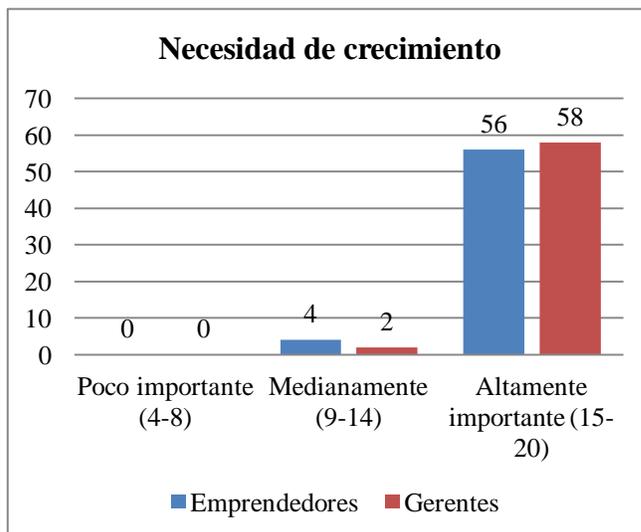
## Resultados

	Emprendedores	Gerentes
Media	14.83	15.97
Varianza	8.41	6.88
Observaciones	60.00	60.00
Alfa	0.05	
Grados de libertad	117.00	
Estadístico t	-2.24	
P(T<=t) una cola	0.0133	
Valor crítico de t (una cola)	1.66	
Valor crítico de t (dos colas)	1.98	

Tabla 6. Resultados de prueba T-Student. Fuente: Elaboración propia

Como el valor P (de una cola) obtenido en la prueba (0.0133) es menor al alfa establecido como nivel de riesgo, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alternativa. Por lo tanto, existe una diferencia significativa entre la media en el nivel de importancia de las necesidades de relación para los gerentes con relación de dependencia y para los emprendedores.

### *Necesidad de Crecimiento*



Como se muestra en el gráfico, 12 los dos grupos de personas analizados en el estudio presentan alta importancia por la necesidad de crecimiento.

Ilustración 12. Gráfico de frecuencias. Necesidad de crecimiento. Fuente: Elaboración propia

## Prueba T-Student

### Hipótesis

**Hipótesis nula ( $H_0$ ):** No existe una diferencia significativa entre la media en el nivel de importancia de la necesidad de crecimiento para los gerentes con relación de dependencia y para los emprendedores.

**Hipótesis alternativa ( $H_a$ ):** Existe una diferencia significativa entre la media en el nivel de importancia de la necesidad de crecimiento para los gerentes con relación de dependencia y para los emprendedores.

### Resultados

	Emprendedores	Gerentes
Media	17.77	18.37
Varianza	3.44	2.81
Observaciones	60	60
Alfa	0.05	
Grados de libertad	117	
Estadístico t	-1.859	
P(T<=t) una cola	0.033	
Valor crítico de t (una cola)	1.658	
Valor crítico de t (dos colas)	1.980	

Tabla 7. Resultados de prueba T-Student. Fuente: Elaboración propia

Como el valor P (de una cola) obtenido en la prueba (0.033) es menor al alfa establecido como nivel de riesgo, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alternativa. Por lo tanto, existe una diferencia significativa entre la media en el nivel de importancia de las necesidades de crecimiento para los gerentes con relación de dependencia y para los emprendedores.

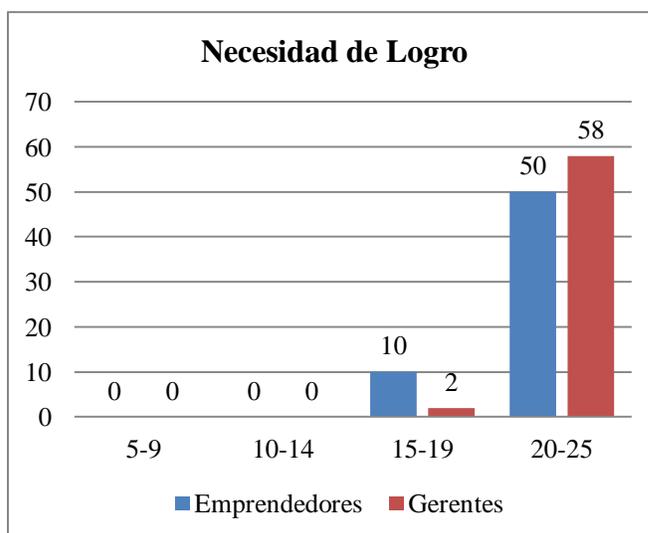
### *Necesidades dominantes*

Otro de los factores analizados para determinar las diferencias en las motivaciones entre gerentes y emprendedores fueron las necesidades dominantes de McClelland, a través de

una versión de la prueba original se evaluó la diferencia en predominancia de cuatro tipos de necesidades sociales (logro, afiliación, poder y autonomía) para los gerentes con relación de dependencia y los emprendedores. Una vez recolectados los datos se obtuvo la media para los dos grupos en cada una de las necesidades, se realizaron pruebas T-Student para determinar si las diferencias en la media son estadísticamente significativas. Asimismo, se realizó un gráfico de frecuencias para el cual se organizaron los datos en cuatro intervalos.

Los resultados encontrados mediante las pruebas T-Student demuestran que sí existen diferencias significativas en la predominancia de estas necesidades en gerentes con relación de dependencia y emprendedores. De esta manera, los gerentes parecen tener niveles levemente mayores de predominancia de necesidad de logro y de afiliación pues se obtuvieron medias de 23.27 en logro y de 15.8 en afiliación para ellos, mientras que para los emprendedores fue de 22.47 y 15.37 respectivamente. Con respecto a los emprendedores, mostraron niveles más altos de predominancia de necesidad de autonomía, en donde se obtuvo una media de 20.37 contra 19.00 de los gerentes y una leve en necesidad de poder en donde se registró una media de 20.83 contra 20.70.

### *Necesidad de Logro*



Como se muestra en la ilustración 13, tanto los gerentes como los emprendedores, muestran altos niveles de necesidad de logro.

**Ilustración 13.** Gráfico de frecuencias. Necesidad de Logro.  
Fuente: Elaboración propia

## Prueba T-Student

### Hipótesis

**Hipótesis nula ( $H_0$ ):** No existe una diferencia significativa entre la media en el nivel de predominancia de la necesidad de logro para los gerentes con relación de dependencia y para los emprendedores.

**Hipótesis alternativa ( $H_a$ ):** Existe una diferencia significativa entre la media en el nivel de predominancia de la necesidad de logro para los gerentes con relación de dependencia y para los emprendedores

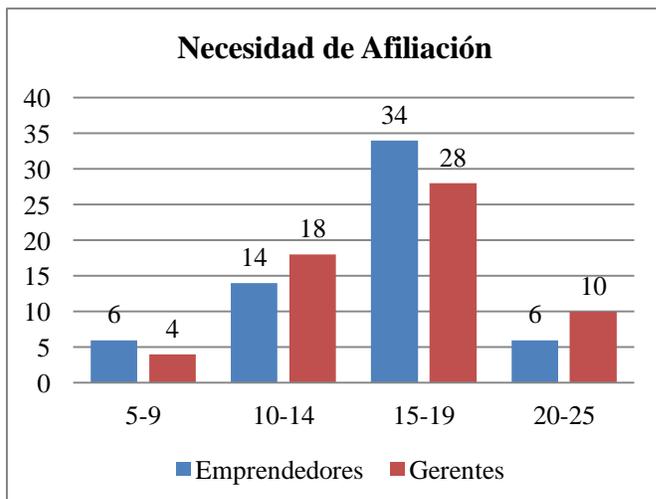
### Resultados

	<b>Emprendedores</b>	<b>Gerentes</b>
<b>Media</b>	22.47	23.27
<b>Varianza</b>	5.54	4.06
<b>Observaciones</b>	60.00	60.00
<b>Alfa</b>	0.05	
<b>Grados de libertad</b>	115.00	
<b>Estadístico t</b>	-2.00	
<b>P(<math>T \leq t</math>) una cola</b>	0.0240	
<b>Valor crítico de t (una cola)</b>	1.66	
<b>Valor crítico de t (dos colas)</b>	1.98	

Tabla 8. Resultados de prueba T-Student. Fuente: Elaboración propia

Como el valor P (de una cola) obtenido en la prueba (0.0240) es menor al alfa establecido como nivel de riesgo, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alternativa. Por lo tanto, existe una diferencia significativa entre la media en el nivel de predominancia de la necesidad de logro para los gerentes con relación de dependencia y para los emprendedores.

## Necesidad de Afiliación



Como se puede ver en el gráfico 14, la mayoría de gerentes y emprendedores obtuvieron un nivel medio (entre 15-19) de predominancia en la necesidad de afiliación.

Ilustración 14. Gráfico de frecuencias. Necesidad de afiliación.  
Fuente: Elaboración propia

## Prueba T-Student

### Hipótesis

**Hipótesis nula ( $H_0$ ):** No existe una diferencia significativa entre la media en el nivel de predominancia de la necesidad de afiliación para los gerentes con relación de dependencia y para los emprendedores.

**Hipótesis alternativa ( $H_a$ ):** Existe una diferencia significativa entre la media en el nivel de predominancia de la necesidad de afiliación para los gerentes con relación de dependencia y para los emprendedores

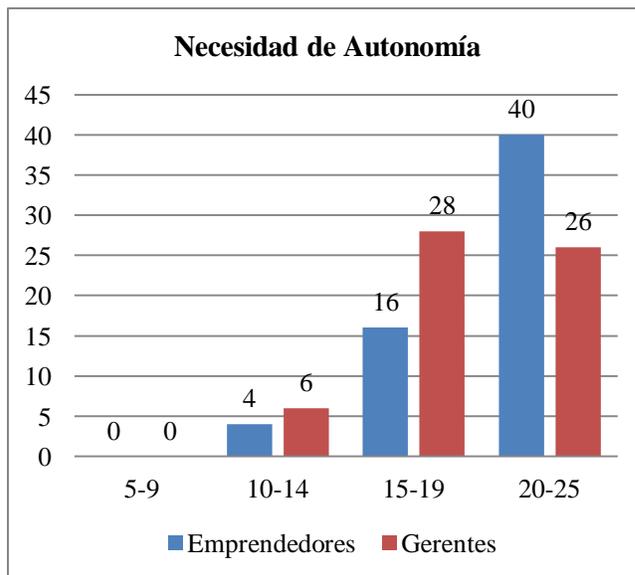
### Resultados

	Emprendedores	Gerentes
Media	15.37	15.8
Varianza	11.69	14.4
Observaciones	60	60
Alfa	0.05	
Grados de libertad	117	
Estadístico t	-0.66	
P(T<=t) una cola	0.26	
Valor crítico de t (una cola)	1.66	

Tabla 9. Resultados de prueba T-Student. Fuente: Elaboración propia

Como el valor P (de una cola) obtenido en la prueba (0.026) es menor al alfa establecido como nivel de riesgo, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alternativa. Por lo tanto, existe una diferencia significativa entre la media en el nivel de predominancia de la necesidad de afiliación para los gerentes con relación de dependencia y para los emprendedores.

### *Necesidad de Autonomía*



Como se muestra en el gráfico 15, la mayoría de gerentes y emprendedores presentaron un alto nivel de predominancia (20-25) de esta necesidad. Sin embargo, en este mismo intervalo, se registró una mayor frecuencia de emprendedores que de gerentes con relación de dependencia.

**Ilustración 15.** Gráfico de frecuencias. Necesidad de autonomía. Fuente: Elaboración propia

## **Prueba T-Student**

### **Hipótesis**

**Hipótesis nula ( $H_0$ ):** No existe una diferencia significativa entre la media en el nivel de predominancia de la necesidad de autonomía para los gerentes con relación de dependencia y para los emprendedores.

**Hipótesis alternativa ( $H_a$ ):** Existe una diferencia significativa entre la media en el nivel de predominancia de la necesidad de autonomía para los gerentes con relación de dependencia y para los emprendedores

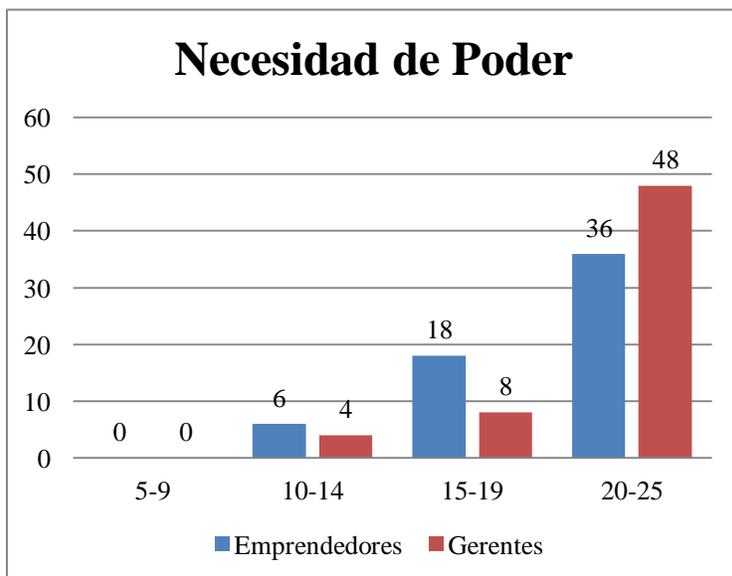
## Resultados

	<b>Emprendedores</b>	<b>Gerentes</b>
<b>Media</b>	20.37	19.00
<b>Varianza</b>	12.17	10.64
<b>Observaciones</b>	60.00	60.00
<b>Alfa</b>	0.50	
<b>Grados de libertad</b>	117.00	
<b>Estadístico t</b>	2.22	
<b>P(T&lt;=t) una cola</b>	0.0143	
<b>Valor crítico de t (una cola)</b>	1.66	
<b>Valor crítico de t (dos colas)</b>	1.98	

**Ilustración 16. Resultados de prueba T-Student. Fuente: Elaboración propia**

Como el valor P (de una cola) obtenido en la prueba (0.0143) es menor al alfa establecido como nivel de riesgo, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alternativa. Por lo tanto, existe una diferencia significativa entre la media en el nivel de predominancia de la necesidad de autonomía para los gerentes con relación de dependencia y para los emprendedores.

### *Necesidad de Poder*



**Ilustración 17. Gráfico de frecuencias. Necesidad de poder. Fuente: Elaboración propia**

Como se puede ver en la ilustración 17, la mayoría de gerentes y emprendedores presentan altos niveles de necesidad de poder (20-25). Sin embargo, en este mismo nivel existe más frecuencia de gerentes que de emprendedores.

## Prueba T-Student

### Hipótesis

**Hipótesis nula ( $H_0$ ):** No existe una diferencia significativa entre la media en el nivel de predominancia de la necesidad de poder para los gerentes con relación de dependencia y para los emprendedores.

**Hipótesis alternativa ( $H_a$ ):** Existe una diferencia significativa entre la media en el nivel de predominancia de la necesidad de poder para los gerentes con relación de dependencia y para los emprendedores

### Resultados

	<b>Emprendedores</b>	<b>Gerentes</b>
<b>Media</b>	20.83	20.70
<b>Varianza</b>	13.43	11.87
<b>Observaciones</b>	60.00	60.00
<b>Alfa</b>	0.05	
<b>Grados de libertad</b>	118.00	
<b>Estadístico t</b>	0.21	
<b>P(T&lt;=t) una cola</b>	0.42	
<b>Valor crítico de t (una cola)</b>	1.66	
<b>Valor crítico de t (dos colas)</b>	1.98	

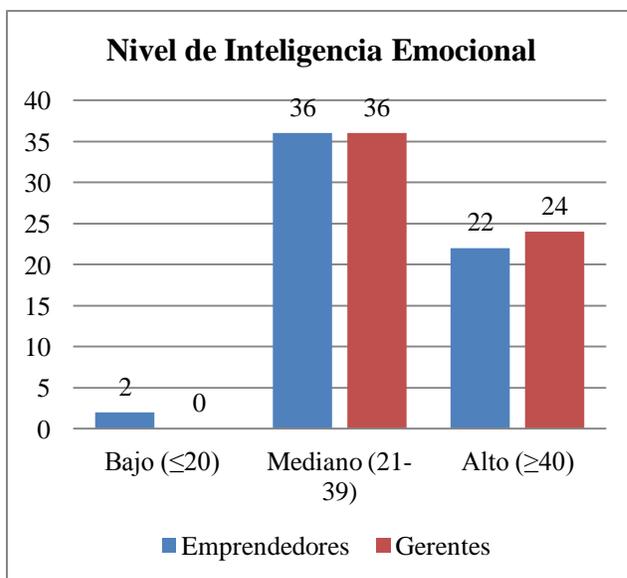
Tabla 10. Resultados de prueba T-Student. Fuente: Elaboración propia

Como el valor P (de una cola) obtenido en la prueba (0.042) es menor al alfa establecido como nivel de riesgo, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alternativa. Por lo tanto, existe una diferencia significativa entre la media en el nivel de predominancia de la necesidad de poder para los gerentes con relación de dependencia y para los emprendedores.

## Diferencia entre la calificación en inteligencia emocional de los emprendedores y de los gerentes con relación de dependencia

### *Calificación de inteligencia emocional*

Una vez recolectados los datos, para analizar las diferencias entre el nivel de inteligencia emocional en los emprendedores y los gerentes, se encontraron las medias en los dos grupos y se realizó una prueba de T-Student para determinar si la diferencia en la media es estadísticamente significativa. Asimismo, para facilitar la presentación de los datos, se organizaron en intervalos y se realizó un gráfico de frecuencias. Los resultados muestran que no existen diferencias significativas en el nivel de inteligencia emocional entre los emprendedores y gerentes. En este sentido, los gerentes y emprendedores parecen tener niveles muy cercanos de inteligencia emocional, siendo la media para los gerentes de 38.27, mientras que para los emprendedores 36.67.



Como se puede ver en el gráfico 18, tanto los gerentes como los emprendedores presentan niveles medios de inteligencia emocional.

**Ilustración 18.** Gráfico de frecuencias. Nivel de inteligencia emocional. Fuente: Elaboración propia

## Prueba T-Student

### Hipótesis

**Hipótesis nula ( $H_0$ ):** No existe una diferencia significativa entre la media en el nivel de inteligencia emocional de los gerentes con relación de dependencia y la de los emprendedores.

**Hipótesis alternativa ( $H_a$ ):** Existe una diferencia significativa entre la media en el nivel de inteligencia emocional de los gerentes con relación de dependencia y la de los emprendedores.

### Resultados

	Emprendedor	Gerente
Media	36.67	38.27
Varianza	41.79	13.49
Observaciones	60.00	60.00
Alfa	0.05	
Grados de libertad	93.00	
Estadístico t	-1.67	
P( $T \leq t$ ) una cola	0.0510	
Valor crítico de t (una cola)	1.66	
Valor crítico de t (dos colas)	1.99	

Tabla 11. Resultados de prueba T-Student. Fuente: Elaboración propia

Como el valor P (de una cola) obtenido en la prueba (0.0510) es mayor al alfa establecido como nivel de riesgo, se acepta la hipótesis nula. Por lo tanto, no existe una diferencia significativa entre en nivel de inteligencia emocional de los gerentes con relación de dependencia y el de los emprendedores.

## **Diferencias entre los valores importantes para los emprendedores y los gerentes con relación de dependencia**

### *Valores más importantes*

Para analizar las diferencias en los valores importantes para los emprendedores y para los gerentes se pidió a los sujetos encuestados que ordenen jerárquicamente de acuerdo al nivel de importancia (en donde, uno es el más importante y 10, el menos importante.) 2 listas de valores; instrumentales y terminales. Una vez recolectados los datos, se tabularon, se encontraron las medias y se señalaron los dos valores que obtuvieron la calificación más alta (menos importantes) y los dos que obtuvieron la más baja (más importantes). A continuación se muestran los resultados. Debido a que la diferencia entre las medias de los grupos es bastante amplia no se realizó la prueba T-Student. Como se muestra en el gráfico, para los gerentes, los valores terminales más importantes son la felicidad y satisfacción en la vida (media de 2.4) y el respeto propio (media de 3.70). Para los emprendedores son el respeto propio (media de 2.7) y el conocimiento y sabiduría (3.17). En cuanto a los valores terminales menos importantes; tanto para los gerentes como emprendedores son la fama y reconocimiento social y la vida eterna. Con respecto a los valores instrumentales, en los gerentes destacan como los más importantes, la honestidad (media de 1.8) y la confianza (media de 3.43), mientras que para los emprendedores son la asertividad (media de 2.57) y la educación (media de 3.30). Asimismo, para los gerentes, los valores instrumentales menos importantes son la obediencia (media de 7.60) y la receptividad de ideas nuevas (7.7), mientras que para los emprendedores estos son los buenos modales y cortesía (media de 8.33) y la obediencia (7.77)

Valores Terminales	Gerentes	Emprendedores
Felicidad, la satisfacción en la vida	2.40	6.60
El conocimiento y la sabiduría	4.50	3.17
Paz y armonía en el mundo	5.43	5.33
Orgullo de logro	6.93	5.73
Prosperidad, riqueza	5.90	4.20
Amistad duradera	5.53	6.03
Fama, el reconocimiento social	8.10	7.77
La vida eterna, la salvación	8.07	7.93
Respeto propio	3.70	2.70
Seguridad, libertad	4.13	5.70

Tabla 12. Medias en valores terminales. Fuente: elaboración propia

Valores Instrumentales	Gerentes	Emprendedores
Asertividad	6.07	2.57
Ser útil	5.63	4.83
Confianza	3.43	5.50
Educación	5.60	3.30
Trabajo duro	7.47	7.13
Obediencia	7.60	7.77
Receptividad de ideas nuevas	7.70	6.03
Independencia	3.87	3.70
Honestidad	1.80	5.60
Ser cortés, de buenos modales	5.70	8.33

Tabla 13. Medias en valores instrumentales. Fuente: elaboración propia

### Importancia del Estudio

Este estudio comprobó la existencia de diferencias entre gerentes con relación de dependencia y emprendedores en algunas variables personales y sicosociales. Aunque según el análisis de los rasgos de Jung, no parecen existir diferencias estadísticamente significativas entre la personalidad de los gerentes y la de los emprendedores, los resultados encontrados contribuyen a establecer diferencias significativas en el nivel de reflexión en la toma de decisiones, nivel de inteligencia emocional, motivaciones e importancia de ciertos valores.

Los resultados encontrados en este estudio podrían contribuir en el desarrollo de una base teórica aplicada al contexto Ecuatoriano que pueda servir en selección de personal.

Las diferencias que se establezcan entre los rasgos sicosociales de los gerentes y los de los emprendedores pueden utilizarse como criterios para buscar y seleccionar personas cuando y para cargos que requieran un comportamiento emprendedor, como en la búsqueda de un socio. Asimismo, podrían usarse para identificar personas con futuro en el emprendimiento y por lo tanto, guiar a los estudiantes en sus carreras profesionales.

Por otro lado, la definición de la personalidad y otros rasgos personales y sicosociales del emprendedor ha sido un tema de gran interés en todo el mundo, muestra de ello son la vasta variedad de estudios aplicados en muchos contextos. Las conclusiones en cada uno difieren en gran medida, lo que deja entrever que no se puede establecer un perfil aplicable en todos los contextos, culturas y países. En este sentido, esta investigación pretende ser un incentivo que genere futuros estudios más específicos que contribuyan en la creación de un perfil aplicable al contexto ecuatoriano.

## CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES

### Respuestas a las preguntas de investigación

Las siguientes son las preguntas de investigación planteadas inicialmente

#### General

¿Existen diferencias sicosociales significativas entre los emprendedores y los gerentes con relación de dependencia?

#### Específicas

- ¿Existen diferencias estadísticamente significativas entre la personalidad de los emprendedores y la de los gerentes con relación de dependencia?
- ¿Existen diferencias estadísticamente significativas entre el estilo de toma de decisiones de los emprendedores y el de los gerentes con relación de dependencia?
- ¿Existen diferencias estadísticamente significativas entre las motivaciones de los emprendedores y la de los gerentes con relación de dependencia?
- ¿Existen diferencias significativas entre el grado de inteligencia emocional de los emprendedores y el de los gerentes con relación de dependencia?
- ¿Existen diferencias significativas entre los valores importantes para los emprendedores y los importantes para los gerentes con relación de dependencia?

Los resultados obtenidos indican diferencias significativas en algunos de los rasgos planteados para la investigación inicialmente. En cuanto a la personalidad analizada desde la teoría de los rasgos de Jung, si bien se encontraron ciertas diferencias en los componentes de la teoría, el valor obtenido de la prueba Chi cuadrado demostró que estas no son significativas. Estos resultados concuerdan con lo analizado en la fase cualitativa, en donde la mayoría de los entrevistados mencionaron no encontrar diferencias en la

personalidad de los emprendedores y los gerentes con relación de dependencia. Con respecto al estilo en la toma de decisiones, en ambos grupos se encontraron diferencias en el nivel de reflexión medio aplicada en la toma de decisiones. La prueba de T-Student demostró que estas diferencias son significativas, por lo que se concluye que los gerentes tienen niveles mayores de reflexión cuando toman sus decisiones que los emprendedores. Al analizar las respuestas obtenidas de la fase cualitativa se puede inferir que los emprendedores tienen un nivel medio de reflexión menor a los gerentes, porque, como se mencionó en las entrevistas, es muy común que utilice la intuición como recurso en su proceso de toma de decisiones. Al ser este un estilo que requiere relativamente menos pasos de evaluación que otros como el estilo racional, sería parcialmente explicable que muestren también menores niveles de reflexión. Asimismo, es importante mencionar que los resultados obtenidos concuerdan con las conclusiones de estudios anteriores revisadas en la literatura ya que la mayoría concuerdan en que los emprendedores tienen un estilo de toma de decisiones bastante intuitivo (Busenitz & Barney, 1996; Chell 2008).

También, ésta investigación demostró que existen diferencias entre gerentes con relación de dependencia y emprendedores en la motivaciones. Las medias encontradas en cada indicador son según la prueba de T-Student lo suficientemente diferentes como para poder establecer una diferencia estadísticamente significativa. Por lo tanto, desde el punto de vista de las necesidades de Alderfer, los emprendedores parecen tener niveles inferiores de necesidad de relación y de crecimiento que los gerentes con relación de dependencia.

Asimismo, desde la teoría de las necesidades dominantes, se encontró que existen niveles levemente mayores de predominancia de las necesidades de logro y afiliación en los gerentes con respecto a los emprendedores. Mientras que los emprendedores se muestran más inclinados hacia las necesidades de poder y autonomía. La necesidad de autonomía es

de especial interés porque se relaciona al deseo de libertad e independencia, que los gerentes mencionaron como su principal motivación durante la fase cualitativa. En este aspecto se encontró quizá la diferencia más clara en la importancia de las motivaciones para los gerentes y emprendedores, pues los gerentes mencionaron no importarles trabajar para alguien más, mientras que los emprendedores entrevistados mostraron un rechazo bastante alto hacia las figuras de autoridad como los jefes. Es así que, se obtuvieron los mismos resultados en las dos fases de la investigación e incluso estos concuerdan con las conclusiones de anteriores estudios. (Chell 2008; Hisrich, 1985).

En cuanto al nivel de inteligencia emocional, no se encontraron diferencias estadísticamente significativas a través del cálculo de la media y la prueba T-Student. De esta manera, se puede decir que los gerentes y los emprendedores presentan niveles bastante parecidos de inteligencia emocional. Por último, con respecto a los valores, se encontraron las medias en el nivel de importancia que cada grupo le otorga a dos tipos de valores; instrumentales y terminales. Las diferencias en este indicador permiten concluir que los gerentes se mostraron más influidos por los valores terminales satisfacción en la vida y respecto propio, mientras que los emprendedores por el conocimiento y también el respeto propio pero en niveles inferiores que los gerentes. Con respecto a los valores instrumentales en los gerentes se destacan como los más importantes la honestidad y la confianza, mientras que para los emprendedores la asertividad y la educación.

### **Limitaciones**

Una de las limitaciones del estudio fue el tamaño de muestra, que podría ampliarse en estudios posteriores para que sea más congruente con el tamaño de población.

Asimismo, se podría ampliar el estudio para realizar investigaciones relacionadas al tamaño de la empresa y a otras características de su fundador. Otra de las limitaciones está

dada por los instrumentos utilizados para medir cada una de las variables que intervinieron en el estudio. Estas fueron tomadas de la herramienta de autoevaluación SAL incluida en el libro “Comportamiento Organizacional” de Stephen Robbins y Timothy Judge (2009), la mayoría son variaciones de las versiones originales creadas por cada autor, de manera que podrían presentar algún sesgo por parte del autor que modificó las pruebas originales.

### **Recomendaciones para futuros estudios**

En posteriores estudios se recomienda el uso de otras escalas y pruebas de medición de variables para responder las preguntas de investigación. Esto puede proporcionar un panorama más diverso en las conclusiones que fortalezcan los resultados de este tipo de investigaciones. En personalidad por ejemplo, podría incluirse el análisis de los rasgos a través de otras teorías como la de los cinco grandes de Goldberg. Asimismo, se podrían correlacionar variables adicionales como la edad y el género del emprendedor y tamaño e industria de la empresa para determinar si se encuentran diferencias en los aspectos estudiados como la motivación, inteligencia emocional, etc.

### **Resumen general**

El emprendimiento es sin duda un aspecto fundamental en la economía, no solo porque la generación de empresas es una fuente importante de empleo, sino también porque contribuyen en la creación de un país más competitivo globalmente (Moriano, 2001). Por este motivo y porque en comparación a las personas que trabajan en relación de dependencia, los fundadores de empresas son menores, es que el emprendimiento se ha tornado en un tema de bastante interés a lo largo de la historia, muestra de ello han sido la gran cantidad de estudios relacionados a varios aspectos de este fenómeno. Algunos se han enfocado a las características del entorno que hacen posibles la proliferación de empresas, mientras que en otros el enfoque ha estado en las características personales que hacen que

un individuo tenga éxito en el emprendimiento. En este aspecto existen gran variedad de estudios aplicados en diferentes contextos y países. Dado que las conclusiones varían en gran medida, parecería que no se pueden establecer resultados aplicables en todos los contextos. Es por esto que resulta de interés investigar sobre las diferencias en los rasgos de los emprendedores y los gerentes con relación de dependencia en el contexto ecuatoriano.

Como al analizar el marco teórico, las conclusiones de anteriores estudios variaban en gran medida de autor en autor ya sea por la diferencia de contextos o métodos de análisis, se consideró prudente iniciar el estudio con una fase cualitativa, en donde se realizaron cuatro entrevistas y gracias a los resultados obtenidos se pudo diseñar la fase cuantitativa. En esta fase de la investigación se encuestaron a 120 personas; 60 emprendedores de PYME's y 60 gerentes con relación de dependencia. La encuesta incluía pruebas y escalas obtenidas de la biblioteca de autoevaluación incluida en el libro "Comportamiento Organizacional" de Stephen Robbins y Timothy Judge (2009), que fueron utilizadas para medir variables sicosociales; entre ellas la personalidad según los rasgos de Jung, las predominancia de ciertos motivadores, la importancia relativa de valores terminales e instrumentales, el nivel de reflexión en la toma de decisiones y el nivel de inteligencia emocional. Una vez obtenidos los datos se calificaron mediante el software de las pruebas, se tabularon los indicadores y se aplicaron las pruebas Chi cuadrado y T-Student para corroborar que las diferencias obtenidas en los indicadores de ambos grupos sean estadísticamente significativas. Al finalizar esta etapa se encontró que si bien existen ciertas diferencias en los rasgos de personalidad analizados desde Jung, estas no son significativas para establecer una diferencia entre la personalidad de los emprendedores y la de los gerentes con relación de dependencia. Al igual que en este caso, en otras variables analizadas como el nivel de inteligencia emocional, tampoco se encontró evidencia

suficiente para establecer diferencias significativas pues en este caso los niveles de inteligencia emocional (medidos a través de la media) son bastante cercanos en ambos grupos. Por otro lado, sí se encontraron diferencias estadísticamente significativas corroboradas a través de la prueba de T-Student, en varios aspectos relacionados a la motivación. De esta manera, los emprendedores parecen tener niveles inferiores de necesidad de relación y de crecimiento que los gerentes, pero se muestran más inclinados hacia las necesidades de poder y autonomía. Asimismo, los gerentes mostraron mayor predominancia de las necesidades de logro y afiliación. Por último, al evaluar la importancia de los valores en cada grupo también se encontraron diferencias significativas.

Los resultados de este estudio podrían contribuir a la creación de un perfil más completo sobre las características que definen a un emprendedor y de esta manera formar un criterio útil para la selección de personal o para recomendación en la selección de carreras de un estudiante u otra persona que no este clara en su fututo profesional.

Asimismo, en base a las limitaciones que tuvo esta investigación, se recomienda para futuros estudios, un análisis basado en una muestra más amplia o el tratamiento de aspectos específicos que puedan ser abordados desde distintas teorías y autores.

## REFERENCIAS

- Alderfer, C. (1972). Existence, Relatedness, and Growth: Human needs in Organizational Settings. *The Free Press*.
- Alderfer, C. (Mayo , 1996). Existence, Relatedness, Growth Theory. *Value Based management*. Obtenido en Abril 5, 2014 de <[http://www.valuebasedmanagement.net/methods\\_alderfer\\_erg\\_theory.html](http://www.valuebasedmanagement.net/methods_alderfer_erg_theory.html)>
- Agor, W. H. (1986). The logic of intuition: how top executives make important decisions, *Organizational Dynamics*, 14. Citado en: Chell, E. (2008). *The entrepreneurial personality*. (2da ed). Routledge: USA. Obtenido en Abril 16, 2014 de <<ftp://c-69-253-74-139.hsd1.nj.comcast.net/array1/Media/Books/Other/Nonfiction%201700%20Sorted%20Ebooks%20Pack%20PHC/0415328098.Psychology.Press.The.Entrepreneurial.A.Social.Construction.Jun.2008.pdf>>
- Aldridge Jr., J. H. (1997). An occupational personality profile of the male entrepreneur as assessed by the 16PF fifth edition. *Unpublished doctoral dissertation*, University of Georgia. Citado en: Shane, S., Locke, E., Collins, C. (Enero 7, 2003). Entrepreneurial Motivation. *Cornell University ILR School*. Obtenido en Abril 15, 2014 de <[http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1840&context=articles&sei-redir=1&referer=http%3A%2F%2Fscholar.google.com.ec%2Fscholar%3Fq%3Den+entrepreneurial%2BMotivation%2B%26btnG%3D%26hl%3Den%26as\\_sdt%3D0%252C5%26as\\_vis%3D1#search=%22Entrepreneurial%20Motivation%22](http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1840&context=articles&sei-redir=1&referer=http%3A%2F%2Fscholar.google.com.ec%2Fscholar%3Fq%3Den+entrepreneurial%2BMotivation%2B%26btnG%3D%26hl%3Den%26as_sdt%3D0%252C5%26as_vis%3D1#search=%22Entrepreneurial%20Motivation%22)>
- Aldrich, H. (2000). *Organizations evolving*. Beverly Hills: Sage. Citado en Shane, S., Locke, E., Collins, C. (Enero 7, 2003). Entrepreneurial Motivation. *Cornell University ILR School*. Obtenido en Abril 15, 2014 de <[http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1840&context=articles&sei-redir=1&referer=http%3A%2F%2Fscholar.google.com.ec%2Fscholar%3Fq%3Den+entrepreneurial%2BMotivation%2B%26btnG%3D%26hl%3Den%26as\\_sdt%3D0%252C5%26as\\_vis%3D1#search=%22Entrepreneurial%20Motivation%22](http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1840&context=articles&sei-redir=1&referer=http%3A%2F%2Fscholar.google.com.ec%2Fscholar%3Fq%3Den+entrepreneurial%2BMotivation%2B%26btnG%3D%26hl%3Den%26as_sdt%3D0%252C5%26as_vis%3D1#search=%22Entrepreneurial%20Motivation%22)>
- Amihud, Y., and Lev, B. (1981). Risk reduction as a managerial motive for conglomerate mergers. *Bell Journal of Economics*. Citado en: Busenitz, L. , Barney, J. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of business Venturing*. Obtenido en Abril 17, 2014 de <[http://faculty-staff.ou.edu/B/Lowell.W.Busenitz-1/pdf\\_pro/JBV\\_1997\\_Ents%20%20Heuristics.pdf](http://faculty-staff.ou.edu/B/Lowell.W.Busenitz-1/pdf_pro/JBV_1997_Ents%20%20Heuristics.pdf)>
- Amorós, E. (s.f.). Teoría de las necesidades de McClelland. *Biblioteca Virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales*. Obtenido en Abril 5, 2014 de <<http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/44.htm>>

- Aprendamos Tics. (s.f.) Soluciones por sentido común y por heurística. Obtenido en Abril 15, 2014 de  
<<http://aprendamostics.wikispaces.com/Soluciones+por+sentido+com%C3%BAAn+y+por+heur%C3%ADstica>>
- Baron, R. A. (1999). Perceptions of entrepreneurs: *Evidence for a positive stereotype*. *Unpublished manuscript*, Rensselaer Polytechnic Institute. Citado en: Zhao, H., Scott, E. (Abril 22, 2009). The relationship of personality to entrepreneurial intentions and performance: A meta-analytic review. *Journal of Management*. Sage. Obtenido en Abril 15, 2014 en <<http://www.optimizehire.com/wp-content/uploads/2013/05/ZhaoSeibertLumpkin2010.pdf>>
- Begley, T.M., and Boyd, D.P. (1987). A comparison of entrepreneurs and managers of small business firms. *Journal of Management*. Citado en: Begley, T. (1995). Using founder status, age of firm, and company growth rate as the basis for distinguishing entrepreneurs from managers of smaller businesses. *Elsevier Science Inc*. Obtenido en Abril 15, 2014 de  
<<http://webkuliah.unimedia.ac.id/ebook/files/entre%20vs%20non%20entre.pdf>>
- Begley, T.M., and Boyd, D.P. (1987). Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller business. *Journal of business Venture*. Citado en: Busenitz, L. , Barney, J. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of business Venturing*. Obtenido en Abril 17, 2014 de  
<[http://faculty-staff.ou.edu/B/Lowell.W.Busenitz-1/pdf\\_pro/JBV\\_1997\\_Ents%20%20Heuristics.pdf](http://faculty-staff.ou.edu/B/Lowell.W.Busenitz-1/pdf_pro/JBV_1997_Ents%20%20Heuristics.pdf)>
- Begley, T. (1995). Using founder status, age of firm, and company growth rate as the basis for distinguishing entrepreneurs from managers of smaller businesses. *Elsevier Science Inc*. Obtenido en Abril 15, 2014 de  
<<http://webkuliah.unimedia.ac.id/ebook/files/entre%20vs%20non%20entre.pdf>>
- Boeree, G. (1998). Teorías de la personalidad; Carl Jung. *Psicología Online*. Obtenido en Abril 5, 2014 <<http://www.psicologia-online.com/ebooks/personalidad/jung.htm>>
- Brockhaus, R. H., & Horwitz, P. S (1986). The psychology of the entrepreneur. Sexton, & R. Smilor (Eds.). *The art and science of entrepreneurship: 25-48*. Cambridge, MA: Ballinger. Citado en: Zhao, H., Scott, E. (Abril 22, 2009). The relationship of personality to entrepreneurial intentions and performance: A meta-analytic review. *Journal of Management*. Sage. Obtenido en Abril 15, 2014 en  
<<http://www.optimizehire.com/wp-content/uploads/2013/05/ZhaoSeibertLumpkin2010.pdf>>
- Bowen, D. D., & Hisrich, R. D. (1986). The female entrepreneur: a career development perspective. *Academy of Management Review*, 11. Citado en: Shane, S., Locke, E., Collins, C. (Enero 7, 2003). Entrepreneurial Motivation. *Cornell University ILR School*. Obtenido en Abril 15, 2014 de  
<<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1840&context=articles&sei->

redir=1&referer=http%3A%2F%2Fscholar.google.com.ec%2Fscholar%3Fq%3Den  
 trepreneurial%2BMotivation%2B%26btnG%3D%26hl%3Den%26as\_sdt%3D0%25  
 2C5%26as\_vis%3D1#search=%22Entrepreneurial%20Motivation%22>

- Busenitz, L. , Barney, J. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of business Venturing*. Obtenido en Abril 17, 2014 de <[http://faculty-staff.ou.edu/B/Lowell.W.Busenitz-1/pdf\\_pro/JBV\\_1997\\_Ents%20%20Heuristics.pdf](http://faculty-staff.ou.edu/B/Lowell.W.Busenitz-1/pdf_pro/JBV_1997_Ents%20%20Heuristics.pdf)>
- Carland, J., Hoy, F., Boulton, W. (Abril 2, 1894). Differentiating entrepreneurs from small bussiness owners: A conceptualization. *The Academy of Management Review*. Obtenido en Abril 16, 2014 de <[http://www.thedrscarland.com/Research/AMR\\_1984\\_Article.pdf](http://www.thedrscarland.com/Research/AMR_1984_Article.pdf)>
- Chell, E. (2008). *The entrepreneurial personality*. (2da ed). Routledge: USA. Obtenido en Abril 16, 2014 de <<ftp://c-69-253-74-139.hsd1.nj.comcast.net/array1/Media/Books/Other/Nonfiction%201700%20Sorted%20Ebooks%20Pack%20PHC/0415328098.Psychology.Press.The.Entrepreneurial.A.Social.Construction.Jun.2008.pdf>>
- Durand, D. E. (1975). Effects of achievement motivation and skill training on the entrepreneurial behavior of black businessmen. *Organizational Behavior and Human Performance*, 14. Citado en: Shane, S., Locke, E., Collins, C. (Enero 7, 2003). *Entrepreneurial Motivation*. *Cornell University ILR School*. Obtenido en Abril 15, 2014 de <[http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1840&context=articles&sei-redir=1&referer=http%3A%2F%2Fscholar.google.com.ec%2Fscholar%3Fq%3Den%26as\\_sdt%3D0%252C5%26as\\_vis%3D1#search=%22Entrepreneurial%20Motivation%22](http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1840&context=articles&sei-redir=1&referer=http%3A%2F%2Fscholar.google.com.ec%2Fscholar%3Fq%3Den%26as_sdt%3D0%252C5%26as_vis%3D1#search=%22Entrepreneurial%20Motivation%22)>
- Fagenson, E. (Septiembre, 1993). Personal value systems of men and women entrepreneurs versus managers. *Journal of Business venturing*: Elsevier. Obtenido en Abril 5, 2014 de <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/088390269390022W>>
- Fineman, S. (1977). The achievement motive construct and its measurement: where are we now? *British Journal of Psychology*, 68. Citado en: Shane, S., Locke, E., Collins, C. (Enero 7, 2003). *Entrepreneurial Motivation*. *Cornell University ILR School*. Obtenido en Abril 15, 2014 de <[http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1840&context=articles&sei-redir=1&referer=http%3A%2F%2Fscholar.google.com.ec%2Fscholar%3Fq%3Den%26as\\_sdt%3D0%252C5%26as\\_vis%3D1#search=%22Entrepreneurial%20Motivation%22](http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1840&context=articles&sei-redir=1&referer=http%3A%2F%2Fscholar.google.com.ec%2Fscholar%3Fq%3Den%26as_sdt%3D0%252C5%26as_vis%3D1#search=%22Entrepreneurial%20Motivation%22)>

- García, M., Posada, N., & Hernández, C. (Julio, 2012). La Motivación y los Sistemas de Recompensas y su Impacto en la Producción. *Contribuciones a la Economía*. Obtenido en Abril 5, 2014 de <<http://www.eumed.net/ce/2012/gvr.html>>
- Goldberg, L., Johnson, H., Eber, R., & Hogan, M. (2006). The International Personality Item Pool and the Future of Public-Domain Personality Measures. *Journal of Research in Personality*.
- Goleman, D. (1995). Emotional Intelligence: Why it Can Matter More Than IQ. *Bantam Books*: New York.
- Heckert, G., Cuneio, A., Hannah, P. et al. (Marzo, 2000). Creation of a New Needs Assessments Questionnaire. *Journal of Social Behavior and Personality*.
- Hisrich, R. D. (1985). The woman entrepreneur in the United States and Puerto Rico: a comparative study. *Leadership and Organizational Development Journal*, 5. Citado en: Shane, S., Locke, E., Collins, C. (Enero 7, 2003). Entrepreneurial Motivation. *Cornell University ILR School*. Obtenido en Abril 15, 2014 de <[http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1840&context=articles&sei-redir=1&referer=http%3A%2F%2Fscholar.google.com.ec%2Fscholar%3Fq%3Den+trepreneurial%2BMotivation%2B%26btnG%3D%26hl%3Den%26as\\_sdt%3D0%252C5%26as\\_vis%3D1#search=%22Entrepreneurial%20Motivation%22](http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1840&context=articles&sei-redir=1&referer=http%3A%2F%2Fscholar.google.com.ec%2Fscholar%3Fq%3Den+trepreneurial%2BMotivation%2B%26btnG%3D%26hl%3Den%26as_sdt%3D0%252C5%26as_vis%3D1#search=%22Entrepreneurial%20Motivation%22)>
- Hornaday, J. A., & Aboud, J. (1973). Characteristics of successful entrepreneurs. *Personnel Psychology*, 24. Citado en: Shane, S., Locke, E., Collins, C. (Enero 7, 2003). Entrepreneurial Motivation. *Cornell University ILR School*. Obtenido en Abril 15, 2014 de <[http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1840&context=articles&sei-redir=1&referer=http%3A%2F%2Fscholar.google.com.ec%2Fscholar%3Fq%3Den+trepreneurial%2BMotivation%2B%26btnG%3D%26hl%3Den%26as\\_sdt%3D0%252C5%26as\\_vis%3D1#search=%22Entrepreneurial%20Motivation%22](http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1840&context=articles&sei-redir=1&referer=http%3A%2F%2Fscholar.google.com.ec%2Fscholar%3Fq%3Den+trepreneurial%2BMotivation%2B%26btnG%3D%26hl%3Den%26as_sdt%3D0%252C5%26as_vis%3D1#search=%22Entrepreneurial%20Motivation%22)>
- Isenberg, D. J. (1984) How senior managers think, *Harvard Business Review*, November. Citado en: Chell, E. (2008). *The entrepreneurial personality*. (2da ed). Routledge: USA. Obtenido en Abril 16, 2014 de <<ftp://c-69-253-74-139.hsd1.nj.comcast.net/array1/Media/Books/Other/Nonfiction%201700%20Sorted%20Ebooks%20Pack%20PHC/0415328098.Psychology.Press.The.Entrepreneurial.A.Social.Construction.Jun.2008.pdf>>
- Johnson, B. (1990). Toward a multidimensional model of entrepreneurship: the case of achievement motivation and the entrepreneur. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14(3). Citado en: Shane, S., Locke, E., Collins, C. (Enero 7, 2003). Entrepreneurial Motivation. *Cornell University ILR School*. Obtenido en Abril 15, 2014 de <[http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1840&context=articles&sei-redir=1&referer=http%3A%2F%2Fscholar.google.com.ec%2Fscholar%3Fq%3Den+trepreneurial%2BMotivation%2B%26btnG%3D%26hl%3Den%26as\\_sdt%3D0%252C5%26as\\_vis%3D1#search=%22Entrepreneurial%20Motivation%22](http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1840&context=articles&sei-redir=1&referer=http%3A%2F%2Fscholar.google.com.ec%2Fscholar%3Fq%3Den+trepreneurial%2BMotivation%2B%26btnG%3D%26hl%3Den%26as_sdt%3D0%252C5%26as_vis%3D1#search=%22Entrepreneurial%20Motivation%22)>

redir=1&referer=http%3A%2F%2Fscholar.google.com.ec%2Fscholar%3Fq%3Den  
trepreneurial%2BMotivation%2B%26btnG%3D%26hl%3Den%26as\_sdt%3D0%25  
2C5%26as\_vis%3D1#search=%22Entrepreneurial%20Motivation%22>

- Locke, E. A. (2000). *The prime movers: Traits of great wealth creators*. New York: AMACOM. Citado en: Zhao, H., Scott, E. (Abril 22, 2009). The relationship of personality to entrepreneurial intentions and performance: A meta-analytic review. *Journal of Management*. Sage. Obtenido en Abril 15, 2014 en < <http://www.optimizehire.com/wp-content/uploads/2013/05/ZhaoSeibertLumpkin2010.pdf>>
- Lord, R. G., DeVader, C. L., & Alliger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*. Citado en: Zhao, H., Scott, E. (Abril 22, 2009). The relationship of personality to entrepreneurial intentions and performance: A meta-analytic review. *Journal of Management*. Sage. Obtenido en Abril 15, 2014 en < <http://www.optimizehire.com/wp-content/uploads/2013/05/ZhaoSeibertLumpkin2010.pdf>>
- Marcic, D., & Nutt, P. (1989). *Personality Inventory. Organizational Behavior: Experiences and Cases*. St. Paul.
- McClelland, D. C. (1961) *The achieving society*. Princeton, N.J.: D. Van Nostrand. Citado en: Carland, J., Hoy, F., Boulton, W. (Abril 2, 1894). Differentiating entrepreneurs from small bussiness owners: A conceptualization. *The Academy of Management Review*. Obtenido en Abril 16, 2014 de <[http://www.thedrscarland.com/Research/AMR\\_1984\\_Article.pdf](http://www.thedrscarland.com/Research/AMR_1984_Article.pdf)>
- McClelland, D; Burnham, D. (2008). *Power is the great motivator*. Harvard Business School Press: USA. Citado en: Pulgarín, S. (2013). *Caracterización del comportamiento emprendedor de los estudiantes de pregrado de la universidad del rosario*. Universidad del Rosario. Obtenido en Abril 15, 2014 de < <http://www.urosario.edu.co/getattachment/Administracion/ur/Investigacion1/ur/Grupo-de-Investigacion/Lineas-de-Investigacion/5--Caracterizacion-del-perfil-emprendedor-de-los-estudiantes-de-la-Universidad-del-Rosario.pdf> >
- McGrath, R. Gunther, MacMillan, I.,C. and Scheinberg, S. (1992). Elitists, risk-takers and rugged individualists? An exploratory analysis of cultural differences between entrepreneurs and non-entrepreneurs , *Journal of Business Venturing*. Citado en: Busenitz, L. , Barney, J. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of business Venturing*. Obtenido en Abril 17, 2014 de <[http://faculty-staff.ou.edu/B/Lowell.W.Busenitz-1/pdf\\_pro/JBV\\_1997\\_Ents%20%20Heuristics.pdf](http://faculty-staff.ou.edu/B/Lowell.W.Busenitz-1/pdf_pro/JBV_1997_Ents%20%20Heuristics.pdf)>
- Méndez, R. ( Septiembre 22, 2009). Motivación: El Modelo de las Tres Necesidades de David McClelland. *Pensamiento Imaginactivo*.

- Mill, J. S. (1848). *Principles of political economy with some of their applications to social philosophy*. London: John W. Parker. Citado en: Carland, J., Hoy, F., Boulton, W. (Abril 2, 1894). Differentiating entrepreneurs from small bussiness owners: A conceptualization. *The Academy of Management Review*. Obtenido en Abril 16, 2014 de <[http://www.thedrscarland.com/Research/AMR\\_1984\\_Article.pdf](http://www.thedrscarland.com/Research/AMR_1984_Article.pdf)>
- Mintzberg, H. (1979) *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. Citado en: Chell, E. (2008). *The entrepreneurial personality*. (2da ed). Routledge: USA. Obtenido en Abril 16, 2014 de <<ftp://c-69-253-74-139.hsd1.nj.comcast.net/array1/Media/Books/Other/Nonfiction%201700%20Sorted%20Ebooks%20Pack%20PHC/0415328098.Psychology.Press.The.Entrepreneurial.A.Social.Construction.Jun.2008.pdf>>
- Moriano, J., Trejo, E., Palací, F. (2001). El perfil psicosocial del emprendedor: un estudio desde la perspectiva de los valores. *Revista de Psicología Social*. Obtenido en Octubre 14, 2013 de <[http://www.uned.es/dpto-psicologia-social-y-organizaciones/paginas/profesores/moriano/copiaseguridad/J.A.Moriano\\_archivos/16\\_2\[1\].%20MORIANO%20ET%20AL.pdf](http://www.uned.es/dpto-psicologia-social-y-organizaciones/paginas/profesores/moriano/copiaseguridad/J.A.Moriano_archivos/16_2[1].%20MORIANO%20ET%20AL.pdf)>
- Olguín, R (s.f). Inteligencia Emocional. *Grupo Elron*. Obtenido en Abril 5, 2014 de <<http://www.grupoelron.org/autoconocimientoysalud/inteligenciaemocional.htm>>
- Oyarzo, J. (Junio 3, 2011). *Motivación según Alderfer (ERG)*. Obtenido en Abril 5, 2014 de <<http://juanoyarzo.obolog.es/motivacion-segun-alderfer-erg-1215710>>
- Parikh, J., Neubauer, F. and Lank, A. G. (1994) *Intuition: The New Frontier of Management*, Oxford, UK: Blackwell. Citado en: Chell, E. (2008). *The entrepreneurial personality*. (2da ed). Routledge: USA. Obtenido en Abril 16, 2014 de <<ftp://c-69-253-74-139.hsd1.nj.comcast.net/array1/Media/Books/Other/Nonfiction%201700%20Sorted%20Ebooks%20Pack%20PHC/0415328098.Psychology.Press.The.Entrepreneurial.A.Social.Construction.Jun.2008.pdf>>
- Pettigrew, A.M. (1973). *The politics of organizational decision-making*. London: Tavistock. Citado en: Busenitz, L. , Barney, J. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of business Venturing*. Obtenido en Abril 17, 2014 de <[http://faculty-staff.ou.edu/B/Lowell.W.Busenitz-1/pdf\\_pro/JBV\\_1997\\_Ents%20%20Heuristics.pdf](http://faculty-staff.ou.edu/B/Lowell.W.Busenitz-1/pdf_pro/JBV_1997_Ents%20%20Heuristics.pdf)>
- Pulgarín, S. (2013). *Caracterización del comportamiento emprendedor de los estudiantes de pregrado de la universidad del rosario*. Universidad del Rosario. Obtenido en Abril 15, 2014 de <<http://www.urosario.edu.co/getattachment/Administracion/ur/Investigacion1/ur/Grupo-de-Investigacion/Lineas-de-Investigacion/5--Caracterizacion-del-perfil-emprendedor-de-los-estudiantes-de-la-Universidad-del-Rosario.pdf>>

- Robbins, S., Coulter, M. (2009). *Administración*. (10 ma ed) Prentice Hall: México.
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. *Free Press*: New York
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80. Citado en: Shane, S., Locke, E., Collins, C. (Enero 7, 2003). Entrepreneurial Motivation. *Cornell University ILR School*. Obtenido en Abril 15, 2014 de <[http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1840&context=articles&sei-redir=1&referer=http%3A%2F%2Fscholar.google.com.ec%2Fscholar%3Fq%3Den+entrepreneurial%2BMotivation%2B%26btnG%3D%26hl%3Den%26as\\_sdt%3D0%252C5%26as\\_vis%3D1#search=%22Entrepreneurial%20Motivation%22](http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1840&context=articles&sei-redir=1&referer=http%3A%2F%2Fscholar.google.com.ec%2Fscholar%3Fq%3Den+entrepreneurial%2BMotivation%2B%26btnG%3D%26hl%3Den%26as_sdt%3D0%252C5%26as_vis%3D1#search=%22Entrepreneurial%20Motivation%22)>
- Schawbel, D. (Septiembre 9, 2011). Daniel Goleman on Leadership and The Power of Emotional Intelligence. *Forbes*. Obtenido en Abril 5, 2014 de <<http://web.archive.org/web/20121104185806/http://www.forbes.com/sites/danschawbel/2011/09/15/daniel-goleman-on-leadership-and-the-power-of-emotional-intelligence>>
- Sexton, D.L., & Bowman, N.B. (1986). Validation of a personality index: comparative psychological characteristics analysis of female entrepreneurs, managers, entrepreneurship students, and business students. *Frontiers of entrepreneurship research*. Wellesley, MA: Babson College. Citado en: Shane, S., Locke, E., Collins, C. (Enero 7, 2003). Entrepreneurial Motivation. *Cornell University ILR School*. Obtenido en Abril 15, 2014 de <[http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1840&context=articles&sei-redir=1&referer=http%3A%2F%2Fscholar.google.com.ec%2Fscholar%3Fq%3Den+entrepreneurial%2BMotivation%2B%26btnG%3D%26hl%3Den%26as\\_sdt%3D0%252C5%26as\\_vis%3D1#search=%22Entrepreneurial%20Motivation%22](http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1840&context=articles&sei-redir=1&referer=http%3A%2F%2Fscholar.google.com.ec%2Fscholar%3Fq%3Den+entrepreneurial%2BMotivation%2B%26btnG%3D%26hl%3Den%26as_sdt%3D0%252C5%26as_vis%3D1#search=%22Entrepreneurial%20Motivation%22)>
- Shane, S., Locke, E., Collins, C. (Enero 7, 2003). Entrepreneurial Motivation. *Cornell University ILR School*. Obtenido en Abril 15, 2014 de <[http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1840&context=articles&sei-redir=1&referer=http%3A%2F%2Fscholar.google.com.ec%2Fscholar%3Fq%3Den+entrepreneurial%2BMotivation%2B%26btnG%3D%26hl%3Den%26as\\_sdt%3D0%252C5%26as\\_vis%3D1#search=%22Entrepreneurial%20Motivation%22](http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1840&context=articles&sei-redir=1&referer=http%3A%2F%2Fscholar.google.com.ec%2Fscholar%3Fq%3Den+entrepreneurial%2BMotivation%2B%26btnG%3D%26hl%3Den%26as_sdt%3D0%252C5%26as_vis%3D1#search=%22Entrepreneurial%20Motivation%22)>
- Shapero, A. (1975). The displaced, uncomfortable entrepreneur. *Psychology Today*. Citado en: Busenitz, L. , Barney, J. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of business Venturing*. Obtenido en Abril 17, 2014 de <[http://faculty-staff.ou.edu/B/Lowell.W.Busenitz-1/pdf\\_pro/JBV\\_1997\\_Ents%20%20Heuristics.pdf](http://faculty-staff.ou.edu/B/Lowell.W.Busenitz-1/pdf_pro/JBV_1997_Ents%20%20Heuristics.pdf)>

- Shapiro, A. (1977). The displaced, uncomfortable entrepreneur. *Psychology Today*, 9. Citado en: Shane, S., Locke, E., Collins, C. (Enero 7, 2003). Entrepreneurial Motivation. *Cornell University ILR School*. Obtenido en Abril 15, 2014 de <[http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1840&context=articles&seidiredir=1&referer=http%3A%2F%2Fscholar.google.com.ec%2Fscholar%3Fq%3Den+entrepreneurial%2BMotivation%2B%26btnG%3D%26hl%3Den%26as\\_sdt%3D0%252C5%26as\\_vis%3D1#search=%22Entrepreneurial%20Motivation%22](http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1840&context=articles&seidiredir=1&referer=http%3A%2F%2Fscholar.google.com.ec%2Fscholar%3Fq%3Den+entrepreneurial%2BMotivation%2B%26btnG%3D%26hl%3Den%26as_sdt%3D0%252C5%26as_vis%3D1#search=%22Entrepreneurial%20Motivation%22)>
- Sinapsit. (2012). Evidencia empírica. *Sinapsit.com*. Obtenido en Octubre 20, 2013 de <<http://www.sinapsit.com/ciencia/evidencia-empirica/>>
- Smith, M. (2002). Howard Gardner and multiple intelligences. *The encyclopedia of informal education*. Obtenido en Abril 5, 2014 de <<http://infed.org/mobi/howard-gardner-multiple-intelligences-and-education/>>
- Stewart, W. H., & Roth, P. L. (2004). Data quality affects meta-analytic conclusions: A response to Miner and Raju concerning entrepreneurial risk propensity. *Journal of Applied Psychology*. Citado en: Zhao, H., Scott, E. (Abril 22, 2009). The relationship of personality to entrepreneurial intentions and performance: A meta-analytic review. *Journal of Management*. Sage. Obtenido en Abril 15, 2014 en <<http://www.optimizehire.com/wp-content/uploads/2013/05/ZhaoSeibertLumpkin2010.pdf>>
- Varela, R. & et al. (2011). *Formación Empresarial*. México D.F.: Pearson Education.
- Vecchio, R. (2003). Entrepreneurship and leadership: Common trends and common threads. *Human Resource Management Review*. Citado en: Zhao, H., Scott, E. (Abril 22, 2009). The relationship of personality to entrepreneurial intentions and performance: A meta-analytic review. *Journal of Management*. Sage. Obtenido en Abril 15, 2014 en <<http://www.optimizehire.com/wp-content/uploads/2013/05/ZhaoSeibertLumpkin2010.pdf>>
- Zambrano, J. (2008). Variables psicosociales. *Blogspot UNEPA*. Obtenido en 20, 2013 de <<http://grupo1variablespsicosociales.blogspot.com/>>
- Zhao, H., & Seibert, S. E. (2006). The Big Five personality dimensions and entrepreneurial status: A meta-analytical review. *Journal of Applied Psychology*. Citado en: Zhao, H., Scott, E. (Abril 22, 2009). The relationship of personality to entrepreneurial intentions and performance: A meta-analytic review. *Journal of Management*. Sage. Obtenido en Abril 15, 2014 en <<http://www.optimizehire.com/wp-content/uploads/2013/05/ZhaoSeibertLumpkin2010.pdf>>
- Zhao, H., Scott, E. (Abril 22, 2009). The relationship of personality to entrepreneurial intentions and performance: A meta-analytic review. *Journal of Management*. Sage. Obtenido en Abril 15, 2014 en <<http://www.optimizehire.com/wp-content/uploads/2013/05/ZhaoSeibertLumpkin2010.pdf>>

## ANEXO A: MODELO DE PRUEBA DE PERSONALIDAD

### Complete los siguientes enunciados seleccionando una de las opciones

1. Yo prefiero.....  
 Resolver un nuevo y complicado problema     Trabajar en algo con lo que ya tengo experiencia
2. Me gusta.....  
 Trabajar en un lugar silencioso y calmado     Estar donde está la acción
3. Quiero un jefe que.....  
 Establezca y aplique criterios en la toma de decisiones     Considere las necesidades individuales y haga excepciones
4. Cuando trabajo en un proyecto.....  
 Me gusta terminarlo y darle una conclusión definitiva     Lo dejo inconcluso por posibles cambios
5. Cuando tomo una decisión, para mí los criterios más importantes son.....  
 Pensamientos racionales, estadísticas y datos reales     Sentimientos y valores de las personas
6. Cuando trabajo en un proyecto, yo suelo...  
 Pensar una y otra vez antes de decidir cómo proceder     Empezar a trabajar inmediatamente, y pensar en cómo seguir mientras el proyecto está en marcha
7. Cuando trabajo en un proyecto, yo....  
 Mantengo el mayor control que puedo     Exploro varias opciones
8. En mi trabajo, yo prefiero.....  
 Trabajar en varios proyectos al mismo tiempo     Concentrar todo mi tiempo y esfuerzo en un gran y desafiante proyecto
9. A menudo, yo.....  
 Hago planes y no me gusta cambiarlos     Odio los planes, prefiero que las cosas surgan mientras trabajo en ellas
10. Cuando discuto un problema con mis colegas, es fácil para mí...  
 Mirar el panorama completo     Indagar sobre los detalles más específicos
11. Cuando el teléfono suena e interrumpe una conversación, yo.....  
 Contesto     Ni pienso en contestarlo
12. La palabra que me describe mejor.....  
 Analítico     Empático
13. Cuando trabajo en algo, yo.....  
 Trabajo continua, firme y consistentemente     Trabajo en intervalos, con tiempos de descanso
14. Cuando escucho a alguien hablando sobre algo, usualmente trato de.....  
 Relacionarlo y evaluar si encaja con mi experiencia     Analizar y evaluar el mensaje
15. Cuando se me ocurren nuevas ideas, generalmente yo.....  
 Las pongo en práctica inmediatamente     Me gusta analizarlas más tiempo

**Complete los siguientes enunciados seleccionando una de las opciones**

16. Cuando trabajo en un proyecto, yo prefiero.....

Pensar en los detalles para que quede claramente definido

Ampliar mis horizontes para incluir ideas relacionadas

17. Cuando leo algo, usualmente yo.....

Confino mis pensamientos en lo que está escrito

Leo "entre líneas" y relaciono las palabras con otras ideas

18. Cuando tengo que tomar una decisión bajo presión, yo suelo

Sentirme incómodo y desear tener más información

Conformarme con la información disponible

19. En una reunión, yo tiendo a .....

Seguir formulando mis ideas mientras hablo de ellas

Solo hablar sobre temas en los que he pensado cuidadosamente antes

20. En el trabajo, prefiero emplear gran cantidad de tiempo tratando asuntos sobre.....

Ideas

Personas

21. Me disgustan más las personas que.....

Nombran ideas vagas

Alargan las reuniones mencionando gran cantidad de detalles

22. Soy una persona que.....

Trabaja temprano

Trabaja en la noche

23. Cuando me preparo para una reunión yo.....

Estoy dispuesto a ser sensible y dejarme llevar

Me gusta estar totalmente preparado y usualmente esbozo un esquema de la presentación

24. En una reunión yo prefiero a la gente que.....

Demuestra una gran cantidad de emociones

Está más orientada a la tarea

25. Me gustaría trabajar para una organización en donde.....

Mi trabajo sea intelectualmente estimulante

En donde yo esté comprometido con sus objetivos y misión

26. Durante los fines de semana, yo suelo.....

Planear que hacer

Solo ver que pasa y decidir mientras el tiempo transcurre

27. Yo soy más.....

Extrovertido

Contemplativo

28. Me gustaría trabajar para un jefe que.....

Tenga muchas ideas

Sea práctico

**De cada par de palabras seleccione la que le describa mejor**

Activo

Concentrado

Organizado

Adaptable

Inventivo

Práctico

Social

Teórico

## ANEXO B: MODELO DE ESCALA DE VALORES

**En cada una de las listas enumere los valores del 1 al 10 según la importancia de cada valor para usted. En donde 1 es el más importante, 2 el segundo más importante, 10 el menos importante, etc. La primera lista contiene valores terminales, piense en ellos como objetivos que desea conseguir durante vida. La segunda lista contiene valores instrumentales, piense en ellos como normas de comportamiento.**

### Valores Terminales

- |                          |                                       |
|--------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Felicidad, la satisfacción en la vida |
| <input type="checkbox"/> | El conocimiento y la sabiduría        |
| <input type="checkbox"/> | Paz y armonía en el mundo             |
| <input type="checkbox"/> | Orgullo de logro                      |
| <input type="checkbox"/> | Prosperidad, riqueza                  |
| <input type="checkbox"/> | Amistad duradera                      |
| <input type="checkbox"/> | Fama, el reconocimiento social        |
| <input type="checkbox"/> | La vida eterna, la salvación          |
| <input type="checkbox"/> | Respeto propio                        |
| <input type="checkbox"/> | Seguridad, libertad                   |

### Valores Instrumentales

- |                          |                               |
|--------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Asertividad                   |
| <input type="checkbox"/> | Ser útil                      |
| <input type="checkbox"/> | Confianza                     |
| <input type="checkbox"/> | Educación                     |
| <input type="checkbox"/> | Trabajo duro                  |
| <input type="checkbox"/> | Obediencia                    |
| <input type="checkbox"/> | Receptividad de ideas nuevas  |
| <input type="checkbox"/> | Independencia                 |
| <input type="checkbox"/> | Honestidad                    |
| <input type="checkbox"/> | Ser cortés, de buenos modales |

### ANEXO C: MODELO DE PRUEBA ERG

**Indique que tan importante es para usted que un cargo de trabajo tenga cada una de las siguientes condiciones**

Use la siguiente escala

- 1 =No importante
- 2 =Levemente importante
- 3 =Muy importante
- 4 =Extremadamente importante

<b>1. Relaciones cooperativas con mis compañeros</b>	1	2	3	4
<b>2. Desarrollo de nuevas habilidades</b>	1	2	3	4
<b>3. Buen pago</b>	1	2	3	4
<b>4. Ser aceptado por los demás</b>	1	2	3	4
<b>5. Independencia para actuar y pensar</b>	1	2	3	4
<b>6. Incrementos en el sueldo</b>	1	2	3	4
<b>7. Oportunidades para desarrollar amistades cercanas</b>	1	2	3	4
<b>8. Sentido de autoestima</b>	1	2	3	4
<b>9. Un programa completo de beneficios marginales</b>	1	2	3	4
<b>10. Sinceridad con mis colaboradores</b>	1	2	3	4
<b>11. Oportunidades para el crecimiento y desarrollo personal</b>	1	2	3	4
<b>12. Sentido de seguridad</b>	1	2	3	4

## ANEXO D: MODELO DE PRUEBA NECESIDADES DOMINANTES

**La siguiente lista contiene enunciados sobre cosas que tal vez le gustan hacer. Para cada una indique que tan de acuerdo está con cada una de ellas**

Use la siguiente escala

1 =Muy en desacuerdo

2 =En desacuerdo

3 =De acuerdo

4 =Muy de acuerdo

1. Trato de demostrar mi mejor desempeño en el trabajo	1	2	3	4
2. Empleo mucho tiempo conversando con otros	1	2	3	4
3. No me gusta que otros supervisen mi trabajo	1	2	3	4
4. Me gusta estar a cargo de un proyecto	1	2	3	4
5. Me gusta trabajar duro	1	2	3	4
6. Soy una persona que piensa mucho en las demás personas	1	2	3	4
7. Me gustaría un trabajo en donde pueda establecer mi horario de trabajo	1	2	3	4
8. Me gusta más recibir ordenes que darlas	1	2	3	4
9. Es importante que se haga el mejor trabajo posible	1	2	3	4
10. Me gusta más trabajar en grupo que solo	1	2	3	4
11. Me gustaría ser mi propio jefe	1	2	3	4
12. Cuando trabajo en grupo, me gusta ocupar un rol activo de liderazgo	1	2	3	4
13. Trato de hacer todo lo que puedo	1	2	3	4
14. Prefiero hacer mi trabajo y dejar que los demás hagan el suyo	1	2	3	4
15. Me gusta trabajar a mi propio ritmo en las actividades de mi trabajo	1	2	3	4
16. Me gusta dirigir y organizar las actividades de otros	1	2	3	4
17. Siempre trato de mejorar mi desempeño	1	2	3	4
18. Me esfuerzo por estar al mando cuando trabajo en grupo	1	2	3	4

## ANEXO E: MODELO DE ESCALA INTELIGENCIA EMOCIONAL

**Indique que tan de acuerdo está con cada uno de los siguientes enunciados**

Use la siguiente escala

1 =Muy en desacuerdo

2 =En desacuerdo

3 =De acuerdo

4 =Muy de acuerdo

<b>1. Siempre estoy conciente de mis sentimientos y de sus cambios</b>	1	2	3	4
<b>2. Actúo antes de pensar</b>	1	2	3	4
<b>3. Cuando quiero algo, lo quiero inmediatamente</b>	1	2	3	4
<b>4. Me recupero rápido de los contratiempos</b>	1	2	3	4
<b>5. Reconozco señales sutiles que me indican las necesidades y deseos de los demás</b>	1	2	3	4
<b>6. Soy bueno manejando situaciones sociales</b>	1	2	3	4
<b>7. Soy muy persistente, persigo las cosas que quiero</b>	1	2	3	4
<b>8. Soy empático con las personas que me comparten sus problemas</b>	1	2	3	4
<b>9. Me es fácil controlar el mal humor</b>	1	2	3	4
<b>10. Entablo buenas conversaciones con personas muy diferentes a mí</b>	1	2	3	4

**ANEXO F: MODELO DE PRUEBA REFLEXIÓN EN TOMA DE DECISIONES**

**Seleccione uno de los números para indicar hasta que punto los siguientes enunciados describen su comportamiento cuando toma decisiones**

Use la siguiente escala

1 =Muy en desacuerdo

2 =En desacuerdo

3 =De acuerdo

4 =Muy de acuerdo

- |  |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|
| <b>1. A veces hago cosas sin pensar</b>                          | 1 | 2 | 3 | 4 |
| <b>2. A veces tomo decisiones precipitadas</b>                   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| <b>3. A veces actúo por capricho</b>                             | 1 | 2 | 3 | 4 |
| <b>4. A veces me precipito al actuar</b>                         | 1 | 2 | 3 | 4 |
| <b>5. A veces no se porqué actúo de la manera en que lo hago</b> | 1 | 2 | 3 | 4 |
| <b>6. A veces actúo rápidamente sin pensar</b>                   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| <b>7. A veces escojo lo que digo sin pensar</b>                  | 1 | 2 | 3 | 4 |

### ANEXO G: CALENDARIO DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	DURACIÓN	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL
<b>1. Fase cualitativa</b>	<b>30 días</b>	<b>28-oct</b>	<b>29-nov</b>
1.1 Revisión de literatura	15 días	28-oct	12-nov
1.2 Realización y análisis de entrevistas	15 días	13-nov	29-nov
1.2.1 Elaboración de cuestionario de entrevista	2 días	13-nov	15-nov
1.2.2 Aplicación de entrevistas	10 días	16-nov	26-nov
1.2.3 Analisis de hallazgos	3 días	26-nov	29-nov
<b>2. Fase cualitativa</b>	<b>44 días</b>	<b>30-nov</b>	<b>18-ene</b>
1.1 Preparación de material para encuestas	5 días	30-nov	05-dic
1.2 Recolección de datos	20 días	06-dic	26-dic
1.3 Análisis de datos	16 días	27-dic	14-ene
1.3.1 Tabulación de datos	3 días	27-dic	30-dic
1.3.2 Análisis descriptivo	8 días	31-dic	08-ene
1.3.3 Realización de pruebas estadísticas	5 días	09-ene	14-ene
1.4 Redacción de discusión y conclusiones	3 días	15-ene	18-ene
<b>3. Ultimación de detalles</b>	<b>6 días</b>	<b>19-ene</b>	<b>27-ene</b>
3.1 Revisión de ortografía	2 días	19-ene	21-ene
3.2 Revisión de formatos	2 días	22-ene	24-ene
3.3 Revisión de referencias	2 días	25-ene	27-ene