



“Instrumento psicométrico diseñado ad hoc, que denominado “Escala MCE”, como un factor clave en el éxito de los procesos de Preincubación, Incubación y Aceleración de empresas”

XIV ENCUENTRO RED MOTIVA

Octubre 29, 30, 31 y 1 de noviembre de 2013

Medellín - Colombia

Psi. Eduardo Bermúdez (ebermudez@axioma-activo.com)

Dr. Francisco Javier Rodríguez S. (frodriguez@unimet.edu.ve)

Profesora Jacqueline Caldera (jcaldera@unimet.edu.ve)

Introducción

Es una realidad, casi de Perogrullo, que sin empresario no hay empresa. Por ello, se presenta en este documento nuestra experiencia y prácticas destinadas a potenciar el componente humano del acto de emprender, y la manera en que han contribuido en el proceso de diseño e implementación de programas institucionales para el fomento del emprendimiento.

Se trata de la exposición de una práctica que es parte del método y de la experiencia desarrollada desde el Servicio de Atención al Emprendedor (SAE) del Instituto Internacional de Formación Empresaria (INFOEM). Siendo fundamental desde este enfoque, la atención del emprendedor como persona y por tanto la medición de sus competencias como emprendedor empleando la escala MCE.

A continuación, se presentará brevemente el enfoque del SAE y su relación con la medición del emprendimiento, luego, desde un breve repaso a algunos desarrollos notables en el área, se detallan las competencias que se precisan como clave para el éxito de los emprendedores. En el apartado siguiente se demuestra cómo se encarnan las competencias descritas en un instrumento psicométrico, el MCE; luego, se describen algunas experiencias que dan cuenta de la ventaja que significa contar con una medición confiable de competencias, para el diseño e implementación de programas y políticas de fomento y soporte al emprendimiento. Finaliza el documento haciendo algunas recomendaciones que nacen de la experiencia descrita.

La creación del Servicio de Atención al Emprendedor SAE dentro del INFOEM constituyó una parte fundamental de la estrategia diseñada para promover y desarrollar la capacidad emprendedora asociada a la creación de empresas, inicialmente desde una perspectiva de preincubación, que efectivamente contribuya a promover, desarrollar y asesorar a emprendedores que hayan identificado alguna idea de negocio y deseen analizar de forma organizada y ágil, sus posibilidades reales de concreción a partir de una perspectiva estratégica.

La configuración de la oferta del SAE está soportada principalmente sobre metodologías y herramientas diseñadas *ad hoc* para ser empleadas durante la maduración de las ideas de negocios y el desarrollo de las capacidades emprendedoras de los proponentes, este servicio se organiza en varias etapas.

Etapas del servicio

Tal y como se muestra en la figura 1, la creación de empresas se aborda desde la combinación de esfuerzos y apoyos dirigidos al emprendedor y a su idea, a partir del cual se produce un enriquecimiento gradual de ambas dimensiones (“individuo” + “iniciativa”) como punto de partida, hasta llegar al objetivo final que es crear empresas y formar empresarios - emprendedores. De otra manera las probabilidades de fracaso se incrementan notablemente.

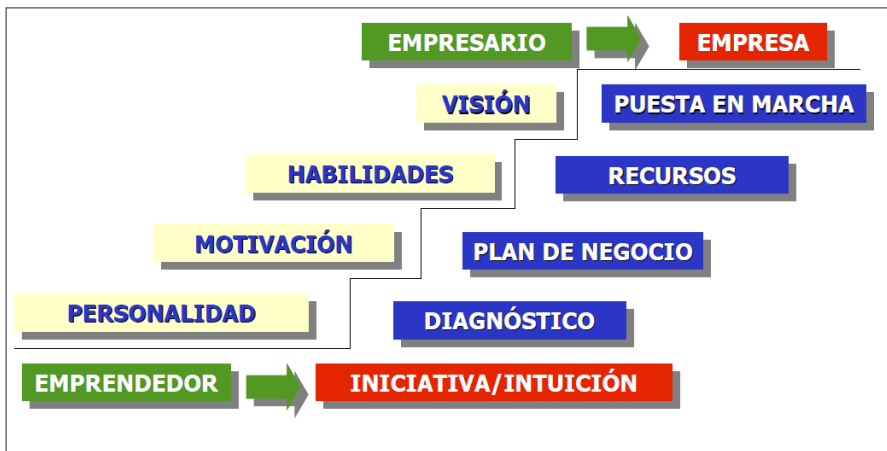


Figura1: ¿Cómo concebimos el desarrollo del emprendedor y la empresa?

Fuente: (Rodriguez et al, 2004)



Ayudar a pensar la empresa desde el comienzo y para ello, como punto primordial, determinar las capacidades que el emprendedor habrá de desarrollar, es el objetivo inicial que el SAE se propone atender. El SAE organiza su acción en torno a etapas que por sesiones van desarrollando la preincubación destacando el Desarrollo de Habilidades y Competencias, como una etapa que es transversal a todo el proceso. Y esta etapa se sirve de la detección temprana de competencias emprendedoras y de la comprensión de los momentos claves que tiene todo este proceso para el emprendedor. (Rodríguez et al, 2004)

Con este enfoque se ha desarrollado la experticia del INFOEM tanto para la atención individual, como para la atención en programas de formación, y más recientemente en programas de formación virtual.

Momentos Claves para el emprendedor como persona

El emprender no es una experiencia humana y emocionalmente chata o carente de desafíos en lo que constituye a cada quién como ser humano. De acuerdo con experiencia del INFOEM, el emprender desafía a cada una de las personas que se han incorporado a esta actividad, le reta en su proyección personal al mundo y por ende le reta en la concepción que tiene de sí mismo. Si estas afirmaciones son correctas esto quiere decir que el emprendimiento es una actividad que va “más allá de lo técnico”, más bien “incorpora lo técnico” dentro de una dimensión que le otorga un impacto más amplio.

Por lo expresado anteriormente, se ha encontrado que el SAE debe dar respuesta a los momentos clave que se expresan a continuación:

- a) Necesidad de reforzar la confianza en sí mismo.
- b) Necesidad de *coaching* y/o *mentoría*.
- c) Necesidad de información.
- d) Necesidad de desarrollar habilidades específicas como emprendedor.
- e) Fortalecer su vocación o rol empresarial.



Estos momentos clave no necesariamente son secuenciales, sin embargo se ha establecido que la mejor práctica es adelantárseles mediante una buena detección de competencias emprendedoras.

La medición de competencias como soporte de la atención en los momentos clave

La atención del emprendedor como persona depende de una buena medición de competencias. En el SAE se asegura de ello mediante el empleo de un instrumento confiable y validado científicamente, que forma parte del compendio metodológico, el MCE.

Esta escala fue diseñada luego de una revisión teórica de los instrumentos que se encuentran en el mercado y que han pretendido una meta similar. Posterior a ello se obtuvo resultados de donde fue posible recomendar algunos instrumentos que cumplen con los requerimientos técnicos y conceptuales para ser considerados como válidos y confiables.

A partir de los avances teóricos y metodológicos que se han acumulado en los últimos años dentro de la medición de la capacidad emprendedora se logró extraer 8 factores teóricos que son susceptibles a ser medidos desde una aproximación psicométrica y que de acuerdo a un buen número de investigaciones dan cuenta de la capacidad emprendedora individual y no han sido apreciados en conjunto. (Bermudez, Moreno y Rodríguez, 2004)

El MCE ha permitido dar atención con conocimiento “de lo que trae cada emprendedor como persona” al SAE, evitando dar soporte a tientas o a ciegas en los momentos clave.

Los momentos clave para el emprendedor suelen ser delicados en la repercusión que tienen en la continuación del proyecto y de su arribo a término. El simple hecho de hacer un diagnóstico, con el consentimiento del participante, suele brindar confianza y un piso más firme para el entendimiento.

La detección de las competencias ha permitido brindar caminos personalizados en el desarrollo personal como emprendedor de los participantes, de esta forma el proceso que constituye el servicio del SAE se hace global por los elementos que



debe cumplir todo emprendedor y se hace personalizado por el conocimiento que adquiere de cada participante y que permite ajustarse a él y a su proyecto.

Competencias conducentes al éxito en la incubación, de acuerdo con la experiencia del SAE

El MCE es un instrumento que mide 8 competencias clave para el éxito en el emprendimiento de negocios. En los últimos años, se ha evolucionado desde la detección de rasgos generales de personalidad (Heron y Robinson, 1983), debido a su dificultad para dar cuenta de actividades humanas delimitadas como el emprendimiento, abriendo paso a mediciones más específicas desde muchas perspectivas (Rauch y Frese, 2000).

En el INFOEM se ha optado por una perspectiva actitudinal, basados en la evidencia presentada por múltiples investigaciones que apoyan el valor predictivo y conceptual de este modelo sobre otros en el área (Robinson, Stimpson, Huefner, y Keith, 1991).

En años recientes, se han desarrollado instrumentos desde una perspectiva similar (Páez y García, 2010) o con algunos énfasis compartidos (Gea, García, y Cano, 2005). Sin embargo, debido a los problemas de validez y confiabilidad de dichas escalas y a la necesidad de contar con medidas apropiadas para las competencias específicas que se decidieron medir, se tomó la decisión de desarrollar la Medición de Competencia Emprendedora MCE. (Bermudez, Moreno y Rodríguez, 2004)

El MCE es un instrumento de medición de la capacidad emprendedora individual, que mide un conjunto de competencias o atributos individuales que se organizan de manera armónica configurando los elementos cognitivos, afectivos y conativos que dan pie a la acción emprendedora.

Partiendo del concepto antes mencionado el MCE mide la capacidad emprendedora tomando en cuenta las siguientes competencias:

1. Competencia para concebir y definir proyectos concretos de emprendimiento.



2. Competencia para relacionarse con otros en función de un proyecto de emprendimiento.
3. Competencia para asumir posturas estratégicas frente al contexto de emprendimiento.
4. Competencia para toma de riesgo calculado
5. Inclínación a la innovación en los negocios.
6. Motivación al logro en los negocios.
7. Control percibido de la acción emprendedora.
8. Auto eficacia en actividades de emprendimiento.

Cada una de estas competencias explica en buena medida el recorrido suave o tortuoso que enfrentará como persona el emprendedor a la hora de atender su tarea. En conjunto, las 8 competencias dibujan un perfil emprendedor que da cuenta del estilo emprendedor de cada quien y como tal nos ha servido para explicar el éxito y las dificultades de las personas que han pasado por nuestras manos.

Confiabilidad y Validez del MCE

De acuerdo con los índices tradicionales de medición de confiabilidad en psicometría, un instrumento puede ser declarado confiable si sus indicadores de consistencia interna (alfa) son iguales o mayores a 0,70. En el caso de las subescalas que conforman al MCE, los valores son los siguientes:

Subescala	Valor de Alfa	Subescala	Valor de Alfa
1	0,82	5	0,80
2	0,81	6	0,80
3	0,89	7	0,797
4	0,90	8	0,88

Tabla 1: Índices de confiabilidad por subescala
Fuente: Elaboración Propia.



Los valores de la tabla de confiabilidad demuestran como todas las escalas del MCE pueden ser consideradas confiables al estar dentro del rango que las define como tal.

Por otra parte, análisis factoriales confirmatorios realizados al MCE señalan que los 8 factores definidos explican el 85,76 % de la varianza de la escala. Esto quiere decir que el MCE efectivamente mide lo que pretende medir en la magnitud teórica que previamente se había estimado, lo que destaca al MCE como un instrumento validado. Tales resultados se pueden observar en la tabla siguiente.

Varianza total explicada						
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	22,224	27,781	27,781	22,224	27,781	27,781
2	9,652	12,065	39,846	9,652	12,065	39,846
3	7,821	9,776	49,622	7,821	9,776	49,622
4	7,213	9,017	58,638	7,213	9,017	58,638
5	6,879	8,599	67,237	6,879	8,599	67,237
6	5,436	6,795	74,032	5,436	6,795	74,032
7	5,148	6,435	80,467	5,148	6,435	80,467
8	4,240	5,300	85,767	4,240	5,300	85,767

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Tabla 2: Resultados de Análisis Factorial Confirmatorio
Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar en la tabla 2 que las 8 competencias definidas como constituyentes del MCE en efecto se organizan en 8 factores que explican en un 85,76% a la capacidad emprendedora de acuerdos a los términos señalados, dando la posibilidad de afirmar que el MCE es un instrumento válido.

Hemos logrado determinar que estas 8 competencias, a su vez, se pueden agrupar de acuerdo con su peso en el devenir de los proyectos, indicando aquellas que parecen ser principales y otras más bien de carácter modulador.

Experiencias destacables de incorporación de la medición de competencias emprendedoras en programas institucionales

La medición de competencias emprendedoras como servicio que alimenta transversalmente el proceso de acompañamiento tiene ventajas sobre una medición hecha ocasionalmente por tratarse de un “caso especial”. Un ejemplo notable de integración del MCE en el proceso de acompañamiento es el siguiente:

Una empresa de telecomunicaciones de Venezuela, que forma parte de un conglomerado transnacional, posee una fundación cuyo objetivo es favorecer el despegue y la escalabilidad de grupos sucesivos de *startups* de tipo tecnológico. El proceso comienza con una selección que ha contado con el MCE como parte de su arsenal de instrumentos. El MCE permite considerar en esta etapa algunos elementos destacables que deben ser explorados durante las entrevistas con los emprendedores que desean formar parte del programa.

Posteriormente, la data recolectada con el MCE permite segmentar el grupo seleccionado. Tal y como se observa en la figura 2, en una cohorte X trabajada pudo agruparse en 2 conjuntos de acuerdo con sus diferencias en las competencias medidas con el MCE, e incluso reconocer que dentro del primer segmento existen 2 agrupaciones cercanas pero distintas.

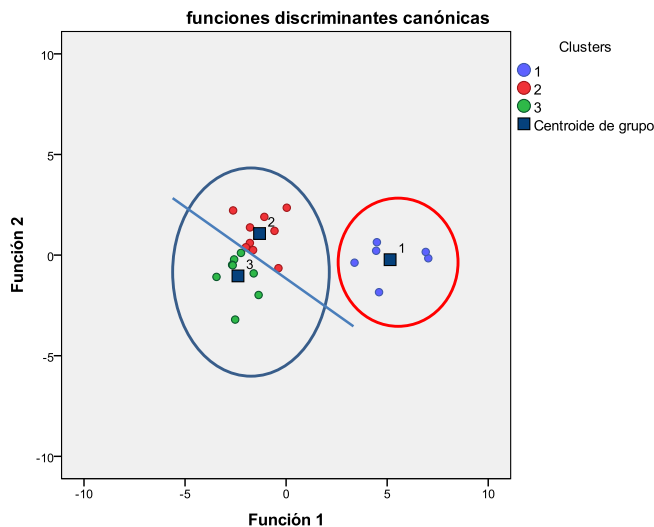


Figura 2: Segmentación de la cohorte X según resultados MCE

Fuente: Elaboración Propia

Estos detalles permitieron generar políticas generales que facilitaban la gestión de dicha cohorte, y no caer en la tentación de gestionarlo como un grupo anónimo que debe ajustarse a unas reglas únicas, rígidas. Esto sumado a la posibilidad de personalizar según la realidad medida de cada emprendedor, favoreció la cercanía

y el conocimiento de los detalles de cada proyecto, ajustando el servicio a cada caso.

Un ejemplo de lo mencionado es lo observado en la figura 3. En dicha imagen se observan las diferencias entre competencias, obtenidas por la cohorte seleccionada para el periodo X. Esta información permite al equipo coordinador privilegiar algunas experiencias que favorezcan primordialmente las competencias en las que el grupo necesita crecer y emplear las competencias de alto rendimiento como mecanismo de tracción para el resto.

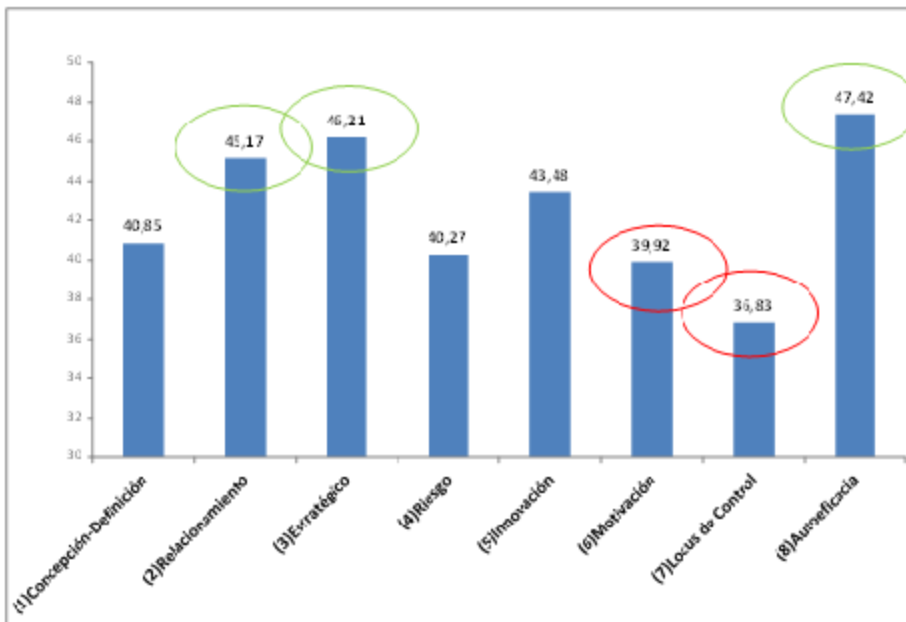


Figura 3: Media de la cohorte X en las competencias medidas por el MCE
Fuente: Elaboración Propia

En otras experiencias, con el programa de emprendedores de uno de los principales bancos privados del país se pudo favorecer el acompañamiento de cada equipo emprendedor con “*coaches*” y “*mentores*” que se ajustaran a las necesidades de crecimiento indicadas por el MCE.

Otra posibilidad es la observada con el programa de la empresa de telecomunicaciones mencionada. Con el MCE es posible realizar mediciones antes y después del programa de tal forma que se observa el progreso de cada participante y equipo. También, al hacer evaluaciones del programa, se compararían los desempeños obtenidos por cada cohorte, se cruzarían con otras mediciones del programa y con ello se conseguirían respuestas a las diferencias de rendimiento entre cohortes.



Conclusiones y Recomendaciones

El Servicio de Atención al Emprendedor SAE, ha incorporado como parte de sus prácticas la detección de competencias emprendedoras, con la intención de personalizar la atención durante los momentos claves del emprendimiento como acto humano, dando pie a un tránsito más decidido durante el proceso de acompañamiento y ofreciendo herramientas importantes tanto para que cada emprendedor incorpore como disciplina personal la gestión de sí mismo, como que se pueda indagar en factores clave del hecho emprendedor.

Desde el INFOEM se recomienda la incorporación de estas reflexiones en los procesos de preincubación, incubación y aceleración de empresas, teniendo el cuidado de contar con instrumentos validados científicamente.

La detección del perfil de competencias del emprendedor es un elemento básico para que las políticas de fomento y soporte del emprendimiento tengan más eficiencia, al tomar en cuenta las competencias individuales que efectivamente influyen sobre el desempeño de la actividad emprendedora, así como en la efectividad de los programas, al lograr alinear mejor los esfuerzos de acompañamiento de los distintos programas.

Referencias citadas

Bermudez E, Moreno J y Rodríguez F, <i>"Informe de avance a la Corporación Andina de Fomento " sobre el diseño del Servicio de Atención al Emprendedor- SAE"</i> , Infoem, 2004
Gea, A., García, J., y Cano, C. (2005). <i>"Actitudes emprendedoras en estudiantes universitarios y empresarios. Evidencias de validez de un instrumento"</i> . Revista electrónica de la Federación Española de Asociaciones de Psicología., 10 (8)
Heron, L. y Robinson, R (1993). <i>"A structural model of the effects of entrepreneurial characteristics on venture performance"</i> Journal of Business Venturing, 8 ,
Páez, D., y García, J. (2010). <i>"Acercamiento a las características del universitario emprendedor en la unidad de emprendimiento empresarial de la Universidad Nacional de Colombia."</i> Revista de la Escuela de Administración de Negocios(71),
Rauch, A., y Frese, M. (2000). <i>"Psychological approaches to entrepreneurial success. A general model and an overview of findings"</i> In C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.), International Review of Industrial and Organizational Psychology (pp. 101-142)
Robinson, P., Stimpson, D., Huefner, J., Hunt, K. (1991), <i>"An Attitude Approach to the Prediction of Entrepreneurship"</i> , Entrepreneurship Theory and Practice
Rodríguez F., Moreno J., Vargas A., Caldera J. <i>"El Servicio de Atención al Emprendedor- Modelo para la Preincubación de Empresas en Universidades"</i> CAF, Caracas 2004