

**PLAN DE ACOMPAÑAMIENTO PSICOLÓGICO PARA EMPRENDEDORES DE
LA UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA**

MARIA FERNANDA CARMONA HENAO



UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA

**METODOLOGÍA DE ACOMPAÑAMIENTO PSICOLÓGICO PARA
EMPRENDEDORES DE LA UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA**

MARIA FERNANDA CARMONA HENAO

Asesor

Robinson Cardona Cano

**Psicólogo. Magister en Educación y Desarrollo Humano. Magister en Gestión de la
Ciencia, la Tecnología y la Innovación**

Trabajo de grado para optar al título de:

Psicóloga

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA

2017

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|---|----|
| LISTA DE TABLAS | 7 |
| LISTA DE GRÁFICAS | 9 |
| RESUMEN | 10 |
| INTRODUCCIÓN | 11 |
| JUSTIFICACIÓN | 12 |
| PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 16 |
| OBJETIVOS | 23 |
| Objetivo general | 23 |
| Objetivos específicos | 23 |
| 1. ACERCAMIENTO A LA DEFINICIÓN DEL EMPRENDIMIENTO Y EMPRENDEDOR | 24 |
| 1.1. Tipos del emprendimiento | 27 |
| 1.2. Políticas para el emprendimiento | 33 |
| 2. ALGUNOS CONCEPTOS PSICOLÓGICOS QUE ORIENTAN EL ESTUDIO DEL EMPRENDEDOR | 37 |
| 2.1. Las escuelas del emprendimiento | 38 |
| 2.2. Algunos conceptos abordados en las escuelas psicológicas del emprendimiento | 43 |
| 2.2.1. Personalidad | 43 |
| 2.2.2. Competencias | 46 |
| 2.2.3. Motivación | 47 |
| 2.2.4. ¿Grupos o Equipos de trabajo? | 55 |
| 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN | 60 |
| 3.1. Fases de la investigación | 61 |
| 3.1.1. Búsqueda de literatura | 62 |
| 3.1.2. Exploración de la literatura | 64 |
| 3.1.3. Desarrollo del argumento y rastreo de prácticas de acompañamiento al emprendedor . 65 | |
| 3.1.4. Elaboración del plan | 67 |
| 3.1.5. Grupo Focal | 67 |
| 3.2. Aspectos éticos de la investigación | 71 |
| 4. HALLAZGOS Y DISCUSIÓN | 72 |
| 4.1. La persona tras la Iniciativa Emprendedora | 76 |
| 4.2. El papel de la psicología en el proceso emprendedor | 77 |

| | | |
|-------------|---|-----|
| 4.3. | Algunos aspectos sociales del emprendedor | 82 |
| 4.3.1. | Una aplicación del contexto social del emprendedor: la intención emprendedora | 91 |
| 4.4. | Aspectos individuales del emprendedor | 93 |
| 4.4.1. | La personalidad de cara al emprendimiento..... | 93 |
| 4.4.2. | Competencias para emprender | 97 |
| 4.4.3. | Plan de carrera en el marco del emprendimiento | 100 |
| 4.4.4. | Motivación | 107 |
| 4.5. | Aspectos grupales del emprendedor | 111 |
| 4.5.1. | Cohesión grupal..... | 116 |
| 4.5.2. | De grupo a equipo: etapas de formación | 121 |
| 4.5.3. | Tipos de equipos..... | 125 |
| 4.5.4. | Comunicación efectiva..... | 127 |
| 4.5.5. | Roles de un equipo | 129 |
| 4.6. | Las formas de evaluación y acompañamiento en la psicología organizacional | 132 |
| 4.7. | Prácticas para el fomento del emprendimiento | 144 |
| 4.7.1. | Observatorios y Prácticas internacionales | 146 |
| 4.7.2. | Prácticas nacionales..... | 155 |
| 4.7.3. | Prácticas locales | 162 |
| 4.8. | Grupo Focal | 166 |
| 4.8.1. | Expectativas del Programa Gestión Tecnológica de la Universidad de Antioquia respecto a un acompañamiento psicológico al emprendedor de la misma Universidad | 167 |
| 4.8.2. | Escala de Importancia de las variables psicológicas para el emprendimiento: Intención emprendedora y Motivación, Plan de Vida, Competencias, Equipo Emprendedor, Personalidad. | 169 |
| 4.8.3. | Preferencia de pruebas objetivas vs. Pruebas proyectivas | 173 |
| 4.8.4. | Como emprendedores ¿cómo les gustaría que los acompañaran? (tipo de actividades les gustaría encontrar en el acompañamiento) | 174 |
| 4.8.5. | Opinión sobre el acompañamiento en las siguientes etapas: Caracterización – Orientación – Evaluación – Acompañamiento - Reclasificación | 176 |
| 5. | HACIA UNA PROPUESTA DE ACOMPAÑAMIENTO PSICOLÓGICO EN EL PROCESO EMPRENDEDOR | 178 |
| 5.1. | Un lugar para el acompañamiento psicológico en la Unidad Emprendimiento Empresarial de la Universidad de Antioquia (UEE) | 182 |
| 5.2. | Acercamiento al acompañamiento psicológico en el proceso emprendedor | 186 |
| 5.3. | ¿Qué es el acompañamiento al emprendedor para la UEE? | 189 |

| | | |
|---------------------------|---|-----|
| 5.3.1. | El perfil emprendedor de la UEE | 192 |
| 5.3.1.1. | Perfil de motivación | 192 |
| 5.3.1.2. | Perfil de competencias | 194 |
| 5.3.1.3. | Perfil de personalidad..... | 200 |
| 5.3.1.4. | Perfil de plan de vida..... | 201 |
| 5.3.1.5. | Perfil equipo emprendedor | 203 |
| 5.3.2. | Caracterización motivacional | 205 |
| 5.3.3. | Orientación | 208 |
| 5.3.4. | Evaluación psicológica (Concepto Grupal) | 209 |
| 5.3.5. | Acompañamiento | 213 |
| 5.3.6. | Reclasificación | 216 |
| 5.4. | Conclusiones | 217 |
| 5.5. | Recomendaciones | 219 |
| ANEXOS | | 221 |
| BIBLIOGRAFÍA | | 222 |

LISTA DE TABLAS

Tabla 01: ¿Cómo se describen los Rasgos de Personalidad?

Tabla 02: Competencias de un equipo

Tabla 03: Diferencias en el vínculo laboral entre emprendedor y empleado

Tabla 04: Tipos de clientes y usuarios relacionados de una organización

Tabla 05: Competencias para emprender

Tabla 06: Motivos intrínsecos y extrínsecos del emprendedor

Tabla 07: Tipos de integración generadoras de cohesión grupal

Tabla 08: Economías participantes en la encuesta GEM 2015 agrupadas por región

Tabla 09: Prácticas de acompañamiento al emprendedor en universidades de
Redemprendia

Tabla 10: Prácticas de acompañamiento al emprendedor en universidades de
Tecnova

Tabla 11: Organizaciones del ecosistema emprendedor de Medellín

Tabla 12: Perfil esperado motivacional

Tabla 13: Perfil de competencias para emprender

Tabla 14: Perfil de personalidad emprendedora

Tabla 15: Perfil de plan de vida

Tabla 16: Perfil de equipo

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 01: Pirámide de necesidades de Abraham Maslow (1958).

Gráfica 02: ejemplo de motivación intrínseca y motivación extrínseca. Elaboración propia.

Gráfica 03 Flujograma Acompañamiento Psicológico

Gráfica 04: Pasos de la caracterización motivacional.

Gráfica 05: Ejemplo informe de evaluación de un equipo emprendedor

METODOLOGÍA DE ACOMPAÑAMIENTO PSICOLÓGICO PARA EMPRENDEDORES DE LA UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA

RESUMEN

La presente investigación permitió desarrollar una propuesta de acompañamiento psicológico individual y grupal para los emprendedores de la Universidad de Antioquia como producto de un estudio de tipo cualitativo. La metodología utilizada fue una revisión de literatura en 72 artículos de investigación publicados en bases de datos como APA, Science Direct, Springer y Ebsco (entre otras), 21 libros y 4 tesis de postgrado, que además, fueron complementados por los antecedentes de acompañamiento rastreados en el ecosistema emprendedor colombiano y los posteriores desarrollos teóricos. Se encontró que, a pesar de haber contradicciones entre algunos autores, las variables más aceptadas como influyentes para el proceso emprendedor según la psicología, son los rasgos de personalidad, las competencias para emprender, la motivación para emprender y el equipo de trabajo. Aclarando que, las mismas no son las únicas que cumplen un papel psicológico en el proceso emprendedor. Con base en esto, y el soporte del campo organizacional de la psicología, se generó una propuesta de acompañamiento que fue validada con los expertos de la Unidad Emprendimiento Empresarial de la Universidad de Antioquia e involucrados. El resultado, fue un plan compuesto de 5 etapas: caracterización motivacional, orientación, concepto grupal, acompañamiento, y reclasificación. Finalmente, el emprendimiento es un campo en desarrollo que tiene un alto potencial para ser explorado e intervenido por la

psicología, por ello se sugiere ahondar en el diagnóstico de las necesidades de acompañamiento en el campo, y en el desarrollo de metodologías de intervención adaptadas al emprendimiento como una forma más de trabajo en el siglo XXI.

INTRODUCCIÓN

El acompañamiento al emprendedor en las instituciones latinoamericanas consultadas y en las pertenecientes al ecosistema colombiano, ofrecen programas y actividades que van de la mano de conocimientos empresariales y técnicos, en los cuales se atiende a necesidades específicas de los emprendimientos y la forma en que estos se llevan a cabo, mientras tanto, en la Universidad de Antioquia, al realizar las mismas labores de acompañamiento, se preguntó sobre aquello que ocurre con las personas que impulsan dicho emprendimiento y cómo pueden fortalecerse para desempeñarse mejor y mantenerse en su proceso. De esta manera, la presente investigación busca los avances teóricos y prácticos publicados en esta área, encontrando documentos publicados, incluso, antes del año 2000 que marcaron hitos (como aquellos de McClelland; Schein; Krueger & Brazeal, entre otros) para que nuevas investigaciones sobre la psicología del emprendimiento tuvieran lugar en el campo científico y pensar en perfiles ideales del emprendedor, sin embargo, se encontró que poco se ha hablado de la intervención y el acompañamiento a los emprendedores desde la perspectiva humana, y esto significa un momento de reflexión sobre qué elementos podrían ser intervenidos y desde qué perspectiva psicológica.

La psicología organizacional, tiene un amplio recorrido como campo de aplicación de la psicología y por ende, cuenta con metodologías y herramientas de acompañamiento que permiten abordar al emprendedor y brindarle herramientas para que este pueda alcanzar

una relación tendiente al equilibrio entre el trabajo (emprendimiento), la organización en la que su trabajo se enmarca (su empresa en gestión) y sus demás esferas vitales, en busca de su bienestar, el cual, es uno de los vectores de la propuesta de acompañamiento que se inicia a partir de la presente investigación. Los medios que se cree que conducirán a favorecerlo, son el encuentro entre el plan de carrera y el emprendimiento; la motivación; la potenciación de las competencias; y la conformación de un equipo en el que exista una complementariedad de personalidad y competencias entre los integrantes, y unas dinámicas de trabajo favorables para el trabajo.

Se considera que responder a la pregunta mencionada anteriormente, es una oportunidad para la psicología organizacional de incursionar en el campo del emprendimiento para aportar al desarrollo teórico, del país y por supuesto, de las personas mismas que están siendo acompañadas. Se espera que, en los próximos años, las instituciones educativas o de cualquier índole, que ofrezcan un acompañamiento a los emprendedores, puedan incluir un componente humano en sus planes y metodologías porque es el ser humano, el principal motor de cualquier sociedad, actividad, y organización.

JUSTIFICACIÓN

En Colombia, han sido creadas organizaciones y alianzas institucionales que en cumplimiento de la Ley de emprendimiento 1014 de 2006, promueven y acompañan la actividad emprendedora de la sociedad desde aspectos técnicos y legales. Entre ellas, se encuentra el Programa Gestión Tecnológica de la Universidad de Antioquia (PGT), cuyo

objetivo es ofrecer una formación en emprendimiento por medio de una propuesta integral que en los próximos años pueda apoyarse en prácticas psicológicas para abordar al emprendedor que se encuentra impulsando su proyecto como un ser humano que, además de cumplir con requerimientos técnicos debería contar con características personales que disminuyan las probabilidades de abandono del proceso, como afirma Bonilla (2011):

Es importante el conocimiento psicológico con el propósito de no sólo preparar al futuro emprendedor en el diseño de un plan de negocio, en la consideración de las variables económicas, humanas y técnicas de su proyecto, sino que es fundamental, de acuerdo con la psicología, prepararlo para distorsiones perceptivas, para entender cómo las emociones facilitan o entorpecen sus decisiones, para desarrollar una comprensión sobre cómo los procesos de motivaciones operan sobre la toma de riesgos, y cómo las atribuciones y lugares de control percibido pueden interferir en procesos de diagnóstico (p. 142).

La psicología debe tomar acción en el ámbito del emprendimiento, principalmente si en una sociedad como la colombiana, se están aplicando nuevas políticas para el impulso de la creación de empresa, ya que esto se convierte en un proceso de adaptación y cambio que requiere preparación tanto técnica como personal. La formación y acompañamiento psicológico en los ciudadanos permite generar un ambiente mental facilitador para el cambio y fortalecedor para afrontar las necesidades de adaptación de las situaciones emergentes del nuevo contexto emprendedor.

Sin embargo, estas necesidades no están siendo atendidas, ya que no existen en Colombia antecedentes publicados respecto al acompañamiento psicológico del

emprendedor para favorecer su potencial, entendiendo acompañamiento como el conjunto de actividades de orientación y asesoramiento orientadas a apoyar y brindar herramientas para intervenir los comportamientos y procesos que median y modulan el proceso emprendedor que se manifiestan en la dinámica del trabajo en equipo y las competencias para emprender. Por ello, este estudio se basa en un perfil esperado que plantea cuáles son las características que poseen o deben poseer cada una de las personas involucradas con el desarrollo de la iniciativa desde lo individual hasta lo grupal con miras a validar una ruta de apoyo psicológico al emprendedor para que la Unidad Emprendimiento Empresarial (UEE) del Programa Gestión Tecnológica de la Universidad de Antioquia (PGT) pueda implementar para formar al potencial emprendedor desde una perspectiva más integral como uno de sus principales objetivos..

De igual manera, se permitirá encontrar pistas sobre las bases teóricas y empíricas de la psicología que, aplicadas al campo del emprendimiento podrían llevar a solucionar la necesidad de acompañamiento de los emprendedores desde esta perspectiva y ello permitirá proponer un camino para hacerlo.

Las ventajas y resultados, se verán replicados en el ámbito económico, en primer lugar, porque se está invirtiendo en un esfuerzo que mitiga los riesgos de deserción y fortalece los factores protectores de mantenimiento del emprendedor durante la ejecución y fortalecimiento de su iniciativa, lo que se traduce en disminución de fugas de dinero para la institución formadora. Ello podrá tener además un efecto a largo plazo para la sociedad, por ejemplo, una unidad de emprendimiento de una universidad pública destina esfuerzos y recursos económicos públicos para acompañar a un emprendedor, cuya inversión se verá retribuida a la sociedad a un largo o mediano plazo mediante el emprendedor consolidado

como generador de riqueza e ingresos económicos (de acuerdo al tipo de emprendimiento que conlleve, también puede ser social) para quienes laboren o pertenezcan a la empresa en funcionamiento. En segundo lugar, la pérdida o productividad de los capitales aportados por ángeles inversores o instituciones semilla dependerán principalmente del desempeño del negocio y/o del mercado, más el factor humano perteneciente a la empresa será un riesgo menor del cual preocuparse porque ya ha sido intervenido desde etapas más tempranas.

Con lo anterior, también podrían apreciarse ventajas de tipo social, en cuanto a que un emprendedor es visto como un generador de oportunidades para quienes se vinculan a su iniciativa directa o indirectamente. Y las oportunidades mismas generan una probabilidad de mejoramiento de la calidad de vida, por ejemplo, en el caso de la generación de empleo que se convierte en bienestar social, mental y físico para quien ahora tiene mayores garantías para acceder a seguridad social, alimentación, vivienda y/o la tranquilidad de tener recursos con los cuales sostenerse económicamente.

A su vez, las ventajas de abordar procesos psicológicos involucrados en la adaptación y la toma de decisiones, como el manejo ético de la iniciativa, orientadas hacia el bienestar social, como en las prácticas de responsabilidad social empresarial, tendrán un efecto en la sociedad, de principio, positivo.

Cuando la población comprenda que en el proceso de emprender no es el cargo o rol quien falla, sino que detrás hay una persona que lo asume, pero que además de deberes, también tiene sentimientos, un plan de vida, una historia y unas potencialidades, se hará partícipe del crecimiento que busca el impulso del

emprendimiento. O cuando la población pueda evidenciar y beneficiarse de los resultados logrados desde aspectos sociales y económicos de esta práctica, comenzará a modificar sus creencias e imaginarios respecto al tema, favoreciendo el crecimiento del espíritu emprendedor, y ¿por qué no?, favoreciendo la generación de la intención emprendedora en otras personas. Como muestra de ello, López & Ruiz (2014) evidencian que en promedio, al menos el 80% de las personas se motivan a emprender porque saben o han participado de emprendimientos pertenecientes a amigos, conocidos o familiares, cuya influencia se explica por medio de la influencia que la norma subjetiva ejerce sobre la actitud personal y la autoeficacia (Alonso, 2012).

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Si bien existe una vasta literatura respecto a la psicología del emprendedor, los hallazgos publicados por los estudios son contradictorios, pues la mayoría de ellos están enfocados en describir los rasgos que caracterizan a un emprendedor y entre ellos, algunos defienden que variables como la personalidad y la motivación son suficientes para describir al emprendedor, mientras que otros sugieren que es necesario crear sus perfiles tomando en cuenta, variables como la cognición, las competencias, el comportamiento y la intención emprendedora como activadora del potencial emprendedor.

Ello lleva a que no haya un saber común que permita intervenir al emprendedor desde la psicología, y los teóricos poco se atreven a generar intervenciones ante la falta de un consenso sobre qué sería lo que se debe intervenir, al respecto. Gámez (2013) afirma

que la variedad de estudios generan “preteorías”, es decir, generan conocimiento en diversas ciencias que aún no logran ser consensuados para formar un “sólido corpus” porque tienen diferencias epistemológicas y ontológicas para acercarse al fenómeno del emprendimiento.

Y por otro lado, no permite que se establezca un uso de los conocimientos generados en pro del emprendimiento, por ello, aún existen pocas o ningunas organizaciones que ofrezcan un acompañamiento al emprendedor desde lo psicológico, es decir, aún no hay prácticas que se ofrezcan apoyo, escucha y fortalecimiento individual y grupal para el emprendimiento, desde los aspectos internos del emprendedor como principal motor del proyecto que ejerce, para facilitar su sostenimiento, crecimiento y afrontamiento en pro de su bienestar.

Pero todo esto no es desalentador, existen autores que plantean que es necesario aprovechar la diversidad en los puntos de abordaje para enriquecer el estudio del emprendimiento desde la psicología. Davidsson & Wiklund (2001, p.), recogen diferentes perspectivas para acercarse a un corpus, aceptan puntos de vista como aquellos que proponen que los rasgos psicológicos no son suficientes para comprender al emprendedor, de manera que es útil abordarlo desde teorías más actualizadas y comparativas, se apoyan en perspectivas sociales para investigar al emprendedor por medio de variables sociodemográficas con el fin de explicar su surgimiento y diferenciación, y acogen estudios de equipos administrativos, dinámicas de grupo, conflicto y del desempeño por medio de la administración estratégica, la psicología social y el comportamiento organizacional.

Para ilustrar el problema teórico, es útil retomar las tendencias más marcadas en las investigaciones mencionadas del ámbito internacional que sustentan la necesidad de abordar el emprendimiento desde la psicología. Las mismas exponen las variables que influyen en el desarrollo del proceso emprendedor apoyándose en estudios aplicados a poblaciones universitarias y la contrastación de teorías existentes. Entre dichas investigaciones, se encuentra que una de las hipótesis más concurrentes a lo largo de los últimos años es que, el emprendedor tiene rasgos de personalidad altamente relacionados con su actividad, entre ellos, la orientación al logro, la capacidad de tomar riesgos, el locus de control, deseo de autonomía, desafío, creatividad y oportunismo, e intuición, como rasgos que deben ser complementados por medio de habilidades como el pensamiento lateral Kirby (2004), y estudios más recientes, afirman que los emprendedores no se diferencian de las personas que no son emprendedoras en cuanto a rasgos de personalidad, es decir, el papel de los rasgos de la personalidad es sólo facilitar el aprendizaje del emprendimiento a partir del aprendizaje contextual, las actividades de negociación y de emergencia social y personal (Abdillah, Sarip & Shaari, 2015).

La motivación ha sido un tema de gran importancia en la psicología que estudia el emprendimiento, los investigadores en Europa aluden a la teoría de McClelland (1989), quien propone este factor como el motor que impulsa a la persona a ubicarse en una posición emprendedora. Defienden que en los emprendedores existe una tendencia a la necesidad de logro que se halla en menor medida en no emprendedores, siendo el tipo de motivación que lleva a la persona a alcanzar y mantener la satisfacción de cumplir objetivos, probándose a sí misma que es capaz de crear una nueva empresa y tener éxito (Pulgarín & Cardona, 2011). A pesar de ello, otros estudios aplicados, encuentran que este

tipo de motivación no se configura como una variable diferenciadora del perfil emprendedor (Gallego & López, 2007).

En adición, existe una tendencia a contextualizar el emprendimiento en el modelo de *intención emprendedora* propuesto por Krueger & Brazeal (1994), conformado por la actitud frente al emprendimiento o norma subjetiva y la autoeficacia respecto a la percepción de la cantidad de posibilidades de tener éxito en un proyecto emprendedor. Se ha aplicado el modelo en estudios realizados por universidades en España, Colombia y México que llegan a conclusiones como en el caso de la Universidad del Rosario de Bogotá, en donde los estudiantes tienen “cierta propensión por un perfil emprendedor... no obstante, se ve fuertemente afectado por la dificultad para asumir riesgos” (Pulgarín & Cardona, 2011, p. 37), o en la Universidad de Cantabria, en donde encontraron que la puntuación de la intención emprendedora es baja en sus estudiantes, con excepción del grado de “acuerdo en relación a la intención de creación de una empresa si el académico identificara posibilidades de comercializar su investigación” (Alonso, 2012, p. 209).

Dicho modelo, también ha evolucionado y ha sido reformulado a partir de una visión contextual (Elfving, Brannback & Carsrud, 2009) debido a las limitaciones que el mismo tiene en cuanto a que fue formado con un funcionamiento lineal que obvia las relaciones dinámicas entre sus elementos y el contexto a la hora de tomar decisiones. Por ello, los autores proponen tomar en cuenta las motivaciones y metas de los emprendedores para conocer su intención emprendedora.

Una primera pista para encontrar una relación entre los elementos propuestos por la literatura, es lo planteado por Mojab, Zaefarian & Dazian (2011), quienes introducen el término competencia emprendedora como:

Agregación de todos los rasgos esenciales para el éxito sostenible y el emprendimiento, incluyendo: actitudes, valores, creencias, conocimiento, habilidades, capacidades, características, sabiduría, experticia (social, técnica, administrativa) y tendencias mentales y comportamentales (p. 438).

El debate respecto a las competencias comienza apenas en la literatura del emprendimiento, debido a que aún no se tiene una definición concreta para ellas, y con esto, los modelos de acompañamiento basados en competencias aún no se hacen llamar modelos psicológicos, pero se implementan poco a poco a pesar de la resistencia de algunos gremios, por ejemplo, la Academia Nacional de Ingeniería de Estados Unidos (NAE), planea incluir en el perfil del ingeniero, un amplio rango de competencias humanas más allá de las técnicas, que estarían relacionadas con habilidades comunicativas, creatividad, actitudes y experiencias, lo cual se convierte en una preocupación para algunos miembros de las facultades de ingeniería pertenecientes a la NAE ya que para ellos estas competencias no entran en consonancia con los cursos tradicionales (Mojab et al., 2011).

A pesar de los desarrollos teóricos, surge la búsqueda de estrategias que permitan encontrar consensos en factores teóricos para integrar las variables estudiadas por la psicología en el emprendimiento a lo largo de los años, que posibiliten abordar al ser humano emprendedor desde una perspectiva integral disminuyendo la desatención de los componentes psicológicos influyentes en su actividad como motor o como variable de

riesgo para su quehacer. Las respuestas teóricas y la investigación se han guiado por la psicología y la sociología, sin embargo, el acompañamiento ha sido delegado a otras disciplinas como la administración y la economía retomando al emprendedor como un actor económico más que como un ser sentí-pensante, como plantea Orrego (2009), “la concepción del ser humano ha sido muy reducida; aparece como un abstracto, un objeto económico, un individuo sin cultura y a veces sin identidad, inscrito en el mundo de la lógica y de la instrumentalización” (p. 238).

Por ello, y en el marco del contexto universitario como espacio de formación y acompañamiento al emprendimiento, la presente investigación tiene por pretensión, responderse, ¿qué metodología de acompañamiento psicológico se puede ofrecer al emprendedor en busca de responder a su condición humana, de acuerdo a los actores del ecosistema emprendedor y las variables estudiadas en las investigaciones del campo?

Según lo anterior, es momento de leer el contexto e identificar las necesidades tanto de los emprendedores y aquello que el ecosistema colombiano y algunas organizaciones internacionales proponen como respuesta a los cambios en el campo, para encontrar una metodología y un consenso teórico que puede ser orientada desde la psicología organizacional y del trabajo, a fin que sea posible el desarrollo de instrumentos bajo una ruta teórica que oriente las intervenciones.

La presente investigación retoma algunas propuestas generadas por los estudios abordados en el campo del emprendimiento desde la perspectiva psicológica, con el objetivo de encontrar los factores de riesgo y protección para proponer un acompañamiento al emprendedor desde la perspectiva humana de manera complementaria al

acompañamiento técnico, buscando generar condiciones fortalecedoras destinadas a quien lidera un proyecto emprendedor en busca de la ejecución de un trabajo más eficiente, teniendo en cuenta que, el ser humano hace parte de un ecosistema con el cual interactúa constantemente como ser social, por lo tanto, se ve modulado por variables psicológicas y sociales. Se propone hacerlo desde una perspectiva comprensiva de corte cualitativo, puesto que en la literatura aún no es claro cómo puede ejecutarse dicho acompañamiento, y para ello, se emplea la investigación acción como estrategia de construcción conjunta basada en los aportes de las personas que se ven involucradas en la problemática.

Esta metodología permitirá responder a la pregunta de investigación desde la psicología, inicialmente abriendo una discusión para complementar la labor de acompañamiento al emprendedor como ser humano más que como agente del mercado, es decir, tomando en cuenta los cimientos personales que sostienen lo que el individuo hace y cómo lo hace, en miras de aportar a la solución del problema de deserción y estancamiento del desarrollo de las iniciativas emprendedoras, que otras disciplinas han intentado resolver. Porque desde la psicología, se considera que sobre lo que hace el ser humano, no sólo media el contexto en el que se desenvuelve, sino, la propia forma en que él actúa y cómo lo asume.

Se logrará con ello, dar un lugar a la psicología en el campo del emprendimiento, como conocimiento transversal a todo lo que hace el individuo y si bien mucho se ha hablado de los rasgos y el comportamiento del emprendedor, es momento de aplicar el conocimiento generado a través de los años ya sea tanto para contrastarlo y aportar a su formalización dentro del saber psicológico, como para generar nuevos cuestionamientos

respecto a la responsabilidad del psicólogo como garante del bienestar mental del ser humano en este caso, como del ser humano y emprendedor.

Se espera que hacerlo, se traduzca en contribuir a mantener un balance entre aquello que él o ella puede hacer, aquello que hace y aquello que se espera de sus acciones (desde el ámbito personal y en la sociedad), ello se proyecta en la sociedad porque el mismo emprendedor es un agente de desarrollo económico, cultural y social.

OBJETIVOS

Objetivo general

Desarrollar un plan de acompañamiento psicológico individual y grupal para los emprendedores de la Universidad de Antioquia en preincubación, teniendo en cuenta la participación y validación de la comunidad involucrada en el marco de la investigación cualitativa.

Objetivos específicos

1. Explorar las investigaciones desarrolladas alrededor del emprendimiento desde la psicología y sus aportes en el perfil emprendedor.
2. Identificar técnicas y variables empleadas en las prácticas de acompañamiento individual y grupal al emprendedor que se ejecutan desde la psicología en referentes internacionales, nacionales y locales.
3. Identificar las características y categorías en las cuales la información

obtenida se clasifica.

4. Describir las prácticas de acompañamiento que se ajustan a las características y variables que se ajustan a las expectativas de los expertos del Programa Gestión Tecnológica como insumo para un plan de ejecución.

5. Proponer un plan de acompañamiento psicológico para los emprendedores del Programa Gestión Tecnológica de la Universidad de Antioquia.

1. ACERCAMIENTO A LA DEFINICIÓN DEL EMPRENDIMIENTO Y EMPRENDEDOR

Es premisa de la psicología y de cualquier tipo de intervención, explorar y conocer el fenómeno y al ser humano que será acompañado, como contextualización y punto de partida para conocer aquellas necesidades y situaciones que requieren ser resueltas. Para proponer una metodología de acompañamiento, se parte entonces de la definición de emprendimiento y de emprendedor.

Emprendimiento, es definido desde diferentes perspectivas que abordan sus elementos particulares a cada una de ellas, como la política:

Una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza. Es una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a acabo [sic] mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado, su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad (Congreso de Colombia, 2006).

Por su parte, la Real Academia de la lengua Española lo define como, “acción y efecto de emprender”, entendiendo la palabra emprender como “acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro” (Real Academia Española, 2014). Resalta el carácter etimológico de la palabra, como materialización de la acción, lo que llevaría a pensar que se trata de un proceso que tiene un inicio y una meta, divisible en etapas. De hecho, Baron & Shane (2008), propone que el emprendimiento es un proceso que involucra al menos 3 fases: la identificación de una oportunidad en la que el emprendedor identifica posibilidades de hacer negocios, el lanzamiento o desarrollo y ejecución en la que el emprendedor obtiene los recursos necesarios para comenzar su empresa y, el postlanzamiento en el cual el emprendedor administra su nueva empresa en busca de su crecimiento y supervivencia.

Según lo anterior, el emprendimiento, es la actividad o proceso que sucede cuando hay una meta por lograr y quien posee este estilo de pensar y actuar, y utiliza sus capacidades para lograr un objetivo podría ser llamado emprendedor. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que el proceso llevado a cabo cambiará según el objetivo a lograr, si bien, existen unos pasos comunes, su ejecución variará de acuerdo a las condiciones que rodeen al emprendedor, y puede decirse, que sus propias condiciones per se.

Si se enmarca el emprendimiento dentro de las concepciones actuales para su fomento en las instituciones internacionales, como el Global Entrepreneurship Monitor (GEM), se hablaría de una actividad económica, social, política o cultural cuyos resultados son escalables a otras personas, organizaciones y comunidades por medio de un individuo, equipo o empresa establecida (GEM, s.f.). Este es el marco que ha permitido a los investigadores caracterizar al emprendedor, conforme a los cambios en los contextos, y

conforme al impacto que cada emprendimiento genera sobre las comunidades científica, tecnológica, económica, política y social.

Encontramos entonces, que el emprendedor mismo ha evolucionado, y con él su definición. Lo que lleva que, incluso en los últimos años el concepto continúe en discusión y haya gran variedad de definiciones. Una de ellas, por ejemplo es la de Carland, Hoy, Boulton & Carland (1984, p. 79), quien lo expone como “es un individuo que establece y direcciona un negocio con el principal propósito de obtener una ganancia y crecimiento. El emprendedor está caracterizado principalmente por su comportamiento innovador y la voluntad de emplear prácticas estratégicas de dirección en el negocio”, es decir, el emprendedor se puede describir como una persona que hace que las cosas sucedan, quien al encontrar una oportunidad de cambiar alguna realidad, él o ella, llevará a cabo una serie de acciones que conducen a una situación esperada y para ello, asume las circunstancias que su conducta implica, con la ayuda de una serie de características y habilidades que lo representan.

Pero el tema no es nuevo, Carland et al., (1984) realizaron un estudio sobre las perspectivas y definiciones del emprendedor, y encontraron que incluso en el año 1700, Cantillon lo había descrito como un tomador de decisiones racional que asume el riesgo y administra a la firma y propusieron que el emprendedor es una persona que posee una visión de innovación (Carland et al., 1984). Por otro lado, Herrera & Montoya (2013, p. 28), sugiere que el emprendedor es “una persona creativa, persistente, innovadora, flexible, dinámica, capaz de asumir riesgos, generadora de empleo, transformadora de recursos, entre otras actividades económicas, sociales, ambientales y políticas”.

Si bien, algunos de los primeros teóricos en definir la palabra emprendedor no fueron psicólogos, tuvieron una visión muy cercana a la naturaleza humana y dieron paso a la psicología a ingresar en el campo. De acuerdo a las diferentes definiciones del emprendedor, se leerá el emprendedor en esta investigación, como una persona que posee cualidades diferenciadoras para crear y/o administrar un emprendimiento, guiado por una motivación, y un plan de carrera encaminados hacia el emprendimiento, para lo cual utiliza sus rasgos de personalidad y conocimientos.

El emprendedor es el *actor* o ser humano que día a día, al verse envuelto en situaciones que demandan ser resueltas y exigen al pensamiento y al comportamiento una respuesta efectiva, logra leer y aprovechar las condiciones a su alrededor para la generación de ideas y su aplicación, pasando por la búsqueda de los recursos necesarios para el proceso y su gestión, y la consecuente obtención de logros, con el objetivo de escalar las consecuencias de sus acciones en alto impacto. Para lo cual utilizan sus capacidades de creatividad e innovación, su voluntad, orientación al logro y pensamiento sistémico. Esto, lleva a pensar que la persona emprendedora puede diferenciarse de las no emprendedoras por variables de personalidad, metas y competencias, entre otros factores.

1.1. Tipos del emprendimiento

Debido a que no todos los emprendimientos son iguales, es decir, se dirigen a diferentes tipos de público, tienen un origen diferente, y el bien o servicio que ofrecen requiere un tratamiento diferente, e incluso buscan formas de beneficios diferentes, la literatura propone categorizarlos, lo que lleva a pensar que en cada tipología o forma de

proyecto, los emprendedores no necesariamente deben comportarse de la misma manera, principalmente si sus expectativas varían y las condiciones de actuación exigen competencias diferentes.

Desde la psicología, se retoman estos tipos de emprendimiento bajo la premisa de que cada uno obedece a un contexto diferente y por ello requiere que el emprendedor desarrolle unas competencias o conocimientos específicos desde el acompañamiento y la formación, para ello, se debe aceptar una primera premisa inherente a la definición de emprendimiento: no sólo se trata de actividad empresarial. Como sugiere Christopoulos (2006), el emprendimiento también es usado para explicar la novedad en la vida pública, en las políticas públicas o en la actividad política y social, contextos que no necesariamente implican una ganancia económica para un grupo específico de personas.

La literatura reconoce los siguientes tipos:

Intraemprendimiento: su denominación se refiere a las actividades emprendedoras que se circunscriben a una organización y se enfocan en el mejoramiento o creación de los procesos internos, promoviendo su crecimiento en un mundo altamente competitivo. El intraemprendimiento ha tenido gran acogida en las investigaciones contemporáneas como un factor que garantiza el crecimiento y la innovación de las empresas organizaciones ya constituidas. Varela (2009) reúne algunas concepciones sobre el intraemprendimiento y el intraemprendedor, y de su revisión se puede concluir que los intraemprendedores tienen características como las siguientes:

1. Ejercen el emprendimiento dentro de una empresa y con la empresa, en ocasiones suya.

2. Tienen visión empresarial y ven oportunidades en lugares de fracasos.
3. Generan y aprovechan ideas innovadoras, desarrollándolas como oportunidades de negocios.
4. Investigan, crean y moldean ideas en negocios para su propio beneficio y el crecimiento de las organizaciones a las cuales pertenecen.
5. Son agentes de cambio.
6. Conocen los recursos con los que dispone su empresa, aun cuando su control no esté en sus manos.
7. Cuentan con cierta libertad dentro de la empresa, gracias a un ambiente colaborativo.
8. Mantienen una actitud creativa, de compromiso con la organización, responsabilidad, sentido de pertenencia y habilidades técnicas.

De lo anterior, se concluye que el intraemprendimiento tiene lugar cuando hay una organización en la cual se enmarcan las acciones de los emprendedores, dentro de las identifican oportunidades de innovación y mejoramiento cuyo insumo más importante es conocer muy bien la organización, y cuya condición es que exista una cultura o políticas que permitan a los empleados proponer y generar cambios en pro del mejoramiento de los procesos, productos y estrategias.

Entonces, ¿qué características tiene un intraemprendedor? Debe ser proactivo, debe ser autónomo, tener capacidad de análisis, visión sistemática, creatividad, recursividad, persistencia, tener sentido de pertenencia, ser responsable y trabajar en equipo pues, su labor no depende sólo de él.

Finalmente, Trujillo & Guzmán (2008), plantean que el intraemprendimiento es un componente del emprendimiento corporativo, y la diferencia existe en que el emprendimiento corporativo emprenden con una organización, mientras que el intraemprendimiento tiene lugar dentro de la organización y “puede tener un impacto externo, gracias al desarrollo de nuevos productos o servicios, o interno, debido a la innovación en los procesos ejecutados por la organización” (p. 58).

Emprendimiento Comercial: Austin, Stevenson & Wei-Skillern (2006), distinguen entre dos tipos de emprendimiento: el emprendimiento comercial que significa identificar, evaluar y explotar oportunidades en busca de obtener un beneficio económico y el emprendimiento social (desarrollado más adelante en este documento). Los autores, proponen que en el emprendimiento comercial, la medición del éxito se realiza en términos de rendimiento financiero, por ejemplo, cantidad de retorno económico y crecimiento de ventas, y a su vez, su financiamiento depende del retorno financiero e inversores que en algún momento esperan obtener el retorno de su capital y montos de dinero adicionales.

Por otro lado, el emprendimiento comercial, generalmente adquiere y aumenta su capacidad de contratar personal según el retorno financiero que obtiene, beneficios ofreciendo a sus empleados, en clave del producto ofrecido, y de premios principalmente económicos.

El emprendimiento empresarial, se une fuertemente al emprendimiento comercial, su característica es que busca la producción y comercialización de bienes o servicios con el fin de obtener beneficios económicos.

Emprendimiento social: El concepto de emprendimiento social aún está en construcción (Choi & Majumdar, 2014), sin embargo, las concepciones respecto al tema concuerdan en algunos elementos que permiten caracterizar una iniciativa de este tipo. Por ejemplo, los autores encuentran que este tipo de emprendimiento se refiere a la identificación, evaluación y explotación de oportunidades en busca de generar valor social, cuyo objetivo es su principal diferenciador de los demás tipos de emprendimiento. Además, los emprendedores sociales buscan satisfacer las necesidades sociales a través de organizaciones creativas (Certo & Miller, 2008) y la vida de la iniciativa depende del uso y empoderamiento de la sociedad que se beneficia de ella. Por ello, las personas que trabajan en una iniciativa social, no esperan lucrarse económicamente de su participación, sino que, esperan obtener otro tipo de beneficios a partir de la innovación social y sus contribuciones a las personas atendidas por la organización.

Los emprendedores sociales, según Certo & Miller (2008), tienen un rol como agentes sociales que están comprometidos en un proceso continuo de innovación, adaptación y aprendizaje, y la forma en que se miden los resultados, son poco estandarizados y dependen de la idiosincrasia de la organización en particular y los resultados de la intervención sobre el problema social objeto de la organización.

El proceso innovador generalmente se caracteriza por llevar a cabo acciones no tradicionales en el mercado que rompen moldes y producen un cambio social importante, mas no buscan competir con otras organizaciones de tipo social.

Debido a que el emprendimiento social no genera ganancias económicas como su principal objetivo, debe esforzarse más en obtener financiamiento, pues las entidades que

ofrecen este tipo de ayudas generalmente esperan un retorno de su capital a plazos determinados y acompañados de ganancias económicas, de manera que el emprendedor social debe guiarse hacia fundaciones o las compañías que tengan secciones dedicadas al beneficio social.

Para la Universidad de Antioquia es importante el emprendimiento social por su creación de valor y constitución como puente para la proyección social de la academia, por lo tanto al no ser el foco de acompañamiento en la Unidad Emprendimiento Empresarial, porque su principal objetivo está en los emprendimientos de expectativas de crecimiento económico e innovación tecnológica, se opta por la proyección social que los emprendimientos empresariales puedan lograr, sin perder de vista la generación de valor y ganancias desde la aplicación del conocimiento generado en el campus.

Emprendimiento cultural: Se trata de un emprendimiento poco reconocido en el ámbito internacional como tipología, por lo que podría enmarcarse dentro del emprendimiento empresarial o social dependiendo del objetivo misional de la iniciativa, se refiere al contenido de la iniciativa y las relaciones que implique su quehacer.

En Colombia, el Grupo de investigadores Red Colombiana de Universidades en Gestión Cultural (2012), utiliza el término para referirse a “un conjunto de acciones que motivan y se fundamentan en nuevos modelos gerenciales, económicos, organizacionales que valorizan, en el sentido amplio de la palabra, productos y prácticas que hacen parte del quehacer cultural de la sociedad colombiana”, asegurando que su objetivo es fomentar el consumo cultural “como una serie de prácticas por medio de las cuales se articulan imaginarios y sentidos de la vida”.

1.2. Políticas para el emprendimiento

El campo del emprendimiento aún es nuevo en Colombia y las instituciones educativas y gubernamentales se han preparado para promover y acompañar esta nueva cultura con base en contextos internacionales y en ideales del “deber ser” que aún se están adaptando a las condiciones colombianas, en una preocupación por el rendimiento productivo más que por el bienestar del equipo emprendedor como motor del proyecto.

Según Tarapuez, Osorio & Botero (2013), el presidente Pastrana, había generado el documento de Política de Espíritu Empresarial y Creación de Empresas, sin embargo “no había generado mayor entusiasmo” (p. 278), luego, en la presidencia de Álvaro Uribe, se fusionaron en el MCIT (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo) y los Ministerios de Desarrollo Económico y Comercio Exterior, y se nombró a Juan Luis Londoño como ministro de Protección Social, y a Darío Montoya en la Dirección General del Sena, que pusieron en marcha las políticas de emprendimiento.

Inicialmente el gobierno se propuso, según Sena (2016), preparar a los egresados del Sena para que generen sus propios empleos, eliminar las restricciones de acceso al financiamiento y desarrollar instrumentos de apoyo no financiero, investigativo y desarrollo tecnológico, y en 2002, se creó el Fondo Emprender como una entidad independiente y especial adscrita al Sena para financiar iniciativas empresariales desarrolladas por aprendices o asociaciones entre aprendices, practicantes universitarios o profesionales.

Luego, la Ley 1014 “De fomento a la cultura del emprendimiento”, reglamenta y crea las prácticas de formación y promoción para el emprendimiento e indica qué entidades deben hacerse cargo de ello, por ejemplo, desarrollando eventos en el país, y realizando estudios estadísticos de impacto en la economía. Ello significa un abordaje técnico y práctico, es decir, un enfoque en el emprendimiento más no en el emprendedor. Según Tarapuez et al. (2013), “generó instrumentos adicionales para promover el emprendimiento y creó un ambiente propicio para incluir la creación de nuevas empresas como un tema específico que debe ser coordinado por el Estado en unión con una variedad de instituciones públicas y privadas” (p. 279).

La Ley, establece como principios generales del fomento del espíritu emprendedor, los siguientes:

- a) Formación integral en aspectos y valores como desarrollo del ser humano y su comunidad, autoestima, autonomía, sentido de pertenencia a la comunidad, trabajo en equipo, solidaridad, asociatividad y desarrollo del gusto por la innovación y estímulo a la investigación y aprendizaje permanente;
- b) Fortalecimiento de procesos de trabajo asociativo y en equipo en torno a proyectos productivos con responsabilidad social;
- c) Reconocimiento de la conciencia, el derecho y la responsabilidad del desarrollo de las personas como individuos y como integrantes de una comunidad;
- d) Apoyo a procesos de emprendimiento sostenibles desde la perspectiva social, cultural, ambiental y regional. (Ley 1014, 2006, art.3)

En el marco de la misma Ley, el MCIT se comprometió con la Política Nacional de Emprendimiento como actor responsable, a partir de 2009 con base en 5 objetivos estratégicos:

1. Facilitar la iniciación formal de la actividad empresarial.
2. Promover el acceso a financiación para emprendedores y empresas de reciente creación.
3. Promover la articulación interinstitucional para el fomento del emprendimiento en Colombia.
4. Fomentar la industria de soporte “no financiero”, que provee acompañamiento a los emprendedores desde la conceptualización de una iniciativa empresarial hasta su puesta en marcha.
5. Promover emprendimientos que incorporan ciencia, la tecnología y la innovación. (Mincomercio Industria y Turismo, 2011).

Por otro lado, la Ley 1780 de 2016 “Por medio de la cual se promueve el empleo y el emprendimiento juvenil, se generan medidas para superar barreras de acceso al mercado de trabajo y se dictan otras disposiciones”, fomenta la creación de plazas de empleo para jóvenes entre los 18 y 28 años de edad, y promueve el emprendimiento para esta población, por medio del otorgamiento de beneficios a quienes cumplan con los requisitos que establece la norma. Introduce el término *empresa joven* como receptora de los beneficios de la Ley, y la define como aquella que tiene “participación de uno o varios jóvenes menores de 35 años, que represente como mínimo la mitad más uno de las cuotas, acciones o participaciones en que se divide el capital” (Congreso de Colombia, 2016, art. 2) y además cumpla con los requisitos del Congreso de Colombia de las pequeñas empresas, es decir, aquellas en el que el “personal no sea superior a 50 trabajadores y cuyos activos totales no superen los 5.000 salarios mínimos” (Congreso de Colombia, 2010, art. 2). Entre los beneficios otorgados, está la exención del pago en la matrícula mercantil y su renovación;

el no aporte a cajas de compensación familiar; la promoción del emprendimiento juvenil con énfasis en la ruralidad, minorías étnicas del país y jóvenes inmersos en el proceso de posconflicto; el desarrollo de programas de jóvenes talentos, etc.

En el alcance local, se identifica el Plan Estratégico de Emprendimiento Regional, que comunica que en Antioquia existe una Comisión de Competitividad conformada por un comité intergremial, empresarios, cámaras de comercio, la academia, centros de investigación, el sector de trabajadores, la Gobernación de Antioquia, la Alcaldía de Medellín, el Área Metropolitana Valle de Aburrá, el Concejo de Medellín, la Asamblea Departamental y las Empresas Públicas de Medellín, y el Acuerdo Municipal 55 de 2011 “Por el cual se establece la Política Pública Municipal de Desarrollo Empresarial de la Ciudad de Medellín en el marco del Plan Estratégico de Emprendimiento Regional” (Alcaldía de Medellín, 2011).

En cuanto a la Universidad de Antioquia, se puede hablar del Acuerdo Superior 284 de 2004, el cual establece que la gestión tecnológica es un sector estratégico de la universidad que debe acompañar a las dependencias académicas en la gestión y asesoría de proyectos de Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación, y debe trabajar por proyectos para apoyar el emprendimiento y la transferencia de tecnología, respondiendo al reto de atender algunas necesidades sociales del sector productivo por medio de la vinculación universidad-empresa-estado, en busca de generar la apropiación social del conocimiento (por medio de la innovación, y la transferencia de tecnología), y la inversión del sector privado en la universidad pública.

El objetivo del Programa Gestión Tecnológica (PGT) es

Vincular la Universidad con las empresas de su entorno socioeconómico, es decir, <<propiciar las relaciones de cooperación entre la Universidad y los sectores público y privado con el fin de aplicar, desarrollar y generar tecnologías que contribuyan a la modernización y al desarrollo de la región y el País, y que orienten la investigación universitaria hacia la solución de problemas actuales>>, e, igualmente, fomentar en la comunidad universitaria la cultura del emprendimiento, la innovación, la creación de empresas y la asociatividad (Universidad de Antioquia, 2004).

Puede decirse que, si bien, las organizaciones y entidades que fomentan el emprendimiento en Colombia se esfuerzan por desarrollar programas de formación en el campo, la ley 1014 de 2006 del Congreso de Colombia invita a fortalecer algunas cualidades del emprendedor colombiano que le permiten desempeñarse mejor en su quehacer y sentirse satisfecho con ello. Que deben ser atendidas en los próximos años pues, según el rastreo realizado anteriormente sobre las prácticas universitarias, entre las universidades colombianas que complementan el acompañamiento al emprendedor con asuntos de la persona, sólo son 2: la Universidad de Antioquia (con investigaciones como la presente) y la Universidad Nacional sede Bogotá.

2. ALGUNOS CONCEPTOS PSICOLÓGICOS QUE ORIENTAN EL ESTUDIO DEL EMPRENDEDOR

2.1. Las escuelas del emprendimiento

A la hora de hablar de emprendimiento, los investigadores suelen orientar sus estudios en las perspectivas que aportan las diferentes escuelas; para el caso internacional, proponen diferentes perspectivas epistemológicas y ontológicas, profundizando en algunos elementos específicos según su interés. Gámez (2013), clasifica los enfoques del emprendimiento en 4 grandes áreas: la economía, la psicología, la sociología y la administración, y plantea que cada una de ellas parte de un interrogante propio para generar aportes en la teoría del emprendimiento:

- *Psicología y Sociología:* parten de la pregunta ¿por qué?, es decir, reconocen la importancia del individuo y de las variables del comportamiento social e individual en el emprendimiento y se pregunta por las razones por las cuales emprende.
- *Administración:* parte de la pregunta ¿cómo? Y responde estudiando la especialización de las tareas, la gestión y la motivación (retoma a autores como McClelland (1989), psicólogo estadounidense).
- *Economía:* responde a la pregunta ¿qué? definiendo el emprendimiento como la función por la cual se logra el éxito, no como el sólo acto de iniciar negocios. Además, distingue entre emprendedor y gerente, y entre creación de empresa y gestión.

Por su parte, Fonrouge (2002), destacó 4 corrientes del pensamiento para definir y caracterizar el emprendedor: la escuela psicológica de las corrientes personalistas y cognitivistas, la escuela comportamental, la escuela económica y la escuela de procesos.

Las dos primeras escuelas, se enfocan en quien ejerce el emprendimiento, es decir, en el ser humano tras el proyecto, sin embargo, cada una enfatiza en un aspecto diferente. La primera, indaga por las razones por las cuales surge un emprendedor, y da cuenta de sus procesos mentales, mientras que la segunda, se encarga de explicar cómo lo hace y por qué lo hace desde algunos rasgos innatos (personalidad) del ser humano. Esto no significa que ambas escuelas sean contradictorias, más bien, da cuenta de las posibilidades que cada posición ontológica y epistemológica tiene para enriquecer y reconocer desde una perspectiva holística el fenómeno:

Escuela Psicológica cognitiva y personalista: afirma que vale la pena discutir el interrogante de la persona que emprende. Se orienta hacia la descripción del ser humano que lleva a cabo la acción de emprender y lo caracteriza intentando explicar por qué emprende. Tuvo un enfoque inicial basado en los rasgos de personalidad, sin embargo, se encontraron algunas contradicciones que no permitían distinguir al emprendedor de otros individuos, por ello, los investigadores y autores complementaron el trabajo de la personalidad, por medio de la psicología cognitiva, utilizando variables y procesos que permiten explicar su comportamiento. Según Sánchez, Carballo y Gutiérrez (2011), esta escuela describe que en el abordaje cognitivo, los investigadores creen que los aspectos cognitivos son los que distinguen a los emprendedores en un rango que va desde sus creencias hasta sus valores, sus estilos cognitivos y procesos mentales, orientados en dos líneas principales: las estructuras cognitivas y los procesos cognitivos para tomar decisiones, juicios y medidas a la hora de evaluar oportunidades y crear su negocio.

Esto significa que, una persona no nace configurada para ser emprendedora o no, sino que puede aprender a serlo conforme adquiere y fortalece unas estrategias y formas de

pensar que le llevan a tomar decisiones para emprender. De allí que, el emprendedor puede formarse y el espíritu emprendedor puede ser despertado por medio de la educación y fenómenos sociales que influyen en las creencias y prácticas de las personas.

Entre los conceptos que fundamentan esta escuela, se encuentran los siguientes:

Scripts: Sánchez et al., (2011) aluden que “dentro del contexto del emprendimiento, los scripts están considerados para referirse a las estructuras del conocimiento que los emprendedores utilizan para realizar mediciones, juicios o decisiones respecto a valoración de oportunidades, creación de empresa y crecimiento del negocio”. Dichas estructuras son reglas de pensamiento que contienen reglas deducidas de la experiencia y el aprendizaje respecto al mundo, al futuro y al yo, y determinan un filtro para tomar decisiones y prestar atención a cierto tipo de estímulos informativos. Esto podría explicar por qué un emprendedor podría detectar más fácilmente una oportunidad de negocio que cualquier otra persona, gracias a que es más sensible a ese tipo de información.

Autoeficacia: concepto propuesto por Albert Bandura, referido a las expectativas que cada persona tiene sobre cómo ejercerá alguna labor específica, “los juicios de cada individuo sobre su capacidad para realizar la conducta requerida para producir un resultado [...] la percepción de la autoeficacia determinará la elección de actividades, el esfuerzo realizado y la persistencia en la ejecución” (Díaz, Ruiz & Villalobos, 2012).

Heurísticos: Un heurístico es una regla general que sirve para resolver un problema guardada en la mente y la conducta de los seres humanos, y se deduce a partir de las experiencias exitosas que tiene una persona al aplicar una conducta frente a un problema. Shaver & Scott (1991) plantean que en el proceso de reconocer una oportunidad, un

heurístico es un factor clave porque “proveen una explicación alternativa de la cognición social para los fenómenos que son interpretados en otros términos teóricos”.

Escuela Comportamental: se basa en el estudio de aquellas acciones que comete el individuo para emprender, cuáles son y cómo las hace. Rodríguez & Jiménez (2005), describen que esta escuela propuesto que los aportes sobre las necesidades de cumplimiento y de dependencia, el gusto por el riesgo, por el control del destino, no son tan amplios, que están llenos de contradicciones por lo que terminan por no definir ningún perfil específico. La escuela afirma que es necesario volver a estudiar los comportamientos por los cuales la organización se pone en existencia, y la influencia que el contexto tiene en el proceso. Entre sus principales representantes están Garner, Edgar Schein (desde el año 1974) y David McClelland (desde el año 1961 aproximadamente), quienes desarrollaron conceptos como las anclas de carrera, y aplicaron las teorías de las necesidades y motivaciones en el emprendimiento, permitiendo fortalecer el acercamiento de la psicología al emprendimiento pues, incluso, estos autores comenzaron a ser citados y referenciados en la literatura de la escuela más consolidada en el momento: la económica.

Escuela Económica: aborda el emprendimiento con base en la maximización de beneficios, y se especializa en la toma de decisiones pensadas por el emprendedor, es decir, cómo calcula los recursos y cómo lleva a cabo el juicio, teniendo en cuenta que los resultados de las decisiones dependen del análisis de las posibilidades de quien las toma (Rodríguez & Jiménez, 2005).

El bienestar del emprendedor está basado en la maximización de la utilidad, ya que es un personaje de naturaleza *homo economicus*, por lo que además, dinamiza el desarrollo

económico. Como tal, es acompañado mediante “la estructura de modelos asociados a los objetivos de maximización de beneficios” (Rodríguez, 2009, p. 104).

El emprendimiento, es visto como el motor económico de la sociedad, es decir, su función y foco más importante es la creación de valor, la acumulación de capital y la generación de empleo y las transacciones entre emprendimiento y la sociedad.

Nkansah (2011) explica que, esta escuela tiene raíces en las teorías económicas austriaca, clásica y neoclásica del emprendimiento. Siendo la clásica, una teoría fundamentada en los principios de libre cambio, especialización y competencia de David Ricardo y Adam Smith. Mientras, en la escuela austriaca, postula que el emprendedor es un controlador de sistemas basados en el mercado, es decir, la acción humana está enmarcada en el conocimiento de la economía. Se enfoca en el impacto del intercambio en los actores del mercado, es decir, en la utilidad marginal. Su principal autor es Schumpeter.

La teoría neoclásica se basa en que el fenómeno económico puede ser relegado a instancias de intercambio puro en un sistema económico cerrado. Rodríguez (2009), reconoce dos tipos de empresarios definidos en la teoría neoclásica: el tradicionalista y el capitalista. Siendo el primero, aquel que no requiere mentalidad empresarial y, el segundo, aquel que requiere una mentalidad empresarial para generar riqueza, de manera que el emprendimiento empieza a hacer parte de su proyecto de vida. Según Herrera & Montoya (2013), esta última escuela, defiende que el emprendedor crea nuevas riquezas, y está al tanto de las oportunidades, generando nuevos equilibrios en el mercado. Israel Kirzner, según Gámez (2013), propuso el concepto “entrepreneurial alertness” para completar la teoría de Schumpeter, interpretado como la capacidad de hallar nuevos usos del saber.

Escuela de Procesos: se enfoca en los procesos del emprendimiento que se componen por las actividades empresariales, de gestión y estratégicas del emprendedor, y también cómo detecta las oportunidades para crear su organización. Es representada por Bygrave y Hofer, y tiene su propia definición del emprendedor, como aquel que crea una organización para explotar las oportunidades que detecta. (Rodríguez & Jiménez, 2005).

2.2. Algunos conceptos abordados en las escuelas psicológicas del emprendimiento

2.2.1. Personalidad

El concepto de personalidad, busca describir los patrones de conducta que caracterizan a una persona con el objetivo de predecirla a futuro a partir de teorías explicativas como el psicoanálisis, la teoría cognitiva, la teoría humanista, entre otras, que se acercan ontológica y epistemológicamente al ser humano en maneras muy diferentes, pero todas ellas concuerdan en que la personalidad es estable y determina la conducta. Moriano, Trejo & Palací (2001) plantea que estudiar la personalidad, permite predecir la conducta normal y estable del sujeto ante un abanico de situaciones y en general, se basa en un conjunto de aprendizajes logrados a partir de la interacción con el medio ambiente y la forma en que el individuo experiencia dichos estímulos.

A partir de los años 1990, se entró en consenso de un grupo de rasgos que fueron resumidos por Raymond Cattell, Goldberg, y Paul Costa y Robert McRae, fortaleciendo una teoría llamada "Teorías de los rasgos de la personalidad". Las cuales tuvieron una alta

aceptación y utilización desde sus inicios y continúa siéndolo en la actualidad gracias a los estudios de viabilidad y confiabilidad realizados a lo largo del mundo.

Entre los principales autores que representan las teorías de los rasgos, se encuentran Cattell y Allport. Paunonen & Hong (2015) definen los rasgos de la personalidad a partir de una serie de propiedades que obedecen a la propuesta de Wiggins (citado por los autores):

1. Se deben considerar como disposiciones, lo que significa que tener un rasgo es tener una predisposición a actuar de cierta manera frente a una situación dada y dicha respuesta tiende a ser generalizada y constante en el tiempo.

2. Pueden ser comunes entre personas, pero difieren en combinaciones, de manera que no todas las personas reaccionan de la misma manera frente a la misma situación.

3. Son constructos hipotéticos de manera que no pueden ser observados pero deben ser inferidos a partir de la conducta del individuo, de manera que pueden ser medidos indirectamente.

4. Los comportamientos basados en los rasgos son binarios, es decir, pueden ocurrir o no ocurrir según la elección que la persona haga y el contexto en el que se encuentre, pero esto depende también de cómo estos rasgos se incluyan en la estructura de personalidad.

5. Los comportamientos de los rasgos están orientados a metas específicas y permiten satisfacer ciertas necesidades,

6. Los rasgos son dimensiones bipolares y varían en un espectro entre dos límites: positivo y negativo.

Dentro de las teorías de personalidad, se habla de "Los 5 grandes factores de la personalidad", un modelo que ha permitido desarrollar pruebas y estudios de personalidad validados internacionalmente. Los factores son:

Tabla 01

¿Cómo se describen los Rasgos de Personalidad?

| Rasgo de Personalidad | Descripción |
|--|--|
| Neuroticismo (estabilidad emocional, inquietud) | Ansiedad, hostilidad, depresión, ansiedad social, impulsividad, vulnerabilidad. |
| Extraversión | Cordialidad, gregarismo, asertividad, actividad, búsqueda de emociones, emociones positivas. |
| Apertura | Fantasía, estética, sentimientos, acciones, ideas, valores. |
| Amabilidad | Confianza, franqueza, altruismo, actitud conciliadora, modestia, sensibilidad a los demás. |
| Responsabilidad | Competencia, orden, sentido del deber, necesidad de logro, autodisciplina, deliberación. |

Nota: basado en *NEO PI-R Manual*, (pp. 26-30), por P. Costa & R. McRae, 1992.

Cada uno de ellos es independiente de los demás aun cuando se correlacionan, es decir, una persona puede ser caracterizada por puntajes en las 5 dimensiones independientes.

2.2.2. Competencias

Las competencias son habilidades que las personas desarrollan para resolver situaciones eficientemente a partir de tres componentes: el ser (motivación y gusto), el hacer (técnicas, uso de herramientas, experiencia) y el saber (conocimientos) e influyen en la calidad del trabajo que realizan, los emprendedores suelen tener una combinación de una serie de competencias que otras personas no poseen.

Martha Alles (2005) define las competencias como:

La capacidad de responder exitosamente una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea, según criterios de desempeño definidos por la empresa o sector productivo. Las competencias abarcan los conocimientos (saber), actitudes (saber ser) y habilidades (saber hacer) de un individuo. Así, una persona es competente cuando:

- Sabe movilizar recursos personales (conocimientos, habilidades, actitudes) y del entorno (tecnología, organización, otros) para responder a situaciones complejas, y
- Realiza actividades según criterios de éxito explícitos y logrando los resultados esperados (p. 48).

Por otra parte, la Organización para la cooperación y el desarrollo económico (OCDE), a la cual pertenecen 34 países, entre ellos Colombia, también, define las competencias como “la capacidad de los alumnos para aplicar conocimientos y habilidades, y para analizar, razonar y comunicarse con eficacia cuando plantean, resuelven e interpretan problemas relacionados con distintas situaciones” (OECD, 2003)

2.2.3. Motivación

Se aborda la motivación como un factor que influye en el proceso emprendedor ya que como motor natural de la acción humana, está presente en los planes y proyectos que cada persona lleve a cabo, y el emprendimiento no es la excepción, teniendo en cuenta que su inicio parte, en el aspecto psicológico, de un deseo y unas expectativas, tal como lo explica el modelo de la intención emprendedora mencionado anteriormente, y la motivación es un estado que emerge a partir de dichas variables para moderar la actitud hacia este quehacer en diferentes cantidades.

De esta manera, se está tomando la motivación como el impulso que lleva al ser humano hacia la acción en su inicio, mantenimiento y terminación, y es definida como el conjunto de “procesos que dan energía y dirección al comportamiento” (Reeve, 2010, p. 6), teniendo en cuenta que, “energía implica que la conducta tiene fortaleza, que es relativamente fuerte, intensa y persistente” (Reeve, 2010, p.6), y “dirección implica que la conducta tiene propósito, que se dirige o guía hacia el logro de algún objetivo o resultado específico” (Reeve, 2010, p.6).

Por ello, la identificación y medición de este factor es un indicador de conducta del emprendedor en su quehacer. Es decir que, conocer la motivación del emprendedor permite predecir la estabilidad y las posibilidades de respuesta del emprendedor ante los retos que encuentre durante el camino, e incluso, permite explicar y preparar el ambiente más propicio para mantener una intensidad favorable para el trabajo emprendedor.

La motivación proviene tanto del interior de la persona como del exterior, es decir, puede fortalecerse (o debilitarse) a partir de factores psicológicos en sí (motivos internos), como a partir de estímulos del medio ambiente que activen factores psicológicos (motivos externos). Por ejemplo, tener gusto por el mundo del emprendimiento, tener referencias de emprendedores exitosos, ubicar el emprendimiento como una forma de autorrealización; o recibir reconocimiento social por el hecho de ser emprendedor, u obtener dinero por ser emprendedor. Reeve (2010), define los motivos como se cita a continuación:

Necesidades: “son condiciones dentro del individuo que son esenciales y necesarias para conservar la vida y para nutrir el crecimiento y el bienestar” (Reeve, 2010, p. 6). En el emprendimiento, las necesidades que buscan ser suplidas pueden ser tanto la autorrealización como la seguridad o la autorrealización.

Maslow (1958), explica que los seres humanos contamos con una serie de necesidades innatas que buscamos satisfacer continuamente, y se pueden organizar en una pirámide de priorización de manera que aquellas necesidades ubicadas en la base suelen satisfacerse con mayor urgencia que las demás, y aquellas que están en la cúspide, son atendidas una vez las primeras están satisfechas. Así, cuando una necesidad de la base no está satisfecha, ésta interferirá en la satisfacción de las demás. Esto explica, por qué cuando

una persona aún no ha satisfecho su necesidad de alimentación, puede tener dificultades para enfocar sus recursos psicológicos y físicos en actividades como el estudio, la socialización o el trabajo y lograr el rendimiento esperado sin tener consecuencias perjudiciales para su salud física o mental.

Las categorías planteadas por el autor de priorización de las necesidades, son las siguientes:



Gráfica 01: Pirámide de necesidades de Abraham Maslow (1958).

Maslow (1958), apunta algunas aclaraciones sobre la motivación:

- La integridad del organismo debe ser una de las bases de la teoría de la motivación.
- La teoría de la motivación debe centrarse en metas básicas y finales en lugar de metas parciales o superficiales, sobre su objetivo más no el significado que se les otorga.
- Hay diferentes caminos culturales para la obtención de cada meta.

- Cualquier comportamiento motivado, ya sea preparatorio o consumatorio, puede satisfacer varias necesidades simultáneamente. Normalmente un acto tiene más de una motivación.

Palmero, Gómez, Guerrero & Carpi (2010), proponen que las necesidades psicológicas “pueden ser consideradas como una especie de deseos que han evolucionado a través del tiempo, y que se encuentran relacionadas con la consecución de metas que incrementan la satisfacción y el afecto positivo en un individuo” (p. 16). Y retoman un estudio realizado por Sheldon, Elliot, Kim & Kaser (2001), en el que proponen una nueva jerarquía de necesidades con base en los hallazgos de su investigación, citadas a continuación:

Necesidad de competencia: sentimiento de ser capaz y eficiente en las acciones y conductas que un individuo lleva a cabo.

Necesidad de autonomía: sentimiento de ser la causa de las propias manifestaciones conductuales, en vez de considerar que éstas obedecen a fuerzas ubicadas fuera del propio individuo.

Necesidad de relación: sentimiento de tener contactos íntimos con personas próximas e importantes en la vida de un individuo.

Necesidades fisiológicas: sentimiento de que el cuerpo está sano y se encuentra en una buena condición y cuidado.

Necesidad de seguridad: sentimiento de que la vida se encuentra bajo control y es previsible, no existiendo ningún atisbo de incertidumbre ni de amenaza.

Necesidad de auto-estima: sentimiento de ser una persona digna, tan buena como cualquiera otra.

Necesidad de auto-actualización: sentimiento de estar desarrollando a la máxima expresión todo aquel potencial que un individuo cree que posee, haciendo que la vida adquiera significación.

Necesidad de placer: sentimiento de que se disfruta plenamente de diversión y de estímulos gratificantes en general.

Necesidad de popularidad: sentimiento de que se es apreciado, respetado, y con capacidad para influir en los demás.

Necesidad de dinero: sentimiento de poseer la potencia económica suficiente para adquirir más de lo que podría querer.

Debe aclararse que, la jerarquización de necesidades de anterior, depende del contexto y experiencia de cada individuo, por ejemplo, si una persona carece cotidianamente de satisfactores para sus necesidades básicas y fisiológicas, estas comenzarán a ser priorizadas y consumirán los recursos personales, aplazando la satisfacción de otras jerarquías como la actualización, ello depende de las capacidades y el interés de la persona.

Otros teóricos, plantearon que existen 3 necesidades psicológicas básicas que se relacionan entre sí en un fenómeno denominado *Causalidad Percibida* para influir la conducta y la motivación, es decir, la percepción que tiene la persona respecto a las condiciones internas y externas que motivan su comportamiento, es decir, de las

consecuencias y razones por las cuales se involucra en el emprendimiento (Deci & Ryan, 1985), así, a mayor autonomía percibida por el emprendedor para tomar una decisión, tendrá mayor interés y persistencia durante la actividad. A continuación, se definen las necesidades:

Competencia y eficacia: percepción de tener las capacidades necesarias para realizar la actividad.

Autonomía: Ryan & Deci (2000, p. 4) afirman que “las recompensas tangibles [...], las amenazas, las fechas de cumplimiento, las directivas, las presiones de las evaluaciones, y las metas impuestas reducen la motivación intrínseca [...], al igual que las recompensas tangibles” ya que “todas ellas conducen a un locus de causalidad percibida externo” (Ryan & Deci, 2000, p. 4).

Relacionamiento: para Ryan & Deci (2000), el relacionamiento significa la percepción de sentirse como parte de algo y estar en conexión con los demás. Contribuye a la internalización de los valores, debido a que las personas adoptan conductas y valores que manifiestan sus modelos a seguir o de autoridad. De esta manera, el relacionamiento hace parte de la motivación intrínseca.

Si mantener a las personas motivadas frente al emprendimiento es un objetivo de las personas que acompañan a la comunidad académica, podrían servirse de los tipos de motivación y su funcionamiento, de manera que las estrategias de acompañamiento tomen en cuenta las afirmaciones de Ryan y Deci, mencionadas anteriormente.

Las diferentes combinaciones de las necesidades de Ryan y Deci (Causalidad Percibida), dan lugar a los siguientes tipos de motivación:

Motivación intrínseca: es aquella que emana del propio interés, valoración y disfrute de la actividad misma.

Motivación extrínseca introyectada: cuando las personas reconocen un valor respecto a la actividad pero no lo reconocen como propio. Este tipo de motivación se relaciona con mayores esfuerzos de trabajo pero a su vez, con mayor ansiedad y dificultades para el enfrentamiento del fracaso.

Motivación extrínseca Integrada: ocurre cuando se adopta un valor externo sobre una actividad como interno.

Motivación extrínseca identificada: se relaciona en los estudios con mayor interés, disfrute y esfuerzo.

Turban, Hoon, Brown & Sheldon (2007), con base en un estudio realizado en 260 estudiantes de un curso de introducción a la administración de Singapur, encontraron que cuando los estudiantes tenían más razones internalizadas para tomar un curso académico, ellos subsecuentemente reportaban usar estrategias metacognitivas más efectivas y ejercían mayor esfuerzo, el cual predecía su desempeño y disfrute de la clase.

Cogniciones: “se refieren a sucesos mentales, como pensamientos, creencias, expectativas y autoconcepto. Las fuentes cognitivas de la motivación tienen que ver con la manera de pensar del individuo” (Reeve, 2010, p. 6). El autor explica que se trata de planes y metas, creencias y expectativas, y el *self*.

Emociones: “son fenómenos subjetivos fisiológicos, funcionales y expresivos de corta duración que nos preparan a reaccionar en forma adaptativa a los sucesos importantes en nuestras vidas” (Reeve, 2010, p. 7). El autor, se refiere a sentimientos, disposición fisiológica, función y expresión como los aspectos que son dirigidos y organizados por las emociones.

Estímulos externos: “son fuentes ambientales, sociales y culturales de motivación que tienen la capacidad de energizar y dirigir la conducta” (Reeve, 2010, p. 7) El autor menciona estímulos específicos, sucesos y situaciones generales como los principales motivadores externos. Estos estímulos actúan como reforzadores o inhibidores de la conducta al ser contingentes a ella, es decir, al ocurrir inmediatamente después de ser emitida, representando por ejemplo, la presentación de algo agradable para la persona o la desaparición de algo que le desagrada.

Teniendo en cuenta que el estudio de la motivación depende del reconocimiento de variables como emociones, necesidades y cogniciones, podría realizarse un rastreo de estas variables para encontrar sus contingencias en caso de buscar predecir algunas acciones, adicionando, a su vez, los estímulos del medio ambiente que actúan como reforzadores de la conducta del emprendedor, principalmente aquellos que concuerdan con los intereses y gustos.

Deci & Ryan (2008a), proponen que la teoría de la autodeterminación se ha basado en el estudio de las metas a largo plazo y encontraron que se organizan en dos categorías generales: aspiraciones intrínsecas y extrínsecas, siendo las aspiraciones intrínsecas, aquellas que incluyen las metas como *afiliación, generatividad y desarrollo personal*,

mientras las aspiraciones extrínsecas están relacionadas con metas como riqueza, fama y atractivo. Los autores, encontraron que las metas intrínsecas favorecen mejor el bienestar y el desempeño, que las metas extrínsecas.

2.2.4. ¿Grupos o Equipos de trabajo?

Un grupo es un conjunto de personas que se encuentran y comparten algunas condiciones que tienen en común, como actitudes, actividades, rasgos, intereses, y/o necesidades compatibles, cuyas similitudes son perceptibles y diferencian a los integrantes del grupo de quienes no pertenecen a él.

Sánchez (2002), reúne las diferentes razones por las cuales una persona se une a un grupo, proponiendo que, además de las características que comparten los integrantes, aquello que hacen con ellas mantiene el interés por ser parte y participar en las dinámicas, por ejemplo, disfrutar las actividades, y valorar positivamente los objetivos del grupo aumenta el gusto por pertenecer. Lo anterior no implica necesariamente que deban presentarse todas las condiciones mencionadas para que las personas pertenezcan al grupo; si bien, existe un proceso de atracción interpersonal que facilita la interacción entre los miembros, el autor, menciona que la pertenencia a un grupo “puede resultar gratificadora por sí misma para el individuo, con independencia de quiénes sean los miembros del grupo” (Sánchez, 2002, p. 242), y adiciona que tampoco importan las actividades o los propósitos de éste, sino, las posibilidades que la persona tenga de satisfacer sus necesidades, entre ellas, la necesidad de afiliación.

Con lo anterior, diferentes autores plantean, bajo una perspectiva individualista, que un grupo, a diferencia de un equipo, puede funcionar bajo el llamado “paradigma de

grupo mínimo” el cual defiende que las personas pueden manifestar una conducta grupal sin tener una “experiencia concreta de grupo”, (Sánchez, 2002, p. 217). Es decir, “los elementos del sistema y las relaciones que se establecen son aproximadamente las mismas para un conjunto de individuos” (Sánchez, 2002, p. 192).

Un equipo es un grupo de personas que ha evolucionado internamente por razones particulares a su actividad, las dinámicas entre los integrantes y el objetivo que los une, se mantiene como un grupo porque los integrantes aún cuentan con algunas categorías en común, y porque han mantenido los procesos de cohesión grupal, relacionada con vínculos ambientales, comportamentales, afectivos y cognitivos que satisfacen algunas necesidades individuales en función de una meta grupal. En esta evolución, el objetivo de los integrantes no sólo es pertenecer al grupo sino, aportar al logro del objetivo que tiene el ahora *equipo*.

La diferencia surge gracias a que la interacción ha permitido el surgimiento de procesos de organización de tareas, intereses, roles, normas, etc. Es decir, se han conformado estrategias y técnicas a las cuales todos los miembros realizan aportes de forma planeada. Y con ello ha surgido un compromiso tanto colectivo hacia los otros miembros del equipo. Por ello, facilitar el proceso de formación y mantenimiento de un equipo como motor de un proyecto de emprendimiento, se refleja en los resultados del trabajo, e implica reconocer que cada integrante (personaje y actor) posee habilidades, expectativas y conocimientos complementarios que brindan valor a los productos que logra el equipo.

Lo anterior, permite tomar en cuenta la definición de equipo que utiliza Cannon-Bowers & Bowers (2011), como un conjunto distinguible de dos o más personas que

interactúan dinámicamente, interdependientemente, y adaptativamente hacia una común y valorada meta/objetivo/misión, donde a cada quien tiene asignados roles específicos y funciones para desempeñar, y quienes tienen una membresía con un periodo de vida limitado.

Antes de lograr un estado esperado de desempeño, una cohesión y sinergia, un equipo tuvo que haber desarrollado ciertas dinámicas e individualmente, ciertas cualidades. En la primera etapa del equipo, y en los momentos precedentes, se caracteriza por ser una asociación de personas con un objetivo que las une en el que hay una motivación extrínseca para lograrlo, es decir, cada integrante busca satisfacer unas necesidades individuales y el medio es el ser parte del grupo, en donde también hay un líder (idea o personaje) que los une. Para la psicología, el grupo se entiende como “un conjunto de individuos diferenciados en aptitudes, motivaciones, necesidades, intereses y otras características personales que explican el comportamiento de cada uno de ellos en el grupo” (Sánchez, 2002, p. 24).

Los medios para unirse, de igual forma, también suelen ser un reflejo de los intereses y procesos personales que llaman la atención de las personas, Sánchez (2002), con base en los planteamientos de Shaw en 1979, los menciona como: la atracción hacia los miembros del grupo, la atracción hacia las actividades del grupo, la atracción hacia los objetivos del grupo, y la pertenencia al grupo.

Algunos autores, desde una perspectiva, organizacional, proponen que para construir un equipo, debe partir de la tarea y su ejecución y lugar en la organización. Cannon-Bowers & Bowers (2011) proponen que para construir un equipo, se debe partir de los requerimientos fundamentales que guíen la selección, el entrenamiento y otras

decisiones de personal para el trabajo en equipo y la ejecución adecuada de las tareas. Para ello establece algunos pasos a seguir:

1. El primer paso, para el autor se trata de analizar las tareas que se ejecutarán dentro del equipo. Lo que se debe hacer en este paso, es un análisis de requerimientos en busca de describir adecuadamente trabajo a realizar.
2. Identificar las tareas o funciones específicas del trabajo. Una herramienta útil, puede ser la creación de una lista base de tareas. Cannon-Bowers y Bowers.
3. Identificar la taxonomía del trabajo en equipo, listando los comportamientos requeridos frecuentemente en las situaciones que envuelven el equipo.
4. Realizar un análisis de coordinación, si se trata de trabajos poco tradicionales.
5. Seleccionar las tareas importantes que requieren entrenamiento.
6. Traducir las tareas en competencias para que las personas expertas puedan generar planes de formación y entrenamiento para ejercerlas.
7. Validar las competencias con los trabajos antes de comenzar el proceso.

A continuación, los autores proponen unas categorías a analizar para la selección de competencias y habilidades a la hora de construir un equipo:

Tabla 02

Competencias de un equipo

| Atributo | Definición |
|---|---|
| Conocimiento de las habilidades de trabajo en equipo | Entender los requerimientos comportamentales para el desempeño efectivo del equipo. |
| Conocimiento de los roles del equipo | Conocer los roles y las contingencias situacionales. |

| | |
|--|---|
| Adaptabilidad | Habilidad para ajustar las estrategias en respuesta a las demandas de la tarea, reubicando los recursos del equipo. |
| Factores interpersonales | Habilidad para optimizar la calidad de las interacciones de los integrantes del equipo a través de la resolución de desacuerdos, refuerzo motivacional y comportamientos cooperativos. |
| Administración del equipo y factores de liderazgo | Dirigir y coordinar actividades, asignar tareas, organizar el flujo de trabajo entre los integrantes, planear, organizar y establecer un clima positivo. |
| Asertividad | Capacidad de los integrantes para comunicarse efectivamente, compartiendo ideas claramente directa e interpersonalmente. |
| Factores de seguimiento mutuo del desempeño | Habilidad para monitorear precisamente y evaluar el trabajo de otros, habilidad para dar, buscar y recibir retroalimentación de manera constructiva respecto a la tarea. |
| Factores de comunicación | Habilidad para exacta y claramente articular e intercambiar información entre los miembros del equipo usando terminología aceptada. Capacidad para recibir y clarificar información cuando es necesario. |
| Factores transversales | Tareas relacionadas con otros equipos o el contexto organizacional general. |
| Preferencia por el trabajo en equipo | Inclinación y deseo para ser parte de un equipo, voluntad para comprometerse con otras personas en busca de lograr una tarea. Apreciación por la importancia de trabajar en equipo. |
| Autoeficacia para el trabajo en equipo | Grado en el que los individuos creen que tienen el conocimiento, habilidades y otros atributos requisito para ser integrantes de equipo exitosos. |

Nota: Adaptado de *Team Development and Functioning*, (p. 608), por J. Cannon-Bowers & C. Bowers, 2011, Washington, DC: American Psychological Association.

La metodología propuesta por los autores citados, orienta a pensar que cada tipo de iniciativa (o empresa) cuenta con unas necesidades grupales básicas, y unas necesidades específicas para el trabajo en equipo, que pueden identificarse para diseñar las tareas y roles que cada integrante debería asumir para entrar en complementariedad con los demás y en sincronía con las metas del equipo. Se podría tomar entonces, como una metodología a aplicar para los emprendedores pues, un equipo de emprendedores, sigue siendo un equipo.

Para que el equipo funcione adecuadamente, además de tener una asunción de roles y tareas, debe contar con un ambiente grupal que favorezca una disposición y apertura individual para el trabajo en equipo. Se trata de una dinámica generalmente grupal

(recordando que todo equipo puede ser un grupo, mas no todo grupo es un equipo) descrita por los psicólogos sociales. Continuando con los aportes de (Sánchez, 2002), se describen entonces, algunos elementos descriptores de las dinámicas grupales facilitadoras del trabajo en equipo en los siguientes apartados.

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Se realiza un estudio cualitativo con un enfoque guiado por la teoría de Moscovici (1983), según la cual, las representaciones sociales son “una forma específica de entender y comunicar lo que ya sabemos”, es decir, la imagen o significado que se le otorga a una idea preexistente, porque el objeto de estudio (el acompañamiento individual y grupal al emprendedor desde la psicología), el cual es una práctica que desde la psicología está por fortalecerse, requiere de una construcción a partir del acercamiento a las perspectivas actuales de los implicados en el tema, y de la teoría, es decir, el objeto de estudio es una realidad para descubrir e intervenir. Para ello, es necesario conocer qué ocurre en el fenómeno a abordar, cuál es el interés de los implicados y qué posibilidades existen para establecer un método de acompañamiento que permita atenderlos. El enfoque de representaciones sociales, se basa en el acercamiento a la subjetividad y los fenómenos a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los participantes (Hernández, Fernández & Baptista, 2014), esto es, el conocimiento producido alrededor de la temática tanto teórico como experiencial.

De esta manera, el diseño seleccionado para trabajar fue la revisión de literatura básica y un grupo focal. La primera, busca seleccionar aquellos documentos publicados sobre un objeto de estudio específico (Machi & McEvoy, 2009), para obtener la

información más relevante sobre el mismo, y encontrar la posición actual de los expertos sobre el tema por medio del registro bibliográfico. Mientras que el grupo focal permite identificar la posición de los expertos del contexto en el cual se desarrolla la investigación respecto al acompañamiento al emprendedor desde la psicología, por medio de entrevistas grupales semiestructuradas con preguntas abiertas.

El punto de partida, debe ser la identificación de un problema específico y una pregunta orientadora que guíen la investigación.

Se orienta la búsqueda hacia posibles repuestas sobre ¿qué plan de acompañamiento psicológico se puede ofrecer al emprendedor en busca de responder a su condición humana, de acuerdo a las redes universitarias de emprendimiento Reúne, Redemprendia y Tecnova, y los estudios de la psicología del emprendimiento?

La pregunta, surge de una necesidad detectada por la Unidad Emprendimiento Empresarial de la Universidad de Antioquia, a partir de la experiencia obtenida en los procesos de acompañamiento empresarial a los emprendedores de la institución. Se acoge dicha necesidad como una oportunidad de investigación para la psicología y las posibilidades que ello implica para brindar un aporte a un campo que se está familiarizando con esta disciplina.

3.1. Fases de la investigación

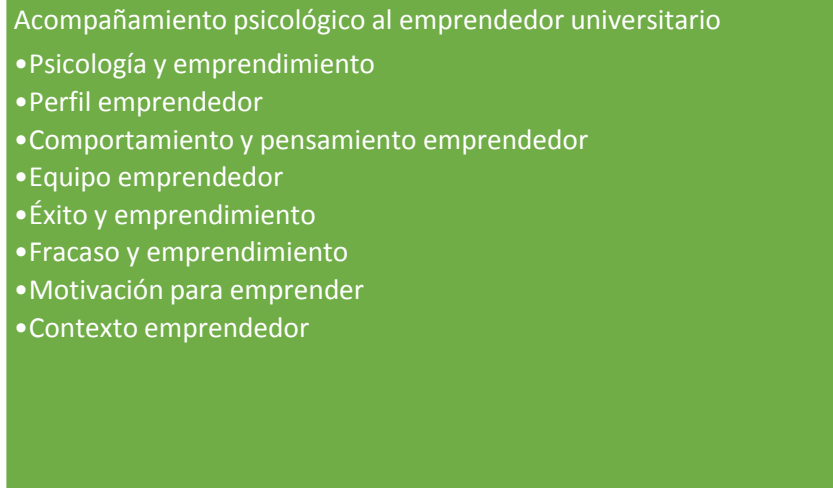
Los pasos a llevar a cabo para realizar la investigación fueron adaptados de lo propuesto por Machi & McEvoy (2009), quienes proponen que el primer paso es

seleccionar y definir el tema de investigación y un punto de abordaje académico, en segundo lugar, realizar una búsqueda de literatura para determinar la información que provee evidencia para la tesis, en tercer lugar, desarrollar el argumento teniendo en cuenta que debe realizarse lógicamente y debe presentar información relevante para explicar los avances que se han logrado en el tema, en cuarto lugar se debe analizar los argumentos actuales sobre el tema y la evidencia para generar conclusiones que permitirán responder a la pregunta de investigación, en quinto lugar, criticar la literatura o interpretar los actuales avances en el tema, y en sexto lugar, escribir la revisión.

Las fases “Búsqueda de literatura” y “Exploración de la literatura” obedecen a los objetivos específicos 1, 2 y 3, mientras que el “Desarrollo del argumento y rastreo de prácticas de acompañamiento al emprendedor” buscará responder al objetivo 4 de la investigación.

3.1.1. Búsqueda de literatura

Se definieron unas categorías iniciales y una combinación de términos asociados al tema de estudio flexibles, para ser rastreados como se plantea a continuación, tanto en inglés como en español:



Acompañamiento psicológico al emprendedor universitario

- Psicología y emprendimiento
- Perfil emprendedor
- Comportamiento y pensamiento emprendedor
- Equipo emprendedor
- Éxito y emprendimiento
- Fracaso y emprendimiento
- Motivación para emprender
- Contexto emprendedor

Figura 3: Términos y palabras claves para el primer rastreo de literatura.

Los criterios de búsqueda utilizados fueron los siguientes: fuentes primarias y secundarias entre las cuales se hallaron artículos de investigación arbitrados y publicados en bases de datos de las áreas sociales y generales entre los años 2001 y 2016, en cuyo período de tiempo, la investigación del emprendimiento desde la psicología comenzó a fortalecerse. Igualmente, se tomaron en cuenta reportes, informes y trabajos de grado de maestría y doctorado.

En algunos momentos, se consideraron algunas fuentes y autores que desarrollaron publicaciones en épocas anteriores, las cuales han sido continuamente citadas por otros investigadores y autores.

Se excluyeron las fuentes que a pesar de contener los términos de búsqueda o combinación de ellos, no contenían información relacionada con el objetivo general de la investigación, principalmente si hacían parte de otras áreas del conocimiento diferentes a la psicología.

Las principales bases de datos consultadas fueron Apa Psyc Net, Dialnet, Ebsco, Scielo, Science Direct, Springer, Redalyc, Google Scholar, libros académicos; y sitios oficiales de algunas universidades y entidades que apoyan el emprendimiento (GEM, Universidad SanBuenaventura, Universidad Nacional de México, entre otros). También se utilizaron otras fuentes como, memorias de conferencias, tesis de maestrías, capítulos de libros y libros. Buscando aplicar filtros temáticos como Psicología, emprendimiento, emprendedor, y Colombia, tanto en inglés como en español.

3.1.2. Exploración de la literatura

Una vez realizado el primer rastreo, se procedió a explorar los datos principales de las fuentes encontradas, es decir, título, autor, año de publicación, palabras claves, fuente de soporte, resumen y conclusiones y se elaboró una ficha bibliográfica en busca de ubicar los términos utilizados para el rastreo, y encontrar categorías comunes entre las fuentes.

A partir de dicha exploración, se identificaron y seleccionaron las categorías que orientarían la investigación, de manera que, pudiesen ser divisibles en subcategorías como ejes de investigación y/o profundización. Se buscó obedecer a los criterios de categorización propuestos por Galeano (2004):

- Relevancia: según el cual, las categorías deben contemplar las posibilidades o alternativas de variación.

- Complementariedad: entre sí, las categorías aluden a características o facetas diferentes de un mismo tema, por tanto, pueden ser complementarias y coherentes entre sí.

- Especificidad: cada categoría se orienta hacia un tema concreto y específico.

- Exhaustividad: tematizar el objeto de estudio en las categorías desarrolladas, sin desatender ningún apartado.

Cabe resaltar que, algunas fuentes brindan aportes a diferentes categorías, y pueden repetirse, por tanto, no se cumplió el criterio de exclusividad, según el cual las categorías son mutuamente excluyentes. Para ello, se tomaron 100 artículos entre 396 preseleccionados, inicialmente, por limitaciones del software utilizado (Citavi), una herramienta de referenciación que permite generar y asignar categorías a las referencias consignadas de máximo 100 artículos por cada proyecto, y en segundo lugar, por corresponder a los criterios de inclusión y exclusión del rastreo. Sin embargo, se pudieron agregar algunos artículos que permitían complementar la información rastreada.

3.1.3. Desarrollo del argumento y rastreo de prácticas de acompañamiento al emprendedor.

El argumento se realizó con la información categorizada y el marco teórico de la investigación, en el cual se describieron los conceptos básicos más desarrollados estudiados por la psicología del emprendimiento. De manera que, para el desarrollo del argumento, se compilaron las teorías de la psicología que se encontró eran aplicadas en la psicología del emprendimiento y la propuesta, consistió en algunas teorías que podían ser aplicadas y finalmente la forma en que podrían ser intervenidas. Todo ello surge a partir de las ideas centrales y argumentos más relevantes para el problema de la investigación.

Puede tenerse en cuenta que, Galeano (2004), expone que el marco teórico y el problema de investigación permite elaborar inicialmente una lista de categorías para aplicarlas al análisis, de manera que en la medida en que se fue creando el marco, también se fueron admitiendo reformas a las categorías de búsqueda según las necesidades de la investigación para completar la información. De igual manera, se validaron las categorías con expertos en psicología y emprendimiento por medio de grupos de trabajo para revisar y discutir la propuesta inicial del marco teórico.

Un ejemplo de la información utilizada para complementar los datos obtenidos en la revisión de literatura, es una búsqueda adicional en la que se rastrearon las prácticas y las políticas de emprendimiento actuales en la Universidad de Antioquia, en las redes universitarias nacionales e internacionales de emprendimiento en las cuales la Universidad de Antioquia participa (Reúne, Redemprendia y Tecnova) y, en entidades que realizan fomento y acompañamiento en emprendimiento de alcance local (Ecosistema Emprendedor de Antioquia y Medellín). La selección de dichas redes, obedece a que, trabajan en conjunto con la Universidad de Antioquia en la promoción y acompañamiento al emprendedor, a partir de acuerdos, publicaciones, intercambios, capacitaciones y otras actividades, que apoyan y guían las prácticas de cada institución que participa en ellas.

Como producto, se obtuvo un registro de prácticas de acompañamiento, y un apartado en el que se describen las políticas más relevantes que fomentan el emprendimiento en Colombia y en Medellín. El primer producto, consta de una tabla que registra un resumen de las prácticas de acompañamiento que ejercen algunas entidades y universidades con las cuales tiene relación la Universidad de Antioquia. Esta, cuenta con tres columnas para seleccionar a qué etapa del emprendimiento orientan sus acciones

(según el ecosistema en el caso colombiano o según la teoría en el caso internacional), además, en su última columna, se resumen brevemente las prácticas de acompañamiento que podrían considerarse como un abordaje desde la perspectiva humana ya que se enfocan en aspectos diferentes al técnico y al empresarial, es decir, temáticas que nacen en el aspecto relacional y humano de los emprendedores.

La información obtenida fue comparada con la información teórica para generar la propuesta de acompañamiento para la UEE.

3.1.4. Elaboración del plan

Con base en la delimitación de la necesidad a resolver y las categorías encontradas en la teoría y la práctica rastreadas, se seleccionaron las variables a acompañar. Ello, significó elaborar un perfil emprendedor esperado para la UEE con las variables más prevalentes y algunas propuestas, seleccionar unas herramientas de diagnóstico empleadas por la psicología organizacional y del trabajo, desarrollar algunas herramientas básicas a validar en una próxima investigación según algunas limitaciones de presupuestos, y un manual de acompañamiento. Se describirán con mayor detalle en el capítulo correspondiente a la propuesta del plan.

3.1.5. Grupo Focal

Una vez elaborada la propuesta de acompañamiento psicológico para el emprendedor, se realiza un grupo focal con expertos del Programa Gestión Tecnológica de la Universidad de Antioquia con el objetivo de conocer sus puntos de vista, correcciones,

aportes e inquietudes, como una forma de reconocer oportunidades para su cuestionamiento y mejoramiento. Por permitir conocer con más profundidad los significados a los que atiende el objeto de estudio en un grupo de personas implicadas en el mismo, por ser futuros destinatarios y/o mediadores de la propuesta que surge a partir del estudio.

El grupo focal se programó de acuerdo con la propuesta de Kitzinger (1995), según la cual un grupo focal debe tener entre 4 y 8 personas, con cualidades heterogéneas para facilitar la diversidad de puntos de vista. Fueron citadas 10 personas, de las cuales 7 asistieron a la sesión, firmando un consentimiento informado para el manejo de los datos y la información obtenida a partir de sus aportes en la entrevista.

Esto implica que, los participantes se seleccionaron en busca de que tuviesen diferentes profesiones (administración, economía, ingeniería, psicología, comunicación y economía), un rango de edades amplio (27 a 45 años) para obtener puntos de vista de diferentes generaciones, teniendo en cuenta que, cada uno de ellos tuviese experiencia y estudios aplicados al emprendimiento, esto permitió seleccionar personas que hicieron parte de un equipo preexistente en el cual se contextualiza la investigación: Programa Gestión Tecnológica de la Universidad de Antioquia y una profesional en emprendimiento de una de las facultades de la misma universidad.

Para su ejecución, se elaboró previamente, una guía de moderación que daba cuenta en primer lugar del consentimiento informado del grupo focal, en segundo lugar, una contextualización de la situación o la descripción de la actividad a llevar a cabo, en tercer lugar, un esbozo de las variables que podrían ser tomadas para elaborar una propuesta de acompañamiento, y la propuesta de un esquema de acompañamiento al emprendedor, en

cuarto lugar, los objetivos del estudio, en quinto lugar, la razón por la cual se seleccionaron los participantes, y finalmente, las preguntas abiertas que guiarían la entrevista semiestructurada grupal.

Los objetivos planteados explícitamente fueron:

- Dar a conocer el plan de acompañamiento propuesto para el Programa Gestión Tecnológica.

- Explorar los puntos de vista, expectativas, inquietudes y sugerencias respecto a la propuesta planteada, basados en la experiencia y conocimiento de los participantes en acompañamiento al emprendedor.

- Validar la propuesta de acompañamiento psicológico planteada para el emprendedor de la Universidad de Antioquia.

Al finalizar la sesión, se retomaron las conclusiones grupales para confirmar lo que se entendió y retomar algunos puntos que requerían ser esclarecidos. Posteriormente, la información obtenida en el grupo focal fue analizada de acuerdo Krueger (2002) quien asevera que, para el análisis de la información, no todos los estudios requieren el mismo nivel de análisis según el tipo de problema a resolver, por ejemplo, existe un tipo de análisis basado en notas en el que el moderador prepara unas instrucciones escritas basadas en un resumen de comentarios, notas de campo y revisiones selectivas de las grabaciones y el rigor percibido es moderado. Este es el tipo de análisis seleccionado para el presente grupo focal. Adicionalmente, Krueger (2002) propone unas recomendaciones para el análisis del grupo focal:

- a. Comenzar durante el grupo focal: escuchar comentarios vagos e inconsistentes, ofrecer un resumen oral de los hallazgos clave y verificar la información.
 - b. Prepararse para el análisis inmediatamente después del grupo focal: dibujar un diagrama de la ubicación de los asientos. Revisar si la grabación funciona, de lo contrario, ampliar los apuntes escritos. Discutir temas como ¿cuáles temas parecían ser claves para la discusión, se podría cambiar algo para un próximo grupo focal?, apuntar interpretaciones e ideas.
 - c. Analizar el grupo: el analista puede proceder con o sin transcripciones. En el segundo caso, se puede preparar un resumen pregunta a pregunta con frases amplificadoras, compartir el reporte con otros investigadores presentes en el grupo focal para verificación y utilizar el resumen como la base para los siguientes pasos.
 - d. Analizar los demás grupos focales: analizar los grupos por categorías y buscar temas emergentes por pregunta y generales, construir tipologías o diagramar el análisis si es necesario. Describir los hallazgos y usar las frases para ilustrar.
 - e. Preparar el reporte: considerar el estilo narrativo, utilizar un par de frases para ilustrar cada punto importante, secuenciar por preguntas o por temas, compartir el reporte con otros investigadores, revisar y finalizar.
- (Krueger, 2002).

3.2. Aspectos éticos de la investigación

La investigación se rige por los aspectos legales y deontológicos que orientan el quehacer de los y las profesionales en Psicología, es la Ley 1090 de 2006 de Colombia, la cual insta, en el Artículo 50, a basar el ejercicio profesional e investigativo psicológico en “principios éticos de respeto y dignidad, lo mismo que salvaguardar el bienestar y los derechos de los participantes” (Congreso de Colombia, 2006).

Se entabla el compromiso de realizar un tratamiento respetuoso de la información y los datos obtenidos de las personas a partir del ejercicio profesional en las labores de investigación, ya que, este tipo de información es personal e íntima y debe ser mantenida como tal, principalmente, en obediencia a los derechos humanos relacionados con el buen nombre, la intimidad, entre otros y al Secreto Profesional que se reglamenta en el Artículo 74 de la citada Ley.

Esto significa, que la información obtenida de las entrevistas en los grupos focales y posteriormente en la ejecución del plan de acompañamiento, de las evaluaciones psicológicas y sesiones de acompañamiento, no será divulgada y, será tratada sólo por profesionales en psicología. Sólo los informes generales que tienen relación con el quehacer del acompañamiento empresarial y técnico, serán entregados a manera de recomendaciones sin contenidos personales o comprometedores.

Se tendrá en cuenta que, en las investigaciones, las personas no deben ser vistas como instrumentos sino, como las destinatarias de los conocimientos obtenidos, por ello, se tratarán con respeto, y el fin último de la investigación buscará atender a las necesidades de

acompañamiento de los participantes, que estén al alcance del Programa Gestión Tecnológica.

Para garantizar esto, se diligenciará un Consentimiento informado en cada fase de diagnóstico, evaluación, recolección de datos que signifique un primer contacto con los participantes de la investigación y el acompañamiento. El consentimiento informado se extenderá a todo el proceso que la persona realice con el Programa Gestión Tecnológica con los psicólogos.

Las consideraciones éticas en el manejo de los datos, están incluidas en los principios generales del psicólogo de responsabilidad, confidencialidad, evaluación de técnicas, bienestar del usuario contemplados en el Título 2 Artículo 2 de la Ley 1090 de 2006.

4. HALLAZGOS Y DISCUSIÓN

La revisión de literatura realizada entregó una serie de categorías psicológicas relacionadas con la psicología del emprendedor y su equipo, y la prevalencia del abordaje de dichas variables para describir y caracterizarlo. Debido a la carencia de artículos encontrados en cuanto al acompañamiento al emprendedor, fue necesario rastrear fuentes relacionadas con el tema que aún no habían sido aplicadas al campo que ocupa la investigación, es desde allí que surge una propuesta de acompañamiento, como una forma de aplicar algunos hallazgos de investigación psicológica, en la práctica psicológica.

A continuación, se relacionan las categorías encontradas y su prevalencia en los artículos rastreados:

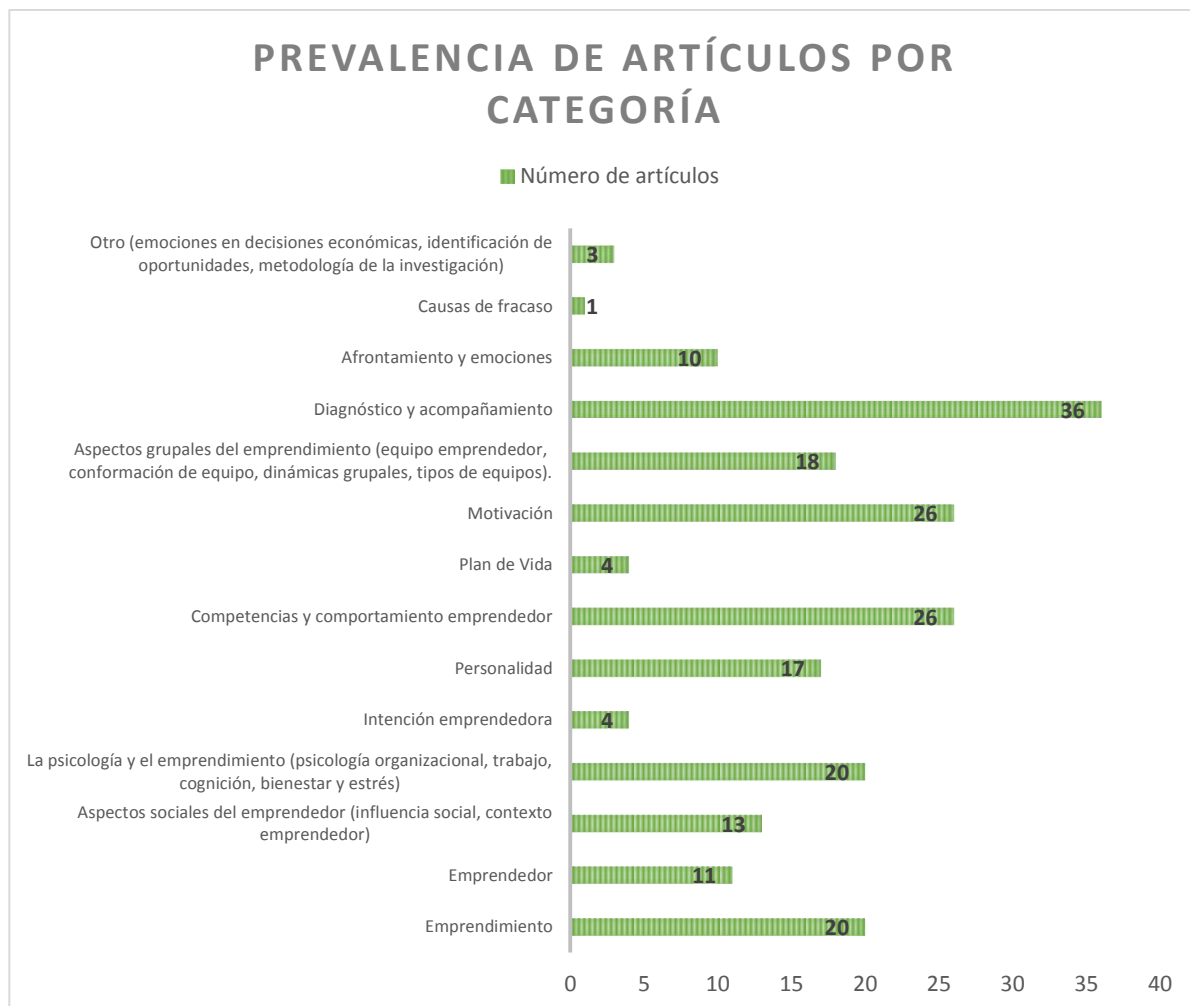


Figura x: entre los 100 artículos seleccionados para ser categorizados, se encontró que la prevalencia más alta estaba en técnicas de diagnóstico y acompañamiento psicológico, seguido por estudios relacionados con motivación para emprender (26), competencias y comportamiento emprendedor (26), definición de emprendimiento (20) y la psicología aplicada al emprendimiento (20). Se encontraron artículos relacionados con causas del fracaso (1), plan de vida y *life span* (4), e intención emprendedora (4) aparecieron como categorías pero fueron las menos citadas.

Se encontró que la prevalencia más alta estaba en técnicas de diagnóstico y acompañamiento psicológico, sin embargo, dicha categoría no era aplicada aún al emprendimiento, sólo en el caso de algunos artículos como el de Bonilla (2011), quien propone explícitamente en su discusión teórica que, es necesario considerar ciertas variables psicológicas del emprendedor para ofrecerle una acompañamiento integral, y

además, menciona metodologías y técnicas que propone utilizar en el mismo, y el caso de Egbe-Okpenge & Igbo (2013), quienes proponen que para el caso de Nigeria, los estudiantes deben ser motivados desde el inicio a considerar ser autoempleados como una opción plausible y plantean que los centros de *counseling* en las universidades ayudan a desarrollar habilidades para emprender.

La motivación para emprender, es una de las variables más estudiadas desde los inicios de la psicología del emprendimiento, incluso, fue objeto de estudio por parte de la escuela económica del emprendimiento. Por ello, y atendiendo a los criterios de inclusión y exclusión de la literatura revisada, 26 artículos fueron categorizados en esta variable pues, contenían resultados y referencias bibliográficas relacionadas con autores como Abraham Maslow (1958) y McClelland (1989), además, contenían palabras claves y resultados relacionados con tipos de motivación para emprender y razones que impulsaban a emprender. Esto llevó a que se desarrollara un apartado en el que se exploran los tipos de motivación desde la perspectiva de la acción, aplicadas al emprendimiento, es decir, con un enfoque en la teoría de la conducta autodeterminada de los teóricos Ryan y Deci (1985, 2000, 2008a, 2008b).

La personalidad, como factor estructural generó un tema de controversia en el rastreo de literatura, pues, se encontró que la mayoría de los artículos, si bien, se orientan por teorías como los cinco grandes factores de la personalidad, proponen complementar dichos perfiles dentro de la categoría personalidad, con constructos y otras teorías como competencias, factores cognitivos y factores motivacionales, y son nombrados como *autoeficacia*, *motivación al logro*, *personalidad proactiva*, *propensión al riesgo*, *innovatividad*, *tolerancia al estrés*, *locus de control* (Frese & Gielnik, 2014), o

personalidad proactiva (Chan, Uy, CHernyshenko, Ringo Ho & Sam, 2015), y *aversión al riesgo* (Chan, Uy, CHernyshenko, Ringo Ho & Sam, 2015), y *autoeficacia emprendedora* (Shinnar, Hsu & Powell, 2014), como una variable relacionada con la personalidad, que predice mejor el fenómeno emprendedor. De esta misma forma, autores como Muñiz, Suárez, Pedrosa, Fonseca & García (2014), retoman un perfil de 8 rasgos de personalidad específicos del emprendedor para complementar los cinco grandes rasgos, estos son *motivación al logro, toma de riesgos, innovatividad, autonomía, autoeficacia, tolerancia al estrés, locus de control interno y optimismo*. Según lo anterior, al no tener un consenso respecto a los rasgos de personalidad, se selecciona la perspectiva que más se aborda, esta es, la teoría de los cinco grandes factores, mientras tanto, algunos de los rasgos adicionales mencionados anteriormente, como el grupo de los 8, son abordados desde otras categorías como motivación y competencias, pues allí también son definidos desde las teoría.

La categoría competencias, fue una de las más prevalentes, lo que indica que este es uno de los principales enfoques de desarrollo teórico en la psicología del emprendimiento. Se toma entonces, como una categoría de evaluación según un perfil y acompañamiento.

La información obtenida fue comparada con la información plasmada en el marco teórico para generar la propuesta de acompañamiento para la UEE. Con base en esto, se determinaron unas categorías finales para la elaboración del plan:

A manera de justificación, se desarrollaron dos títulos que permitían explorar el papel del psicólogo y la psicología en el emprendimiento: *La persona tras la Iniciativa Emprendedora* y *El papel de la psicología en el proceso emprendedor*.

A continuación, se desarrollan los aspectos psicológicos y sociales que rodean al emprendedor según los hallazgos logrados en la investigación: *Algunos aspectos sociales del emprendedor: intención emprendedora* y, *Algunos aspectos individuales del emprendedor: personalidad, competencias, plan de carrera y motivación*.

Por aspectos prácticos, se decidió que el plan de acompañamiento debía compactar las categorías encontradas, sin embargo, se tuvo en cuenta que cada categoría está interrelacionada con las demás y en futuras investigaciones debe aclararse esta relación, al igual que el trabajo conjunto de cada una de ellas.

4.1. La persona tras la Iniciativa Emprendedora

Schvarstein (1991), postula que, en las organizaciones, entre los roles que ejercen los individuos, existe una dialéctica que contrapone un personaje versus un actor, siendo el personaje, la imagen que se tiene de un individuo, mientras que el actor es quien lo ejecuta: el soporte que trae un acervo de experiencias y valores en las demás dimensiones vitales diferentes a la productiva. En un apartado anterior, se retomaron varias definiciones de *emprendedor*, y se reconoció que éste se diferencia de otras personas por su comportamiento y forma de pensar, por ser quien crea y propone soluciones en la sociedad para generar y aprovechar oportunidades de cambio e innovación dentro y fuera de las organizaciones y, según las investigaciones realizadas por las escuelas psicológica y cognitiva del emprendimiento, tiene rasgos personales y cognitivos que lo diferencian.

En el presente capítulo, se reconocen características adicionales que hacen parte de la naturaleza humana de quien que ejerce este rol (*el actor*). Porque no se puede olvidar el atributo más importante del emprendedor: *es un ser humano que siente y piensa*, que además de tener un quehacer productivo, también tiene asuntos en otras dimensiones vitales que hacen parte de su existencia como persona: afectiva, cognitiva, social, espiritual y física. La persona, llega al mundo del emprendimiento con un acervo de experiencias, expectativas, y conocimientos que pone al servicio de su proyecto emprendedor: *una organización en gestación*.

Con base en lo anterior, se propone una intervención de la psicología en el proceso emprendedor desde una postura que aborda al emprendedor como *actor*, desde una perspectiva organizacional que toma en cuenta las esferas vitales del emprendedor, cuidando su bienestar por medio de diferentes metodologías de la psicología, especialmente de la psicología organizacional y del trabajo, que le permiten al *actor* fortalecerse como tal.

4.2. El papel de la psicología en el proceso emprendedor

A partir de lo encontrado en la revisión literaria, se deduce que la psicología en el emprendimiento, hasta ahora, se ha encargado de caracterizar al emprendedor, y ha generado algunas hipótesis que permiten pensar en perfiles específicos de su aspecto psicológico, sin embargo, no le ha ofrecido acompañamiento al personaje ni al actor, en busca de generar condiciones (internas y externas al emprendedor) que faciliten su satisfacción, calidad de vida y bienestar en su quehacer productivo. Por esta razón, comienza a pensarse la psicología como una respuesta a algunas dificultades y

problemáticas que surgen en el proceso emprendedor con origen o nodo en el aspecto personal e interpersonal, principalmente la psicología organizacional y del trabajo.

Esto es posible al tener en cuenta que las definiciones de emprendedor y emprendimiento, permiten dar cuenta que la actividad emprendedora se constituye como una forma vincularse al mundo laboral y del trabajo: *el inicio de una participación y la obtención de un quehacer de la dimensión productiva*, entendiendo la dimensión productiva como “la manera como interactuamos con el entorno para generar y obtener recursos, cómo participamos en organizaciones y cómo nos vinculamos al mundo del trabajo con nuestros roles de compañeros, jefes y colegas” (Gallego, 2008, p. 48), y entendiendo la vinculación al mundo del trabajo como la primera participación en el mundo laboral de las personas a partir de un primer contrato laboral (oral o escrito). Dicha transición, se da entre la adolescencia y la primera adultez (15 a 29 años) porque en economías como la mexicana y la brasileña, alrededor del 40% y el 80% de las personas comienzan a trabajar según la Organización para la cooperación y el desarrollo económico (OECD). Esta organización, describe como un objetivo común de las economías emergentes, la preparación de los jóvenes para comenzar una vida profesional y entrar en el mercado laboral, lo cual significa lograr un fortalecimiento en sus habilidades profesionales, ello se refleja en un potencial productivo y una cohesión social (Quintini & Martin, 2014).

Es decir, la vinculación al mundo del trabajo requiere la adaptación del ser, saber y del hacer en el aspecto profesional y productivo de las personas, el paso a una subordinación y la consecuente remuneración según un acuerdo entre quien ingresa al mundo laboral y del trabajo, y quien emplea sus habilidades, conocimientos y acciones: un empleo, lo que significa una dedicación de tiempo determinada, y además, una jornada de

tiempo en la que las personas (tanto emprendedores como empleados de una organización), invierten conocimiento, horas, dinero, actividad y acciones con el objetivo de obtener una retribución. Esto entra en consonancia con la definición de trabajo: Peiró (1989) afirma que el trabajo es

Un conjunto de actividades, que pueden ser o no retribuidas, de carácter productivo y creativo, que mediante el uso de técnicas, instrumentos, materias o informaciones disponibles, permite obtener, producir o prestar ciertos bienes, productos o servicios. En esta actividad la persona aporta energías, habilidades, conocimientos y otros diversos recursos, y obtiene algún tipo de compensación material, psicológica y/o social (p. 163).

El trabajo tiene diferentes funciones que contribuyen al desarrollo personal, esto es, el trabajo tiene funciones 1. Integrativa (referida a que puede otorgar un sentido a la vida), 2. Personal (influye en la autopercepción y formación del autoconcepto), 3. Económica (permite obtener una remuneración económica), 4. Social (permite establecer nuevas relaciones e interacciones), 5. Estructuración del tiempo (permite ordenar las actividades y el tiempo dedicado a ellas), 6. Desarrollo de habilidades (facilita el desarrollo y potenciación de habilidades para ejecutar la labor y todo lo que ella acarrea), 7. Transmisora (de normas, creencias y expectativas sociales), entre otras (Salanova, Peiró & Prieto, 1993).

Así, el emprendimiento es una forma de trabajo que se realimenta con las relaciones sociales, la autopercepción y autoconcepto, el sentido de vida, la estructuración del tiempo, el desarrollo de competencias, y la transmisión y adopción de pensamientos,

motivaciones, y creencias, etc. Por esta razón, significa una relación hombre – trabajo, desde una orientación mancomunada entre la psicología que estudia el emprendimiento y la psicología del trabajo como fuente de intervención.

El emprendimiento y la subordinación de un trabajo dentro de una organización preestablecida, parecen dos asuntos opuestos, sin embargo, al evaluar las condiciones en las cuales se va viendo inmerso el personaje, se encuentran que se pueden clasificar en categorías, es decir, comparten condicionantes dentro de un espectro de diferencias.

Tabla 03

Diferencias en el vínculo laboral entre emprendedor y empleado

| Categoría | Emprendedor | Intraemprendedor | Empleado |
|---|---|--|--|
| Rendición de cuentas | Al equipo | A un jefe | A un jefe |
| | A otras organizaciones (proveedores y agentes del ecosistema) | A un equipo A clientes internos y externos | A un equipo A clientes internos y externos |
| Toma de decisiones sobre la organización | Técnicas y estratégicas, en conjunto con su equipo. | Bajo las condiciones de un jefe | Según el rol dentro de la empresa. |
| Contrato | Con su equipo | Con la organización | Con la organización |
| Expectativas de remuneración | A largo plazo | A Corto plazo | A corto plazo |
| | Salario-Ganancias | Salario Bonificaciones según las políticas del empleador. | Salario Bonificaciones según las políticas del empleador. |
| Limitaciones del manejo de recursos | A los inversores y al equipo emprendedor. | Al área de la empresa que aprueba su proyecto. | Al salario que devenga en la empresa. |

Nota: Listado de algunas diferencias y semejanzas observadas entre varios vínculos laborales (elaboración propia).

La posibilidad de plantear estas categorías surge en que emprendedor, intraemprendedor y empleado comparten algo en común: *el trabajo*, alrededor del cual

surgen las condiciones mencionadas como fenómeno psicosocial que construye subjetividades y tiene implicaciones en las demás dimensiones de la vida. Dicho esto, el acompañamiento psicológico no debe ser ajeno a las diferentes dimensiones vitales del ser humano, principalmente porque la vida es un proceso, es decir, se compone de estadios vitales y experiencias en cuyo devenir cambian las aspiraciones, las experiencias, los conocimientos y las habilidades, y se plantea un plan de vida que, según Gallego (2008), aunque no determina el recorrido, tiene gran influencia sobre él.

En ese caso, lo que se puede hacer es que además de buscar que el proceso emprendedor sea satisfactorio, no afecte negativamente la calidad de vida, la libertad de autorrealización, y que el *actor* cuente con herramientas para desempeñarse bien y solucionar los conflictos que el quehacer acarrea, y en caso de no ser posible, promover un cierre o una transferencia adecuados que mantengan el emprendimiento en funcionamiento y faciliten la estabilización de su bienestar. En la búsqueda de la ejecución satisfactoria de un proceso emprendedor, para el *actor* y *personaje*, se debe acudir a ubicar el emprendimiento dentro de su dimensión vital productiva, brindándole asesoramiento para la adaptación de estrategias de resolución de las necesidades que ocurran en el proceso y orientación para potenciar las competencias en las áreas que requiere hacerlo en el marco de sus rasgos personales psicológicos.

Finalmente, se debe tener en cuenta que la calidad del bienestar no es medida por los psicólogos sino, por el mismo actor respecto a las consecuencias que tiene en su vida y los reequilibrios frente a los que debe maniobrar, ello depende de su percepción y su posición al respecto, porque como seres humanos, nuestra percepción de lo que ocurra en cada una de las dimensiones vitales y nuestra conducta al respecto, determinarán nuestro

bienestar. Si bien, queremos que los emprendedores dediquen su tiempo y dimensión productiva a materializar su proyecto emprendedor, no queremos que dejen de cuidar o fortalecer sus otras áreas, es necesario que encuentren un equilibrio para no perjudicar ninguna de ellas y puedan lograr la satisfacción de sus necesidades en lo posible, conectándolas con su proyecto emprendedor y sentido de autorrealización.

4.3. Algunos aspectos sociales del emprendedor

El emprendedor se desenvuelve en un contexto que coexiste con él y condiciona sus aprendizajes, oportunidades y factores de riesgo/protección personal y profesional. La psicología cognitiva, reconoce el papel que cumple la interacción social entre los miembros de una sociedad, y sus manifestaciones en el lenguaje como la manera de las personas de significar sus acciones y las situaciones por medio de las creencias asimiladas y/o acomodadas,¹ cuya información es procesada por el sistema cognitivo y utilizada por el ser humano como más le convenga para adaptarse a la sociedad.

El ser humano como ser social, adquiere una forma de pensar que lo diferencia de los demás, es decir, adquiere creencias y formas de significar la información proveniente de su medio ambiente, que le permiten identificar oportunidades de actuación en algunos asuntos que le interesan, es decir, oportunidades de emprendimiento, que como se sabe, no siempre son de tipo empresarial sino también, cultural, social y personal.

La teoría del aprendizaje social, permite reconocer que el espíritu emprendedor del que se habla en la teoría de los rasgos de la personalidad, es una combinación de rasgos que

¹ Para Piaget (1958), la asimilación y acomodación son procesos de elaborar la información para lograr la adaptación al medio ambiente, siendo la asimilación el proceso que denota la introyección de la información nueva, y la acomodación, la categorización de la información modificada según previos conocimientos.

puede surgir a partir de los constructos que la persona adquiere y afianza en su sistema cognitivo por medio de las relaciones con los demás y las experiencias que atraviesa a lo largo del tiempo. Rotter (citado por Morris, 2005), psicólogo de la personalidad, propuso que existen condicionantes del contexto social (llamados reforzamientos) que contrastan o fortalecen las conductas emitidas por la persona, y procesos internos que atienden y organizan la información (llamados cogniciones) que pueden ser las expectativas o el valor asignado al reforzamiento. De esta manera, se organizan los patrones de conducta de la persona. En el caso del emprendedor, las respuestas sociales frente a su comportamiento emprendedor permitirían que evalúe aquello favorable o desfavorablemente, por ello, si las personas que le rodean consideran que emprender es positivo, reforzarán su trabajo por medio de la interacción social.

Otro de los principales exponentes del aprendizaje social es Albert Bandura, quien expuso su teoría sobre el aprendizaje vicario y el modelado como procesos de formación y modificación de los patrones de conducta con elementos como el ambiente social y las cogniciones internas organizadas en representaciones simbólicas, pero planteaba que no es necesario que ocurra un fenómeno de reforzamiento o castigo, sino que, la persona aprende a valorar las consecuencias de su comportamiento, además, para moldearlo, basta con tener una motivación adecuada y un modelo de conducta (Morris, 2005).

Esto concuerda con las investigaciones realizadas sobre el campo del emprendimiento que han encontrado que aquellas personas que se han relacionado con quienes han tenido algún tipo de proyecto exitoso, tienen mayor tendencia a comenzar el suyo propio y hablan de *norma social* (Krueger & Brazeal, 1994), como aquella información que poseen las personas sobre lo que es y lo que no es deseable por la sociedad

respecto al comportamiento del emprendedor (directa o indirectamente). Los autores definen el concepto como “nuestras percepciones de lo que las personas importantes en nuestra vida podrían pensar sobre nosotros lanzando una iniciativa” (p. 97). La interiorización de la percepción que esas personas importantes nos transmitan, será un primer modulador en la motivación para emprender. Los autores, indican que en conjunción con otros elementos, la norma social activa la intención para emprender (concepto descrito más adelante en este trabajo).

Rosero & Molina (2008), aducen que

Las organizaciones y el desarrollo de iniciativas de emprendimiento dentro de las mismas, constituyen sin duda otro de los aspectos de gran interés desde una perspectiva que visualiza el emprendimiento como un asunto ligado a los procesos de aprendizaje, individual o corporativo y estratégico, ya sea para encontrar sus afinidades o diferencias. (p. 35).

Dichos procesos emergen a partir de la interacción continua de los individuos involucrados, principalmente de los integrantes del equipo emprendedor, cuando realizan actividades como la toma de decisiones, definición de estrategias o la misma convivencia entre ellos desde sus propias normas sociales, creencias, experiencias, conocimientos, etc.

Es de esta manera como la sociedad enmarca la acción del emprendedor: por medio de agentes del *ecosistema emprendedor* y clientes internos o clientes externos del emprendimiento, y por medio de agentes relacionados con el aspecto social de los emprendedores mismos; quienes influyen en las actuaciones, creencias y en el acceso (o no) a recursos específicos. Vivir el contexto, implica afrontar situaciones y factores que exigen

una respuesta y una solución por parte del emprendedor; estresores que generan presión sobre el *actor*, pero también implica acceder a recursos que enriquecen los resultados de las acciones.

Agentes del ecosistema emprendedor: realizar acompañamiento y formación en emprendimiento, significa intervenir en diferentes instancias del proceso emprendedor y tener en cuenta los diferentes agentes del ecosistema, en donde cada uno propone una perspectiva sobre el abordaje de este campo, y acerca de cuáles prácticas de fomento y acompañamiento deben realizarse. Son estos agentes, los que conforman una parte del contexto que influye sobre las decisiones que toma el emprendedor universitario de Medellín, y se convierten en facilitadoras u obstaculizadoras para la iniciativa. Estos, generalmente, establecen las normatividades y limitaciones para el público a acompañar, condicionando las oportunidades de desarrollo y crecimiento a quienes desean emprender, afrontándolos a intereses específicos del gobierno.

Por ejemplo, algunas agencias de acompañamiento tienen como requisito de inscripción el tener un conjunto de características y avances desarrollados tanto en los emprendedores como en la iniciativa que llevan. En el primer caso, algunas agencias o unidades exigen que el emprendimiento sea calificado como de alto impacto, lo cual significa que pequeños emprendimientos no son acompañados. En algunos casos, las unidades de emprendimiento de las universidades sólo ofrecen acompañamiento al personal vinculado con su institución, y poco se habla de emprendimientos sociales o intraemprendimiento. Además, en el aspecto humano de los proyectos, según el rastreo presentado en el capítulo anterior sobre las prácticas de acompañamiento, la mayoría de agentes esperan que las personas que estén trabajando en la iniciativa cuenten con un

equipo conformado o en formación; basta revisar los términos de referencia de sus convocatorias, sin embargo, algunos emprendedores comienzan a trabajar en proyectos por sí solos, o tienen grupos poco estructurados. Ellos, son quienes más orientación y acompañamiento buscan.

Clientes y usuarios: los proyectos de emprendimiento, atienden a diferentes tipologías de públicos por sus aportes y necesidades. Entre ellos encontramos a los siguientes:

Tabla 04

Tipos de clientes y usuarios relacionados de una organización

| Tipo de Público | Definición |
|----------------------------------|--|
| Usuario de la información | “Quien utiliza la información o los servicios de información [...]. Suele orientarse el significado del término a los que reciben la acción de los trabajadores de la información [...]. Al estar inmersos los usuarios y trabajadores de la información en un proceso continuo de comunicación, ambos polos desempeñan roles de fuente y destino de la información en diferentes situaciones”. (p. 109) |
| Usuario potencial | Se trata de quienes son tenidos en cuenta para el diseño de la actividad de la empresa, sus servicios y productos. El usuario potencial es quien tiene una actividad vinculada a la misión u objetivos de la empresa. |
| Usuarios reales | Se trata de quienes han utilizado un servicio a la entidad. |
| Usuario interno | “Toda persona, grupo o entidad, que se encuentra subordinada administrativa o metodológicamente a la misma gerencia que la entidad de información y que no tiene una entidad intermedia de información” (p. 111). |
| Usuario externo | “Es toda persona, grupo o entidad, que no se encuentra subordinada administrativa ni metodológicamente a la misma gerencia que la entidad de información, o que teniendo alguna de las subordinaciones aludidas, tiene una entidad intermedia de información. [...]. (p. 111). |
| Usuario intermediario | “Es toda persona, grupo o entidad, que utiliza oficialmente la información y los servicios de una entidad de información, con el propósito de cumplir una misión similar con respecto a otros usuarios” (p. 112). |
| Usuario final | Quien recibe los servicios con el propósito de utilizarlos. |
| Cliente | “[...] es toda persona, grupo o entidad, que recibe servicios de otra, independientemente de que pague o no” (p. 113). |
| Cliente potencial | “Es parte del mercado potencial [...]. Algunos clientes, cuando han |

| | |
|------------------------|---|
| | utilizado, comprado o consumido los productos o servicios y lo hacen frecuentemente, se les llama clientes fijos” (p. 114) |
| Cliente interno | “El uso del término [...] tiene su origen en la literatura relativa al análisis de sistema, los sistemas de calidad, la reingeniería, etc. El término alude a las personas, grupos o entidades dentro de la organización y se toma como punto de referencia para el análisis del sistema” (p. 115). |

Nota: Adaptado de Usos y definiciones de los términos relativos a los usuarios o clientes, (p. 109-116), por P. Núñez, 2000, disponible en <https://goo.gl/RhqM0J>

La satisfacción de estas personas con la relación y producto o servicio que obtengan del emprendimiento, condicionará futuros intercambios con ellos y futuras decisiones de producción, comercialización, financiación, etc. Un ejemplo de ello, son asuntos como el grado de fidelidad hacia el producto o servicio, y el desempeño e involucramiento de los participantes de la iniciativa en la misma.

Las redes sociales: son un medio para interactuar con los diferentes públicos a los que está dirigido la iniciativa y acceder a las diferentes plataformas o campos de acción (comercial, financiera, formativa, etc.). El concepto, alude al conjunto de personas y medios que confluyen en uno u otro aspecto con las prácticas del emprendedor, y al cual se tiene acceso como fuente recíproca de compañía, apoyo, guía y relacionamiento. La calidad, tipo y forma de relación que se tenga con este conjunto de personas y medios, permite conformar redes de sociales de apoyo en diferentes esferas.

Su conformación comienza desde las interacciones individuales como personas, dicho de otra manera, cada individuo cuenta con unas redes sociales a las cuales accede cuando percibe una disponibilidad de apoyo, y se relaciona abiertamente con ellas. En el caso del emprendimiento, el ecosistema emprendedor también puede permitir establecer redes sociales, ya que brinda formación y acompañamiento en el campo, y los contactos

que cada emprendedor desarrolle en él, le permitirán explorar y conocer herramientas y experiencias para solucionar situaciones relacionadas con su quehacer en el aspecto técnico y/o empresarial.

Aldrich (2001), menciona que los tres grandes elementos requeridos para los emprendedores nacientes, son el *capital humano*, *el capital financiero* y *el capital social*. El último elemento se refiere a que las relaciones sociales tienen beneficios, es decir, los emprendedores deben desarrollar redes sociales para poder acceder a información, conocimiento, capital financiero y otros recursos a los que por sí solos no tienen acceso. Por ejemplo, en Estados Unidos, los emprendedores nacientes exitosos tienen redes con fuertes lazos, porque estas les permiten encontrar habilidades y capacidades externas que aumentan su propio rango y alcance en las acciones. En la medida en que un emprendedor tenga mayor *cantidad* de contactos, mayor posibilidades tendrá de alcanzar los recursos que necesite; en la medida en que estas relaciones sean más *fuertes* (construidas con confianza y acercamiento), mayores facilidades y/o posibilidades tendrá para acceder a ellos; en la medida en que estén localizados en *diferentes lugares*, facilitarán diferentes perspectivas y; en la medida en que más *diversas* sean dichas redes, tendrá mayor variedad de recursos para abordar. De esta manera, el reconocimiento de oportunidades, el acceso a la información y otros recursos, depende en gran medida de las relaciones sociales y redes sociales a las que el emprendedor tenga acceso.

Steinmetz (1988), describe las redes sociales personales como la suma de todas las relaciones (aspecto interpersonal) que un individuo diferencia de las demás personas y percibe como significativas, estas redes, tienen influencia en la construcción de la identidad, la cultura, la cooperación, la competencia, etc. Atendiendo a que el emprendedor

también es un ser humano con necesidades individuales, las redes de apoyo personal también cobran una gran importancia, éstas, además de fortalecer la intención emprendedora (porque son modelos que ayudan a formar las creencias y percepciones sobre el emprendimiento), son espacios a los cuales puede acudir la persona para resolver tensiones personales originadas en su ejercicio porque proveen soluciones de afiliación, afecto, pertenencia, identidad, seguridad y aprobación de una manera positiva. Clemente (2003), menciona que este tipo de aspectos pueden manifestarse en simpatía, comprensión, estima de otros significativos, entre otros. Es decir, las redes de apoyo personal son fuentes de herramientas y contactos que se constituyen en una fortaleza adicional para el afrontamiento de algunas dificultades originadas en el emprendimiento, y se constituyen como un factor protector para el bienestar.

Clemente (2003), plantea las siguientes funciones de una red social:

- *Compañía social*: referida a la realización de actividades conjuntas o sentirse junto a otros.
- *Apoyo emocional*: brindan y soportan la generación de actitudes emocionales positivas.
- *Guía cognitiva y consejo*: permiten el intercambio de información personal o social.
- *Regulación o control social*: recuerdan y reafirman los roles sociales.
- *Ayuda material o de servicios*: brindan apoyo específico sobre la base de conocimiento experto o ayuda física.
- *Acceso a nuevos contactos*: permiten conectarse con nuevas personas y redes.

Mientras más consolidadas sean las redes sociales de apoyo, y más elementos de seguridad brinden al emprendedor, mayor tranquilidad y margen de acción tendrá frente a su proyecto, y mayor capacidad de afrontamiento ante las dificultades y obstáculos que encuentre en el camino. Un ejemplo de ello, son los hallazgos logrados por Álvarez, Noguera & Urbano (2012), en un estudio cuantitativo realizado teniendo en la base de datos del proyecto Global Entrepreneurship Monitor de España del año 2010, cuyos resultados muestran que las redes sociales tienen un efecto positivo sobre la probabilidad de ser emprendedor, principalmente en los hombres. En dicho estudio, se tomó la definición de redes sociales como las “relaciones que la emprendedora tiene con personas externas a su empresa y que en general, le ayudan a la supervivencia y al éxito de su empresa” (Álvarez et al., 2012, p.45). Desde otra perspectiva, las redes sociales para los emprendedores, también han sido utilizadas desde el campo empresarial como estrategia de cooperación entre organizaciones y emprendedores, espacios de concertación sectorial y geográfica de productos relacionados y economías complementarias, denominados *Clusters*, y redes empresariales denominadas *networks* (González & Gálvez, 2008).

El mismo contexto social del emprendedor, invita a explorarlo de acuerdo con las teorías del aprendizaje social y las redes sociales con el fin de reconocer, prever y planear alternativas de relacionamiento y adquisición de apoyo de acuerdo a las necesidades y oportunidades que perciba el emprendedor, dado que, como se menciona al inicio del capítulo, el ser humano tiene naturaleza social hacia su aprendizaje y desarrollo; y un emprendimiento tiene naturaleza relacional, considerando que son los clientes y usuarios quienes dan sentido y/o forma a su quehacer.

4.3.1. Una aplicación del contexto social del emprendedor: la intención emprendedora

La intención emprendedora es un modelo teórico que busca explicar las razones por las cuales una persona emprende, teniendo en cuenta que el estudio de las intenciones ofrece la posibilidad de dilucidar algunos procesos subyacentes al reconocimiento de oportunidades relacionados con el aspecto social del emprendedor. Es propuesto por Krueger & Brazeal (1994), quienes basándose en la teoría del comportamiento planeado de Azjen y Fishbein, plantean cuáles son las variables y procesos que llevan a la formación de la *intención emprendedora* en los individuos.

Los autores afirman que la intención, se forma a partir de dos componentes que guían la percepción de la persona respecto al emprendimiento tanto en el ambiente externo (contexto en el que se desenvuelve) como en el ambiente interno (sus capacidades para lograr las cosas):

Viabilidad percibida: se refiere al mencionado ambiente interno, es decir, la percepción que tiene el individuo respecto a sus habilidades para emprender. Se basa en la teoría de la Autoeficacia de Bandura (2000) de manera que el interés de emprender del potencial emprendedor se ve mediado por las expectativas que éste tenga respecto a cómo cree que se desempeñaría durante la actividad, su posición se ve influida por la información que posea respecto a los obstáculos y qué tanto considere que puede afrontarlos.

Deseabilidad percibida: Krueger & Brazeal (1994) explican que la deseabilidad es un constructo que involucra dos conceptos de las teorías del comportamiento planeado: la actitud hacia la acción y, las normas sociales. Siendo la primera, aquella que habla de qué

tan deseable el individuo califica la conducta personalmente dependiendo de aquellos refuerzos y castigos provenientes del ambiente que haya recibido ante la emisión de la conducta, lo cual le ha implicado un aprendizaje. Esta experiencia también marca su interés respecto a los tipos de emprendimiento que le llaman la atención. La norma social, se refiere a la percepción del emprendedor respecto a qué tan deseable que es emitir conductas emprendedoras en la sociedad, principalmente aquellas personas que son importantes para él o ella.

Propensión al acto: sugiere que se puede entrenar a los individuos a comportarse más autónomamente, y a potenciar habilidades de autocontrol y afrontamiento a la adversidad. Igualmente, permite reforzar las conductas de toma de iniciativa. Está relacionada con el locus de control, lo cual facilita predecir el inicio y mantenimiento de conductas dirigidas asociadas a las intenciones emprendedoras.

La intención emprendedora es un predictor de la acción emprendedora en una proporción importante. Organizaciones como el GEM se valen del concepto para describir la actitud en los países que participan en su estudio respecto a esta actividad y con la información lograda se permite comparar la situación actual de cada uno de ellos y las estadísticas de participación en el campo emprendedor de las personas.

Sin embargo, es necesario tener en cuenta que el diagnóstico psicológico y social requiere de un trabajo integral por parte del profesional que lo ejerce, por tanto, el modelo de *intención emprendedora* puede ser parte de un proceso de acercamiento y reconocimiento de las condiciones psicosociales del emprendedor mas no un diagnóstico predictor.

4.4. Aspectos individuales del emprendedor

El presente apartado desarrolla una descripción teórica de aquellos factores que facilitan la actividad emprendedora, caracterizando o diferenciando al emprendedor de las demás personas.

4.4.1. La personalidad de cara al emprendimiento

Durante el rastreo realizado para la presente investigación, se encontró que existe un alto número de estudios orientados hacia la descripción de la personalidad del emprendedor, basados en las teorías de los rasgos en composición con competencias y la motivación como componentes principales. Una de las hipótesis más concurrentes es que, el emprendedor tiene rasgos de personalidad altamente relacionados con su actividad, entre ellos, *la orientación al logro, la alta propensión al riesgo, locus de control interno, intuición, necesidad de independencia, una visión de futuro y desarrollo de iniciativa* (Pulgarín & Cardona, 2011).

Mientras tanto, Abdillah, et al., (2015) establecen hipótesis como: 1. Una persona con una alta extraversión (conversadora, verbalmente sociable, sin ataduras sociales) es capaz de renegociar sus identidades personal y social para convertirse en una emprendedora; 2. Los rasgos de personalidad, podrían orientar al emprendedor en su aprendizaje del contexto y cómo reaccionan ante las condiciones de cambio; y 3. Las características de un puntaje alto en estabilidad emocional y apertura, facilitan el proceso de aprendizaje del emprendimiento y la recepción de retroalimentación a través de un proceso interactivo de intercambio con los otros dentro y fuera de la iniciativa. Esto, permite a los autores citados, argumentar que, los emprendedores *no se diferencian de las personas que no son emprendedoras en cuanto a rasgos de personalidad*, proponiendo que el papel de

los rasgos de la personalidad es sólo *facilitar el aprendizaje del emprendimiento a partir del aprendizaje contextual, las actividades de negociación y de emergencia social y personal.*

Dicho esto, la personalidad del emprendedor puede definirse como el conjunto de rasgos que explican la manera en que su quehacer es guiado hacia el emprendimiento desde factores internos, e intenta describir las características comunes entre los emprendedores. *Hablar de personalidad del emprendedor significa aceptar que las acciones que la persona lleva a cabo tienen una tendencia general hacia el emprendimiento*, por ello, reconocer la personalidad emprendedora permite identificar potenciales emprendedores dentro de la sociedad.

Pero, debe tenerse en cuenta que el concepto, si bien describe en general el comportamiento y la forma de sentir de las personas, este no predice los procesos de manejo de la información ni la estructura cognitiva, por lo cual, aborda a la persona en una de sus esferas psicológicas y no debe tomarse como descriptor suficiente o definitivo de su ser. Para conocer a una persona con más detalle, será necesario considerar otras variables como las cognitivas, y las competencias, las cuales cuentan pruebas específicas.

Adicionalmente, se encontró que la personalidad, no sólo es predictora del comportamiento individual; autores como O'neill & Allen (2011), pertenecientes al departamento de psicología de University of Western Ontario, proponen que el desempeño de los equipos es influido por los rasgos de personalidad de sus integrantes, y en un estudio realizado en 129 estudiantes de ingeniería quienes se encontraban trabajando en proyectos por equipos, identificaron que cuando los miembros tenían altas puntuaciones en el rasgo

de personalidad *conciencia*, los resultados de su trabajo también habían obtenido una alta puntuación en desempeño, mientras *apertura*, tiene un efecto levemente negativo sobre ello. Mientras que Liao, Yang, Wang, Drown & Shi (2012) encontraron que en los equipos de trabajo de empleados de nacionalidad china, el grado de *extraversión* tenía una influencia positiva y significativa en las relaciones dentro del grupo y el compromiso con el trabajo, además, del rasgo *neuroticismo*, el cual significó en el estudio, una relación en la que mientras más bajo *neuroticismo* tuviesen las personas del equipo, mayor sería su compromiso (Liao et al., 2012). Sin embargo, para O'neill & Allen (2011), en su estudio realizado a estudiantes de ingeniería que participaron en un proyecto de trabajo independiente, *Conciencia* y sus facetas predicen el desempeño del equipo y, *agradabilidad*, *extraversión* y *neuroticismo* no lo hacían, y *apertura*, tenía una relación negativa con el desempeño. Aún faltan estudios que encuentren un consenso en el aspecto grupal para el caso colombiano.

Según lo anterior, la personalidad permite identificar y describir los emprendedores, mas no se puede asumir que su personalidad es la causa de su potencial emprendedor, igualmente, cuando se habla de equipos de trabajo, la personalidad permite identificar formas de trabajo grupales y predecir algunos resultados según la combinatoria y complementariedad de las personalidades individuales. Es decir, se dilucida un indicio de la influencia de algunos rasgos de personalidad sobre el trabajo que cada persona realiza y su extensión en el rendimiento del equipo.

Hatch y Zweig (2000), encontraron en una investigación realizado en Estados Unidos que la personalidad del emprendedor no se forma por una única combinación determinada de rasgos, pues, los emprendedores encuestados dentro de su estudio no eran

iguales, es decir, todos ellos presentaban los mismos rasgos (alta tolerancia al riesgo, un deseo de control y una fuerte ambición personal) *pero en diferentes combinaciones*. A esta variabilidad de combinaciones, le llamaron “*Espíritu emprendedor*”. A continuación, se parafrasean las características a combinar:

1. Tolerancia al riesgo: los emprendedores toman riesgos porque al evaluar las decisiones, las valoran como oportunidades ya que cuentan con una alta confianza en sí mismos y tienen alternativas a tomar en caso de fallar.

2. Motivación por el control: los autores en sus estudios, encontraron que los emprendedores deseaban manejar sus propias vidas sin depender de otras personas.

3. Deseo de éxito: los emprendedores tienen una alta ambición por lograr el éxito, la cual consciente o inconscientemente promueve el deseo por expandir su negocio o hacer algo más grande.

4. Perseverancia: permite que los emprendedores muestren una voluntad por tener éxito aún en los procesos lentos y ante obstáculos.

5. Determinación: para tomar decisiones difíciles que exigen rapidez, celeridad y habilidad para asumir errores y cambios en el camino.

Como resultado, puede decirse que, parece que la personalidad puede ser un factor de reconocimiento del emprendedor de la Universidad de Antioquia, y brindar pistas de su forma de tomar este quehacer y predecir algunas conductas al respecto, igualmente, conjugando la combinación de rasgos en un grado individual con otros factores emocionales y cognitivos se lograría un perfil integral que facilitaría reconocer

necesidades de acompañamiento y también, identificar posibilidades de adaptación a la actividad emprendedora. En el aspecto grupal, según la información obtenida en el rastreo para la investigación, también es útil identificar una combinación de rasgos entre los integrantes del equipo para descifrar asuntos de dinámicas grupales como elemento que hace parte del desempeño de un equipo, principalmente porque los rasgos de personalidad permiten que existan tendencias en las formas de actuar de las personas y por tanto, la asunción de roles y estilos de trabajo: una herramienta que modula la conformación y la construcción de los equipos.

4.4.2. Competencias para emprender

En la literatura del emprendimiento, se está debatiendo hoy en día el término competencia y sus implicaciones para el ejercicio del emprendedor, y algunos autores ya proponen grupos de competencias ideales a desarrollar por el individuo que desea desarrollar y hacer crecer una organización.

Es así como, el Consorcio internacional para la educación en emprendimiento (ICEE) citado por Mojab et al. (2011), propone que los emprendedores se caracterizan por poseer un grupo de competencias específicas, cuya descripción se parafrasea a continuación:

- Habilidad para reconocer y analizar oportunidades de mercado.
- Habilidad para comunicar, identificar mentalmente, persuadir y discutir con los clientes, proveedores, competidores y accionistas en el medio de los negocios.
- Habilidad para establecer vínculos con otras personas de negocios y accionistas para el aprendizaje mutuo.

- Habilidad para llevar a cabo la vida del emprendimiento. Los emprendedores deben ser capaces de vivir con la diaria inseguridad e incluso disfrutar dicha situación.
- Habilidades para gestionar el desarrollo de la organización, orientación estratégica y redes de grupos de interés.

En un rastreo realizado previo a la presente investigación (Carmona & Henao, 2015), se construyó un perfil esperado de competencias para el emprendedor de la Universidad de Antioquia, el cual fue validado a través de encuestas con personas pertenecientes a la UEE de la misma universidad. De esta manera, se identificaron las competencias más importantes para el emprendimiento y el intraemprendimiento. Las mismas, se citan a continuación:

Tabla 05

Competencias para emprender

| Tendencia de emprendimiento | Competencia | Definición |
|------------------------------------|-----------------------------|--|
| Transversales | Autoeficacia | Percepción de una persona sobre su capacidad para poder realizar o no una tarea dada, la cual se encuentra relacionada directamente con las creencias personales que indican a la persona si puede o no lograr ciertas metas. |
| | Capacidad de Gestión | Se refiere a las habilidades para organizar y planificar la información, recursos y personal y así poder lograr un objetivo planteado. Garantiza la sostenibilidad del proyecto y permite lograr las metas principales del mismo. |
| | Trabajo en equipo | Capacidad para cooperar efectivamente con los demás en busca de una meta común con una actitud de sinergia anteponiendo los objetivos del equipo a los individuales. Participa activamente en la generación de ideas y la implementación de las mismas en el trabajo y requiere de una actitud flexible ante los aportes de los demás. |
| Empresarial | Propensión al riesgo | Capacidad de tomar decisiones frente a situaciones riesgosas relacionadas con la iniciativa con base en un análisis de las pérdidas y ganancias que podrían resultar de llevar a cabo determinada conducta, e incluir determinaciones tanto de tipo financiero, como en lo relativo a la reputación social y los |

| | | |
|-----------------------|--|---|
| | | logros ya alcanzados. |
| | Pensamiento Sistémico | Capacidad de percibir el mundo en términos de totalidades y estructuras, para su análisis, comprensión y accionar. Consiste en pensar en los elementos como parte de un todo, por tanto relacionan entre sí. Busca crear organizaciones dinámicas, cambiantes y adaptables a las condiciones que presenta el mercado. |
| | Reconocimiento de Oportunidades | Capacidad de detectar oportunidades en el entorno que probablemente hayan pasado desapercibidas previamente a otros individuos. |
| Cultural | Creatividad e innovación | Capacidad de realizar una búsqueda sistemática de oportunidades y soluciones de problemas, mediante maneras diferentes de pensar y de actuar, que suelen materializarse en productos y servicios nuevos que satisfacen las necesidades de un público objetivo. |
| | Orientación al logro | Disposición a enfrentar y superar desafíos para lograr el éxito y la excelencia a partir de asumir responsabilidades, y apuntar al rendimiento rápido y específico en una labor. |
| | Sentido Cultural | Capacidad para reconocer las entidades y el marco normativo que promueven y preservan la cultura, interesarse en conocer las prácticas y tradiciones de un grupo o comunidad de su interés y transmitirlos con el fin de preservarlas o resignificarlas, de manera que gestiona proyectos de promoción de la cultura y convoca personas y entidades a participar en ellos. |
| Social | Visión Social | Sentido de responsabilidad y conexión emocional de luchar por una causa social o ambiental considerada justa. Con ello, el emprendedor no escatima gastos para lograr un cambio genuino basado en el bien común. La visión social guía y mantiene otras motivaciones que evitan retractarse del objetivo social que se busca (Hwee Nga & Shamuganathan, 2010). |
| | Visión Sostenible | Estar al tanto de las condiciones económicas, sociales y ambientales que favorecen el desarrollo y la permanencia de su empresa y realiza un análisis adecuado de ellas en busca de adoptar estrategias y actividades que cumplan las necesidades actuales de la misma y de sus grupos de interés mientras se protege, mantiene y mejora los recursos humanos y económicos que se requerirán en el futuro (Hwee Nga & Shamuganathan, 2010). |
| | Liderazgo | Reúne las habilidades para motivar y hacer que un equipo alcance una meta en común. Disposición de identificar necesidades del equipo y desarrollar planes de acción para solventarlas, anticiparse a los problemas y capacidad para generar interés en resolverlos. |
| Intraemprendor | Sentido de Pertenencia | Capacidad de desarrollar cognitivamente y emocionalmente un sentido de afiliación y valorización de la organización a la cual pertenece el intraemprendedor, de manera que es capaz de equilibrar sus necesidades y las necesidades de la organización en el momento de tomar decisiones. Por otro lado, su |

| | |
|---------------------------------------|---|
| | <p>motivación dentro de su trabajo se verá orientada hacia el crecimiento de la organización y aquello que suceda en la misma no será ajeno para él; será adaptado en un nivel saludable y le permitirá utilizarlo para mejorar sus actividades. En resumen, existe una sincronía entre su motivación y la misión de la empresa sin sacrificar sus motivaciones como individuo que se desempeña en otras esferas de la sociedad.</p> |
| <p>Seguridad y Estabilidad</p> | <p>Tendencia a valorar especialmente una labor que le brinde seguridad sobre aspectos tanto económicos y financieros, como geográficos y profesionales; capacidad para desarrollar una afiliación y una valoración por la estabilidad y las facilidades que brinda, buscando alcanzar un alto desempeño e innovación en la organización si ésta lo permite.</p> |
| <p>Orientación al Cliente</p> | <p>Actitud permanente de escucha y contacto con el cliente (interno y/o externo) para implementar soluciones permanentes en la organización a sus necesidades, capacidad de mantener una actitud de disponibilidad con el cliente (interno y externo), brindando más de lo que éste espera, y establece una relación de largo plazo con él, sacrificando los beneficios inmediatos que pueda lograr en miras de obtener beneficios futuros.</p> |

Nota: Basado en *Caracterización y acompañamiento a los usuarios de la Unidad Emprendimiento*

Empresarial de la Universidad de Antioquia, (pp. 11 a 17), por Carmona & Henao, 2015. Sin publicar.

Las competencias mencionadas, son entonces una construcción colectiva lograda gracias a la validación de las personas involucradas en el acompañamiento a los emprendedores de la Universidad de Antioquia, según su experiencia y conocimientos y expectativas de la institución y su visión, fue complementada por la teoría. Esta referencia cumple con la intención participativa de la presente investigación y obedece a la contextualización en donde se aterriza su aplicación: la Unidad Emprendimiento Empresarial de la Universidad de Antioquia.

4.4.3. Plan de carrera en el marco del emprendimiento

Para hablar de Plan de Carrera, es necesario hablar de Plan de Vida, como el sistema del cual hace parte, teniendo en cuenta que los humanos somos seres complejos

biopsicosociales que sentimos, pensamos y creamos en relación con nosotros mismos y el medio ambiente.

Se propone como una categoría dentro del acompañamiento como una forma de manifestación de la motivación a largo plazo, esto es, una manifestación de aquello que orienta las acciones de la persona para su vida, en forma de metas, aspiraciones, roles y acciones (descritos a continuación). La categoría surge a pesar de ser reciente en la psicología del emprendimiento, y poco desarrollada en la literatura en inglés por ser uno de los principales temas a los cuales los psicólogos expertos que han tenido relación con el Programa Gestión Tecnológica, han propuesto como método para abordar al emprendedor.

Adicionalmente, abordar el plan de carrera y el plan de vida de un emprendedor, entra en concordancia con los principios que orientan la presente propuesta de acompañamiento, esto es, el abordaje del emprendedor como *actor* complejo que además de una dimensión productiva, desempeña como ser humano en otras dimensiones vitales en las cuales se plantea metas y objetivos, buscando desarrollarse inherentemente como característica del ser humano.

El Plan de vida se define como

Un conjunto de elementos que estructuran y permiten trazar la ruta que se desea recorrer en el transcurso de nuestra existencia, guiados por un propósito central que le confiere sentido. En dicha planeación, se reconocen los valores, se clarifican los roles, se visibilizan las metas a alcanzar y se identifican los recursos necesarios para recorrer de manera coherente dicho camino (Gallego, 2008, p. 21).

Se divide en diferentes dimensiones que comprenden las áreas de desarrollo y desempeño de las personas en sus *estadios vitales*, las cuales separan al momento de generar el plan para hacerlo de una manera más consciente y organizada, sin embargo, ellas se vivencian de modo interconectado como resultado de las relaciones y productos de la vida. Según esto, una persona puede pensar en su futuro en cada una de ellas, e incluso generar estrategias para que aquellos puentes que las unen sean adaptativos, produciendo estrategias de trabajo y logro de la visión de vida.

Este, media y es mediado por las necesidades de la pirámide de Maslow (1958), de forma que cada dimensión corresponde a la satisfacción de un grupo de necesidades.

Gallego (2008), reconoce las siguientes dimensiones vitales:

- *Dimensión Cognitiva*: atraviesa todo lo que los seres humanos hacemos; nacemos con la capacidad cognitiva, mental y biológica para establecer una relación con la información, codificarla, almacenarla y recuperarla, es decir, el ser humano tiene la capacidad de obtener información a partir de los estímulos del medio ambiente y procesarla en busca de comprenderla y modificar su comportamiento o incluso, de modificar información previa, con el objetivo de adaptarse al medio ambiente y crecer como individuo. Por ello es definida como la “capacidad de conocer y aprender, de apropiarnos de todos los conceptos y herramientas que necesitamos para funcionar adecuadamente en los diferentes espacios” (Gallego, 2008, p. 42).

- *Dimensión Social*: desde el momento del nacimiento, el ser humano se relaciona con otros seres humanos como una condición existencial ya que desde la concepción, está inmerso en la sociedad. Es allí en donde se enmarca el desarrollo y el crecimiento de cada

uno, atravesando obstáculos o facilitadores puestos por los fenómenos emergentes en las relaciones. Lo que cada persona hace, afecta directa o indirectamente a los demás.

Gallego (2008, p. 43), expone que en esta dimensión “nuestra vida se desarrolla a partir de la interacción y convivencia con otros y del conocimiento e interiorización de unas normas que permiten la tranquilidad en las relaciones”. En esta dimensión, se puede concebir entonces, el lenguaje, la normatividad y la cultura que comparte cada persona en su vida.

- *Dimensión física*: se trata del aspecto biológico del ser humano, refleja el estado de salud, las capacidades físicas, los cuidados que se le dan al cuerpo y la forma en que el mismo se utiliza. Cuando el cuerpo está en un estado de equilibrio según condiciones médicas, éste se encontrará óptimo para ejercer las actividades diarias, de lo contrario, las dificultará. Gallego (2008), plantea que una de las características físicas que cada persona debe conocer sobre su dimensión física, es el ritmo circadiano, es decir, los ritmos en que el cuerpo mismo se comporta (ciclo de sueño, reposo, apetito y eliminación), para identificar en qué momentos del día ofrece mayor rendimiento, y las circunstancias en las que se da. Así, se pueden tomar decisiones sobre horarios, estrategias para dormir, estrategias de alimentación y cuidados para la salud.

- *Dimensión afectiva*: “integra las diferentes relaciones de afecto que tenemos a lo largo de la vida” Gallego (2008, p. 46). Allí se encuentran las necesidades de afiliación propuestas por Abraham Maslow (1958), las cuales son satisfechas a partir del establecimiento y mantenimiento de los vínculos afectivos con los demás, como la familia, los amigos y la pareja.

- *Dimensión espiritual*: para Gallego (2008, p. 49), se refiere a “la forma de percibir lo sagrado y lo que concebimos como trascendente; la imagen e idea personal de lo que es Dios, enmarcada o no en creencias y prácticas de alguna religión en particular”, y plantea que para encontrarla, es necesario preguntarse ¿de dónde vengo?, ¿para dónde voy? Y ¿por qué estoy aquí? Permite alimentar el sentido de la vida por medio de la construcción y creencia de significados y filosofías que guían las acciones.

- *Dimensión productiva*: Gallego (2008, p. 48) expone que es una dimensión en la que se ubican las relaciones con el entorno con el objetivo de generar y obtener recursos, generalmente por medio de organizaciones. De esta dimensión, hace parte entonces, el trabajo, como un medio que transforma y emplea los recursos en productos y servicios, en cuyo proceso se obtiene una ganancia.

Esta dimensión, permite reconocer el hacia dónde se dirigirán los esfuerzos profesionales u ocupacionales de la persona (Plan de Carrera) y, facilita concretar qué acciones del día a día podrán llevar a cada meta, complementando el sentido de la vida. De manera que abre puertas para mantener la orientación más fácilmente en las aspiraciones e ideal de autorrealización profesional. El emprendimiento encaja aquí, siendo una actividad en la que la persona cumple un rol que busca generar y obtener recursos.

Adicionalmente, el Plan de Vida tiene diferentes componentes que le otorgan una forma, a continuación, se definen:

La visión: es uno de ellos, y se encarga de dar un sentido y una orientación a las metas a largo y mediano plazo. Si la visión coincide con las actividades que la persona ejecuta en su cotidianidad, esta, podrá disfrutar y sentirse motivada con ellas, en cuyo caso,

podrá tener mayores expectativas en que su conducta busque mantener las condiciones que favorecen sus actividades.

Según Vargas (2005), este componente del plan de vida, se basa en los principios que sustentan la vida de la persona, los valores que rigen su propia existencia, aquello que orienta y rige la vida, su compromiso personal con su crecimiento y desarrollo personal a largo plazo, puede ser una estrategia. En resumen, “orientación vital y ética que sirve como soporte para tomar decisiones trascendentales” (Vargas, 2005, p. 128). Idealmente se debe construir por gusto y criterio propio, y debe ser aterrizada con la realidad.

Esto significa que puede dar sentido a la vida gracias a que se fundamenta en las expectativas sobre el futuro y las pautas éticas más generales con las que se asumirá lo que ocurra, incluyendo los valores personales que rigen el pensamiento propio. Por ello, tiene un largo alcance, es decir, guía el establecimiento de las metas y la mayor parte de las decisiones que se toman en la vida que se pueden deliberar, incluyendo la asunción de la mayoría de roles de la vida. También, puede proyectarse en aquello que la persona esperaría de los demás. Se trata de una elección que, para ser aplicada, requiere un compromiso constante de coherencia con las acciones y los proyectos en la vida.

Vargas (2005) cita la propuesta de Joel A. Barker sobre la visión de futuro de un líder empresarial, según quien necesita poseer 3 cualidades:

“Un compromiso a largo plazo; de 10 a 20 años adelante. Una apertura respecto a las nuevas ideas que vienen de lugares inesperados. Un sentido de servicio para la gente que él o ella están guiando” (Vargas, 2005, p. 136).

El emprendedor que tiene una visión empresarial, generalmente cuenta con estas 3 cualidades.

Roles: son los papeles que ejerce la persona en los diferentes contextos de su vida, que contribuyen a alcanzar sus metas propuestas. "Se encuentran determinados por una relación con el otro. En las diferentes dimensiones, configuran las interacciones que tenemos, las vinculaciones con sus correspondientes responsabilidades y oportunidades de crecimiento, dadas por la interrelación humana" (Gallego, 2008, p. 31). Como ejemplo, la autora cita los roles de hijo, jefe, colega, suegro, compañero, estudiante, hermano, vecino, profesional, empleado, pareja, amigo, cuidador y proveedor.

Metas: se trata de logros establecidos para ser alcanzados, basados en las aspiraciones de la persona, preferiblemente acordes a sus gustos y habilidades y para cuya consecución se deben ejecutar unas acciones específicas. Su importancia radica en que permiten a la persona planear las acciones y proyectos, como un paso a paso para alcanzar un norte esperado. "Nunca estaremos satisfechos con una vida que no hemos elegido conscientemente, las decisiones fundamentales de quien no tiene metas no son más que respuestas improvisadas a exigencias que se presentan en el camino" Gallego (2008, p. 74).

Un plan de vida orientado hacia el emprendimiento, implica que la visión, los roles y las metas se encuentran en sinergia, y en la dimensión productiva hay un plan de carrera que apunta hacia la creación y/o mantenimiento de proyectos de emprendimiento, sin desequilibrar deliberadamente otras esferas vitales, es decir, el emprendedor busca afrontar su plan de carrera adecuadamente sin desequilibrar la homeostasis global de su plan de vida.

El plan de carrera entonces, debe estar en equilibrio con las demás dimensiones vitales, en miras de que éstas requieren una atención y esfuerzo por parte de la persona para desempeñarse según sus metas y los recursos con los que cuenta cada ser humano tienen un alcance que se topa con las condiciones de salud física y psicológica, condiciones a cuidar para evitar es desgaste y/o detrimento. El enfoque debe realizarse desde el plan de carrera puesto que, el objeto del Programa Gestión Tecnológica se enmarca en una actividad productiva, sin embargo, como se menciona anteriormente, se espera que el emprendedor pueda tener condiciones para que sus demás dimensiones del plan de vida no se vean desatendidas. De allí que, los principales elementos del plan de vida a retomar sean las metas y la visión, porque orientan el día a día del emprendedor, y los roles, porque denotan las acciones y las relaciones generadas enmarcadas en las primeras desde diferentes dimensiones, es decir, cuando se logra un equilibrio entre los roles vitales y las metas de la persona, de manera que los roles que la persona ejerce en su dimensión afectiva, productiva, espiritual, etc., son complementarios y no disputan entre sí la atención o el interés, habrá una mayor percepción de poseer o estar en condiciones o facilidades para desempeñarse en cada uno de ellos.

4.4.4. Motivación

Según la Teoría de la Autodeterminación, cuando el emprendimiento es elegido por la persona como satisfactor de sus necesidades, éste puede ser ubicado en un peldaño de la pirámide de necesidades de Abraham Maslow (1958) en tres posibles situaciones, entendiendo autorrealización como la conjunción de *afiliación, generatividad y desarrollo personal*:

1) No aporta a la autorrealización de la persona, siendo un medio para satisfacer una necesidad puntual como por ejemplo la seguridad o las necesidades fisiológicas. Eventualmente, cuando se satisfaga la necesidad, la actividad puede ser abandonada, hasta que surja nuevamente la necesidad, o el emprendedor encuentre un satisfactor más efectivo para él.

2) Aporta a la autorrealización de las personas directamente, porque las demás necesidades ya están siendo satisfechas. La autorrealización se activa y fortalece cuando las otras necesidades están satisfechas, y cuando esta misma se satisface, se obtiene un reforzamiento natural de la conducta y una tendencia a mantenerlo o incluso a mejorarlo, gracias a la tendencia natural de actualización humana, explicada por Rogers (citado por Reeve, 2010, p. 318).

3) Puede ser un medio para llegar a la autorrealización a través de la satisfacción de otras necesidades, sin ser elegido como satisfactor de autorrealización.

Estas tres vías permiten hablar de dos tipos de motivación conocidos teóricamente, que son la intrínseca y la extrínseca, y permite hablar de expectativas de duración de la conducta emprendedora (corto, mediano o largo plazo), permitiendo diferenciar el objetivo a cumplir de la persona por medio de su conducta:

Motivación intrínseca (motivación autónoma): se trata de la motivación que proviene de la satisfacción e interés mismos que generan la realización de una actividad específica. Las personas están intrínsecamente motivadas cuando experimentan sentimientos positivos a partir de la actividad que realizan propiamente, que se convierten en reforzadores naturales para la actividad. Cuando ello sucede, la conducta de las personas se manifiesta en interés, curiosidad y esfuerzo por desarrollar una destreza en la actividad,

sin embargo, debe tenerse en cuenta que los refuerzos tangibles tienden a interactuar negativamente con la motivación intrínseca (Deci & Ryan, 2008b).

Emprender como visión, fortalece la motivación para trabajar en el proyecto porque la satisfacción que surge al trabajar y acercarse al logro de las metas, es el reforzador natural para la acción misma.

Motivación extrínseca (motivación controlada): significa que la actividad que está realizando una persona, no es la que brinda satisfacción sino, aquello que logrará por medio de ella, por ejemplo, lograr un premio o evitar un castigo (Deci & Ryan, 2008b).

Un ejemplo de las motivaciones intrínseca y extrínseca, aplicadas al emprendimiento, es la investigación realizada por Latorre (2011), citada a continuación:

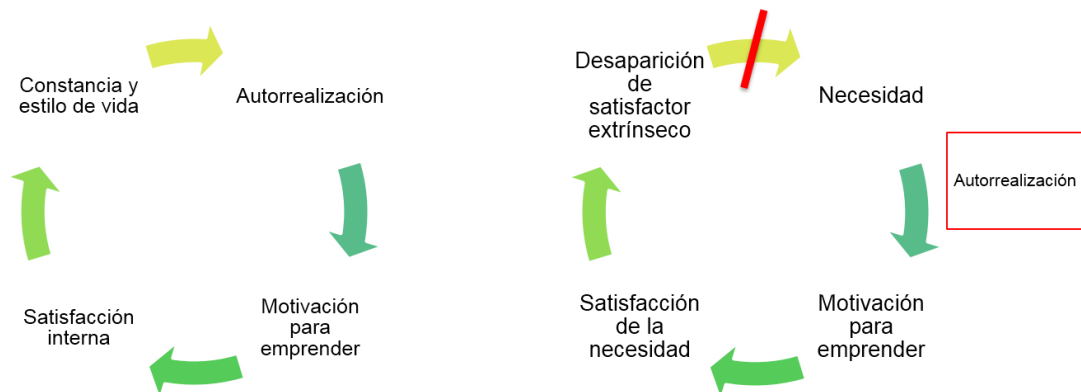
Tabla 06

Motivos intrínsecos y extrínsecos del emprendedor

| Tipo de Motivación | Características |
|---------------------------|--|
| Intrínseca | “Los motivos intrínsecos, es decir las razones internas que llevaron a estas personas a emprender, se caracterizan por un deseo de solidaridad, deseo de autonomía, el hacer lo que le interesa y disfruta, deseo de aprendizaje constante, deseo de desarrollo o progreso y un motivo de logro que se evidencia en el estar orientados siempre a alcanzar objetivos y metas dando lo mejor de sí mismos y no desfallecer hasta lograr lo deseado” (Latorre, 2011, p. 23). |
| Extrínseca | “Los motivos extrínsecos en los emprendedores están relacionados con el deseo de tener su propia empresa, evitar ser un empleado, independencia económica, cumplir sus propósitos e intereses a nivel de calidad de vida. Además durante el emprendimiento, en algunos hay un deseo de reconocimiento de su producto por su utilidad y aporte a la sociedad, el tener reconocimientos es un motivador para su emprendimiento. El deseo de crecimiento o progreso de su empresa es también un motivo para esforzarse con el fin de que su empresa se mantenga y se desarrolle cada vez más, lo que se refleja en las visiones de estas personas con respecto a su emprendimiento” (Latorre, 2011, p. 24). |

Nota: Adaptado de *La motivación, el autoconcepto y la creatividad, como factores esenciales para el emprendimiento*, (p. 23 y 24), por Z. Latorre, 2011, disponible en <http://200.21.98.67:8080/jspui/handle/10785/575>

En la siguiente gráfica, se representan los procesos de la motivación intrínseca y la motivación extrínseca explicados en el capítulo anterior concerniente a la motivación. En el primer ciclo, se identifica que la *autorrealización* representa una motivación para emprender, y por ser un motivo interno a la persona, su satisfacción tendrá implicaciones en el estilo de vida y a su vez que, al verse satisfecha, realimentará la autorrealización de la persona. Mientras que en la motivación extrínseca, la autorrealización no hace parte del ciclo de actuación; en su lugar, se encuentra una necesidad diferente o un motivo externo, que al ser satisfecho, desaparecerá, o será reemplazado por otra necesidad y así, el ciclo se rompe, rompiendo a su vez la dedicación y continuidad de la participación en la actividad.



Gráfica 02: ejemplo de motivación intrínseca y motivación extrínseca. Elaboración propia.

Cuando la motivación para emprender es satisfacer una necesidad diferente a la autorrealización, se hablará de motivación extrínseca, porque la actividad dependerá de un

factor externo, en cuanto el objetivo se obtenga o aparezca una actividad con mejores refuerzos, el individuo propenderá por cambiar de actividad, como por ejemplo, un trabajo.

Finalmente, como se ha mencionado en otros apartados, debe tenerse en cuenta que la motivación no es una variable única, y es necesario trabajarla en conjunto con las competencias, principalmente la orientación al logro y la orientación hacia la acción, que modelan la manera en que el emprendedor asume las responsabilidades, retos y oportunidades que se encuentran en el camino. Más adelante se habla de dichas competencias.

4.5. Aspectos grupales del emprendedor

El equipo emprendedor es el vehículo que lleva a cabo la iniciativa emprendedora, por medio del trabajo, la dedicación y recursos que aportan sus integrantes al proceso. Cuando sus competencias e intereses entran en sintonía con un objetivo común, se generan fenómenos de cooperación que llevan a alcanzarlo, cuya calidad y efectividad depende de cómo se asuman y lleven a cabo los roles por cada participante.

Algunos actores del ecosistema emprendedor colombiano tienen como requisito para participar en su acompañamiento, que las iniciativas sean desarrolladas por equipos, con la premisa de que, ello permite aportar habilidades y conocimientos complementarios y diversos que se complementan de acuerdo a las necesidades de las tareas a realizar. En la gestión del proyecto emprendedor, emergen necesidades continuamente que establecen nuevos objetivos, por lo tanto, un equipo debe responder adaptándose a ellas, lo que significa que no es estático.

De esta manera, la mayoría de los emprendedores que se acercan al PGT, tiene un grupo de personas que ha iniciado labores de planeación e incluso ejecución del proyecto, por ello, no se debe partir de cero al caracterizarlos y formular su acompañamiento, porque en ese momento ya hay unas dinámicas entre los integrantes y un trabajo que no se puede interrumpir deliberadamente si se busca construir un equipo. Pero también, existen casos en que los emprendedores se acercan en busca de acompañamiento sin un equipo.

En cuanto a esta variable, se propone que la conformación y/o evaluación del equipo emprendedor corresponda a las necesidades de la iniciativa, principalmente, el momento en el que esta se encuentra, y teniendo en cuenta que los equipos son entes dinámicos que se transforman continuamente, es decir, la interacción de los integrantes, su coyuntura y su participación en el equipo no será siempre la misma porque cada aprendizaje, cada pauta de comportamiento dentro del equipo, cada evento vital regula la participación en el mismo.

Adicionalmente, reconocer la clasificación teórica de los grupos y equipos, permite orientar y organizar las habilidades que los integrantes pueden aportar o aprender, y la disposición que tienen para permanecer o no dentro de los mismos de acuerdo a las necesidades de la iniciativa y las condiciones en las que se encuentre. Es decir, *si la iniciativa surge y se ha mantenido a partir de una persona, si el emprendimiento es social, empresarial o intraemprendimiento, si la etapa de desarrollo del proyecto emprendedor requiere planeación y/o ejecución, entre otros.*

Un equipo emprendedor que se encuentra en una etapa de *preincubación* (según el ecosistema colombiano), se caracteriza porque se encaminará hacia la tarea de generar un

modelo de negocio y entrará en un proceso de asesoría en lo legal, administrativo y financiero, esto significa que, en función de su iniciativa, aún no ha identificado las necesidades claras que su materialización requiere, por tanto, no se han asignado roles de una manera coordinada. Esto, significa que, generalmente, una iniciativa que se encuentre en preincubación, apenas estaría llegando a una etapa de normalización para adaptarse a su iniciativa y facilitar normas. De esta forma, es tarea de la preincubación, acompañar en la conformación y consolidación de un equipo base de acuerdo a las necesidades de la iniciativa. Es decir, teniendo en cuenta por ejemplo que, las iniciativas pueden requerir equipos de proyectos, equipos de acción, de asesores, etc. Lo que en su medida, variará los roles requeridos con base en conocimientos, acciones, competencias y actitudes necesarias para el momento de la iniciativa.

Las actividades de preincubación no necesariamente requieren los mismos recursos (conocimientos, habilidades, competencias, etc.) que las actividades de incubación y aceleración, principalmente en asuntos técnicos y empresariales, porque cada etapa del emprendimiento requiere por ejemplo, conocimientos más específicos sobre la iniciativa misma, requiere competencias para hacer frente al ecosistema emprendedor y los diferentes clientes y usuarios que antes no se relacionaban con la iniciativa, requiere inversión de tiempo y trabajo según crece la demanda de los servicios o productos ofrecidos, personal para atender a las diferentes áreas empresariales (administrativo, comercial, financiero, psicológico, técnico, etc.).

Por esta razón, para una iniciativa en preincubación, se debe identificar su estado y las áreas que se deben abordar desde el equipo, en temas de recursos y así, comenzar a planear el equipo. Tal vez, existan ocasiones en las que para esta etapa, no sea necesario

conformar un equipo, porque los emprendedores podrían contar con los recursos requeridos (por ejemplo de planeación, y técnicas sobre el contenido del servicio o producto a desarrollar) o tener capacidad para contratar expertos y asesores transitoriamente. Y todo esto depende de la evaluación que se realice con los expertos del PGT en temas empresariales y técnicos, para conocer las necesidades de fortalecimiento y el perfil emprendedor de quienes se están enfrentando a ellas.

El perfil del equipo, se abordará más adelante, éste fue elaborado con base en la revisión de literatura, las teorías de conformación de equipo y de dinámica grupal, teniendo en cuenta que todo equipo surge a partir de un grupo y en su base cuenta con características grupales básicas que le mantienen (paradójicamente) como un equipo, es decir, asuntos de influencia social, cohesión grupal, comunicación efectiva, etc., facilitan o dificultan la coordinación al asumir roles y ejecutar tareas, perseguir metas comunes o no, y/o experimentar un ambiente de trabajo agradable o no.

De esta forma, el producto de los equipos emprendedores en una etapa de preincubación, será llegar a una etapa de normalización o desempeño para afrontar la incubación, es decir, para la siguiente etapa del ciclo de vida del emprendimiento, en la que se formalizará la empresa, se consolidarán asuntos financieros, administrativos, comerciales y se definirá una estrategia para salir al mercado.

Es necesario reconocer que la diferenciación de roles en etapas tempranas facilita el desarrollo de las tareas y en conjunto con otros factores, acelera el logro de objetivos y metas, con base en la definición de reglamentos y funciones según normatividad de las organizaciones y el ecosistema emprendedor.

Pero, para que los roles sean asumidos, una vez resuelto el tema de cuáles de ellos se necesitan para conformar un equipo, también se requiere pensar cómo estos tienen o tendrán lugar dentro del equipo. Se trata de un proceso de encuadre en el que juega la perspectiva de cada integrante del equipo respecto a los roles y del resto de integrantes, es decir, de la asunción y la asignación de tareas. Estos dos fenómenos, están referidos al proceso de adaptación de la actitud, la aptitud y la conducta a la tarea. Schvarstein (1991) los delimita como:

Asignación de roles: *adjudicación* de roles y se refiere a ello como el proceso en que se determina un conjunto de conductas posibles y esperadas en una organización con base en el rol, reduciendo la variedad de conductas posibles de los integrantes que podrían generar incertidumbre o podrían ir en disconformidad con las metas del equipo. Respecto a este concepto, debe tenerse cuidado pues, el autor se refiere a que el mismo tiene lugar en momentos específicos en los que quien ejerce el poder lo determina, y por ello, no ocurre espontáneamente con la dinámica de un grupo. Y esto constituye un punto de reflexión que permite pensar que en los equipos emprendedores el poder no es instituido por una persona sino, que es dividido entre los integrantes porque cada uno tiene capacidad de decisión sobre la iniciativa. Y sin embargo, se generan expectativas respecto al actuar de cada integrante en miras de obtener los logros del equipo, por ello, debe observarse esta dinámica, pues, cuando estas expectativas no se cumplen, puede haber dificultades en el desempeño del equipo y quizás, en las dinámicas de equipo. Tales dificultades, pueden ser denominadas como *ambigüedad de roles o conflictos de roles*, y se desarrollan más adelante en el capítulo de factores protectores y factores de riesgo psicológico para el emprendedor.

El concepto aplica a los equipos emprendedores en la medida en que el fortalecimiento del equipo requiere que los integrantes coordinen la ejecución de tareas de forma que por un lado, ninguno de ellos tenga una sobrecarga de trabajo y por otro, cada capacidad, conocimiento, habilidad y recurso, pueda ser aprovechado al máximo en pro del emprendimiento y del equipo.

La complementariedad, se refiere entonces a, cómo los roles diferenciados en el equipo logran un equilibrio en pro del alcance de metas e interactúan entre ellos distribuyendo las tareas según las cualidades que cada uno posee y coordinando en tiempo y espacio su ejecución como un engranaje, en el que cada acción y movimiento hace parte de un sistema.

4.5.1. Cohesión grupal

Cannon-Bowers & Bowers (2011) consideran que la *cohesión* hace parte de las dinámicas de equipo como facilitador de la interacción entre los integrantes, y retoman la definición hecha por Carron, Brawley y Widmeyer propuesta en 1998, según la cual, la cohesión es un proceso que se refleja en la tendencia de un grupo por estar juntos y mantenerse unido para lograr sus objetivos comunes y/o para la satisfacción de necesidades afectivas de los integrantes. De esta manera, los integrantes a lo largo del tiempo y de la interacción, poco a poco comienzan a sentirse conformes con su participación en el equipo y en consecuencia, muestran un compromiso y una motivación para mantenerse en él, un ejemplo de ello, es su participación en la solución de las situaciones en las que el equipo puede verse amenazado: en la medida en que la cohesión sea más fuerte, mayor será la tendencia y/o presión del grupo para responder a las metas comunes.

Debido a que cada integrante como actor y personaje (como se mencionó anteriormente), posee un acervo de motivaciones y expectativas respecto a su participación en el equipo que, una vez encuentra un equilibrio entre lo individual y lo grupal, fortalece los fenómenos de tipo emocional y motivacional en la medida en que se va trabajando y compartiendo con los compañeros.

Con esto, puede decirse que, la cohesión es un fenómeno transversal a las etapas de formación del equipo, la cual poco a poco se fortalece y se ve consolidada una vez el previamente llamado grupo, ya ha logrado superar etapas de conflicto para incentivar cada vez más hacia la cooperación. Y se relaciona con la percepción que tengan los integrantes respecto a los demás y qué tan satisfechos se sientan con los procesos que se llevan a cabo, es decir, si hay una percepción positiva respecto a los demás (por ejemplo a su compromiso y motivación) y respecto al clima de trabajo (sinergia, respeto, liderazgo efectivo, etc.), los integrantes se sentirán más cómodos trabajando en equipo y se esforzarán más por lograr un buen desempeño en su rol.

Respecto a las expectativas, puede plantearse que, cuando los integrantes de un equipo emprendedor comparten su plan de carrera siendo la medida su proyecto común, entrarán en un fenómeno social de identificación y en la medida en que el equipo y el proyecto satisfaga sus necesidades relacionadas con ello, cada uno desarrollará cada vez más su sentido de cohesión con los compañeros gracias a la confianza y coordinación de actividades, intereses y sus habilidades.

Este fenómeno se configura como un factor protector para el equipo ante las dificultades y la emergencia de situaciones difíciles, gracias a la cohesión, los equipos

pueden resistir y/o resolver las presiones provenientes del medio ambiente interno y externo a partir del trabajo conjunto, aumentando las probabilidades de mantenerse unido.

En otras palabras, cuando los integrantes de un equipo tienen claro qué desean y esperan de su equipo, y esas expectativas entran en sincronía entre ellos, y se desarrolla un sentido de pertenencia gracias a la cohesión, desarrollarán habilidades grupales para tomar cooperar y recuperarse de una manera resiliente ante los obstáculos.

Sánchez (2002, p. 260) plantea que un equipo con una adecuada cohesión, presenta las siguientes características grupales:

1. Cuanto más recompensa o gratificación ofrezcan los grupos a los integrantes, mayor será su éxito.

2. Las amenazas externas pueden incrementar la cohesión si todos los integrantes se sienten afectados y sienten que es mejor trabajar juntos para afrontarlas.

3. Los líderes pueden incrementar la cohesión por medio de la cordialidad y la aceptación.

4. Facilita que el grupo perviva más fácilmente como consecuencia de una mayor satisfacción.

5. Las personas en grupos cohesionados responden entre sí de forma más positiva que los miembros de los grupos no cohesionados, experimentan menos ansiedad y tensión, y afrontan de forma más eficiente el estrés.

6. La cohesión aumenta la conformidad con las normas grupales, principalmente si domina la cooperación.

La cohesión, se desarrolla a través del tiempo y de la interacción, por ello, un equipo que haya interactuado poco y tenga pocas características o intereses en común, será un grupo poco cohesionado, es decir, será un grupo en el que la sinergia dependerá del logro de una meta común, mas no de la intención de sus integrantes para permanecer, pues, tendrán pocas fuerzas (como lo menciona Festinger), que fortalezcan sus lazos de trabajo. Esto significa que la cohesión tiene unos componentes importantes que se deben trabajar e identificar para fortalecerla, si se espera que los grupos permanezcan unidos por periodos de tiempo más largos, los componentes que plantea Sánchez (2002, p. 243) son citados a continuación:

Tabla 07

Tipos de integración generadoras de cohesión grupal

| Tipo de integración | Definición | Elementos |
|------------------------------------|--|--|
| Integración ambiental | Referida a los entornos físicos, sociales y culturales compartidos | a. el entorno de reunión es percibido como agradable, estimulante e interesante por el grupo, b. los integrantes participan en redes sociales similares (organizaciones, profesión, entorno laboral, etc.), y c. el factor político-cultural de los integrantes tiene similitudes (ideologías, cultura colectivista vs. individualista, etc.). |
| Integración comportamental, | Las acciones de cada uno de los miembros son necesarias para los demás integrantes, y satisfacen necesidades mutuas y grupales por medio de 3 tipos de atracción | a. atracción interpersonal: determinada por la proximidad espacial, similitud percibida en necesidades, actitudes y personalidad, e interacción, las cuales facilitan que se manifieste la semejanza en la actitud y congruencia en valores. Dichos procesos deben estar acompañados de una creencia favorable respecto a que la afiliación será satisfactoria, b. atracción por las actividades del grupo: los miembros del equipo disfrutan las actividades que caracterizan al grupo, c. atracción por los objetivos del grupo: los objetivos son compatibles por los objetivos y metas personales para todos los integrantes, y d. gusto por la pertenencia al |

| | | |
|------------------------------|--|--|
| | grupo: pertenecer a un grupo satisface la necesidad de afiliación de las personas | |
| Integración afectiva | Se presenta cuando el grupo tiene la posibilidad de encontrar sentimientos compartidos, por ejemplo, en el caso de grupos de amigos, habrá sentimientos de simpatía. Cualquier emoción suficientemente fuerte "es capaz de provocar la formación de un grupo siempre y cuando los miembros del grupo experimenten las mismas emociones, sean éstas del tipo que sean" (Sánchez, 2002, p. 245). | |
| Integración cognitiva | Hay una conciencia de grupo. | a. conciencia de las semejanzas entre integrantes, b. conciencia de las diferencias de su grupo con otros grupos (conciencia de endogrupo y exogrupo). Facilitadas por factores situacionales (cada integrante es reconocido por los demás, creer que la pertenencia es relevante para lograr resultados, el grupo se distingue dentro del entorno social) y personales (reconocer la utilidad de pertenecer al grupo, la pertenencia al grupo, y las similitudes). |

Nota: Adaptada de *Psicología de los grupos: teorías, procesos y aplicaciones*, (p. 245), por J. Sánchez, 2002, Madrid: McGraw-Hill.

Finalmente, cabe resaltar que las ventajas de la cohesión grupal tienen orígenes en la naturaleza social humana y satisface a su vez algunas necesidades psicológicas, por tanto su fortalecimiento no solamente fortalece al grupo o equipo, sino también a sus integrantes. Shaw (1979) citado por Sánchez (2002), plantea que la cohesión es un resultado de las posibilidades del grupo de satisfacer necesidades manifestadas en atracción interpersonal, atracción por las actividades del grupo, atracción hacia los objetivos del grupo y una pertinencia por el grupo, en adición de satisfacer la creencia de no estar expuesto a riesgos o amenazas o al rechazo en un equipo de trabajo desde su rol (Edmonson, 1999).

Pero como todos los procesos sociales, también puede haber dificultades en la interacción en la medida en que las condiciones que rodean a cada integrante cambian, o incluso su subjetividad. Cuando ello ocurre, puede pasar, por ejemplo que se presenten obstáculos para el aprendizaje de equipo y la percepción de seguridad psicológica, entonces, es necesario revisar qué tipos de integración presenta el grupo o equipo y qué

tipos de integración están ausentes, en busca de identificar cómo es su cohesión y qué elementos deben ser fortalecidos.

4.5.2. De grupo a equipo: etapas de formación

La conformación de un equipo se puede dividir en varias etapas no necesariamente lineales, identificables de acuerdo a lo que suceda en la interacción y la actividad de cada integrante desde sus respectivos roles. Dichas etapas, citadas en las investigaciones rastreadas, son planteadas por Tuckman (1965), se resumen a continuación:

- Formación (*forming*): la orientación inicial que tienen los equipos es resultado del ensayo, por medio del cual logran identificar las fronteras del comportamiento interpersonal y en las tareas.

En el aspecto interpersonal, se intentan establecer relaciones de dependencia con los líderes, otros miembros del grupo o normas preexistentes.

Si el equipo siente algún tipo de imposición, puede reaccionar emocional y negativamente.

- Conflicto (*storming*): caracterizada por la polarización en asuntos interpersonales, concurrentemente con respuestas emocionales en la esfera de las tareas. Estos comportamientos sirven como resistencia hacia la influencia de grupo y requerimientos de las tareas.

- Normalización (*norming*): tiene lugar cuando la resistencia se supera, ya que se desarrolla el sentimiento interno de cohesión, se crean nuevas normas, y

se adoptan nuevos roles. Se logra expresar opiniones personales en el aspecto de los deberes.

- Desempeño (*performing*): finalmente, la estructura interpersonal del grupo se convierte en una herramienta para la estructuración de las actividades del trabajo. Los roles se vuelven flexibles y funcionales, y la energía del grupo es canalizada hacia el trabajo.

Cuando la emocionalidad es superada, se sigue de un momento de sinergia en el que cada uno es más sensible respecto al otro, allí comienza la socialización.

Finalmente, el equipo se convierte en un instrumento funcional de superar la tarea y los problemas interpersonales “son parte del pasado”.

- Clausura: etapa en la que los equipos alcanzan sus objetivos, es el momento en que se trabaja eficazmente.

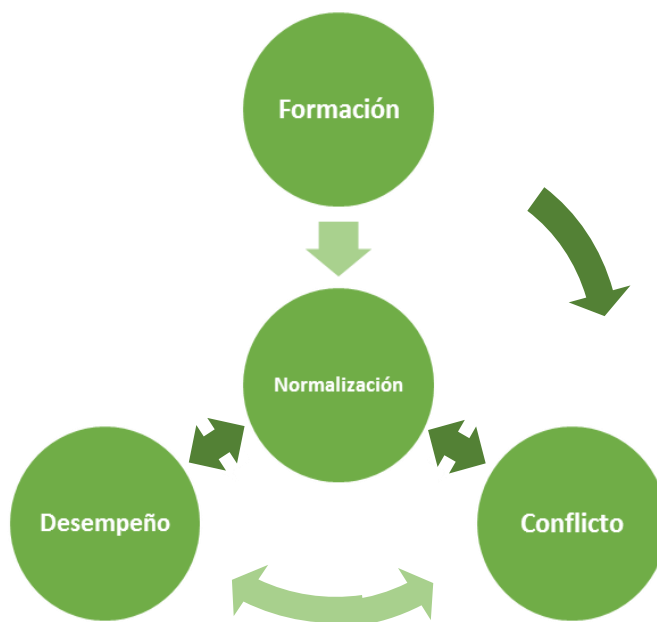


Figura 2: Etapas de formación de un grupo. Se interpreta el modelo de desarrollo de grupos en equipos publicado por Tuckman, de una manera circular en la que las etapas de formación pueden intercambiar entre ellas durante la interacción de los integrantes del equipo y el afrontamiento de las actividades y obstáculos a resolver. El forming y el desempeño se conectan por medio de la normalización, debido a que debe haber un intercambio y una generación de normas (explícitas o implícitas) guiadoras del comportamiento de los integrantes. Adaptado de *Developmental sequence in small groups*, (p. 384-399), por B. Tuckman. (1965), *doi: 10.1037/h0022100*

Este modelo, puede ser cíclico; ya que por ejemplo la etapa de conflicto puede ocurrir en cualquier momento de la formación del equipo, e incluso en la etapa de desempeño cuando éste ya ha alcanzado un equilibrio y unas formas de funcionamiento esperado. Esto a su vez, lleva a pensar que un equipo es una unidad dinámica que está en constante transformación y nunca estará terminado, pues finalmente, los seres humanos son seres dinámicos que trabajan, crecen y cambian como proceso natural. A pesar de esto, el modelo considera sólo las variables internas de la interacción entre sus miembros y deja de lado las variables externas.

Sin embargo, Sánchez (2002), piensa que el proceso descrito por Tuckman, se comporta de forma lineal ya que no describe la evolución que llevan a cabo todos los grupos, y recomienda tomar en cuenta otros modelos que contemplan que no existen fases cíclicas, que responden a momentos de cambio y de adaptación a las contingencias del medio ambiente que también deben ser atendidas desde la perspectiva individual.

Uno de los modelos alternativos, es el desarrollado por Worchel (citado por Sánchez, 2002, p. 251), en el año 1992, que consta de 4 fases de desarrollo grupal y 2 fases de preparación que se cumplen si los integrantes provienen de otros grupos:

- Fase de descontento: se caracteriza porque los miembros provienen de un grupo que no satisfacía sus necesidades.
- Fase del suceso desencadenante: el suceso que genera la creación de un nuevo grupo y la ruptura con el anterior.
 - a. *Identificación*: la preocupación principal del grupo es generar una identidad social frente a una identidad personal. Se generan presiones para legitimar los valores propios, para promover la lealtad. “Las relaciones con exogrupos pueden ser tensas” (Sánchez, 2002, p.251).
 - b. *Productividad* de grupo: aparecen los primeros conflictos entre miembros del grupo debido a diferentes capacidades e ideas sobre cómo hacer las cosas.
 - c. *Individuación*: los miembros comienzan a evaluar las contribuciones y recompensas que obtienen de la pertenencia grupal. Aparecen subgrupos y se detectan luchas de poder.
 - d. *Declive*: prevalece la identidad personal sobre la grupal. Hay luchas entre los subgrupos y disminuye la confianza. Algunos miembros comienzan a abandonar el grupo.

Sánchez (2002), indica que la transición entre los estadios puede ser identificada por medio del “tipo de cuestiones, discusiones o conflictos que prevalecen en la dinámica

interna del grupo y en los que se encuentran implicados la mayoría de los miembros” (p. 252).

A pesar de ser visto como un modelo lineal, el desarrollado por Tuckman, no se trata de una camisa de fuerza pues, las dinámicas humanas y grupales generalmente se someten a variaciones contextuales y propias individuales y grupales que finalmente confluyen en la interacción, realidades subjetivas y objetivas latentes se encuentran en el proceso de la construcción del equipo, es decir, las interacciones grupales y los acontecimientos internos y externos generan cambios en las dinámicas aun cuando exista una previsión de los mismos, y por tanto, puede haber avances o regresiones en el proceso de desarrollo del equipo. Un ejemplo de ello, son las crisis grupales (e individuales).

Más aún, un equipo nunca está terminado, es decir, estará en constante desarrollo de acuerdo a la experiencia grupal y cómo esta sea asumida en pro (o en contra) del mismo, como en el caso de los encuentros y desacuerdos. Se toma entonces lo propuesto por Tuckman como un modelo a seguir para evaluar y acompañar la conformación de un equipo pues, se trata de una de las teorías más aplicadas y validadas empíricamente.

4.5.3. Tipos de equipos

Sundstrom, McIntyre, Halfhill & Richards (2000), plantean que si bien no existe una categorización definitiva de los equipos, la mayoría de los estudios en equipos de trabajo, distinguen 6 tipos que aún son aplicadas:

1. *Equipos de producción*: implementan soluciones y decisiones generadas por los equipos consultores. Además, se encargan de la ejecución

continua de las actividades propias de la empresa, como operaciones de procesos, fabricación, atención al cliente, ventas, etc. Los autores plantean que son semiautónomos y están liderados por un supervisor o un líder que hacen parte de los equipos directivos.

2. *Equipos de servicio*: se encargan de atender a los clientes o usuarios de la organización, tienen cierta independencia para tomar decisiones.

3. *Equipos administrativos*: se encargan de crear y coordinar los demás tipos de equipos, creación de políticas, planeación de logística, entre otras actividades, lo que implica informarse sobre las necesidades que surgen dentro de la empresa, recopilando las características de la situación a solucionar y generar los requisitos y solicitudes para desarrollarlas por los demás equipos según su especialidad. Coordinan el trabajo de las unidades de la organización.

4. *Equipos de proyectos*: son equipos que se encargan de investigar y proponer planes o recomendaciones respecto a por qué y de qué forma aplicar ciertas estrategias de acción o nuevos productos, sus propuestas aportan transversalmente a la organización en función del proyecto. Suelen tener autonomía para tomar decisiones dentro de su labor.

5. *Equipos de acción*: son equipos que se forman para resolver eventos relacionados con adversarios o ambientes retadores, por ejemplo, equipos de negociación, bomberos, equipos de cirugía, equipos de rescate, músicos, etc.

6. *Equipos de asesores*: son equipos que suelen ser transitorios, de ellos hacen parte los administradores y expertos. Se reúnen para resolver asuntos de personal, comités de selección, y otras situaciones o problemas para proponer

soluciones. Tienen influencia en la toma de decisiones y la mediación entre diferentes actores.

En adición, conocemos que todo equipo puede ser un grupo o subdividirse en grupos, en donde hay interacciones particulares y surgen en respuesta a algunos contextos en los que se ve involucrado el proyecto.

4.5.4. Comunicación efectiva

La transmisión de la información tiene efectos en los equipos según su calidad, contenido y accesibilidad. La comunicación efectiva, se refiere a la acción y a la conducta grupal que permite el intercambio de información entre los integrantes y hace posible el desarrollo de otros procesos grupales misionales y relacionales del equipo.

Uno de los principales procesos que tienen lugar en el fenómeno de la comunicación de los equipos, es el Information Sharing (IS), tomado por Mesmer-Magnus & DeChurch (2009) como aquel que permite que los miembros utilicen colectivamente sus recursos informacionales disponibles, principalmente para la toma de decisiones. Basados en la definición de diversos autores, Mesmer-Magnus & DeChurch (2009) para fundamentar las implicaciones que la transmisión efectiva de la información como uno de los factores que facilitan el desempeño de los equipos que envuelve factores de la tarea y es influenciada por factores personales de los integrantes. Con base en sus estudios, Mesmer-Magnus & DeChurch (2009), encontraron que la transmisión de la información fortalece la cohesión, las medidas subjetivas del desempeño, y la efectividad de la toma de decisiones debido a que tiene funciones socio-emocionales y construye el *stock* de conocimiento

disponible, mejorando también los resultados de las tareas. Los autores proponen los siguientes fenómenos que tienen lugar en el proceso de transmisión de información:

- *Unicidad de la información*: indica la medida en que se atiende a la información y conocimientos distintivos que aporta cada integrante para el beneficio del equipo. Un aumento en la unicidad de la información, significa que los equipos están expandiendo el repertorio de conocimiento disponible para procesar y por tanto, tiene que aumentar el desempeño del equipo en el desarrollo de la tarea (Mesmer-Magnus & DeChurch, 2009). Los autores identificaron este proceso por medio de la observación de veces en que los miembros envían a sus compañeros, la información adquirida durante la ejecución de su tarea.

- *Apertura de la información*: promueve estados positivos del clima en el equipo por medio del funcionamiento socioemocional, la profundidad del procesamiento de la información, y/o la oportunidad de compartir información que es única. Cuando existe una apertura para compartir la información, Mesmer-Magnus & DeChurch (2009) proponen según los planteamientos de Bunderson y Sutcliffe realizados en 2002, que la comunicación en el equipo se caracteriza por:

1. La información utilizada para tomar decisiones claves es libremente utilizada entre los miembros del equipo.
2. Los miembros del equipo trabajan duro para mantenerse actualizados entre sí sobre sus actividades.

3. Los miembros del equipo se mantienen al tanto de los asuntos claves que afectan su unidad de negocio.

Por otro lado, la comunicación efectiva se caracteriza también porque se puede dar en múltiples direcciones, en las cuales se logran transmitir los mensajes útiles y oportunos, acordes a la información que el emisor pretende transmitir, es decir, cuando en el equipo o grupo existen los medios multidireccionales y los integrantes conocen las premisas para utilizarlos adecuadamente, se facilita la transmisión de información sin ruidos ni dilatores.

Las múltiples direcciones son:

- *De arriba hacia abajo*: del líder hacia los colaboradores.
- *De abajo hacia arriba*: de los colaboradores hacia el líder.
- *Horizontalmente*: entre colaboradores.

El objetivo de tener una comunicación efectiva, es que los miembros del equipo accedan a la información oportunamente como un insumo para tomar decisiones eficientemente y según el caso, independientemente en pro del proyecto del equipo, conociendo que las implicaciones y los objetivos de las decisiones estarán dirigidas hacia el correcto funcionamiento de aquello que se ejecuta, y conociendo cuándo es oportuno o no consultar las decisiones con sus compañeros.

4.5.5. Roles de un equipo

Los roles, son patrones de comportamiento adoptados dentro de un ambiente de trabajo que permiten realizar acciones concretas en pro de un objetivo según las

capacidades, intereses y habilidades que cada integrante de un equipo pueda aportar. Schvarstein (1991), explica que, el concepto proviene del modelo dramático y denota una “pauta de conducta estable, constituida en el marco de reglas también estables que determinan la naturaleza de la interacción” (p. 47), esto es, un conjunto de acciones repetitivas que adopta cada personaje, según el tipo de relación que tenga con los demás. Dicho de otra manera, para que en un equipo se pueda hablar de roles, es necesario que existan unas reglas o pautas *estables* de comportamiento o patrones de conducta comunes en la interacción de sus integrantes, lo que conlleva a una etapa de normalización o al menos, una historia de interacción.

Mientras tanto, Meredith Belbin entre los años 1981 y 2001, desarrolló y consolidó una teoría sobre el trabajo en equipo basado en la asunción de roles y, uno de sus aportes consistió en diferenciar los roles de equipo de los roles de trabajo (Aritzeta & Ayestarán, 2003). Así, los *roles de trabajo*, fueron definidos como aquellos relacionados con la labor específica o puesto de trabajo que ocupa la persona en un equipo, mientras que los *roles de equipo* se relacionan con las conductas y características que cada persona puede aportar al equipo según las necesidades del mismo e incluso cuando no hay puestos de trabajo definidos, Belbin (1981) citado por Aritzeta & Ayestarán (2003), los define como

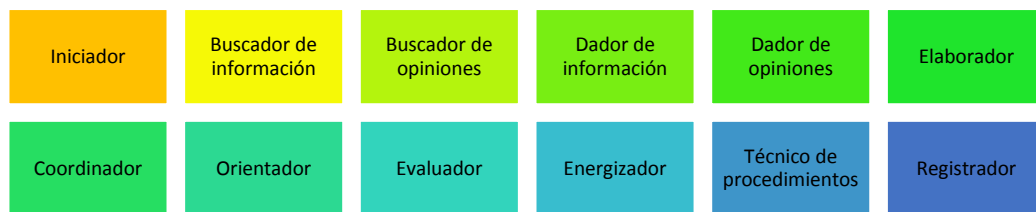
Un patrón característico de conducta que refleja la forma en que un miembro del equipo interacciona con los otros miembros y en donde su desempeño sirve para facilitar el progreso del equipo como un todo (p. 64).

En su teoría, el autor propuso 9 roles, que pueden ser ejecutados por varias personas y, varias personas pueden ejecutar varios de ellos. Normalmente son asumidos

naturalmente durante la interacción de los integrantes y se convierten en un componente estructural del equipo, por ello, diferenciarlos facilita reconocer si hay una claridad y si hay organización en el equipo para asignar y asumir las tareas necesarias para obtener su objetivo común (Aritzeta & Ayestarán, 2003).

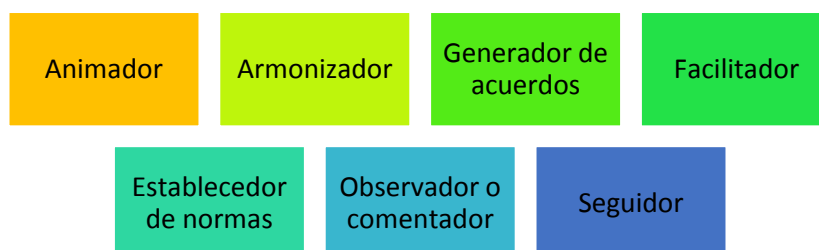
Por otro lado, Benne & Sheats (1948), proponen que existen 3 categorías de roles que, si bien aparecen en los grupos según la situación y la forma de ejecutarse, se extienden a los equipos porque estos también se basan (según se definió en un capítulo anterior) en dinámicas grupales. Estos roles se parafrasean a continuación:

- Roles relacionados con la tarea: su propósito es facilitar y coordinar los esfuerzos del grupo en la selección y definición de un problema común y en su respectiva

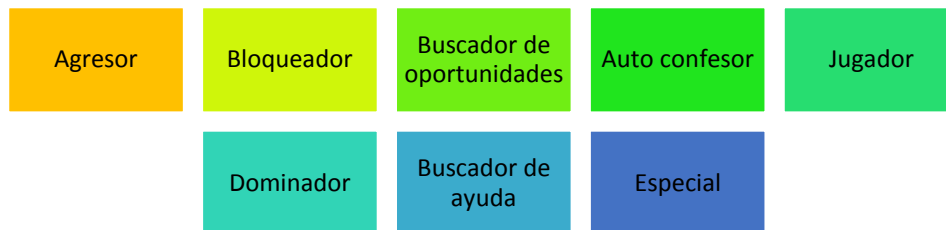


solución.

- Roles de constitución y mantenimiento del grupo: están orientados hacia el funcionamiento del grupo como grupo, están diseñados para alterar o mantener la forma de trabajo del grupo, o fortalecer, regular y perpetuar el grupo como grupo.



- Roles individuales: se trata de roles que en primer lugar, satisfacen las necesidades individuales. Su propósito es satisfacer necesidades que en realidad no son relevantes para las tareas del grupo o de su funcionamiento como tal. Su participación es, altamente relevante para el problema de entrenar al grupo, en tanto que dicho entrenamiento sea dirigido hacia mejorar la madurez del grupo o la eficiencia en su tarea.



4.6. Las formas de evaluación y acompañamiento en la psicología organizacional

La intervención psicológica, puede ser categorizada en diferentes estrategias según los objetivos a lograr, la profundidad, la urgencia, el tiempo y las técnicas a utilizar. Ello significa que, las personas enfrentan situaciones con implicaciones psicológicas que varían desde una afectación emocional, hasta un trastorno, y para cada situación, se recomienda una intervención específica. Por ello, se distingue entre psicoterapia, asesoría, consultoría y consejería, se describen a continuación, Gómez (2014) compila las definiciones de cada una

de las modalidades de intervención resaltadas teóricamente, y aquellas aplicadas por los psicólogos colombianos. Sus resultados se citan a continuación:

Psicoterapia: Gómez (2014) se refiere a ella como el “tratamiento de las enfermedades mentales cuyas explicaciones etiológicas se basan en teorías científicas”, la autora explica que, esta modalidad debe contar con un objeto y un método que debe ser definido a partir de los parámetros de la epistemología, además, hace hincapié en que debe tener lugar en un lugar específico, debe generarse en el marco de una relación que diferencia entre paciente y terapeuta, y contar con una teoría explicativa del sufrimiento para orientar la metodología a seguir en la terapia.

Asesoría: se refiere a una de las modalidades más aplicadas por los psicólogos en Colombia, y es definida como “una modalidad de intervención de corta duración mediante la cual se busca resolver problemas específicos del paciente, ya sean personales o con su entorno en general” (Gómez, 2014, p. 58). Tiene las siguientes características:

- a. Es una intervención focalizada
- b. No tiene un enfoque psicopatológico.
- c. Es utilizada en campos como la psicología educativa o la psicología organizacional.
- d. No cuenta con un método propio.
- e. Se orienta a temas como la toma de decisiones.
- f. Tiene un carácter preventivo y psicoeducativo.

(Gómez, 2014, p. 58).

Consultoría: en la literatura, se relaciona con la consejería. Tiene orígenes en la teoría centrada en la persona y la psicoterapia de apoyo en términos de brevedad y la movilización de las fortalezas del paciente (Gómez, 2014). Esto implica que, busca generar una participación activa de la persona en el cambio esperado, y se orienta hacia el desarrollo de habilidades y estrategias para el crecimiento del ser en un tiempo corto.

Intervención en crisis: es una modalidad de carácter preventivo que se articula con la psicoterapia, la consultoría y la asesoría, sin embargo, se asocia con eventos traumáticos que son atendidos inmediatamente después de su ocurrencia en busca de resolver síntomas de angustia que representan un riesgo de desarrollar un trastorno mental (Gómez, 2014).

Para el alcance de la propuesta de acompañamiento al emprendedor, se determina entonces que la psicoterapia no es una opción a utilizar ya que, los objetivos y metodologías de la psicoterapia no entran en consonancia con la misión del Programa Gestión Tecnológica, y éticamente, no es correcto ofrecer psicoterapia a una persona cuando los recursos, misión e interés de una organización no es la misma, sin embargo, al detectar necesidades de atender a psicoterapia por parte de los emprendedores, sólo se hará una sugerencia al mismo, sin ser esta una camisa de fuerza pues, es deber del psicólogo velar por la salud mental de sus consultantes. Además, en el emprendimiento, es un quehacer y un estilo de vida, por tanto, en lugar de procesos psicoterapéuticos, requiere procesos que permitan a los emprendedores, fortalecerse a sí mismos y potenciar sus habilidades para resolver problemas y tomar decisiones estratégicas, además, de velar por su bienestar mental y físico a partir de conductas de autocuidado.

En términos de metodologías y herramientas, Schvarstein (1991) propone unos niveles de análisis e intervención específico para las organizaciones, en el marco de una postura social de la psicología, teniendo en cuenta que las organizaciones son transversalizadas por realidades y vectores sociales denominados *instituciones* (en este caso, un ejemplo sería el ecosistema emprendedor, la economía colombiana, y el mercado laboral) y que, las organizaciones son centros de interacción social institucional, grupal e individual que rigen y marcan el aprendizaje social de las personas.

Se mencionan los niveles de análisis a continuación:

Nivel epistemológico: se refiere al lugar que la persona que interviene ocupa dentro de la organización y la perspectiva que toma para analizar la problemática a abordar Schvarstein (1991). Es decir, se refiere a la postura teórica y experiencial que basa el punto de vista del psicólogo para entender y explicar los fenómenos encontrados. Estas posturas pueden ser por ejemplo, la psicología cognitiva, la psicología humanista, dinámica, sistémica, etc., lo cual orienta la observación e intervención en términos de preguntas de investigación a resolver y los objetivos.

Nivel ontológico: “define el ser del objeto, en este caso, aquello relacionado con la singularidad y especificidad de las organizaciones respecto de otros ámbitos de interacciones sociales” Schvarstein (1991, p. 55). Permite, a partir de una postura epistemológica, identificar una identidad del objeto de estudio.

Nivel metodológico: Schvarstein (1991), explica que se trata de la selección de las herramientas, etapas y técnicas de intervención a utilizar. Igualmente, permite definir los criterios de evaluación de la eficacia de la intervención en cuanto los tipos de grupos en la

organización y los tipos de racionalidad existente en los propósitos de la organización. El autor, propone unas etapas que pueden regir la metodología que se parafrasean a continuación:

Prediagnóstico: consta de entrevistas para formular las hipótesis iniciales sobre las necesidades y capacidades de la organización, para construir la demanda de intervención.

Análisis: implica la elección de los elementos más significativos de la situación, y encontrar vínculos de horizontalidad o verticalidad entre ellos.

Diseño: define el plan de trabajo a seguir para resolver las contradicciones encontradas en las relaciones individuo-organización.

Diagnóstico: identificación de las racionalidades presentes en el conflicto y su relación con la racionalidad dominante, las hipótesis sobre lo que sucede y el pronóstico de la misma.

Intervención: etapa específica para generar el cambio esperado que se definió en la etapa de diagnóstico. Ya sea entre la organización y su contexto, entre la organización y sus modos de construir el pasado, el presente o el futuro, entre los sujetos y la organización, etc.

Evaluación: a partir de la definición de unos criterios de operatividad, cuestionar los efectos logrados a partir de la intervención realizada y cuestionar de los argumentos empleados.

Por otra parte, la psicología organizacional propone métodos de selección de personal que permiten, identificar las necesidades de la organización en cuanto a personal, y las técnicas más adecuadas para seleccionarlo. Aamodt (2010) describe los siguientes pasos:

a. *Análisis del puesto:* para Aamodt, se trata de un proceso con el que comienza la mayoría de las actividades de recursos humanos porque proporciona información importante a la hora de tomar decisiones en la organización. Significa “determinar las actividades de trabajo, mientras que los requisitos y las descripciones del puesto son el resultado del análisis” (Aamodt, 2010, p. 34). Para el emprendimiento, esto significa dos asuntos: en términos de seleccionar los emprendedores para ser evaluados y acompañados por el Programa Gestión Tecnológica, significa planear unos perfiles ideales de emprendedores para preincubar e incubar un proyecto emprendedor; y, en términos propiamente del proyecto emprendedor, implica planear las tareas y actividades que se ejecutarán en el mismo y que regirán el quehacer de cada integrante del equipo emprendedor desde el momento de la planeación del emprendimiento, y continuamente se actualizará según evolucione el proyecto hasta convertirse en una organización.

b. *Selección de los métodos de prueba:* debe obedecer al tipo de información que se planea indagar, por ejemplo, predecir el desempeño. Para ello, se pueden utilizar referencias y cartas de recomendación, la educación y capacitación del participante, el historial de experiencia previa, las pruebas de capacidad, centros de evaluación, las pruebas de caracterización psicológica y médica, etc. En cuanto a la

metodología, las pruebas se pueden clasificar en proyectivas y objetivas según el tipo de respuesta que exigen:

- i. *Pruebas proyectivas*: son “métodos que utilizan los psicólogos para acceder al conocimiento de la subjetividad. El objeto de estudio del psicólogo que diagnostica es la subjetividad, de la cual, el Aparato Psíquico es su expresión teórica” (Celener et al., 2006).

McGrath & Carroll (2012), explican que este tipo de pruebas, orientan al individuo a proveer respuestas a partir de estímulos ambiguos, los cuales están pensados para ser sensibles a procesos implícitos y no conscientes.

- ii. *Pruebas objetivas o test psicométricos*: se trata de aquellas pruebas estandarizadas en las cuales el estímulo que provoca la respuesta del evaluado, es un adjetivo, proposición o pregunta a la cual se debe responder según qué tan exactamente ésta describe su personalidad, por medio de un conjunto limitado de opciones de respuesta (Meyer & Kurtz, 2006).

c. *Validación de las pruebas*: una vez identificadas las técnicas a utilizar, éstas son evaluadas según su validez y confiabilidad y, desde la perspectiva de los evaluadores, según los recursos disponibles como la economía y el tiempo. Para Aamodt (2010), las pruebas deben caracterizarse por tener validez de contenido, validez de criterio y validez de construcción y deben ser efectivas en cuanto a los costos de compra o creación, aplicación y puntuación.

Es decir, se deben elegir pruebas que se adapten a los limitantes de los evaluadores pero que mantengan unos valores de validez y confiabilidad esperados.

d. *Reclutamiento*: “significa atraer personas con calificaciones adecuadas para solicitar el empleo” (Aamodt, 2010, p. 114), es decir, se refiere a la convocatoria de personas que participarán en el proceso de selección.

e. *Pre-selección*: ocurre una vez se ha realizado la convocatoria de los participantes en la selección. Su currículum debe ser analizado como un primer acercamiento al cumplimiento de los requisitos del puesto, estos candidatos serán evaluados a continuación. Ello significa citarlos al proceso y brindarles la información necesaria para la presentación de las pruebas.

f. *Evaluación*: es el momento de ejecución de las pruebas elegidas para evaluar a los candidatos.

La entrevista, es una de las herramientas más utilizadas en los procesos en selección, al permitir contrastar y profundizar información de otras pruebas aplicadas por medio del contacto directo con la. Según Aamodt (2010), una entrevista de selección debe contener preguntas clarificadoras, descalificadoras, determinantes del nivel de habilidad, conductuales y situacionales, y para ser valoradas, deben estar acompañadas de un código de puntuación para las respuestas.

g. *Selección*: aquellos candidatos que cumplan con los requisitos establecidos para el puesto, o aquellos que estén más cerca de cumplirlos, serán los seleccionados.

Algunas organizaciones utilizan rankings para comparar las calificaciones de las pruebas entre los candidatos, y así, cubrir las plazas disponibles.

h. *Contratación/Rechazo*: el rechazo de los candidatos que no fueron seleccionados, debe ser formal y respetuoso. Aamodt (2010), propone que se realice

por medio de una carta escrita dirigida personalmente en la que se agradezca al candidato por participar en la selección, se le reconozcan sus cualidades, se brinde un poco de información sobre los candidatos seleccionados y un mensaje de buenos deseos para sus esfuerzos futuros.

En cuanto al Acompañamiento y desarrollo organizacional, la psicología organizacional cuenta con metodologías que permiten identificar las necesidades de acompañamiento y desarrollar o seleccionar las herramientas para responder a dichas necesidades. Aamodt (2010) describe las siguientes etapas:

1. *Determinar las necesidades de capacitación*: permite determinar los tipos de capacitación que necesita la organización y su utilidad para lograr los objetivos organizacionales. Implica evaluar las necesidades organizacionales (factores que inhiben o facilitan el desarrollo de la capacitación), de las tareas (entrevistas, observaciones e inventarios de tareas para analizar las necesidades de los puestos y cómo se asumen) y de las personas (quiénes necesitan capacitación y en qué áreas, una herramienta utilizada son las evaluaciones de desempeño).
2. *Desarrollo de un programa de capacitación*: significa establecer las metas y objetivos a lograr a partir de las necesidades detectadas. Dichas metas y objetivos deben ser claros, y ser fácilmente alcanzables en términos de tiempo y recursos. En psicología organizacional, las actividades de acompañamiento se enfocan en la capacitación, como una forma de adquirir y desarrollar habilidades y conocimientos que permitan a la persona mejorar el desempeño en su tarea. Igualmente, se habla de

programas de motivación para los empleados como uno de los motores de la capacitación, esto significa que uno de los objetivos de la capacitación es mantener el interés de los empleados en la capacitación y en mejorar su desempeño.

Las metodologías de capacitación de la psicología organizacional, expuestas por Aamodt (2010), son la capacitación en el aula (seminarios, o talleres), el aprendizaje a distancia (individual y programado), la capacitación en el puesto, entre otras.

3. *Evaluación de los resultados de la capacitación:* para Arnold, Randall et al. (2012), la evaluación de resultados busca explorar el éxito de la capacitación y las áreas en las que se requieren nuevos cambios.

Este tipo de actividades, pueden ser aplicadas con los emprendedores en tres vías: en primer lugar, para evaluar el estado y los perfiles de los emprendedores que desean ser acompañados por el PGT, en segundo lugar, para identificar sus necesidades de acompañamiento según las brechas identificadas respecto a unos perfiles ideales y desarrollar las respectivas actividades de acompañamiento, y en tercer lugar, para enseñar a los emprendedores a conformar sus equipos e identificar entre ellos mismos, sus necesidades de capacitación, futuros puestos de trabajo en su emprendimiento e identificar posibles futuros empleados, teniendo en cuenta que es importante mantener un enfoque desde la psicología organizacional y asesorarse por un profesional en dicha disciplina.

El principio rector siempre, será propender por el bienestar de los emprendedores y el cumplimiento del desempeño esperado en sus acciones, teniendo en cuenta que el bienestar, en la psicología organizacional, se relaciona con temas como “salud psicológica

positiva y la felicidad [...] el bienestar en el trabajo no se trata únicamente de la ausencia de enfermedad; también se trata de resultados positivos de salud (satisfacción laboral, compromiso organizacional y compromiso de los empleados)” (Arnold, Randall et al., 2012, p. 386).

Por lo anterior, un plan de acompañamiento al emprendedor, como *actor* que pone en marcha una organización en gestión, debe orientarse por principios de capacitación y mantenimiento del bienestar como lo ha venido haciendo la psicología organizacional con las organizaciones conformadas, sin embargo, es necesario tener en cuenta que el emprendimiento implica la constante evolución y consolidación del equipo emprendedor, por lo cual, es factible brindar acompañamiento en la adopción de prácticas de fortalecimiento del personal.

De esta manera, se adoptan las herramientas y práctica de la psicología organizacional para evaluar y mantener el bienestar. Sin embargo, el acercamiento epistemológico del psicólogo encargado de intervenir en una organización, orientará la metodología a utilizar por el mismo, no se trata entonces de una camisa de fuerza sino, de una guía de actuación, considerando que la teoría y la literatura encontrada en la revisión literaria brinda algunos principios y orienta hacia algunos de los temas más importantes relacionados con el aspecto psicológico del emprendedor, siendo uno de ellos, el bienestar, traducido en equilibrio vida-trabajo (en este caso vida-emprendimiento), percepción de salud mental y física favorable, satisfacción con la actividad laboral, etc.

Seguimiento y evaluación de la intervención

Un modelo de seguimiento y evaluación a los procesos de formación e intervención altamente citado en bases de datos como Ebsco, es el desarrollado por Kirkpatrick (1979). El mismo, es citado por autores como Arnold, Randal, et. Al (2012) y Aamodt (2010) para ser utilizado en la psicología organizacional. Este, permite reconocer el impacto del acompañamiento realizado por medio de 4 puntos cardinales que se parafrasean a continuación:

1. Reacción: se refiere a qué tanto gustó el programa de formación a los aprendices. Se basa en los sentimientos que el proceso evoca en ellos. Este tipo de evaluación debe tener en cuenta los siguientes pasos:
 - a. Determinar lo que se quiere averiguar (tema, técnica utilizada, desempeño del formador, etc.).
 - b. Utilizar un formato de comentarios que aborde los ítems del paso a.
 - c. Diseñar un formulario para tabular las reacciones y cuantificarlas.
 - d. Hacer el formulario anónimo.
 - e. Animar a los asistentes a escribir comentarios adicionales a las preguntas cuantificadas.

La evaluación también se puede acompañar de la medición de reacciones y sentimientos de las personas que participan durante la ejecución del programa.

2. Aprendizaje: evalúa los principios, hechos y técnicas que fueron entendidas y absorbidas por los asistentes:
 - a. Los aprendizajes de cada asistente deben ser medidos cuantitativamente.
 - b. Se debe evaluar antes y después del programa.

- c. Los aprendizajes se deben medir con base en objetivos.
- d. Se debe contar con un grupo de control para comparar los efectos.
- e. Los resultados de evaluación deben ser analizados estadísticamente en términos de correlación.

El autor, propone como fuentes de evaluación, el desempeño del grupo en el lugar del acompañamiento por medio de juegos de roles, demostraciones, discusiones, tests escritos, etc.

3. Comportamiento: evalúa los cambios en el mediano plazo adaptados por los participantes del acompañamiento. Como metodología para su evaluación, se utilizan cuestionarios y evaluaciones del desempeño en el área intervenida por el programa.

4. Resultados: este paso en la evaluación parte de los resultados deseados, el autor propone realizar entrevistas a los asistentes y a sus mentores, e igualmente realizar cuestionarios virtuales.

4.7. Prácticas para el fomento del emprendimiento

Si se observa la formación al emprendedor desde instancias internacionales, nacionales y regionales, se logra obtener una perspectiva que brinda información sobre las condiciones que enmarcan su quehacer. Esto puede entenderse desde las diferentes etapas del emprendimiento, porque este tiene un ciclo de vida en el que poco a poco cambian las necesidades y condiciones bajo las cuales el emprendedor debe actuar y generar soluciones. A continuación, se parafrasean las etapas descritas por Reynolds (1997):

Concepción: se refiere al momento en que surge el interés para generar acciones que permitan concretar una idea de negocio. Ello significa el surgimiento de una intención emprendedora y una motivación determinada.

Gestación: tiene lugar cuando la persona o grupo de personas comienzan a llevar a cabo acciones concretas para materializar una idea de negocio. Dichas acciones significan establecer relaciones estratégicas, recibir formación, generar ideas, formalizar un equipo base de trabajo acorde a las necesidades de la idea, validar la idea y obtener los recursos necesarios para concretarlas. Requiere un trabajo continuo y comprometido para responder efectivamente a las responsabilidades y retos que surjan en el proceso.

Nacimiento de la firma: ocurre cuando la idea ha sido lanzada como un nuevo negocio, es decir, cuando comienza a funcionar de acuerdo a unas prácticas empresariales. Se trata de un proceso de prueba para el funcionamiento organizacional y productivo, de adaptación al mercado y, consecuente aprendizaje de los retos y ganancias obtenidos, generalmente, tiene duración de 5 años en los que no necesariamente ocurren ganancias sino, retos y oportunidades de mejoramiento. Requiere fortalecer el equipo, que ya no será solo emprendedor sino, que se convertirá en un recurso humano cada vez más extenso (interno y/o externo).

Esta perspectiva permite pensar en el proceso emprendedor desde el momento en que se concibe dentro de la mentalidad del emprendedor lo que podría dar lugar a proponer un acompañamiento desde momentos previos, fomentando el emprendimiento, actividad con la que cumple la Unidad Emprendimiento Empresarial, de acuerdo a la Ley 1014 de 2006.

En la Unidad Emprendimiento Empresarial, se acompaña al emprendedor en su etapa de Concepción, y una parte de Gestación, aportando a la preparación de los emprendedores para afrontar las exigencias de las entidades que apoyan el lanzamiento y formalización de la firma.

Se presenta a continuación, las prácticas encontradas que se ejecutan para acompañar a los emprendedores en diferentes instancias del mundo:

4.7.1. Observatorios y Prácticas internacionales

Para hablar de emprendimiento internacional, se parte de las universidades que cuentan con unidades de emprendimiento al igual que la Universidad de Antioquia, teniendo en cuenta que también existen organizaciones por fuera de los campus, que generan prácticas de fortalecimiento para el emprendimiento. El presente apartado busca encontrar un punto de referencia del cual partir para generar una propuesta de acompañamiento psicológico al emprendedor de la Universidad de Antioquia.

Existen organizaciones y observatorios que surgen a partir del esfuerzo aunado de las universidades de diferentes países, en las que se enmarca el trabajo realizado en el tema como una forma de ordenar las acciones y las concepciones para facilitar la transferencia de los conocimientos y logros obtenidos.

Una organización altamente reconocida que cumple con lo mencionado anteriormente, es el GEM. Esta organización nació en 1999 en el Babson College de Estados Unidos y el London Business School del Reino Unido. Su objetivo es estudiar las prácticas emprendedoras internacionales y brindar recomendaciones para el fomento y

tratamiento del emprendimiento. Para ello, genera reportes anuales que permiten acercarse al fenómeno emprendedor de cada país desde observaciones puntuales respecto a categorías relacionadas con los valores societales sobre el emprendimiento, la autopercepción sobre el emprendimiento, las fases de la actividad emprendedora, la motivación para emprender, la participación según edad y género, entre otras categorías. En su reporte del año 2015, realiza una entrega en el que indica que Colombia se caracteriza por pertenecer a un grupo de países en que el 66% de la población entre 18 y 64 años, considera que el emprendimiento es una buena opción como carrera mientras que en las economías más desarrolladas, este porcentaje disminuye, el 66% representa a los emprendedores con un alto estatus y, un 61% de la población considera que los medios prestan atención al emprendimiento, y el porcentaje de emprendimientos por oportunidad es representado por un 41% frente a otros grupos de países más desarrollados, en los cuales esta categoría representa un 40% de la población encuestada (Kelley, Singer & Herrington, 2015).

Según lo anterior, puede interpretarse que en otros países del mundo más desarrollados, el emprendimiento es menos llamativo como carrera y se perciben menos oportunidades, ya que el alto desarrollo económico ya ha logrado un consecuente desarrollo en emprendimiento, por lo tanto, la competitividad puede ser mayor y resultar en una percepción de lograr innovación menor o más lenta, es decir, mientras más necesidades haya de desarrollo para un país, mayores oportunidades de emprendimiento.

Este grupo de países en los que Colombia es categorizada, se caracterizan por tener una economía basada en la eficiencia, es decir, una fase de desarrollo en el que las necesidades del país se relacionan con el desarrollo de procesos de producción más eficientes y el aumento de la calidad de los productos cuya solución se encuentra en una

mayor educación y entrenamiento, mercados de productos eficientes, buen funcionamiento de mercados de trabajo, capacidad de aprovechar los beneficios de las tecnologías existentes y un gran mercado nacional o extranjero (World Economic Forum, 2015).

Los países con los cuales Colombia fue comparada, son los siguientes:

Tabla 08

Economías participantes en la encuesta GEM 2015 agrupadas por región

| | Basadas en factores | Basadas en eficiencia | Basadas en la innovación |
|-----------------------|----------------------------|------------------------------|---------------------------------|
| África | Bostwana | Marruecos | |
| | Burkina Faso | Sudáfrica | |
| | Camerún | Tunisia | |
| | Egipto | | |
| | Senegal | | |
| Asia | India | China | Australia |
| | Irán | Indonesia | Israel |
| | Filipinas | Kazakhstán | Japón |
| | Vietnam | Líbano | República de Korea |
| | | Malasia | Taiwán |
| | | Tailandia | |
| | | Turquía | |
| América Latina | | Argentina | |
| | | Barbados | Puerto Rico |
| | | Brasil | |
| | | Chile | |
| | | Ecuador | |
| | | Guatemala | |
| | | México | |
| | | Panamá | |
| | | Perú | |
| | | Uruguay | |
| | Europa | | Bulgaria |
| | | Croacia | Estonia |
| | | Hungría | Finlandia |
| | | Latvia | Alemania |
| | | Polonia | Grecia |
| | | Romania | Irlanda |
| | | Macedonia | Italia |
| | | | Luxemburgo |
| | | | Noruega |

| | |
|----------------------|----------------|
| | Portugal |
| | Eslovaquia |
| | Eslovenia |
| | España |
| | Suiza |
| | Suecia |
| | Reino Unido |
| Norte América | Canadá |
| | Estados Unidos |

Nota: Adaptado de 2015/16 *Global Report*, (p. 12), por Global Entrepreneurship Monitor [GEM], 2015, tomado de <https://goo.gl/CnFC3s>

Redemprendia, es una red de 28 universidades iberoamericanas apoyadas por el Banco Santander y centros de investigación, “que promueve la innovación y el emprendimiento responsables... desde el compromiso con el crecimiento económico, el respeto al medioambiente y la mejora de la calidad de vida” (Redemprendia, 2016).

Con cada universidad, esta red fomenta el desarrollo de empresas generadas de transferencia del conocimiento y desarrollo tecnológico, promueve la creación de ecosistemas emprendedores, fomenta la participación de los jóvenes y la mujer, y ayuda a formar, captar y fidelizar el talento para el emprendimiento:

Tabla 09







Prácticas de acompañamiento al emprendedor en universidades de Redemprendia

| UNIVERSIDAD | PRÁCTICAS | | | PRÁCTICAS DESDE LA PERSPECTIVA HUMANA |
|---------------|------------|-----------|------------|---------------------------------------|
| | CONCEPCIÓN | GESTACIÓN | NACIMIENTO | |
| ESPAÑA | | | | |

| | | | | |
|---|---|---|---|--|
|  <p>PARQUE CIENTÍFICO DE MADRID</p> <p>Parque Científico de Madrid (Universidad Autónoma de Madrid y la Universidad Complutense de Madrid)</p> | X | X | X | |
|  <p>UNIVERSIDAD DE CANTABRIA</p> <p>Universidad de Cantabria</p> | X | X | | En el marco de CISE (Centro Internacional Santander Emprendimiento, entidad impulsada por la universidad, junto con el Gobierno de Cantabria y Banco Santander) y COIE (Centro de Orientación e Información de empleo), se forma en competencias como la creatividad, el liderazgo, la gestión de equipos, la negociación o el networking. |
|  <p>POLITÉCNICA</p> <p>Universidad Politécnica de Madrid</p> | - | - | - | (Se encuentra gestionando el espacio para generar fomento al emprendimiento). |
|  <p>UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA</p> <p>Universidad de Santiago de Compostela</p> | X | X | | Fomento de la vocación empresarial, asesoramiento y prestación de servicios integrales de apoyo a la creación de empresas, incubación y financiación, formación. |
|  <p>Universitat Autònoma de Barcelona</p> <p>Universitat Autònoma de Barcelona</p> | X | X | X | Estructuración del equipo emprendedor por medio del Parc de Recerca (PRUAB). |
|  <p>UNIVERSITAT DE BARCELONA</p> <p>Universitat de Barcelona</p> | X | X | X | Fomento del espíritu emprendedor. |
|  <p>UNIVERSITAT DE VALÈNCIA</p> <p>Universitat de València</p> | X | X | | Bolsa de empleo. |
|  <p>UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA BARCELONATECH</p> <p>Universitat Politècnica de Catalunya</p> | X | X | X | Desarrollo de habilidades emprendedoras: capacidad de negociación y persuasión, capacidad de comunicación y presentación del proyecto frente a potenciales inversores. Según ruta para cada proyecto. |

| | | | | |
|--|---|---|---|---|
|  <p>UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA</p> <p>Universitat Politècnica de València</p> | - | - | - | |
| PORTUGAL | | | | |
|  <p>Universidade de Coimbra</p> | - | - | - | - |
|  <p>Universidade de Lisboa</p> | X | X | | <p>Por medio de la red de emprendimiento denominada 2E, nacida en el año lectivo 2013-2014, impulsa el crecimiento de los proyectos emprendedores. Promueve actividades centradas en la inspiración y motivación de los estudiantes por medio de diferentes actividades como talleres, conferencias, además de ejercicios que enseñan a hablar y conocer caminos, y reducir el miedo al fracaso</p> |
|  <p>Universidade do Porto</p> | X | X | X | |
| MÉXICO | | | | |
|  <p>Instituto Politécnico Nacional</p> | X | X | X | <p>Imagen corporativa, algunos asuntos administrativos en los que no se explicita el acompañamiento al emprendedor.</p> |
|  <p>Sistema Tecnológico de Monterrey</p> | X | X | X | <p>Curso de Liderazgo para el desarrollo de emprendedores y liderazgo social (materias obligatorias para todas las carreras, desarrollan liderazgo y habilidades de compromiso social), modalidad emprendedora (programa académico que ofrece conocimientos y competencias para gestar y desarrollar una nueva empresa), licenciatura en Creación y Desarrollo de Empresas (carrera profesional, para detectar oportunidades y retos, asumiendo riesgos para incubar y propiciar nuevos negocios), red de aceleradoras de empresas (estimula el crecimiento de las empresas capaces de generar altas tasas de crecimiento en ventas y empleo), maestría en Innovación y Desarrollo Empresarial.</p> |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
|  <p>UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA Red Universitaria de Jalisco</p> <p>Universidad de Guadalajara</p> | - | - | - | |
|  <p>UNAM</p> <p>Universidad Nacional Autónoma de México</p> | X | X | X | Formación en habilidades, actitudes y valores para el crecimiento económico y desarrollo social de la comunidad (programas de capacitación empresarial, mentoría empresarial, asesoría especializada, entre otros). Uno de los criterios de evaluación para las convocatorias (Incuba) es el compromiso de los interesados con el proyecto empresarial. |
| COLOMBIA | | | | |
|  <p>UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA</p> <p>Universidad de Antioquia</p> | X | X | | Investigaciones en Intención emprendedora, y metodología para el acompañamiento al emprendedor. |
|  <p>UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA</p> <p>Universidad Nacional de Colombia</p> | X | X | | Cuentan con una psicóloga en la unidad de emprendimiento en la sede de Bogotá. Ofrecen asesoría psicológica frente a las situaciones que debe enfrentar el emprendedor, para ajustar sus motivaciones y expectativas con el proyecto. |
| PERÚ | | | | |
|  <p>UNIVERSIDAD PERUANA CAYETANO HEREDIA</p> <p>Universidad Peruana Cayetano Heredia</p> | | X | X | En la preincubación: fomentar cohesión y compromiso en el equipo emprendedor, preparación para presentaciones efectivas. En su fase de aceleración, incremento en velocidad de ejecución de funciones de recursos humanos. |
| CHILE | | | | |
|  <p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE</p> <p>Pontificia Universidad Católica de Chile</p> | X | X | | - Jump Chile: concurso nacional de emprendimiento universitario, además de otros servicios, el programa ofrece talleres y mentorías en cómo dar un buen pitch, ventas, branding, packaging, entre otros. - Redemprendia: tiene la oficina técnica de la red en Chile, difunde las actividades, concursos y becas. |
|  <p>UNIVERSIDAD DE CHILE FUNDADA EN 1842</p> <p>Universidad de Chile</p> | X | X | X | Busca generar redes de contacto entre estudiantes, académicos y emprendedores. |

| BRASIL | | | | |
|---|---|---|---|--|
|  Universidade de São Paulo | X | X | X | - |
|  UNICAMP Universidade Estadual de Campinas | X | | | - |
|  Universidade Federal de Minas Gerais | X | | | - |
|  Universidade Federal Rio Grande do Sul | X | X | | - |
| ARGENTINA | | | | |
|  Universidad de Buenos Aires | X | X | | - FADU: Centro de emprendedores de la facultad de arquitectura. Fomenta el espíritu emprendedor y empresarial “moderno, dinámico, eficaz e innovador que abarque todo el ciclo de la vida de una empresa, desde la gestión de la idea hasta su consolidación en el mercado”. |
|  Universidad Nacional de la Plata | X | X | X | Plan de Fomento a la creación de empresas y emprendedorismo: comprende diferentes programas que buscan el desarrollo de competencias y capacidades individuales y grupales para emprender. La unidad de desarrollo emprendedor crea redes de apoyo, ofrece conferencias, entrevistas y encuentros entre alumnos y emprendedores. |

Nota: Clasificación según las etapas del emprendimiento, de prácticas de acompañamiento al emprendedor ofrecido por las universidades participantes en Redemprendia y, detalle de acercamiento al componente humano (elaboración propia)

Según el rastreo realizado sobre las prácticas universitarias de acompañamiento al emprendedor, se encuentra que tienen un énfasis en el aspecto empresarial y técnico de los emprendimientos, y en general, relegan el aspecto del equipo o del emprendedor. De igual modo, cuando se abarca el aspecto humano del emprendedor además de los aspectos mencionados, 14 de las 17 universidades que lo hacen, se enfocan en el fomento del emprendimiento como una opción laboral para su comunidad académica, las competencias para emprender (generalmente liderazgo, innovación, presentaciones efectivas, negociación, entre otras) y el manejo del recurso humano en las empresas nacientes, incluyendo redes de apoyo entre emprendedores. Dos (2) de las universidades se enfocan en construir los equipos y una (1) se enfoca en el aspecto de adaptación al mundo emprendedor.

A estas 17 universidades, se suma la Universidad de Antioquia, con algunos estudios de intención emprendedora y la presente investigación, que pretende la implementación de una metodología de acompañamiento al emprendedor individualmente y grupalmente.

Esto significa que, en aproximadamente la mitad de las universidades pertenecientes a Redemprendia, hay un interés por el emprendedor como persona que puede fortalecerse en competencias y habilidades para emprender, sin embargo, el interés por las implicaciones que el emprendimiento tiene en su aspecto personal, como su bienestar, aún sólo está siendo propuesto por la Universidad de Antioquia, con las presentes investigaciones en desarrollo, y la Universidad Nacional, con el apoyo al proceso de adaptación al emprendimiento desde expectativas y motivaciones. Así, las universidades públicas más grandes de Colombia, están siendo pioneras en el tema y abren camino para

pensar el emprendedor como actor o persona, más que como un personaje económico o social.

Se propone entonces, generar una alianza con las instituciones que presenten prácticas de acompañamiento individual y grupal al emprendedor para conocer y enriquecer la experiencia, tanto para ellas como para la Universidad de Antioquia.

4.7.2. Prácticas nacionales

En Colombia puede darse cuenta de un desarrollo reciente de la actividad emprendedora a partir de las políticas públicas que nacieron de lo que anteriormente se denominaba Objetivos del Milenio y que fueron implementados entre el año 2000 y 2015 como parte de una estrategia mundial para combatir la pobreza en diferentes dimensiones, siendo en el país, el fomento al emprendimiento una forma de aportar soluciones a todos ello pues, el emprendimiento que ha fomentado no solo ha sido de tipo comercial y/o empresarial sino también cultural y social.

Con esto, Colombia ha alcanzado logros de fomento de la igualdad, crecimiento tecnológico y, ha podido poner en marcha desde planes hasta programas gubernamentales y universitarios que dan cumplimiento a la normatividad establecida y que a su vez comienzan a cumplir con metas específicas que la misma se propone: generar el espíritu emprendedor en el colombiano, a pesar de las falencias y necesidades de investigación que el campo requiere.

A continuación, se exploran las prácticas de algunas universidades en el contexto emprendedor de Colombia que tienen relación con la Universidad de Antioquia, gracias a su vínculo con Tecnova:

Tabla 10

Prácticas de acompañamiento al emprendedor en universidades de Tecnova

| UNIVERSIDAD | PRÁCTICAS GENERALES | | | PRÁCTICAS ESPECÍFICAS DESDE LA PERSPECTIVA HUMANA |
|--|---------------------|-----------|------------|--|
| | CONCEPCIÓN | GESTACIÓN | NACIMIENTO | |
| TECNNOVA | | | | |
|  Universidad de Medellín | x | x | x | Desarrollo de competencias como creatividad. |
|  Escuela de Ingeniería de Antioquia | x | x | x | Creatividad. |
|  Universidad Nacional de Colombia (Sede Medellín) | x | x | x | Unemprende: programa de fomento al emprendimiento con talleres y charlas sobre competencias y habilidades emprendedoras y empresariales. Espacios de sensibilización y fomento de la cultura emprendedora. |
|  Universidad CES | x | x | | Preparación en presentaciones efectivas y discurso de ascensor. |
|  Universidad EAFIT | x | x | | Con el concurso de Iniciativas Empresariales, se busca formar a la comunidad académica en competencias como el trabajo en equipo, liderazgo, proactividad y responsabilidad social. En los programas de emprendimiento participa, además de otras, la escuela de Humanidades. |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| <p>Institución Universitaria Acreditada en Alta Calidad Institución Universitaria ITM</p> | x | x | | |
| <p>Universidad Pontificia Bolivariana Universidad Pontificia Bolivariana</p> | x | x | x | <p>Curso de inteligencia emprendedora.</p> <p>Curso de emprendimiento, liderazgo y dirección.</p> <p>Para la puesta en marcha, se ofrece coaching.</p> |
| <p>Universidad del Atlántico Universidad del Atlántico</p> | x | x | | <p>Cursos para el fortalecimiento de competencias empresariales</p> |
| <p>UNIVERSIDAD DEL NORTE Universidad del Norte</p> | x | x | x | <p>Identificar y desarrollar comportamientos emprendedores.</p> |
| <p>Universidad de los Andes Colombia Universidad de Los Andes</p> | x | x | x | |
| <p>CORPORACIÓN UNIVERSITARIA LASALLISTA Corporación Universitaria Lasallista</p> | x | x | x | <p>Cuenta con un diplomado que ofrece formación en comunicación y liderazgo. Además de aspectos de desarrollo humano y en mejoramiento de las capacidades técnicas y sociales para buscar empleo.</p> |

Nota: Clasificación según las etapas del emprendimiento, de prácticas de acompañamiento al emprendedor ofrecido por las universidades participantes en Tecnova y, detalle de acercamiento al componente humano (elaboración propia).

En complemento a la información anterior, se cita una investigación realizada por el Grupo de investigadores: Red Colombiana de Universidades en Gestión Cultural (2012), en la cual se identificaron las competencias abordadas y requeridas en las diferentes ciudades colombianas, para la formación y el acompañamiento del emprendimiento, principalmente de tipo cultural, a continuación. Se resumen sus resultados a continuación:

Bogotá: el 66,7% de los programas estudiados buscan fortalecer las competencias emprendedoras, dos de ellos tienen como objetivo el desarrollo de herramientas gerenciales, administrativas y de proyectos, y uno de ellos está dirigido al sector cultural. Las actividades de acompañamiento y seguimiento están enfocadas en competencias de emprendimiento y gerenciales para garantizar la sostenibilidad de los proyectos. El grupo, sugiere que “las competencias comunicacionales, incluyendo la resolución de conflictos y el uso de la tecnología como herramienta de mercadeo, sean optimizadas”.

Cali: entre los programas evaluados, el grupo de investigación encontró que uno de ellos utiliza estrategias como foros, conversatorios, seminarios de apoyo a proyectos y empresas ya constituidas, también se encontró que las universidades cuentan con educación no formal en tecnología y el fortalecimiento de las competencias en general es diverso, es decir, se enfocan tanto en competencias gerenciales como en desarrollo de habilidades comunicativas y de construcción de redes. La Fundautónoma, es la entidad que tiene más módulos en las competencias del sector cultural. Y en general, dentro de las metodologías utilizadas están los talleres prácticos, la exposición de contenidos y la asesoría y acompañamiento. En general, los programas duran entre 2 y 4 meses.

Manizales: la formación en emprendimiento cultural generalmente es ofrecida por universidades públicas, en alianza con el Ministerio de Cultura, y está enfocada “hacia las industrias culturales, y uno hacia proyectos productivos sobre turismo”. Se basan principalmente en competencias de tipo gerencial, sectorial y organizacional, por medio de estrategias como exposición de contenidos y asesorías especializadas para conocer el sector cultural.

A partir de la creación de la Ley 1014 de 2006, las universidades y algunas entidades públicas y privadas comenzaron a crear unidades de emprendimiento y fondos para el apoyo a los emprendedores de manera que la población colombiana se fue viendo inmersa poco a poco en prácticas, investigaciones y cursos para emprender.

Con ello, surgieron los estudios sobre población universitaria que han permitido ver el cambio de la percepción de dicha comunidad respecto a los procesos de formación y acompañamiento de emprendimiento en sus instituciones, a la vez que se han intentado descubrir algunas variables psicológicas que influyen en el emprendedor. En general, los estudios realizados indican que, si bien hay un interés por emprender, es decir, un avance en el fomento del espíritu emprendedor, las instituciones aún tienen falencias para cumplir y apoyar al emprendedor según las expectativas de la comunidad, principalmente de la población universitaria en aspectos formativos y motivacionales.

Por ejemplo, La Universidad del Rosario de Bogotá encontró en un estudio realizado en 2011 que una de las características fundamentales para consolidar empresas en ambientes como el colombiano, es la propensión a correr riesgos, sus estudiantes durante ese año reconocieron tener dificultades para hacerlo (Pulgarín & Cardona, 2011, p. 37).

Galindo & Echavarría (2011) encontraron en su estudio realizado en La Escuela de Ingeniería de Antioquia (EIA) con 387 estudiantes de postgrado y pregrado, 102 docentes y 132 empleados que, si bien ellos reconocen que hay una cultura para emprender, también falta mucho por hacer teniendo en cuenta los resultados que se desean alcanzar, y consideran que es necesario contar con un mayor acompañamiento por parte de la EIA.

En otro estudio realizado en la sede de Duitama de la Universidad Abierta y a Distancia, se encontró que los estudiantes estaban interesados en el emprendimiento como herramienta para aplicar conocimientos, pero dicen que la Institución no ha acertado en la metodología para lograr que estas ideas se conviertan en planes de negocio, incluyendo la plataforma y el pensum, en los cuales se incluye poco el emprendimiento, de manera que más del 60% de los estudiantes encuestados considera que su universidad debería contar con una sección especializada en emprendimiento en su plataforma virtual y la mayoría considera que su universidad debe fomentar el emprendimiento (Nuncira & Puerto, 2014).

Por su lado, organizaciones no gubernamentales nacionales e internacionales, como El GEM, también realizan estudios respecto al emprendedor colombiano. Esta entidad, en su reporte 2006-2013, reportó que en Colombia “más del 86% de la población adulta colombiana entre los 18 y 64 años considera que iniciar una empresa es una alternativa de carrera o de vida profesional deseable”, concluyendo que la aceptación y valoración positiva de las prácticas emprendedoras tiene una tendencia creciente entre la población colombiana. Y ello, se ha logrado gracias a la difusión en el país no solamente con entidades dedicadas a incubar empresas, sino, con las unidades de emprendimiento universitario, los medios de comunicación y los programas de ciudad.

Cabe resaltar que, las universidades no son las únicas instituciones que realizan acompañamiento al emprendedor, también en el país, se ha conformado lo que es llamado *Ecosistema Emprendedor*, una forma de nombrar a las fundaciones, corporaciones, empresas y demás organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que interactúan entre sí para fomentar el espíritu emprendedor y acompañar a los emprendedores en sus diferentes etapas. Spilling (1996), aclara que un sistema (o ecosistema) emprendedor está

conformado por todos los actores que tienen un potencial para actuar como emprendedores, los roles que ellos juegan, y los factores ambientales que afectan cómo estos roles se ejercen.

Funciona de manera que cada grupo de organizaciones apoya un eslabón diferente de la etapa del emprendimiento con base en los resultados de un eslabón anterior, y se prepara al emprendedor y su iniciativa para que continúe en un siguiente eslabón. Es decir, la concepción, gestación y nacimiento tienen características y necesidades propias merecedoras de una atención especializada, por ello, y por limitaciones de tiempo, metodología, experiencia y/o recursos, las organizaciones cooperan y coordinan entre sí el paso a paso que debe seguir el emprendedor, con base en las políticas gubernamentales.

Esto significa que, cuando una persona es acompañada por una universidad, puede pasar o continuar hacia otra organización para continuar su proceso. En el caso de la Universidad de Antioquia, los emprendedores continúan su ruta hacia entidades como Créame, Ruta N y Parque E según su estado de desarrollo (más adelante se hablará de dichas organizaciones) en donde cada organización tiene sus propias prácticas para el acompañamiento al emprendedor.

Finalmente, a partir de los estudios realizados por algunas universidades y el GEM, se deduce que en general en el país, hay un interés en las instituciones educativas por el emprendimiento y un constante fomento de éste quehacer, de manera que se ve como una opción favorable y hay un interés por parte de los estudiantes por ser formados o por tener un acercamiento al emprendimiento cual fuere la razón inicial (familiar, institucional, académica, personal, etc.), y las instituciones educativas trabajan en ello, logrando algunas,

consolidar un plan de acompañamiento y unas actividades orientadas hacia el cumplimiento de la Ley 1014 de 2006. Pero la percepción de los estudiantes es que aún falta mucho por hacer y, desde la perspectiva psicológica, se encuentra que el acompañamiento al aspecto humano de los emprendedores está enfocado en una visión limitada pero generalizada. Es decir, el ecosistema emprendedor (como es llamado en Colombia), poco habla del emprendedor y los esfuerzos que éste debe realizar para responder al llamado del gobierno, y pocas organizaciones han pensado en el tema, acercándose a través del abordaje de las competencias como una opción para disminuir las brechas entre lo que motiva a la persona y su trabajo emprendedor; y el ejercicio está enfocado en preguntarse si se emprende por necesidad o por convicción. Pero la vida de los emprendedores gira alrededor del emprendimiento, y si no logran llevarlo al término esperado, o no encuentran alternativas de apoyo frente a las crisis emergentes en su proceso, podrían entrar en quiebra y en el aspecto personal, incluso pueden llegar al burnout.

4.7.3. Prácticas locales

Puede decirse que en el departamento de Antioquia y en la ciudad de Medellín existe un número amplio de posibilidades para ser emprendedor, la oferta de programas y entidades que fomentan el espíritu emprendedor y apoyan en los aspectos técnico y económico sus iniciativas, permite a los ciudadanos seleccionar entre diferentes servicios según sus necesidades. En Medellín, el *Ecosistema Emprendedor*, describe el emprendimiento en etapas de desarrollo según las características de esta práctica en la ciudad. Para entender su funcionamiento, se describen a continuación, las labores de acompañamiento que asumen las entidades según el esquema del *Ecosistema Emprendedor* descrito por el Alcaldía de Medellín (2016):

Tabla 11

Organizaciones del ecosistema emprendedor de Medellín

| ETAPA | ORGANIZACIONES | ACTIVIDADES |
|--|---|--|
| Preincubación | | |
| Trata del diagnóstico sobre la idea de negocio, la construcción del modelo de negocio, prueba de concepto, validación comercial y, asesoría en temas legales, administrativos y financieros. | Banca de las oportunidades | Es un programa liderado por la Secretaría de Desarrollo Económico de la Alcaldía de Medellín, para apoyar la formalización de las microempresas de las personas del departamento de Antioquia pertenecientes a los estratos 1, 2 o 3 por medio de microcréditos y asesoría empresarial (Alcaldía de Medellín, 2016). |
| | Startups Academy | Plataforma de formación que busca potenciar la capacidad de crear nuevos negocios innovadores a través del desarrollo colaborativo, con cursos como desarrollo de negocios (creación y lanzamiento del modelo de negocio), digital marketing bootcamp (técnicas de mercadeo digital). (Startups Academy, s.f.) |
| | Concurso Capital Semilla | Programa de la Alcaldía de Medellín, liderado por la Secretaría de Desarrollo Económico, que busca generar oportunidades para la ciudad, por medio de una convocatoria para premiar las 100 mejores ideas de negocio que participen en el concurso, para promover el espíritu emprendedor (Capital Semilla, s.f.). |
| | Unidades de emprendimiento de las instituciones de educación superior | Las universidades cuentan con un espacio de fomento y formación al emprendedor, de manera que se encargan de organizar actividades, programas y currículos para la comunidad académica y en algunos casos, para la comunidad en general. |
| Incubación | | |
| Las entidades y eventos enfocadas en la incubación de iniciativas realizan actividades de asesoría para la formalización y constitución de la empresa; alistamiento y preparación financiera; asesoría y acompañamiento en temas legales, administrativos, | Fondo emprender | Es un fondo administrado por el Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena), para apoyar el desarrollo del modelo de negocio de las iniciativas empresariales que provengan y sean desarrolladas por aprendices la misma y otras instituciones universitarias, su financiación y ejecución. (Sena, 2016). |
| | Emprender para la vida | Programa de la Alcaldía de Medellín que busca apoyar iniciativas emprendedoras de contenido ambiental para su consolidación y sostenibilidad, por medio de capacitaciones y asesorías personalizadas en temas como |

| | | |
|---|---|--|
| <p>financieros y marketing; acceso a financiación; acompañamiento en Derechos de Propiedad Intelectual; Redes de contacto y búsqueda de oportunidades de negocio (Networking); y, definición de estrategia para salir al mercado.</p> | | plan de negocio. (Área Metropolitana Válle de Aburrá, 2016). |
| | Economía solidaria | Programa de la Alcaldía de Medellín y Créame, que por medio del modelo de Desarrollo Empresarial Solidario, trabaja “por el mejoramiento de las capacidades, habilidades y destrezas de los emprendedores y sus ideas de negocio, a través del programa prefactibilidad y creación de empresas” para la creación y fortalecimiento de las empresas de Medellín. (Economía Solidaria, 2016). |
| | Parque E | “Somos una plataforma especializada n emprendimiento, dedicada a fomentar la cultura emprendedora y a fortalecer iniciativas y proyectos empresariales innovadores, que dinamizan la economía de la región que se proyectan hacia mercados nacionales e internacionales” (Parque E, 2016). Busca apoyar emprendimientos que lleguen a requerir procesos de gestión del conocimiento, tecnológica, del talento humano y busque crecer en ventas estratégicamente. |
| | Ángeles inversionistas | Es una red de inversionistas administrada por Capitalia. Reúne inversores y emprendedores, como un punto de encuentro en los intereses de ambos agentes. Algunos requisitos para postularse son, tener productos o servicios validados en el mercado, tener expectativas de rápida introducción en el mercado, estar en constitución como sociedad formal, entre otros. (Capitalia, 2016) |
| | Socialatom Ventures | Agencia de capital semilla que invierte en emprendimientos tecnológicos de América por convocatorias para aspectos como el talento hasta la infraestructura. Igualmente, ofrece servicios de asesoría para resolver algunos retos urgentes de los emprendedores. (Socialatom Ventures, 2016) |
| Cámara de comercio de Medellín para Antioquia | Cuenta con un programa de acompañamiento para la creación de empresas en busca de procesos de formalización, ruedas de servicios, jornadas de orientación y un centro de atención empresarial (CAE) que ofrece asesorías en los procesos mencionados. (Cámara de Comercio, 2016). | |

| | | |
|--|--|---|
| Se trata de actividades de diagnóstico para identificar barreras al crecimiento, acceso a nuevos mercados, acceso a capital inteligente, internalización, acceso a financiación y, asesoría y acompañamiento especializado en temas legales, administrativos, financieros y marketing. | Épica, reto de innovación | Concurso de la Alcaldía de Medellín en compañía don Inexmoda, que ofrece acompañamiento para la consolidación de empresas relacionadas con el Sistema Moda, en la que algunos empresarios acompañados por el programa también se pueden convertir en formadores. Ofrece asesoría personalizada, mentoría, foros, gira de moda, entre otros beneficios. (Inexmoda, 2016) |
| | Ruta N | Corporación creada por la Alcaldía de Medellín, une y epm, para acelerar empresas de ciencia, tecnología e innovación. Cuenta con 5 ejes estratégicos: innovación organizacional, negocios del conocimiento, cultura de innovación, plan de CTi y, Distrito Medellinnovation. Tiene el propósito de “convertir la ciudad en un referente de innovación” (Ruta N, 2016). |
| | Programa de aceleración empresarial | Herramienta de Créame y la Secretaría de Desarrollo Económico de la Alcaldía de Medellín que ofrece escalamiento, apoyo en la realización del modelo de negocio, la estructuración financiera y el escalamiento, para “impulsar el desarrollo de las empresas en etapa temprana de la ciudad”. (Créame Incubadora de Empresas, 2016) |
| | Enplanta | Programa de la Alcaldía de Medellín, administrado por el Centro de la Ciencia y Tecnología de Antioquia CTA, para “mejorar la productividad, rentabilidad y competitividad de las empresas, por medio de la formación, motivación y acompañamiento del personal de planta, con base en la filosofía Kaizen” (Programa enplanta, 2015) |
| | Turismo avanza | Programa de la Secretaría de Desarrollo Económico de la Alcaldía de Medellín, la Subsecretaría de Turismo, y el CTA para realizar acompañamiento en dos ejes estratégicos: Marketing digital y Gestión de la innovación, orientada a empresas que ofrecen servicios turísticos. (Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia – CTA, 2015) |
| Andi del Futuro | Cuenta con una red de emprendedores que ofrece formación y capacitación, fomenta las relaciones empresariales, comités especializados y ofrece representación a las empresas, con diversos propósitos, entre los que se encuentra “fomentar y fortalecer los | |

| | | |
|---|---|---|
| | | <p>empresarios para que se conviertan en empresas sostenibles y rentables que aporten valor a la sociedad en general” (ANDI del Futuro, 2016).</p> |
| | <p>Programa de mentorías de apoyo a la calidad del emprendimiento regional.</p> | <p>Programa de duración de 10 meses, liderado por Proantioquia, que abre convocatorias anuales para la orientación y acompañamiento a los emprendedores, los cuales son apoyados por empresarios consolidados en temas como estrategias de crecimiento empresarial y desarrollo de capacidades de liderazgo empresarial. (Proantioquia, 2016)</p> |
| <p>Consolidación</p> | | |
| <p>Las entidades dedicadas a esta etapa del emprendimiento se enfocan en crecimiento y expansión del modelo de negocio, desarrollo de nuevos productos o servicios, creación de nuevos mercados y, consultoría internacional.</p> | <p>Endeavor:</p> | <p>Red de empresas jóvenes para la generación de empleo y ofrecimiento de productos y servicios innovadores. (Endeavor, 2016)</p> |

Nota: Descripción de actividades y etapas de emprendimiento definidas en el ecosistema emprendedor colombiano (elaboración propia).

El presente rastreo, permite traer a colación algunas alianzas y programas administrados por organizaciones no universitarias, y concluir que han tenido en cuenta aspectos empresariales, financieros y técnicos de los emprendedores como principal enfoque para acompañarlo y, por otro lado, el acompañamiento al talento humano, en algunas entidades es tomado como un factor importante a acompañar una vez se ha conformado la empresa, reconociendo la influencia de este factor en el quehacer de la empresa, mas no del emprendimiento antes de ser conformado.

4.8. Grupo Focal

A continuación, se presenta la información obtenida a partir del grupo focal realizado con los expertos en acompañamiento psicológico, para efectos de mantener la

privacidad, sus nombres serán sustituidos por los pronombres N1, N2, N3, N4, etc. Se identifican los acuerdos logrados a partir de las conclusiones retomadas al final de la sesión y los aportes realizados sobre cada tema desde las expresiones recurrentes y la información que resalta en las respuestas de los participantes. Las observaciones también surgen de las pistas de la teoría que se hallan implícitas en las conclusiones.

4.8.1. Expectativas del Programa Gestión Tecnológica de la Universidad de Antioquia respecto a un acompañamiento psicológico al emprendedor de la misma Universidad

Sobresale el papel de la persona en el emprendimiento, a partir de la experiencia de acompañamiento que el PGT ofrece a los emprendedores desde alrededor del año 2009. Las respuestas de los participantes, permiten validar la importancia que se le otorga al emprendedor como persona, quien por un lado se espera que esté alineado con el emprendimiento y por otro lado, que cuente con la disposición y capacidades para emprender.

Cabe resaltar que también hay preocupación por el bienestar del emprendedor, y se reconoce que, cuando el emprendimiento no está en su plan de vida o no existe una motivación para ello, éste no vivirá una experiencia satisfactoria.

Por otro lado, se identifica que las gerencias delegadas, tenían la intención de ofrecer un valor agregado de tutorías en el que los emprendedores pudiesen aprender de los gerentes, los participantes del grupo focal están de acuerdo con que no se obtuvieron los resultados esperados, sin embargo, el programa de tutorías puede ser implementado de una manera diferente.

La psicología organizacional busca la adaptación de la persona al trabajo y el equilibrio vida-trabajo, como una forma de bienestar (Arnold, Randall et al., 2012). Esto, entra en consonancia con dichos preceptos y permite validar que, la psicología organizacional es un campo adecuado para abordar al emprendedor.

Algunos comentarios durante el grupo focal respecto al tema en cuestión:

N1: “antes, la persona no estaba preparada para emprender, entonces era necesario abordarla desde el inicio como persona, porque estaba preparada en lo que compete a la iniciativa, pero había algo que estaba fallando. Entonces se pensó en que deberían tener unas características mínimas para ser emprendedoras”.

N2: “yo me enteré que cuando se planteó que se hiciera un abordaje desde la persona, se pudiera contar con herramientas para abordar transversalmente al emprendedor, porque sin emprendedor no hay emprendimiento”.

N3: “Yo creo que lo que se espera es complementar el acompañamiento, y ver si los muchachos pueden o no emprender, si cuadran en el equipo”.

N4: “Surge a partir de una necesidad en el año dos mil y pico, el programa se preguntó qué pasaba con las personas. Se esperaba comprender cómo el programa podía facilitar que las dinámicas de emprendimiento se dieran de la mejor manera”.

N5: “El programa se dio cuenta que había buenas iniciativas pero las personas no tenían las condiciones facilitadoras del emprendimiento, por ejemplo la disposición. Nos preguntamos si ¿deberíamos evaluar iniciativas o personas? Entendiendo que la persona es quien materializa el emprendimiento”

N4: “Durante un tiempo se trabajó con un modelo llamado gerencia delegada, en el que se contrataba a una persona para que ejerciera la gerencia de las iniciativas por un tiempo y los emprendedores aprendieran de su trabajo. Lo importante en ese momento era sacar las iniciativas adelante pero, ese modelo no era viable en términos de tiempo y dinero porque era costoso, y la gerencia dependía de las expectativas del gerente, no de los emprendedores”.

4.8.2. Escala de Importancia de las variables psicológicas para el emprendimiento: Intención emprendedora y Motivación, Plan de Vida, Competencias, Equipo Emprendedor, Personalidad.

A manera de consenso, se llegó al punto en el que la intención y la motivación podrían ser tomadas por el PGT como un detonante de la actividad emprendedora por ser un factor situacional que depende de un evento precipitador y la percepción de poder emprender y considerarlo viable Krueger & Brazeal (1994), si bien, dichas percepciones se forman con el tiempo, el evento precipitador es situacional y detona en un momento específico. Cuando existe una intención para emprender y una motivación, el PGT considera que puede aprovechar el momento para abordar al emprendedor e identificar sus demás recursos personales para emprender, es decir, se cree que si la persona quiere emprender con todas sus fuerzas, encontrará el qué y el cómo para hacerlo, y pondrá sus recursos personales al servicio del emprendimiento.

Al parecer, las competencias son el segundo factor más importante por consenso para los participantes del grupo focal; todos están de acuerdo con que las competencias se pueden entrenar, teniendo presente que para emprender, es necesario tener unas

competencias básicas, por tanto, las competencias pueden ser uno de los factores a tomar en cuenta para el acompañamiento. De allí que, si las competencias se pueden fortalecer, entonces no necesariamente se conviertan en un filtro de quienes son emprendedores y quienes no lo son, sin embargo, se propone mantener un perfil mínimo para ser potenciado (por limitaciones de recursos y alcance del acompañamiento) y contar con un instrumento para evaluarlas en miras de identificar las brechas que se deben cerrar y las que se deben entrenar.

Uno de los aportes a resaltar en el ejercicio es la concepción de que el Plan de vida se puede orientar. El participante N3, de hecho, lo ha trabajado con algunos estudiantes de una de las facultades de la universidad en busca de que, una vez motivados para emprender, puedan darle un lugar en sus vidas y sus futuros y así comenzar su plan de carrera. Esto tiene implicaciones importantes en el plan de acompañamiento, en el sentido en que cuando las facultades se encargan de trabajar y orientar el plan de vida con los estudiantes, se podría esperar que en su llegada al PGT, tengan algunos elementos claros, por lo que la evaluación para la selección de potenciales emprendedores a acompañar, podría contener componentes del plan de vida, esto significa, generar una alianza con las facultades académicas y Bienestar Universitario para lograr un trabajo conjunto orientado hacia el planteamiento y puesta en ejecución del plan de vida.

Según lo anterior, cuando los potenciales emprendedores se acercan al PGT, deben tener una intención para emprender y unas ideas más o menos claras sobre el lugar que el emprendimiento tendrá en su vida, esto puede ser un factor que se evalúe para seleccionar a quienes participarán en las actividades de acompañamiento, porque al haber pensado este tema, tendrán una orientación de sus acciones, metas y roles vitales (Gallego, 2008) para

asumir el acompañamiento y comprometerse con la preincubación. Y esto les permitirá prever los obstáculos y soluciones a los cuales se enfrentarán.

Respecto al equipo, N4 propone que su conformación es un producto del acompañamiento, y N5 propone que puede ser el segundo factor más importante. Pero, según la teoría de grupos y la conformación de equipos, el fenómeno complementariedad de roles entre los integrantes se relaciona con las tareas, conocimientos y recursos que cada uno aporta al objetivo, de manera que la categoría competencias, e incluso la categoría personalidad pueden ser parte del acompañamiento en la conformación del equipo. Este pasa a estar en el cuarto lugar entre las categorías seleccionadas, pero esto no significa que no sea importante.

Durante el ejercicio, tuvo lugar una controversia a partir de la personalidad como factor transversal que debe ser evaluado para seleccionar a los potenciales emprendedores a ser acompañados, o como el último componente a tener en cuenta, porque este no puede ser entrenado. A sabiendas de que la personalidad es un asunto estructural facilitador del emprendimiento Abdillah, Sarip & Shaari, (2015), más no existe una personalidad emprendedora exclusiva.

Si se trata de un factor transversal, entonces puede abordarse de dos maneras: si se pretende que el emprendedor sea quien conforme y mantenga el emprendimiento, se podría propender porque su personalidad sea facilitadora del emprendimiento y poco a poco conformar y fortalecer un equipo según las necesidades del proyecto. De lo contrario, se podría propender porque la creación del emprendimiento se lleve a cabo sin contar con la personalidad del emprendedor inicial, esto conlleva a una necesidad imperante de

conformar un equipo en el que los rasgos de la personalidad de los integrantes se complementen y faciliten el emprendimiento.

La mayoría de los participantes, en este punto, coincidieron en que la personalidad puede ser el último filtro porque se trata de una categoría de largo plazo y de sustento para la persona en el quehacer emprendedor.

En aspectos prácticos, puede decirse entonces que, la personalidad no debe ser un filtro de selección y tampoco un factor a acompañar pues es de tipo estructural. Así, se puede evaluar en busca de encontrar una predisposición individual o grupal en los equipos como facilitadores del proyecto.

Algunos comentarios durante el grupo focal respecto al tema en cuestión:

N5: “El detonante debe ser la intención emprendedora y la motivación, luego puede conformarse un equipo, que si se vincula a su plan de vida, las competencias y personalidad estarían de últimas. Si la persona dice lo voy a hacer eso revienta por donde sea, pese a que no tenga las competencias”, “la intención emprendedora está vinculada al plan de vida y carrera, entonces y el equipo se puede conformar, y luego vincular el emprendimiento al plan de vida”.

N1: “Lo asocio a que hay una motivación interna a la persona, indiferente de si la persona sabe o no qué quiere hacer, porque puede aplicar sus conocimientos y después puede desarrollar sus competencias. Le toca un poco más duro”, “en preincubación se puede trabajar en el fortalecimiento de las competencias e incluso sembrar una semilla de ellas, porque las competencias se pueden desarrollar”.

N3: “Yo opino que primero va la personalidad, porque la motivación puede cambiar en cualquier momento, entonces si el emprendedor quiere emprender, hay que evaluar si su personalidad se lo permite y luego trabajar en las competencias porque se pueden aprender, y luego mirar el plan de vida”.

N2: “Sí, yo opino lo mismo que N3, es que, yo hoy puedo estar muy motivada por hacer algo y mañana no querer hacerlo, entonces primero tiene que ir otra cosa, yo creo que las competencias y luego la motivación, ya después, las otras se pueden reforzar, y la motivación parte de las competencias”, “además el plan de vida se puede orientar, si tengo la intención y tengo competencias, es más fácil orientar el plan de vida”.

N6: “En realidad, no se puede comenzar por uno, estas variables, funcionan como un todo y están presentes en la persona, pero como filtro, podríamos comenzar por la intención emprendedora, es decir, tenemos un asunto de corto plazo, situacional que detona la acción emprendedora”.

N4: “Yo considero que las competencias como se pueden aprender, pueden ir en segundo lugar, lo primero es la motivación, ya el equipo será un producto del acompañamiento, y lo último sería la personalidad”.

4.8.3. Preferencia de pruebas objetivas vs. Pruebas proyectivas

Se explicaron las ventajas y desventajas de cada tipo de prueba evaluativa psicológica, según lo cual, los participantes en el grupo focal discutieron respecto a qué tipo de pruebas preferirían resolver si fuesen ellos quienes debían responderlas.

Tanto las pruebas objetivas como subjetivas son altamente utilizadas en la selección de personal organizacional y en general, el objetivo de utilizar ambas, es contrastar o complementar la información obtenida de las personas evaluadas, aumentando la confiabilidad del proceso evaluativo y la objetividad de los resultados obtenidos.

Empíricamente, los participantes que respondieron la pregunta número 5 del grupo focal, llegaron a la conclusión de que era necesario contar con ambos componentes en la selección y evaluación de los emprendedores del PGT.

Algunos comentarios durante el grupo focal respecto al tema en cuestión:

N4: “la rigurosidad de las pruebas objetivas genera mayor confianza en los usuarios de los informes que surgen a partir de esas evaluaciones”.

N5: “si para los expertos en psicología, las pruebas subjetivas son valiosas por la profundidad de la información que brindan, entonces es importante utilizarlas en alguna parte de la evaluación”.

N2: “El tema de la contrastación entre los dos tipos de pruebas puede ser útil para lo que menciona N4, o sea, mientras más posibilidades de que validar la información, mucho mejor por los temas de objetividad”.

4.8.4. Como emprendedores ¿cómo les gustaría que los acompañaran? (tipo de actividades les gustaría encontrar en el acompañamiento)

La psicología organizacional, como se encontró en el rastreo de literatura, propone para los procesos de acompañamiento, principalmente actividades de capacitación, que

pueden ser de aula o a distancia. El acompañamiento psicológico al emprendedor puede acogerse a esta metodología siempre y cuando, se mantenga un componente vivencial como lo proponen los participantes del grupo focal.

Se encontró que en el PGT, se espera que el acompañamiento psicológico sea un espacio que para el emprendedor pueda ser ameno y experiencial, que utilice actividades creativas por fuera del aula de clase como se utiliza comúnmente en los programas de formación y acompañamiento, pero que a su vez, no signifiquen enmarcarse en un consultorio.

Se concluye de este punto que, por un lado, es necesario contar con espacios personalizados por fuera de un consultorio (sin dejar a un lado las premisas que aporta la ética profesional respecto al secreto profesional y la generación de un ambiente psicológico adecuado fuente de confianza y comodidad para el emprendedor) y espacios colectivos en los que los emprendedores se puedan conocer entre sí, compartir experiencias y discutir temas de interés común guiados por el psicólogo encargado.

Algunos comentarios durante el grupo focal respecto al tema en cuestión:

N2: “Yo recuerdo que estuve en un programa llamado X, en el que hacíamos salidas de campo, entonces íbamos a las empresas y conocíamos cómo eran los procesos administrativos, de producción, y podíamos conversar con los empresarios”.

N1: “Yo creo que es importante tener la posibilidad de tener primero un acercamiento personalizado y luego actividades en conjunto”.

N4: “Se pueden implementar herramientas para monitorearse a sí mismos, muy bacano cuando uno puede ingresar unos datos en un aplicativo de forma que éste en tiempo real brinde una realimentación de las metas que se van cumpliendo”.

N3: “Hacer actividades exploratorias, tipo laboratorio, que sean vivenciales, casos y consulta de referentes”.

N7: “No me gustaría encontrar charlas ni nada masivo, me gustaría tener actividades bien animadas, participativas y experienciales”.

N6: “yo creo que es importante también, poniéndome en los zapatos de los emprendedores, poder tener claro el plan de intervención y cómo éste aporta a la reducción de brechas”, “la intervención psicológica y la intervención técnica no deben ir separadas o diferenciarse como tales para el usuario, porque hacen parte del mismo acompañamiento y se hacen en conjunto siendo la parte técnica el insumo para el acompañamiento psicológico y la evaluación psicológica, lo que brinde la guía sobre cómo realizar dicho acompañamiento”.

4.8.5. Opinión sobre el acompañamiento en las siguientes etapas:

Caracterización – Orientación – Evaluación – Acompañamiento - Reclasificación

Las etapas de acompañamiento, obedecen a términos de recursos disponibles en el PGT, se propone realizar una caracterización motivacional para las personas que tienen un primer acercamiento al PGT, a quienes se les ofrece participar en la selección de iniciativas, en cuyo momento, se evalúa la orientación del plan de vida frente al emprendimiento, las

dinámicas de equipo y la complementariedad en rasgos de personalidad y finalmente la complementariedad en competencias.

La orientación surge a partir de la caracterización como una respuesta a los grupos motivacionales detectados y las expectativas frente al emprendimiento, mientras que el acompañamiento propiamente, se refiere al fortalecimiento de los emprendedores y los equipos para disminuir las brechas entre sus perfiles y los perfiles ideales.

La reclasificación es un proceso de fortalecimiento menos personalizado y menos profundo que permite a los emprendedores que no son seleccionados para ser acompañados, trabajar o reflexionar respecto a temas personales que podrían interponerse en su camino emprendedor.

Algunos comentarios durante el grupo focal respecto al tema en cuestión:

N6: “Si bien, cada etapa y variable corresponde a un momento específico de la preincubación, también corresponde a un aspecto práctico del proceso”.

N4: “Lo importante es llevarlo en un futuro a 6 meses, esto es lo ideal porque el horizonte que para mí debería proponerse el PGT, es llevarlo a ese término de tiempo”, “mientras más recursos se inviertan en la selección y evaluación, mejores candidatos van a participar en el acompañamiento, por tanto, se tendrán mejores expectativas en los resultados de dicho acompañamiento”.

N7: “Según identifiqué, hay dos filtros, lo cual ayuda a que se identifique mejor a los emprendedores que mejor disposición tengan para participar en el acompañamiento”.

5. HACIA UNA PROPUESTA DE ACOMPAÑAMIENTO PSICOLÓGICO EN EL PROCESO EMPRENDEDOR

Según un rastreo realizado por Bechard y Toulouse (1998), la formación del emprendedor puede abordarse en tres perspectivas diferentes: una disciplinar, una praxiológica y una epistemológica.

Los hallazgos de los autores, describen que el aspecto praxiológico, combina todo el conocimiento práctico que prescribe las normas y los límites del emprendimiento, el epistemológico, es un grupo de conocimiento metateórico que combina contribuciones disciplinares para trabajar con el emprendimiento como un todo. Y el aspecto disciplinar está caracterizado por conocimiento empírico y teórico desde diversas disciplinas como la economía, la psicología, la antropología, etc. con el objetivo de entender y predecir el emprendedor, y existe para entender y predecir el emprendimiento según metodologías científicas. En el PGT, se han utilizado conocimientos psicológicos para el acompañamiento desde la perspectiva disciplinar, sin embargo, el objetivo actual, es que esta disciplina sea parte de la perspectiva praxiológica.

En el marco del objetivo de la presente investigación (encontrar una metodología de acompañamiento al emprendedor desde la perspectiva psicológica), se parte de las bases brindadas por la psicología en el emprendimiento, con limitaciones como que ésta, a lo largo del tiempo ha estudiado las características del emprendedor y su conducta, mas su ocupación y orientación práctica no han sido intervenirlas. Para solucionar este vacío, se buscó una conexión con la psicología organizacional y del trabajo, que permitirá hacerlo

gracias a su bagaje histórico y empírico, y a su constante orientación hacia la contribución de elementos para mejorar la calidad de vida del trabajador con relación a su trabajo, tanto en miras de promover su satisfacción con lo que hace (desde el punto de vista del ser humano), como de mejorar su producción (desde el punto de vista de la organización).

En el caso del emprendimiento, trabajar por el bienestar de los impulsores de un proyecto o una empresa, significaría buscar el acercamiento a la satisfacción en su quehacer y por ende, la eficiente realización de su labor, como lo argumenta la psicología organizacional y del trabajo, reflejada finalmente, en el avance de su iniciativa emprendedora y en la planeación estratégica que toma en cuenta la condición humana como futuro recurso de la empresa.

La psicología de las organizaciones y del trabajo para abordar la relación hombre - trabajo, propone, a partir del siglo XXI, considerarlo como un fenómeno psicosocial en el cual ocurren interacciones entre los entes relacionados, quienes intercambian elementos simbólicos y significados. En nuestro caso, se trata del ecosistema emprendedor, que modula la actividad emprendedora en la sociedad en general y en el emprendedor. La misma relación es bilateral y el segundo actor procesa la información desde la acomodación o asimilación para cuestionar o adaptar sus expectativas de autorrealización, utilizando procesos de aprendizaje, información previa, conducta emprendedora, etc. Krueger & Brazeal (1994) reúnen estos elementos en una teoría de intención emprendedora en donde el emprendedor utiliza su potencial emprendedor por medio de un proceso de activación influido por estas variables.

La subjetividad, en medio de una composición más amplia y compleja como es la organización, es la materia gris en todo el entramado organizacional.

Sin subjetividad -por ende- sin individuos que convergen y conviven, no hay organización, y ahí en ese apartado simple y sencillo, es en donde se instala el sentido de la psicología Santana (2007, p. 5).

Los elementos con los que cuente el emprendedor para sortear las condiciones y situaciones que emerjan durante la creación y ejecución de su proyecto, determinará por un lado su motivación para ejecutar las tareas que el mismo acarree, por ejemplo, McClelland (1989) propone que a mayor motivación hacia el logro tenga una persona respecto a una actividad, mayor motivación tendrá para hacer las cosas y terminarlas, y por otro lado, afectará el equilibrio del bienestar y su respuesta de adaptación y adherencia al proceso emprendedor.

Por otro lado, cada tipo de intervención psicológica está atravesada por las posibilidades de actuación que permita el contexto de quien interviene y de quien acude al servicio del profesional en psicología. Esto sugiere que, para el acompañamiento a los emprendedores de la Universidad de Antioquia, se debe acudir a intervenciones breves, de corto alcance que brinden al emprendedor, herramientas y habilidades para fortalecerse como actor en el ecosistema y en su proyecto, pues las prácticas psicoterapéuticas se extienden a fronteras clínicas para las cuales existen especialistas.

Como se ha mencionado en el presente trabajo, el emprendedor acude por acompañamiento individualmente o con un equipo, durante su proceso surgen necesidades y situaciones que debe resolver con sus potencialidades y características, se parte de la

premisa de que si bien un equipo está conformado por individuos, es un nuevo ente que tiene sus propias características pues más que un agregado de personas, es una nueva unidad sistémica que funciona gracias a la suma y el trabajo coordinado de sus integrantes. Esto significa que, el abordaje de un individuo debe ser diferente al abordaje de un equipo pues, la forma de subjetivar las situaciones, de resolverlas y de analizarlas cambia conforme a cuantas subjetividades la estén atravesando.

De esta manera, se exploran técnicas de intervención individual y grupal, la psicología organizacional y del trabajo, la primera disciplina que brinda elementos para el acompañamiento de grupos e individuos, teniendo en cuenta una orientación que puede ser tanto cognitiva, como psicosocial o analítica, proveyendo técnicas específicas de diagnóstico y acompañamiento.

A partir de esto, puede proponerse que en la búsqueda para que el proceso emprendedor sea satisfactorio desde el emprendedor tanto como *actor* como *personaje*, se debe acudir a ubicar el emprendimiento dentro de su plan de vida como ser humano, brindándole asesoramiento en la resolución de las necesidades que ocurran en el proceso y orientación para desarrollar las competencias en las áreas que requiere hacerlo en el marco de sus rasgos personales.

Para responder a esta necesidad, el acompañamiento psicológico debe propender por aplicar principios de respeto y promoción de los derechos humanos por medio de prácticas socialmente responsables enmarcados en los alcances de la futura organización del emprendedor, que en un futuro se convertirán en prácticas de responsabilidad social.

En caso de detectar necesidades de psicoterapia, se invitará al evaluado a buscar un espacio en el que pueda atender a la situación y se procederá a la remisión a bienestar estudiantil o a entidades pertinentes (sólo si el usuario está de acuerdo con hacerlo), sin embargo, se respetará su decisión de tomar la recomendación o no, puesto que no es objeto del acompañamiento psicológico ni corresponde a los perfiles emprendedores, diagnosticar o intervenir trastornos psicológicos.

5.1. Un lugar para el acompañamiento psicológico en la Unidad Emprendimiento Empresarial de la Universidad de Antioquia (UEE)

La UEE se adapta al ecosistema emprendedor en su misión, cumpliendo con condiciones como las etapas del proceso emprendedor, es decir, ajusta su quehacer a una etapa específica de acuerdo al alcance de sus acciones y recursos. Dicha etapa, es la *preincubación*, por ello, sus acciones están dirigidas a los emprendedores nacientes que buscan comenzar a materializar su idea de negocio, desde la perspectiva empresarial (como se definió en el marco teórico), esto consiste en estructurar un modelo de negocio, lograr una prueba de concepto y una validación comercial, y comenzar a adquirir o aplicar conocimientos del contexto legal, administrativo y financiero.

La preparación del emprendedor para recibir este acompañamiento y responder a las exigencias que el proceso implica, significa obtener conocimientos y habilidades facilitadoras, y generar dinámicas de comportamiento y pensamiento materializadoras con base en el perfil emprendedor de la UEE previamente establecido a la propuesta de la presente investigación.

Es en este momento en que comienza el acompañamiento psicológico al emprendedor, fomentando un ambiente psicológico favorable para ello a partir de las necesidades identificadas por la UEE respecto al perfil emprendedor y su complemento por medio de la investigación realizada. Además de la misión, las actividades del acompañamiento psicológico se deben ajustar a sus líneas de trabajo y objetivos. Dichos vectores se describen a continuación:

Misión:

La Unidad Emprendimiento Empresarial -UEE- del Programa Gestión Tecnológica, mediante sus líneas Educación y Cultura (EYC) y Gestión de Iniciativas Emprendedoras (GIE), propende por el desarrollo y gestión de capacidades para el fomento del emprendimiento al interior de la institución. De esta forma, incentiva la cultura emprendedora y apoya la creación de empresas con alto valor agregado, a partir de las oportunidades de negocio, los resultados de investigación y la actividad académica. Le permite al individuo explorar y dar rienda suelta a su ingenio y creatividad para brindarle al medio, propuestas pertinentes para el desarrollo social y económico de la región y el país (Universidad de Antioquia, 2016²).

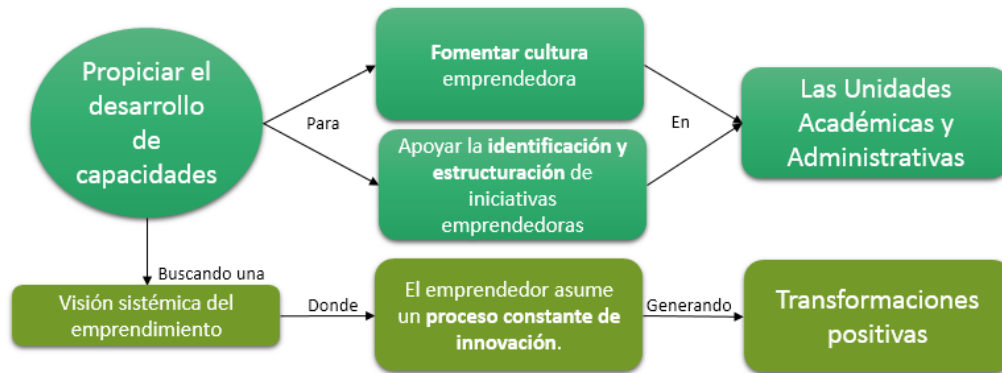
Objetivo general:

Fomentar el "[...] espíritu emprendedor en la Universidad de Antioquia, para propiciar en la comunidad académica una serie de habilidades, actitudes, valores y características, entre ellas la de ser “emprendedor”, es decir, profesionales capaces de

² Tomado de <https://goo.gl/lxsZN>

actuar para generar nuevos rumbos, ser actores y agentes del cambio" A.S. 284 de 2004.

Artículo 12.



Tomado de: <http://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/inicio/extension-UdeA/gestion-tecnologica/emprendimiento>

Líneas de trabajo UEE:

1. *Educación y cultura:* fomenta el espíritu emprendedor de la comunidad universitaria a través de actividades de sensibilización, formación y acompañamiento, además, busca la apropiación de los temas de la gestión tecnológica en la universidad.

2. *Gestión de Iniciativas:* busca apoyar la creación de empresas con alto valor agregado identificando y seleccionando las iniciativas que surgen tanto de oportunidades de negocio como de los resultados de investigación de la universidad, asesorando en la gestión de sus proyectos, la construcción de los modelos de negocio, la validación de sus estrategias comerciales, y asesorías legales y empresariales. Además, conecta las iniciativas con otros agentes del ecosistema emprendedor.

En la UEE, el acompañamiento psicológico al emprendedor, se acoge a la línea Gestión de Iniciativas Emprendedoras. Por ello, se detallan sus procesos a continuación:

- *Identificación*: es el primer acercamiento a las iniciativas, provenientes de las actividades de fomento desarrolladas por la línea Educación y cultura y otras instancias de la universidad. Ofrece un punto de orientación para atender aquellas personas que tengan dudas sobre el proceso emprendedor y busquen asesoría. Cuando los expertos identifican potencialidad en sus ideas, son invitados a continuar en un proceso de selección en el que se evalúan más a fondo las propuestas.
- *Selección*: proceso de valoración por medio de expertos destinado a calificar las características empresariales y técnicas de las iniciativas emprendedoras. En este proceso, se entablan mesas de evaluación y entrevistas en las que los potenciales emprendedores deben presentar su iniciativa de emprendimiento en un lapso de tiempo limitado defendiendo sus características y estrategias.
- *Preincubación*: se refiere al proceso de acompañamiento propiamente, en el que las iniciativas seleccionadas reciben orientación y asesoría en temas técnicos y empresariales para materializar su plan.
- *Seguimiento a incubación*: se refiere al rastreo de los resultados logrados a partir del acompañamiento.

De esta forma, el plan de acompañamiento, se dividirá también en las 4 etapas mencionadas anteriormente.

5.2. Acercamiento al acompañamiento psicológico en el proceso emprendedor

¿Qué orientación epistemológica se adopta? se busca aplicar la perspectiva de la escuela de la psicología tanto cognitiva como comportamental, es decir, se toma al emprendedor desde una vista integradora debido a que el ser humano se comporta desde elementos cognitivos, en otras palabras, la conducta es la materialización (entre otros elementos) de la cognición y todo lo que ello implica (estructuras cognitivas y procesos cognitivos para la toma de decisiones y la evaluación de oportunidades e interacción con el medio ambiente). De esta forma, la escuela comportamental aporta los elementos emocionales y motivadores relacionados con el bienestar y la formación de la personalidad que caracteriza a los emprendedores y orienta su plan de vida.

Esta perspectiva permite proponer que el espíritu emprendedor se puede aprender y las competencias se pueden desarrollar con la formación y la práctica siempre y cuando, existan las condiciones para hacerlo (una de las principales premisas en el acompañamiento psicológico es el reconocer la necesidad de cambio o aprendizaje y contar con la disposición para hacerlo), dentro de los límites que establecen las variables estructurales de la persona y los recursos con los que cuenta tanto ella como la entidad que le acompaña.

Se toma la psicología organizacional y del trabajo como un campo de aplicación disciplinar que permite llevar a la acción las teorías hacia el trabajo en las organizaciones, pero en el presente caso, se propone como organización, aquella que está en formación por ser una gran oportunidad para orientar sus procesos y estructura con bases humanas desde sus inicios, y para fortalecer el equipo que cimentará las bases humanas de la misma, por ello, la propuesta se acoge a algunas metodologías y teorías de la psicología organizacional

y del trabajo, gracias a su acervo empírico e investigativo orientado por la perspectiva del equilibrio entre el ser humano con la organización en que desarrolla su plan de carrera.

Se ve el emprendimiento como un fenómeno psicosocial organizador y organizado por las subjetividades de los participantes en el contexto de la organización (y el contexto emprendedor) a partir de una intervención (actividad laboral o emprendedora) y la obtención de unas ganancias (prestaciones económicas, habilidades, conocimientos, sociales, etc.) según la definición de Peiró citada anteriormente en el marco teórico.

La perspectiva de emprendedor y emprendimiento: con base en la teoría explorada en la revisión de la literatura para la investigación, se considera al emprendedor como un actor (definición obtenida a partir de la psicología organizacional y del trabajo) que incursiona en el ecosistema del emprendimiento, el cual también cuenta con una definición para él (o ella).

De acuerdo a lo anterior, el emprendedor para el plan de acompañamiento psicológico, será *el actor o ser humano que día a día, al verse envuelto en situaciones que demandan ser resueltas y exigen al pensamiento y al comportamiento una respuesta efectiva, logra leer y aprovechar las condiciones a su alrededor para la generación de ideas y su aplicación, pasando por la búsqueda de los recursos necesarios para el proceso y su gestión, y la consecuente obtención de logros, con el objetivo de escalar las consecuencias de sus acciones en alto impacto. Para lo cual utilizan sus capacidades y características personales como rasgos de personalidad, competencias, y metas.*

Se toma el emprendimiento como una actividad que incluye en sí el intraemprendimiento (sin buscar homologar ambas actividades) porque se originan en unos

mismos principios de actividad propositiva y búsqueda de oportunidades para resolver en el medio en el que se envuelve el emprendedor. Así, para el acompañamiento psicológico, el emprendimiento, se concibe como una actividad que se deriva de una forma de pensar y actuar de las personas, que se manifiesta en diferentes aspectos de la vida y que se realiza porque se desea lograr un objetivo específico: obtener un beneficio de diferente índole (económico, personal, social, etc.) que conduce a la autorrealización. Teniendo en cuenta que la UEE orienta sus acciones hacia emprendimientos que técnica y empresarialmente al ser evaluados, son catalogados por sus expertos en dichos temas como emprendimientos “con alto potencial de crecimiento”. Se propone para futuras investigaciones que soporten la evolución o mejoras del presente plan de acompañamiento, el ahondamiento sobre las implicaciones que esta orientación tiene sobre el emprendedor y sus características.

El equipo emprendedor: todo proyecto o iniciativa de emprendimiento, para el contexto emprendedor en el que se ve envuelta la UEE y sus actores, generalmente requiere un equipo de emprendedores que trabajen colaborativa y coordinadamente hacia la obtención de una meta común: la materialización y puesta en marcha de una nueva organización (comercial, intraorganizacional, social o cultural).

La iniciativa emprendedora: la UEE considera que una iniciativa emprendedora es idea emprendedora estructurada, es decir, una idea que ha sido desarrollada en tal punto en que cumple con los siguientes requisitos:

- Está basada en conocimiento y tiene un alto grado de innovación.

- Cuenta con una oportunidad identificada, esto es, tiene claridad y coherencia en la formulación del problema, en la solución del mismo y los segmentos de mercado a los que está dirigido.
- Cuenta con información preliminar que permite estimar la magnitud de la oportunidad seleccionada, es decir, tiene definido el tamaño del segmento y los tipos de clientes potenciales.
- Cuenta con una validación de la idea por medio de ejercicios de campo para verificar la existencia del problema, la oportunidad detectada y el interés de los potenciales clientes.
- Cuenta con un emprendedor líder o un equipo conformado.

5.3. ¿Qué es el acompañamiento al emprendedor para la UEE?

Es un conjunto de actividades orientadas a apoyar e intervenir los comportamientos y procesos que median y modulan el proceso emprendedor, manifestados en las dinámicas de equipo y las competencias para emprender. Se basa en la disminución de las brechas entre el perfil real de los emprendedores y el perfil esperado que plantea las características que poseen o deben poseer cada uno de ellos desde lo individual hasta lo grupal en busca de facilitar la adaptación y adherencia al proceso emprendedor de incubación, y si es posible a las siguientes etapas, pues emprender puede convertirse en un estilo de vida y ello requiere aprendizajes y generar cambios en la conducta.

¿Cuál es el objetivo general del acompañamiento al emprendedor? identificar y disminuir las brechas que manifiestan los emprendedores entre sus perfiles reales y los perfiles ideales psicológicos y comportamentales que se interponen con los resultados de

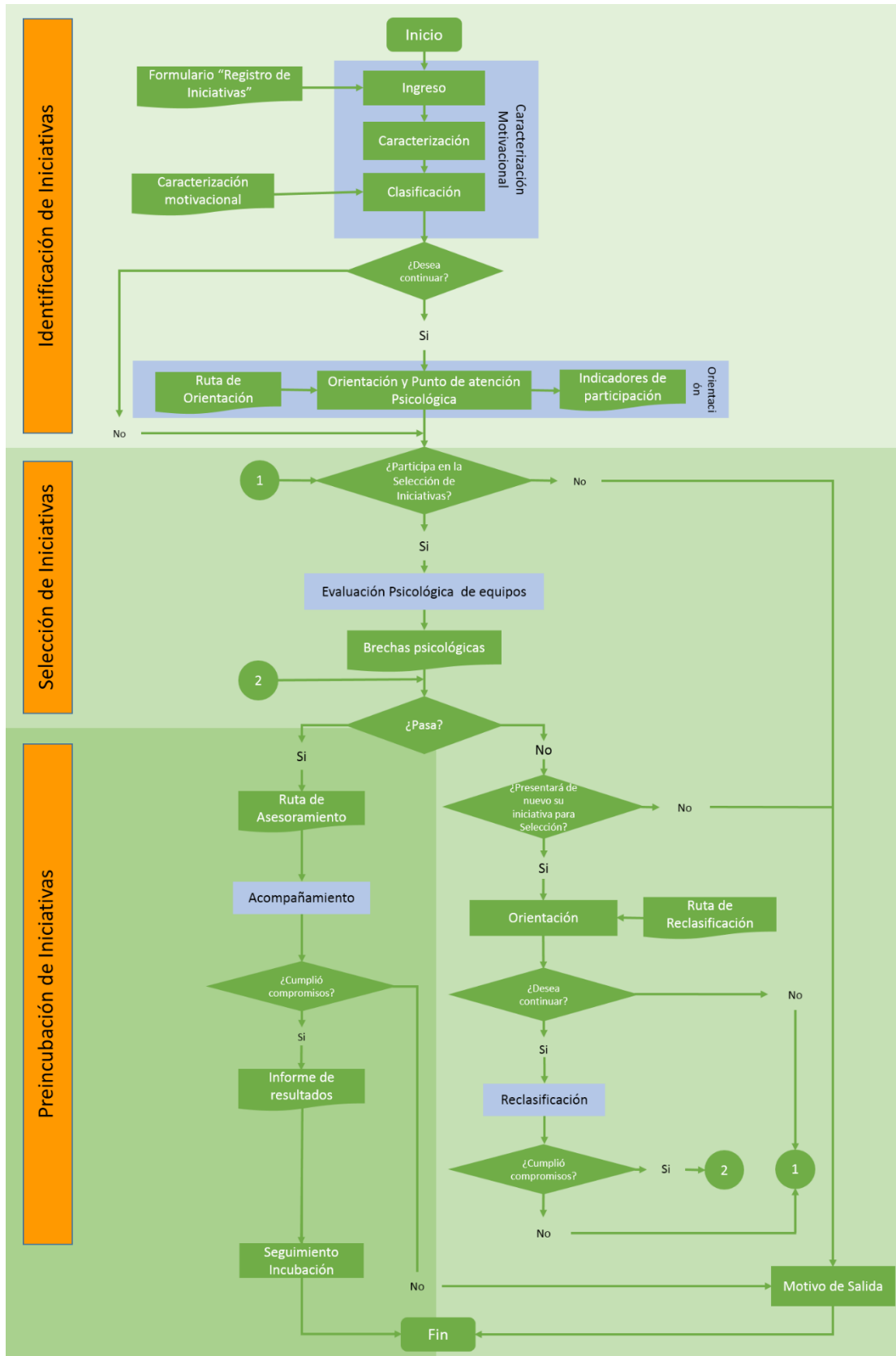
sus actividad emprendedora y su bienestar como actor emprendedor, en la etapa de preincubación.

Por esta razón, se encamina en el diagnóstico de los actores e identificación de sus necesidades de acompañamiento contextualizadas en sus iniciativas, y así encontrar o generar las herramientas de acompañamiento que se ajusten a ellas, buscando un ajuste o adaptación de los recursos con los que cuentan los emprendedores, y la potenciación de aquellos que deban obtener o desarrollar, como un trabajo de construcción conjunta actor-equipo-psicólogo.

El proceso llevado a cabo se organiza por etapas que se ajustan a las etapas de acompañamiento empresarial del PGT dentro de la preincubación empresarial, respondiendo además, al procedimiento psicológico de diagnóstico y acompañamiento: exploración sociodemográfica, exploración psicológica, generación del plan de intervención, intervención y seguimiento, y cierre:

Gráfica 03

Flujograma Acompañamiento Psicológico



Se realizarán 3 tipos de acompañamiento: orientación, acompañamiento y reclasificación: orientación, acompañamiento y reclasificación, se detallarán más adelante.

5.3.1. El perfil emprendedor de la UEE

La revisión literaria realizada y el rastreo de prácticas de acompañamiento en el ecosistema emprendedor colombiano y redes de emprendimiento universitarias en las cuales participa la Universidad de Antioquia, permitió definir un perfil del emprendedor para la UEE, recogiendo las variables comunes más recurrentes y algunas nuevas que se proponen de la teoría pero que en la práctica son poco abordadas aún, y ello se constituye en un valor diferenciador de la UEE:

5.3.1.1. Perfil de motivación

La motivación conlleva a la regulación y dedicación que una persona otorga a la actividad que realiza, de esta manera, los tipos de motivación permiten caracterizar y planear expectativas respecto a su actuación. Por ejemplo, cuando una persona está motivada intrínsecamente, existe una tendencia interna para realizar la actividad en la que se está involucrando porque ésta le ofrece satisfacción por sí misma y está orientada hacia aquello que la persona disfruta y realiza por iniciativa propia, de forma que es iniciada por voluntad propia y permite satisfacer las necesidades intrínsecas psicológicas de la persona, planteadas por Abraham Maslow, siempre que estén en función de la autorrealización.

Tabla 12

Perfil esperado motivacional

| CATEGORÍA | DESCRIPCIÓN | PERFIL SUGERIDO |
|--|---|--|
| Motivación extrínseca con regulación externa, | La participación en la actividad depende de motivadores externos como obligación o compromiso, y no de convicción propia. Por tanto, sus metas no están relacionadas con el emprendimiento. | Motivación intrínseca o motivación extrínseca integrada. |
| Motivación extrínseca con regulación introyectada | La participación en la actividad depende de motivadores externos como el mantenimiento de un status que ya se ha obtenido o se desea obtener, y no de convicción propia. Por tanto, sus metas no están relacionadas con el emprendimiento. La persona imprime atención y esfuerzo a los resultados que busca por medio de su tarea más que a cómo la realiza, o buscará terminarla sin imprimirle mucho esfuerzo o capacidades, porque no la disfruta. No hay percepción de autonomía en la actividad y participar en el mundo emprendedor no es decisión propia. | |
| Motivación extrínseca con regulación identificada | La participación en la actividad depende de motivadores externos pero coincide con sus valores, metas e intereses personales. Por tanto, sus metas podrían estar relacionadas con el emprendimiento mas no son emprender. La persona imprime atención y esfuerzo a los resultados que busca por medio de su tarea más que a cómo la realiza, o buscará terminarla con esfuerzo aunque no la disfruta. En ocasiones hay percepción de libre decisión en la actividad de emprender. | |
| Motivación extrínseca con regulación integrada | La participación en la actividad depende de motivadores externos como ganancias adicionales al emprendimiento, se participa en ella porque coincide con los valores, metas e intereses personales. Por tanto, sus metas están altamente relacionadas con el emprendimiento, mas éste no es su fin último. La persona imprime atención y esfuerzo tanto a los resultados que busca como a la forma en que realiza la tarea. Generalmente hay percepción de libre decisión en la actividad de emprender. Participar en el mundo emprendedor podría ser decisión propia y se torna agradable. Aumenta la autoeficacia. | |
| Motivación intrínseca, | La participación en la actividad obedece a que los valores, metas e intereses personales, coinciden con la visión del emprendimiento y con sus necesidades. Disfruta la actividad misma, sin importar si obtiene o no una ganancia adicional a partir de ella. Sus metas están fuertemente relacionadas con el emprendimiento. Podría sentirse a gusto con las tareas propias que involucra el emprendimiento, como gestionar, planear, negociar, | |

| | | |
|---------------------|---|-------------------------------|
| | <p>dirigir, proyectos, es decir, disfrutar "hacer que las cosas pasen. La persona imprime atención y esfuerzo tanto a los resultados que busca como a la forma en que realiza la tarea. Aumenta la autoeficacia.</p> <p>Al contrario de la motivación extrínseca, este tipo de motivación se refuerza por medio de la potenciación de los sentimientos de autoeficacia, autonomía y libertad de decisión frente a la actividad que se está realizando. Porque algunos autores encontraron que la elección, las oportunidades de autodirección aumentan la motivación intrínseca porque aumentan la autonomía.</p> <p>Los reforzadores o castigos externos disminuyen la motivación intrínseca, por ello, debe tenerse en cuenta que los límites de tiempo, directivas, la presión de las evaluaciones y las metas impuestas la desvanecen porque conducen a la persona a desarrollar un locus externos de causalidad.</p> | |
| EXPECTATIVAS | DESCRIPCIÓN | PERFIL SUGERIDO |
| Oportunidad | Se emprende con metas de alto crecimiento, innovación, orientación internacional y/o creación de valor social. | Expectativas por oportunidad. |
| Necesidad | Se emprende con metas de solucionar una situación económica o laboral más demarcadas que metas de alto crecimiento, innovación, orientación internacional y/o creación de valor social. | |

Nota: Descripción de los tipos de motivación con base en las teorías desarrolladas por Deci y Ryan (1985, 2000, 2008a, 2008b). Elaboración propia.

5.3.1.2. Perfil de competencias

Su concepción será tomada a partir de la propuesta de Martha Alles: “la capacidad de responder exitosamente una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea, según criterios de desempeño definidos por la empresa o sector productivo. Abarcan los conocimientos (saber), actitudes (saber ser) y habilidades (saber hacer) de un individuo. Así, una persona es competente cuando:

- Sabe movilizar recursos personales (conocimientos, habilidades, actitudes) y del entorno (tecnología, organización, otros) para responder a situaciones complejas, y

- Realiza actividades según criterios de éxito explícitos y logrando los resultados esperados”

Cada competencia fue definida de acuerdo al contexto específico de la UEE y al rastreo citado en el marco teórico (realizado por Carmona y Henao en la UEE en el año 2015), por medio de las herramientas que ofrece la psicología organizacional y del trabajo, y fueron validadas con un tercer psicólogo, perteneciente a la UEE, quien brindó aportes sobre cada componente de la competencia.

Además, se realizó una posterior validación con 12 expertos de la UEE de la propuesta por medio de una encuesta en la cual debían responder cuál competencia creían que debería tener un emprendedor social, empresarial, cultural y/o intraemprendedor. Los resultados fueron los siguientes:

Tabla 13

Perfil de competencias para emprender

| COMPETENCIA | DESCRIPCIÓN | | |
|--|---|--|---|
| | SER | SABER | HACER |
| Adaptabilidad (Adaptabilidad al cambio en Parque E) | Se siente cómodo cuando debe cambiar su conducta normal con base en los requerimientos de cada contexto, persona o actividad. | Identifica qué cambios rutinarios en las ideas y comportamiento debe realizar según los contextos. | Responde efectivamente ante las necesidades de cambio provocadas por el medio ambiente, demostrando facilidad para incorporarse en las situaciones nuevas a las cuales se debe enfrentar y trabajar en consonancia con ellos. |
| Atención al detalle (Parque E) | En diferentes aspectos de su vida, evalúa con detalle las decisiones que no han sido tomadas con base en el análisis minucioso de la información. | Reconoce los tipos y niveles en los que se puede clasificar la información. | Utiliza herramientas para clasificar u obtener información con base en sus detalles, en pro de su iniciativa o proyecto. |
| Capacidad de Gestión (Planeación estratégica en Parque E) | - Le gusta llevar a cabo iniciativas, proyectos o soluciones teniendo presente su capacidad para | - Sabe utilizar métodos, herramientas y/o fuentes de información para | - Realiza actividades de planeación cada vez que va a llevar a cabo una iniciativa, proyecto o solución, coordinando las |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | gestionar recursos técnicos o financieros de manera planificada. | gestionar y llevar a cabo iniciativas, los proyectos o soluciones que plantea. | actividades necesarias para ejecutar con éxito un proyecto. |
| Control de calidad (Parque E) | - Le gusta mantenerse informado y capacitado con el fin de poder actuar con alta eficacia en las exigencias cambiantes del ambiente externo a su empresa. | - Está familiarizado con procesos de control de calidad en su área profesional, incluyendo las consecuencias que tienen en la efectividad en sus tareas. | - Desarrolla, selecciona, evalúa y aplica métodos de análisis de utilidad en el control de calidad de sus tareas, cumpliendo métodos de control de calidad en su organización, por medio de soluciones o acciones que permiten superar los objetivos planeados. |
| Creatividad e innovación (También en Parque E) | - Se siente motivado cuando se expone a retos creativos y puede implementar sus ideas. | - Conoce herramientas que le permiten estimular su creatividad para enfocarla al desarrollo de iniciativas, proyectos o soluciones. | - Busca sistemáticamente nuevas formas de solucionar problemas de manera creativa, rompiendo convencionalismos. |
| Manejo del tiempo (Parque E) | - Le gusta y/o se siente cómodo cuando debe cumplir y controlar sus horarios y metas propuestas respecto a un tiempo determinado. | - Comprende y acepta las pautas de manejo del tiempo que requiere cada actividad relacionada con lo que debe hacer, según las expectativas de rendimiento y resultados que debe obtener de ellas. | - Controla su tiempo en términos de días, horas y semanas utilizando herramientas como horarios y cronogramas, con los que puede monitorear su progreso. - Logra cumplir con las actividades de acuerdo al tiempo previsto. |
| Pensamiento sistémico (Pensamiento analítico-conceptual en Parque E) | - Siente interés por conocer los factores que pueden afectar sus decisiones o asuntos que le conciernen. | - Sabe de qué manera analizar la influencia de factores externos a su iniciativa, proyecto o solución. | - Reconoce la función e influencia mutua de los elementos de un sistema e integra información y establece conexiones entre los factores que se relacionan con sus decisiones, su iniciativa, proyecto o solución en |

| | | | |
|---|--|--|---|
| | | | busca de obtener los mejores resultados posibles. |
| Preocupación por el orden, calidad y precisión (Parque E) | - Le interesa mantener en orden las actividades en las que se ve envuelto para evitar desviaciones en las fases y plazos, o errores que comprometan la calidad. | - Identifica las posibles medidas de orden, calidad y precisión que requiere cada actividad en la que se ve involucrado. | - Comprueba su propio trabajo y el de su equipo con base en las expectativas de exactitud y calidad esperados por los involucrados, comunicando o corrigiendo los errores que identifica. |
| Toma de Decisiones (Parque E) | - Le gusta tener información que considera de buena calidad, sobre las posibles opciones que puede tomar al momento de elegir, y sus respectivas consecuencias. | - Analiza las características de aquellas situaciones en las que debe tomar la iniciativa para decidir o liderar procesos de decisión. | - Suele utilizar técnicas propias o aprendidas para liderar procesos de decisión rápida y eficientemente, obteniendo los resultados esperados y asumiendo la responsabilidad de las consecuencias que conllevan. - Prioriza y resuelve problemas importantes. |
| Propensión al riesgo (Asumir riesgos calculados en Parque E) | - Ser: Prefiere actuar en situaciones en las cuales conoce el nivel de pérdidas o ganancias. Está dispuesto a afrontar las consecuencias de las decisiones que toma bajo riesgo. | - Saber: entiende las implicaciones de tomar decisiones de pequeña y gran envergadura. | - Hacer: toma decisiones con base en un análisis previamente considerado del nivel de pérdidas o ganancias de cada acción a tomar. |
| Autoeficacia | - Reconoce las debilidades y fortalezas que podrían obstaculizar o contribuir al logro de las metas que se propone. | - Entiende y es capaz de mencionar las formas en que puede ser más efectivo en el logro de las metas que se propone. | - Busca capacitación o acompañamiento cuando considera que debe mejorar sus habilidades o conocimientos. - Toma decisiones asertivas de cara al emprendimiento con base en sus debilidades y fortalezas. |
| Comunicación Asertiva | - Para la persona es importante comprender siempre | - Planea y utiliza medios o estrategias para | - Comunica sus opiniones, ideas, pensamientos y sentimientos de forma |

| | | | |
|---------------------------------------|--|---|---|
| | <p>los mensajes que recibe de otras personas y espera que los suyos también lo sean para cooperar efectivamente con ellos.</p> | <p>comunicar sus mensajes según el propósito del mismo.</p> | <p>directa, respetuosa y práctica según contexto obteniendo los resultados esperados. - Escucha las opiniones de los demás y confirma con ellos haber comprendido su mensaje.</p> |
| <p>Orientación a la acción</p> | <p>- Siente una motivación constante por generar acciones concretas para cumplir objetivos.</p> | <p>- Orienta los esfuerzos y cogniciones en hacer las cosas de la mejor manera y lo más pronto posible como medio para obtener logros.</p> | <p>- Ejerce acciones concretas para cumplir con sus labores, llevándolas a cabo rápidamente y obteniendo los resultados esperados.</p> |
| <p>Orientación al logro</p> | <p>- Tiene objetivos propios y comunes con su equipo frente a los cuales mantiene una motivación persistente en alcanzar. - No se siente desmotivado cuando encuentra obstáculos en sus actividades, ya que considera los posibles beneficios de terminarla.</p> | <p>- Sabe cómo proponerse objetivos y metas claras coherentes con su plan de vida.</p> | <p>- Se esmera en lograr sus objetivos asumiendo los esfuerzos y aprendizajes a los que se deberá enfrentar, con plazos claros y metas determinadas.</p> |
| <p>Trabajo en equipo</p> | <p>- Se siente cómodo trabajando con otras personas en busca de un objetivo común.</p> | <p>- Sabe cómo promover el mantenimiento de un ambiente de trabajo favorable para su equipo o personas con las que debe cooperar para desarrollar su iniciativa, proyecto o solución.</p> | <p>- Cooperar y participa efectivamente con los demás en busca de una meta común anteponiéndola a sus objetivos individuales.</p> |
| <p>Estabilidad Emocional</p> | <p>- La intensidad de las emociones que experimenta cotidianamente suele</p> | <p>- Considera necesario controlar la manifestación de sus emociones</p> | <p>- Gestiona las emociones en el momento de experimentarlas, utilizando estrategias propias o</p> |

| | | | |
|---------------------------------|---|---|--|
| | ser estable. | positivas y negativas según sus consecuencias y el contexto en el que se encuentre. | aprendidas que favorecen su bienestar sin consecuencias negativas para sí o los demás. |
| Inteligencia social | - Ser: se siente cómodo en situaciones en las que deba compartir y cooperar con las personas. | - Saber: reconoce las necesidades, deseos y opiniones propias y de los demás, logrando su vinculación a las actividades que realiza, convirtiéndolas en fuentes de oportunidades no solo de aprendizaje, sino también de crecimiento y desarrollo personal. | - Hacer: establece y mantiene relaciones con personas de diferentes grupos de interés que representan una red de apoyo y contribuyen al desarrollo de las personas y del emprendimiento. |
| Locus de control interno | - Ser: se responsabiliza de aquello que le sucede en su vida cotidiana y suele ser más independiente. | - Saber: Puede diferenciar fácilmente entre aquellas situaciones de su vida que están en su poder de acción y el nivel de influencia que reciben del ambiente, reconociendo su responsabilidad de las acciones que realiza y los resultados que obtiene. No atribuye a la suerte o el destino las situaciones de su vida, sus logros o desaciertos. | - Hacer: Dedicar esfuerzo y persistencia a sus acciones en busca de lograr los resultados deseados. |
| Persuasión | - Ser: tiene deseo de producir un impacto o efecto determinado | - Saber: conoce los límites éticos de la persuasión y ha | - Hacer: utiliza estrategias que no transgreden los valores de la organización |

| | | | |
|--------------------------|---|---|--|
| | sobre quienes evalúan las ideas. | inferido técnicas para lograr que sus ideas sean implementadas. | generando en sus jefes y compañeros un interés sobre la idea desarrollada. |
| Visión Sostenible | - Ser: se siente inclinado cada que desarrolla una iniciativa, proyecto o solución, por proteger, mantener y mejorar los recursos humanos y económicos que se requerirá en el futuro en las iniciativas que lidera. | - Saber: visualiza las necesidades presentes y futuras de sus proyectos, así como los recursos y las fuentes que requiere para suplirlas. Es consciente de las condiciones económicas, sociales y ambientales que favorecen el desarrollo y la permanencia de su empresa. | - Hacer: adopta estrategias y actividades que suplen las necesidades actuales de su iniciativa y de sus grupos de interés, realizando análisis de costos, mercado, gastos y ganancias. |

5.3.1.3. Perfil de personalidad

Para el plan de acompañamiento y con base en la revisión de literatura realizada, se define como un concepto dinámico de la psicología que busca describir los patrones de conducta que caracterizan a una persona y predecirla a futuro a partir teorías explicativas como el psicoanálisis, la teoría cognoscitiva, la teoría humanista, entre otras. Dicho esto, la personalidad del emprendedor puede definirse como el conjunto de rasgos que explican la manera en que su quehacer es guiado hacia el emprendimiento desde factores internos, e intenta describir las características comunes entre los emprendedores. Hablar de personalidad del emprendedor significa aceptar que, las acciones que la persona lleva a cabo, tienen una tendencia general y global hacia el emprendimiento.

Tabla 14

Perfil de personalidad emprendedora

| CATEGORÍA | PERFIL SUGERIDO INDIVIDUAL | PERFIL SUGERIDO GRUPAL |
|--|-----------------------------------|---|
| Extraversión (sugerencia) | M | Complementariedad en los rasgos de la personalidad entre los integrantes del equipo. La literatura recomienda conformar equipos con integrantes que en tengan tendencias altas en el rasgo Consciencia, en busca de lograr un alto desempeño. Se recomiendan perfiles individuales con tendencias bajas o niveles medios en neuroticismo. |
| Agradabilidad (simpatía), amabilidad | M | |
| Consciencia (conformidad, seguridad), responsabilidad | A | |
| Neuroticismo (estabilidad emocional, inquietud) | B | |
| Apertura a la experiencia (cultura, intelecto, intelectancia) | M | |

Nota: elaboración propia a partir de la revisión en literatura.

5.3.1.4. Perfil de plan de vida

Se toma la definición propuesta por Gallego citada en el marco teórico, según la cual, el plan de vida es un conjunto de elementos que estructuran y permiten trazar la ruta que se desea recorren en el transcurso de nuestra existencia, guiados por un propósito central que le confiere sentido. En dicha planeación, se reconocen los valores, se clarifican los roles, se visibilizan las metas a alcanzar y se identifican los recursos necesarios para recorrer de manera coherente dicho camino.

El plan de vida media y es mediado por la motivación, y permite reconocer hacia dónde se dirigirán los esfuerzos de la persona y, le facilita concretar acciones del día a día para llegar a su meta, otorgando un sentido a la vida. De manera que la persona podrá mantenerse orientada más fácilmente en sus aspiraciones e ideal de autorrealización.

El emprendimiento hace parte de la dimensión productiva del plan de vida, en donde la persona cumple un rol que busca generar y obtener recursos, indica su participación en las organizaciones y su vinculación al mundo del trabajo.

Tabla 15

Perfil de plan de vida

| INDICADORES | PERFIL SUGERIDO INDIVIDUAL | PERFIL SUGERIDO (GRUPAL) |
|--------------------------|---|--|
| Anclas de carrera | Mostrar una inclinación hacia una de las siguientes anclas de carrera: <ul style="list-style-type: none"> - Ancla Técnico/funcional - Ancla Creatividad emprendedora - Ancla Dirección - Autonomía/Independencia - Seguridad/Estabilidad - Servicio/Dedicación a la causa - Ancla Puro Reto - Ancla Estilo de Vida | En la información comparada entre los cuestionarios y la entrevista semiestructurada, se encuentra que en el equipo se presenta una combinación de las anclas, incluyendo al menos, <ul style="list-style-type: none"> - Un integrante orientado hacia la autonomía e independencia, - O un integrante orientado hacia la creatividad. |
| Metas | El emprendedor cumple con la mayoría de los siguientes criterios: <ul style="list-style-type: none"> - Tiene metas específicas en las diferentes esferas de su vida de acuerdo a su visión personal. - Determina sus metas en plazos temporales. - Reconoce y ejecuta acciones claras que le llevan a alcanzar sus metas. - Ejecuta acciones planeadas para lograr sus metas de una manera esperada. - Ha logrado cumplir metas a largo plazo (además del estudio) en su vida. | Los integrantes de cada equipo comparten una visión orientada hacia el emprendimiento, y sus metas, acciones y roles están orientadas hacia su logro, incluso ya lo están haciendo y se sienten altamente motivados en el proceso. Esto se traduce en tener un alto potencial de ajuste y mantenimiento al proceso emprendedor desde los componentes visión, metas y roles o al menos medio alto. Es decir, en la calificación del instrumento aplicado, |
| Roles | El emprendedor cumple con la mayoría de los siguientes criterios: <ul style="list-style-type: none"> - Reconoce que tiene vinculaciones y responsabilidades que en las diferentes esferas de su vida e identifica algunos de sus roles en ellas: social (relaciones y estatus social), productiva (empleo, ganancias), afectiva (plano emocional), física (salud, autocuidados), cognitiva (desarrollo intelectual y aprendizaje), y espiritual (creencias, esperanza como tal). - Algunos o la mayoría de sus roles, le permiten alcanzar las metas que plantea tener a largo y mediano plazo y se siente a gusto con ellos. | - El equipo tiende a obtener un puntaje entre 3,61 y 5 (nivel 4 o 5). |

| | | |
|---------------|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Los roles que logra identificar, pueden ser complementarios, es decir, no se obstaculizan entre sí en términos de intereses, gustos, aspiraciones, recursos y metas. - Logra cumplir satisfactoriamente sus responsabilidades dentro de cada rol, teniendo la flexibilidad como para cambiar alguno de ellos en los momentos que sea requerido. - La generación y ejecución de proyectos caracterizan la mayoría de sus roles, principalmente en el aspecto productivo y cognitivo. | |
| Visión | <ul style="list-style-type: none"> - El integrante considera como parte de su realización personal, el tener un crecimiento profesional en situaciones relacionadas con el emprendimiento. - Los principios y valores de la persona se rigen por la búsqueda de oportunidades y/o una apertura respecto a las nuevas ideas que vienen de lugares inesperados. - El integrante tiene bajo su consideración, tener un compromiso con su misión en un plazo de 10 años adelante. - Disfruta el hecho de poder generar y ejecutar variedad de proyectos en las diferentes esferas de su vida para afrontar las situaciones en las que se encuentra envuelto. - Si bien, su visión se puede ver permeada por la influencia de sus modelos a seguir, ha sido formada y fortalecida bajo su propio criterio, teniendo en cuenta principios de realidad y conociendo sus potencialidades y gustos. | |

Nota: elaboración propia a partir de la revisión en literatura.

5.3.1.5. Perfil equipo emprendedor

El perfil del equipo emprendedor se refiere sus dinámicas de interacción y trabajo, es decir, los fenómenos que tienen lugar dentro del equipo a partir de las interacciones entre sus integrantes durante las diferentes etapas de su conformación. Dan cuenta de la solidez y calidad del equipo, y el ambiente de trabajo como medio facilitador.

Tabla 16

Perfil de equipo

| CATEGORÍA | INDICADOR | PERFIL SUGERIDO |
|-----------|-----------|-----------------|
|-----------|-----------|-----------------|

| | | |
|------------------------------|---|--|
| Etapa de desarrollo | -Formación | Idealmente, se espera que cada equipo se encuentre mínimo en una etapa de desarrollo en el que se está implementando la creación de las normas y se estén asumiendo roles diferenciados. Esto es, desde la perspectiva del líder, la orientación de las acciones, las expectativas, las relaciones intragrupales o las normas grupales. |
| | -Conflicto | |
| | -Establecimiento de normas | |
| | -Desempeño | |
| Comunicación efectiva | * Unicidad de la información | <ul style="list-style-type: none"> - Los integrantes del equipo comparten sus conocimientos con los demás de acuerdo a las necesidades del mismo en el momento oportuno. - Existe realimentación entre los miembros del equipo sobre sus labores. |
| | * Apertura de la información | <ul style="list-style-type: none"> - Los integrantes muestran apertura para compartir sus puntos de vista y percepciones respecto a lo que sucede, de acuerdo a las metas del equipo. - La información que se comparte es utilizada para tomar decisiones. - Los miembros del equipo se mantienen al tanto de los asuntos claves que afectan su actividad. |
| | *Comunicación en multidireccional | <ul style="list-style-type: none"> - Se evidencia el uso de canales de comunicación horizontal y vertical para la transmisión de la información. |
| Cohesión grupal | * Integración ambiental: entornos físicos, sociales y culturales compartidos. | <ul style="list-style-type: none"> - Hay un entorno común de reunión, percibido como agradable, estimulante e interesante por el grupo. - Los integrantes comparten algunas redes sociales (organizaciones, profesionales, entorno laboral, etc.) - El equipo tiene una experiencia compartida en el proyecto o diferentes trabajos por al menos un par de meses y se siente satisfecho con ella. |
| | * Integración comportamental | <ul style="list-style-type: none"> - Los integrantes han renunciado a preferencias personales, dando prioridad a su equipo. - Dentro y fuera del grupo, los integrantes priorizan metas comunes sobre algunos de sus intereses personales. - Hay confianza y agrado entre los integrantes del equipo. |
| | * Integración afectiva | <ul style="list-style-type: none"> - Se identifica apoyo mutuo ante el fracaso y la frustración. - El equipo tiene recompensas implícitas y explícitas hacia los comportamientos y acciones esperados. - El equipo actúa por permanecer unido ante las amenazas internas y externas a su |

| | | |
|---|---|--|
| | | estabilidad. |
| | * Integración cognitiva | - Hay una aceptación de las normas grupales implícitas o explícitas. - Los integrantes identifican características que los diferencian de otros grupos. - Los integrantes permanecen en el grupo por su atracción hacia el objetivo del mismo. |
| Diferenciación de roles de equipo (coordinación) | * Asignación de Roles: Los roles de trabajo en equipo propuestos por Meredith Belbin son los siguientes: - Roles de acción: impulsor, implementador, finalizador. - Roles sociales: coordinador, investigador de recursos, cohesionador. - Roles mentales: cerebro, monitor evaluador, especialista. | - Hay complementariedad y apoyo entre integrantes respecto a sus roles, no habiendo sobrecarga de funciones. - Los conocimientos y experiencia de cada integrante están acordes a su rol. |
| | * Asunción y adjudicación de roles: - El rol realizado y el rol ideal de cada integrante coinciden. | - Cada integrante tiene claro qué rol debe ejercer en su equipo, y sus respectivas funciones. - Los roles asumidos y los roles asignados coinciden, no habiendo ambigüedad. |

Nota: elaboración propia a partir de la revisión en literatura.

5.3.2. Caracterización motivacional

Es la primera etapa del plan de acompañamiento psicológico, se enmarca en la etapa de Identificación de iniciativas de GIE. Consiste en un conjunto de actividades que permiten conocer a qué categorías motivacionales se ajusta la comunidad universitaria que se acerca a la UEE, suministrando un insumo para tomar decisiones de fomento al emprendimiento. Consta de tres subetapas:

- *Ingreso:* momento de llegada de los emprendedores al proceso de atención psicológica al emprendedor, en el que se realiza un acercamiento a su contexto y características sociales para citarlos a participar en la caracterización.

Para ello, se utilizan los datos brindados por Gestión de Iniciativas (GIE), quienes tienen un primer contacto con los emprendedores en sus formularios.

- *Caracterización:* tarea que permite a los emprendedores y potenciales emprendedores, acercarse al PGT para identificar las exigencias del mundo emprendedor y los tipos de emprendimiento. Del mismo modo, permite al programa, reconocer las características motivacionales y expectativas de las personas que muestran un primer interés en hacer uso de sus servicios.

- *Clasificación:* conjunto de actividades que ofrecen la posibilidad de identificar a qué grupos motivacionales se ajustan los asistentes al proceso y ubicarlos en ellos, de acuerdo a sus expectativas y motivaciones para emprender, a partir de las cuales se podrán orientar los servicios de acompañamiento (rutas de orientación) con la premisa de aportar espacios de reflexión de cara a la concordancia entre la motivación actual para emprender, el plan de carrera y el emprendimiento; y el trabajo en el fortalecimiento individual para afrontar el proceso subsiguiente. Las categorías motivacionales, se basan en el perfil motivacional esperado mencionado anteriormente.

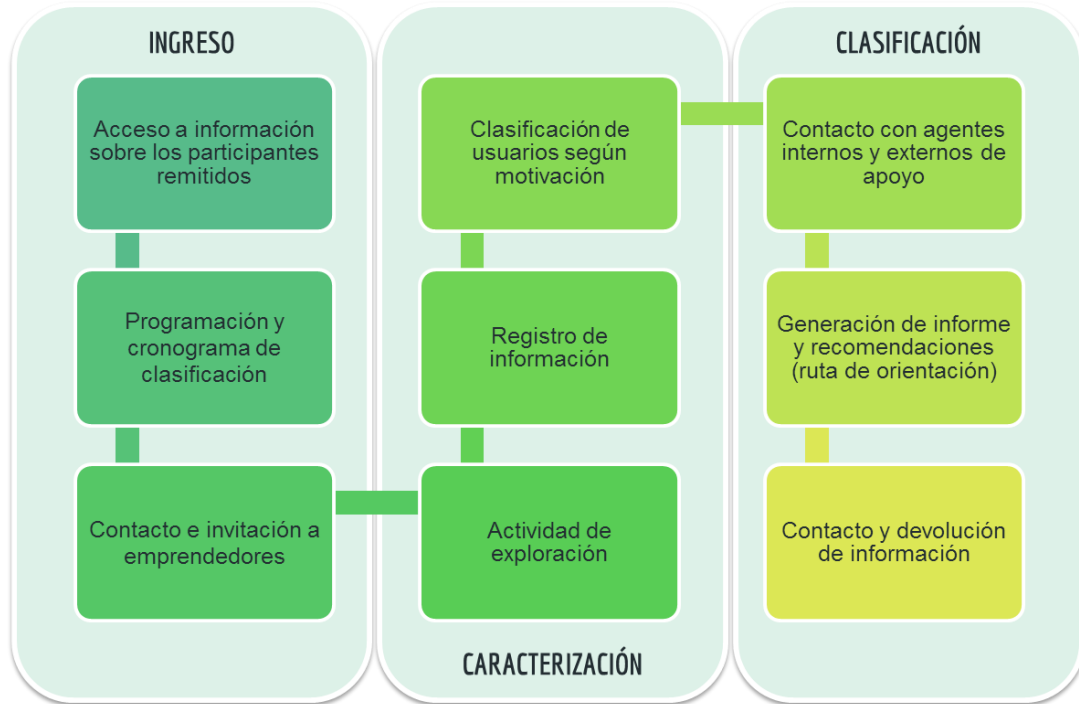


Gráfico 04: Pasos de la caracterización motivacional. *Acceso a información:* los participantes son remitidos porque han participado en otro proceso de la UEE anteriormente, por tanto, su información ya existe en las bases de datos, se accede a ella con fines de contacto y citación a la actividad. *Programación:* se realiza con base en los cronogramas de la línea GIE. *Actividad de exploración:* se refiere al encuentro con los participantes y al diligenciamiento de los tests de caracterización, se procura que estén acompañados de técnicas didácticas y participativas. *Contacto con agentes:* permite identificar posibilidades de acompañamiento en entidades externas e internas de la universidad. *Generación de informe:* contiene el perfil obtenido de los participantes y las recomendaciones a seguir respecto a sus expectativas y motivaciones para emprender. *Contacto y devolución:* entrega de las sugerencias o ruta de orientación a los participantes, con base en la programación de actividades de los agentes de apoyo.

La caracterización se define como la primera etapa del acompañamiento psicológico porque permite lograr un primer acercamiento al emprendedor desde aquello que le motiva en su vida y las razones que busca para emprender, es decir, permite descubrir las razones por las cuales llega a la UEE. Sus expectativas y motivaciones permiten identificar qué medios y formas de acercamiento se adecúan a su trabajo, y así,

adaptar estrategias de acompañamiento y de mantenimiento de la motivación de los emprendedores. También permite a los emprendedores explorar y tomar decisiones respecto a su futuro cercano como emprendedor, conociendo las posibilidades, limitaciones, el contexto, las responsabilidades, etc., que le esperan. Abre o cierra la primera puerta de acceso personal al mundo del emprendimiento.

Igualmente, se propone realizar una caracterización dirigida a la comunidad universitaria que ha participado en actividades de fomento del espíritu emprendedor para conocer posibles efectos de su participación en las mismas, respecto a su motivación y razones para emprender, y posiblemente, entregar los respectivos informes a las personas encargadas de dichas actividades.

5.3.3. Orientación

Se refiere a un momento que tiene lugar inmediatamente después de la caracterización motivacional, consiste en la confirmación y ejecución de las rutas de orientación logradas en la etapa anterior (actividades ofrecidas por agentes internos y externos de apoyo como Bienestar Universitario y entidades de formación y acompañamiento en emprendimiento y los grupos motivacionales identificados). Los emprendedores deciden si desean tomarlas o no, pues, la motivación y el camino de vida es una elección individual y personal.

En esta etapa, se ofrece también un espacio llamado *Punto de Atención Psicológica*, el cual se programa para estar disponible en la UEE permanentemente. Allí, se brinda de manera individual, presencial y confidencial, asesoramiento a aquellas personas y equipos que encuentran dificultades, inquietudes u otras situaciones que desean resolver y

que consideran que pueden ser abordadas desde la perspectiva psicológica. Pueden asistir a partir de la caracterización y durante todo el proceso de acompañamiento.

El psicólogo encargado del Punto de Atención Psicológica, definirá las metodologías a seguir de acuerdo a las necesidades puntuales de quienes soliciten el servicio siempre y cuando se enmarquen en el asesoramiento, basados en la solución de problemas y la toma de decisiones. El psicólogo debe diligenciar un formato de seguimiento para cada encuentro, del cual se hablará más adelante.

Se sugiere como formas de acompañamiento, las propuestas por Aamodt (2010), en el marco de la psicología organizacional: capacitación en el aula (seminarios, o talleres), el aprendizaje a distancia (individual y programado) y la capacitación en el puesto (ejecución de actividades reales del emprendimiento en el marco de la motivación y el plan de carrera), entre otras. Además, de actividades permitan vivir experiencias que hagan parte de la realidad emprendedora, como salidas de campo y carreras de exploración.

5.3.4. Evaluación psicológica (Concepto Grupal)

Se denomina *Concepto Grupal* a la etapa de evaluación. Se compone de un grupo de actividades que buscan identificar los perfiles de los emprendedores y potenciales emprendedores de la universidad y hace parte de la etapa de GIE denominada Selección de Iniciativas, es decir, es una etapa en la que se exploran las condiciones individuales y grupales en miras de generar un plan de acompañamiento o un plan de *reclasificación* según sea el caso.

Consta de 4 momentos que surgen a partir del perfil ideal del potencial emprendedor y sus equipos:

Momento 1: Plan de Carrera: explora si hay coherencia la actividad emprendedora con el plan de vida de los integrantes del equipo desde la visión de futuro, las metas y los roles que normalmente ejerce cada uno en las diferentes esferas de su vida.

Momento 2: El emprendedor tras la iniciativa: explora las tendencias de personalidad de los integrantes del equipo emprendedor y cómo ellos pueden asignar sus roles en busca de complementariedad.

Momento 3: Emprendedores y dinámica grupal: observa el estado actual del equipo, en cuanto a su fase de formación, su cohesión grupal, comunicación efectiva, y diferenciación de roles.

Momento 4: Competencias para emprender: identifica brechas en el aspecto individual y en el aspecto grupal en miras potenciar las competencias personales y técnicas que, según la literatura, caracterizan al emprendedor exitoso.

Las brechas y perfiles encontrados, son abordados como oportunidades de fortalecimiento y se convierten en insumos para la toma de decisiones respecto a qué iniciativas están en condiciones para recibir el acompañamiento que ofrece la UEE dentro de sus límites y alcance. Los niveles calificativos son establecidos internamente en la unidad, con base en la información revisada y la validación de expertos.

Los pasos a seguir para ejecutar el Concepto Grupal, son:

1. Conformación del equipo de selección psicológica: El psicólogo encargado del proceso se contactará con el equipo de GIE con al menos un mes de anticipación a los procesos de selección para conocer los requisitos de contratación y contacto con los demás psicólogos para comenzar las actividades. Se contratarán al menos 2 psicólogos que trabajarán como equipo para facilitar la objetividad en la evaluación. Deben estar familiarizados con el emprendimiento y el campo organizacional. La citación inicial será una reunión para conocer el manual de evaluación y preparar el centro de valoración con base en el mismo.

2. Programación de los momentos de evaluación y citación: el concepto grupal se programará mensualmente o según la cantidad de iniciativas que sean identificadas por Gestión de Iniciativas Empresariales GIE que busquen ser acompañadas.

El equipo evaluador entregará al psicólogo encargado del acompañamiento psicológico el informe preliminar, quien consolidará los resultados. Estos incluyen las conclusiones finales a entregar al resto del equipo de GIE.

3. Ejecución de la evaluación: se aplicarán las herramientas desarrolladas y seleccionadas para cada momento evaluativo. Esto incluye el cuestionario de competencias, anclas de carrera, una entrevista semiestructurada y una actividad (solución de un problema relacionado con el emprendimiento).

A continuación se muestra un ejemplo de un informe evaluativo:

| PERFIL EMPRENDEDOR | | | | |
|---|---|---------------------|--|-------------------|
| FAP07-PCP: INFORME FINAL | | | | |
| Unidad Emprendimiento Empresarial | | | | |
| Programa Gestión Tecnológica | | | | |
| Vicerrectoría de Extensión | | | | |
| INICIATIVA: ----- | | | | |
| PLAN DE CARRERA | CONCEPTO | | RECOMENDACIONES | GRÁFICAS GRUPALES |
| | PUNTAJE EVALUADOR 1 | PUNTAJE EVALUADOR 2 | | |
| EMPRENDEDOR 1 | 5,00 | 4,75 | <p>Es un equipo muy maduro, lleva 4 años de conformación y tienen una dinámica de trabajo establecida muy estricta que permite que el desarrollo de la actividad sea el adecuado.</p> <p>Mantener la motivación del equipo mediante actividades enfocadas al fortalecimiento y mantenimiento de las buenas practicas de interacción grupal</p> | |
| EMPRENDEDOR 2 | 3,25 | 4,00 | | |
| EMPRENDEDOR 3 | 4,25 | 4,00 | | |
| EMPRENDEDOR 4 | 4,25 | 4,00 | | |
| GRUPAL | 4,19 | 4,10 | | |
| PUNTAJE FINAL | 4,15 | | | |
| ETAPA DE DESARROLLO DEL GRUPO | CONCEPTO GRUPAL | | RECOMENDACIONES GRUPALES | GRÁFICAS GRUPALES |
| | PUNTAJE EVALUADOR 1 | PUNTAJE EVALUADOR 2 | | |
| GRUPAL: Líder, Orientación de las acciones, Expectativas, Relaciones, Normas. | 5 | 5 | <p>Siendo un equipo con un liderazgo tan fuerte las cargas motivacionales y de trabajo tienden a recargarse en el líder, debe buscarse estrategias para compartir las cargas y las situaciones que se presentan dentro del desarrollo de las iniciativas</p> | |
| PUNTAJE FINAL | 5 | | | |
| DINÁMICAS DEL EQUIPO | CONCEPTO GRUPAL | | RECOMENDACIONES GRUPALES | GRÁFICAS GRUPALES |
| | PUNTAJE EVALUADOR 1 | PUNTAJE EVALUADOR 2 | | |
| GRUPAL: Comunicación efectiva, Cohesión grupal, Coordinación. | 3 | 3 | <p>No depender tanto del papel del líder. El líder de este equipo es el factor motivacional y técnico mas importante.</p> <p>Tienen muy buena comunicación interna, pero debe desarrollarse protocolos para el manejo de las situaciones problemáticas en la relaciones entre el equipo</p> | |
| PUNTAJE FINAL | 3 | | | |
| PERSONALIDAD | RECOMENDACIONES GRUPALES | | GRÁFICAS GRUPALES | |
| | | | | |
| Questionario Personalidad | <p>Se encuentra una complementariedad en la mayoría de los rasgos, por lo que podría haber una adecuada repartición de roles de acuerdo a cada integrante y las necesidades de la iniciativa.</p> <p>Deben establecerse rutinas para resolver conflictos principalmente, conocer las formas de reaccionar de cada integrante (entre ellos) para no tener malos entendidos y trabajar asuntos como el manejo del estrés, de igual modo, discutir las situaciones que impliquen el empoderamiento de algunas responsabilidades y las consecuencias del no cumplimiento.</p> | | | |
| PUNTAJE FINAL | | | | |

Gráfica 05: Ejemplo informe de evaluación de un equipo emprendedor

5.3.5. Acompañamiento

Su objetivo principal es potenciar la dinámica de trabajo en equipo y las competencias para emprender de las personas seleccionadas en la convocatoria de iniciativas, con base en las necesidades de acompañamiento que hayan sido identificadas durante la misma, para acercarlos a los perfiles ideales de competencias y equipos dentro del ecosistema emprendedor. Considerando que, entre las competencias, según la revisión de literatura revisada, se incluyen las estrategias de afrontamiento para el bienestar y equilibrio entre las diferentes esferas vitales del emprendedor.

El acompañamiento puede ser de tipo orientación o asesoramiento, tomando como *orientación* la práctica que busca promover la reflexión de las personas respecto a un tema específico vinculado con las áreas psicológica y social, que podrían generar dificultades en su proceso emprendedor o podrían configurarse como factores de protección. Y, el *asesoramiento* como las acciones dirigidas a apoyar al emprendedor para la toma de decisiones y resolución de problemas de tipo humano y social relacionados con el emprendimiento.

Estas actividades (reuniones, charlas, talleres, visitas entre pares, entre otros) se organizan en *Rutas de Acompañamiento* que se invita seguir a los emprendedores o se agendarán individualmente como servicio del *Punto de Atención Psicológica al emprendedor*.

Con esto, se espera realizar un seguimiento en cada una de las etapas para, finalmente, registrar cambios, conforme al alcance de las expectativas planteadas al inicio de la ruta comparadas con el impacto generado sobre los usuarios en aspectos derivados del emprendimiento.

Estas *Rutas de acompañamiento*, son un producto logrado a partir de los informes de evaluación realizados en la etapa anterior y se componen del conjunto de actividades de orientación y asesoramiento que hayan sido elegidos para ejecutar con el equipo. Las sesiones pueden tener modalidad tanto colectiva, como grupal e individual. Además, cada ruta debe contener unos compromisos cumplir por parte de los psicólogos y de los emprendedores que incluye asistencia y entrega de ejercicios y productos de algunas actividades. Su ejecución tendrá una duración de 16 horas repartidas en talleres de 3 o 4 horas y se ejecutarán en aproximadamente 2 meses.

Los resultados de las *Rutas de Acompañamiento* se valoran con base en los productos provenientes de cada taller y una segunda aplicación de los instrumentos de evaluación (línea base), con el objetivo de detectar el impacto de las acciones realizadas y oportunidad de mejoramiento del proceso. Se espera que los participantes hayan adoptado prácticas que mitiguen la deserción durante etapas más tempranas del proyecto emprendedor, y que fortalezcan la potencialidades y dinámicas de equipo necesarias para facilitar el buen desempeño en el proyecto.

Para el seguimiento, se acoge la metodología de Kirkpatrick compuesto por las siguientes etapas:

- a. *Reacción*: se refiere a que tanto agradó el programa de acompañamiento a los participantes. Se basa en los sentimientos que el proceso evoca en ellos. Además evalúa a pertinencia de los temas, la aceptación de las técnicas utilizadas y la valoración del desempeño del facilitador. Se realiza en un formulario desarrollado para la UEE cuyas respuestas son tabuladas y cuantificadas.
- b. *Aprendizaje y comportamiento*: evalúa el entendimiento y adquisición de los principios, hechos y técnicas que fueron por parte de los participantes en el acompañamiento. El autor, propone como estrategia de medición la observación del desempeño del grupo en el lugar del acompañamiento por medio de juegos de roles, demostraciones, discusiones, tests escritos, etc.

Debe haber unos criterios de aprendizaje y comportamiento que guíen la evaluación, para el plan de acompañamiento psicológico de la UEE que serán manejados únicamente por los profesionales de la unidad. Los criterios de *aprendizaje* se evaluarán al finalizar el ciclo de talleres y actividades grupales, y los de *comportamiento* se evaluarán los mismos criterios en los 2 meses posteriores al ciclo de talleres y actividades grupales, pueden ser abordados en el seguimiento.

Nota: cabe resaltar que la evaluación empleada aplica también para otras etapas del acompañamiento psicológico, como reclasificación (a continuación) y la orientación.

5.3.6. Reclasificación

Se trata de una serie de talleres, capacitaciones y charlas orientadas a los usuarios y equipos que presentan sus iniciativas de emprendimiento a la UEE, pero no cumplen los perfiles esperados mínimos a acompañar. Este proceso, busca brindar a los interesados en participar, herramientas que permitan fortalecer y desarrollar condiciones relacionales y personales para el emprendimiento desde la potenciación de las competencias para emprender evaluadas y/o la identificación de los intereses y proyecciones vitales de los participantes que no pasaron etapa de evaluación, para que ellos puedan desarrollar el perfil psicológico que requiere el emprendimiento.

Para ser parte de las actividades de asesoría y continuar con el apoyo en las convocatorias a iniciativas emprendedoras que ofrece la UEE, los integrantes de cada iniciativa deben:

1. Haber presentado una iniciativa de emprendimiento y participado en la etapa de selección de iniciativas, presentando el concepto grupal.
2. Asistir a la reunión de devolución y entrega de ruta de asesoría en la cual se dan a conocer las actividades asignadas para cada integrante del equipo y se firma el compromiso de asistencia por cada uno.
3. Llevar consigo el formato firmado y los respectivos anexos entregados en el primer encuentro y presentarlos cuando hubiere lugar.
4. Reportar de manera oportuna, cualquier dificultad o desacuerdo que los emprendedores tengan para cumplir con las actividades programadas.

5. Presentar los documentos y evidencias entregables que se asignen durante las actividades, como elementos de evaluación para la realimentación del proceso emprendedor.

6. El equipo debe asistir al 80% de las actividades y cumplir con al menos el 60% de las tareas asignadas, se remite a convocatoria, en donde no requerirá pasar nuevamente por evaluación psicológica. Si no cumple con los compromisos y desea presentarse a la convocatoria, debe realizar el proceso completo. El equipo también puede elegir no continuar con la UEE.

5.4. Conclusiones

A partir de los hallazgos de la investigación, puede decirse que no existe un perfil emprendedor determinado, sin embargo, existen variables que han sido identificadas por los investigadores desde la psicología que, se cree influyen en la actividad emprendedora, y si bien no son determinantes del éxito o fracaso emprendedor, tienen una gran influencia en la forma en que éste asume el diario vivir y su quehacer en términos de las tareas y actividades en las que se verá involucrado y en términos de su estado personal del plan de vida, principalmente el plan de carrera.

Por lo anterior, se propuso un perfil contextualizado al Programa Gestión Tecnológica y a la experiencia que el mismo ha acumulado a través de los años, pero partiendo de la literatura rastreada y los aportes de los expertos pertenecientes al programa. El perfil para emprender, es entonces, una construcción que debe partir de las expectativas y necesidades del proyecto, en conversación con las necesidades del actor, el alcance de la entidad que lo acompaña y la teoría propuesta por la psicología del emprendimiento.

Se trata de una labor de lectura y mediación por parte del psicólogo o psicóloga encargado de crear el plan de acompañamiento, ya que cada uno de los elementos mencionados tiene un peso de importancia a identificar pero que debe respetar al otro.

Un plan de acompañamiento al emprendedor no debe obedecer a asuntos de las instituciones sino, del emprendedor mismo o un equilibrio entre ambas cosas, puesto que la labor del psicólogo en su naturaleza es estudiar, conocer, predecir e intervenir la conducta humana, en pro de su salud, y esto significa encontrar estrategias con el emprendedor que propendan por su bienestar.

Lo anterior, implica que las técnicas incluyan asesorías y sesiones individuales además de sesiones grupales que posibiliten la interacción con los demás y sus experiencias. Pensar con el otro, es ampliar la perspectiva.

Aún, queda sin resolver cómo la psicología puede generar prácticas de acompañamientos propios para el emprendimiento, y hasta dónde puede intervenirlo, y esto hace parte de un reto general de la psicología, según el cual se han comenzado a consolidar conocimientos y prácticas basados en la investigación empírica y la evidencia. Y aquí, se encuentra una nueva oportunidad de estudio para la psicología del emprendimiento, partiendo de su definición como campo de aplicación.

Cabe resaltar que el estudio fue realizado en el marco de la Universidad de Antioquia y con el apoyo de las personas que se vinculan de alguna u otra manera con el Programa Gestión Tecnológica, en cuya concordancia, se seleccionó la muestra del grupo focal. Esto significa que, los resultados obtenidos se enmarcan en el mismo contexto y el

plan de acompañamiento aún no ha sido replicado para otras universidades, lo cual puede generar una oportunidad de futura investigación, la adaptación del plan en otros espacios.

Es importante tener en cuenta que, si se busca crear condiciones y habilidades que le permitan al emprendedor como *actor*, permanecer en el proyecto para llevarlo a cabo exitosamente según los estándares del ecosistema emprendedor, no se puede cometer el error de convertirlo nuevamente en objeto, es decir, no se puede encasillar su quehacer en una sola dimensión vital: la productiva, por el contrario, se debe respetar la calidad de vida y el bienestar, que provienen de un equilibrio entre las diferentes dimensiones y de la capacidad de tomar decisiones, la libertad.

5.5. Recomendaciones

El plan de acompañamiento, constituye un medio que permite estructurar la práctica psicológica dentro del Programa Gestión Tecnológica, y se trata de una primera propuesta a ser probada para estudiar sus resultados. Por ello cabe resaltar que los cambios y mejoras para el plan, tienen gran importancia, y deben ser estudiados a partir de seguimiento propuesto. La sociedad cambia y con ella las condiciones bajo las cuales opera el PGT y los mismos emprendedores, adaptar el plan a los cambios, es una necesidad imperante que se debe prever para el futuro.

En el aspecto evaluativo, es importante validar las pruebas seleccionadas y desarrolladas, y seleccionar aquellas que ofrezcan mayor confiabilidad y validez, en miras de ofrecer un acompañamiento lo más acorde posible a las necesidades de los

emprendedores. Se requiere compromiso y continuo monitoreo de la implementación del plan y personal capaz y dispuesto a hacerlo.

Una vez aplicado el piloto del plan de acompañamiento y aplicadas las mejoras pertinentes, se recomienda extender las prácticas y contenidos generadas a partir del mismo, a las facultades de la Universidad de Antioquia, como una semilla para que los docentes y estudiantes conozcan las posibilidades a las cuales tienen acceso en el PGT entre las cuales se incluye el fortalecimiento del componente humano (psicológico).

Para próximos acompañamientos, puede pensarse que los tipos de equipos puede ser una estrategia para el tipo de iniciativa a desarrollar, para ello, es necesario reconocer que no todos los emprendimientos requieren de un equipo base de trabajo en la etapa de preincubación, debido a que sus impulsores pueden contar con perfiles de personalidad, competencias y plan de carrera que les equipen para afrontar una etapa de planeación solos, o con personal contratado. Sin embargo, debe cuidarse la sobrecarga de trabajo, evitando factores de riesgo y potenciando herramientas de afrontamiento para que, ante el cansancio, estado de estrés, el emprendedor pueda responder adecuadamente encontrando un equilibrio entre su salud mental y física, y la “salud de su emprendimiento”, tomando decisiones y renuncias adaptativas para ambos aspectos de su vida.

ANEXOS

Guía grupo focal (consultar archivo adjunto)

Consentimiento informado (consultar archivo adjunto)

Nota: para mayor información y conocer los instructivos del plan de acompañamiento, contactarse con el Programa Gestión Tecnológica de la Universidad de Antioquia (hoy *Unidad de Innovación*).

BIBLIOGRAFÍA

Aamodt, M. G. (2010). *Psicología industrial/organizacional*. 6. Ed. México D. F.: Cengage Learning.

Abdillah, M., Sarip, A., Shaari, R. (2015). Entrepreneurship traits and social learning process: an overview and research agenda. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* (171), 745-753, doi: 10.1016/j.sbspro.2015.01.187

Aldrich, H. E. & Argelia, M. (2001). Many are Called, but Few are Chosen: An Evolutionary Perspective for the Study of Entrepreneurship. En Cuervo, A., Ribeiro, D. & Roig, Salvador (Eds.). (2007). *Entrepreneurship: Concepts, Theory and Perspective (Part III)* (pp. 293-311). doi: 10.1007/978-3-540-48543-8_14

Alcaldía de Medellín. (2011). *Política de desarrollo empresarial*. [Acuerdo municipal 55 de 2011]. DO: Gaceta Oficial 3977.

Alcaldía de Medellín. (2016). Banco de los Pobres - Banco de las Oportunidades. Recuperado de <https://goo.gl/0Q5Xfi>

Alcaldía de Medellín (2016). Concurso Capital Semilla. Recuperado de <http://www.capitalsemillamedellin.co/index.php/el-concurso>

Alcaldía de Medellín (2016). Guía de emprendimiento: tu apoyo en cada etapa. Disponible en <https://goo.gl/rsjQSN>

Alles, M. (2005). *Elija al mejor, cómo entrevistar por competencias*. Argentina: Granica.

Alonso, P. (2012). *La configuración de la intención emprendedora entre académicos responsables de proyectos de investigación en España. Un enfoque de género* (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de San Luis de Potosí, México. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=25372&orden=1&info=link>

Álvarez, C., Noguera, M. & Urbano, D. (2012). Condicionantes del entorno y emprendimiento femenino: un estudio cuantitativo de España. *Economía Industrial*, 383, pp. 43-52. Tomado de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.fm?abstract_id=2043477

ANDI del Futuro. (2016)¿Qué queremos? Recuperado de <http://andidelfuturo.com/>

Área Metropolitana Valle de Aburrá. (2016). Nuestros componentes. Recuperado de <https://goo.gl/E5kRM6>

Aritzeta, A. & Ayestarán, S. (2003). Aplicabilidad de la teoría de los roles de equipo de Belbin: un estudio longitudinal comparativo con equipos de trabajo. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 56(1), 61-75.

Arnold, J., Randall, R. et al. (2012). *Psicología del trabajo. Comportamiento humano en el ámbito laboral*. 5. Ed. México: Pearson.

Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1—22. doi: 10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x

- Bandura, A. (2000). Self-efficacy. En Kazdin, A. E. (Ed), *Encyclopedia of psychology*, Vol. 7. (pp. 212-213). Doi: 10.1037/10522-094
- Baron, R. A., Shane, S. (2008). Entrepreneurship: a process perspective. En Baum, J. R., Frese M., Baron, R. A., (Eds.). *The Psychology of Entrepreneurship* (pp. 19-39). Mahwah, Erlbaum.
- Béchar, J. P. & Toulouse, J. M. (1998). Validation of a didactic model for the analysis of training objectives in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing* 13(4), 317-332. doi:10.1016/S0883-9026(98)80006-2
- Benne, K. D. & Sheats, P. (1948). Functional roles of group members. *Journal of social issues*, 4(2), 41-49.
- Bonilla, A., R. (2011). Hacia una comprensión de la mente y el comportamiento del emprendedor. *Panorama* (9), 139-161.
- Boucher, F. (2003). *Propuesta de una campaña publicitaria para equipos de fútbol*. (Trabajo de grado, Universidad de las Américas Puebla). Puebla: Universidad de las Américas.
- Caballero, S., Fuchs, R. M. & Priale, M. A. (2013), The influence of personality traits on social enterprise start-up: the case of Peruvian social entrepreneurs. En EMES-SOCENT Conference Selected Papers, no. LG13-07 (ENG), Bélgica.
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2016). *Emprendimiento y Empresarismo*. Recuperado de <https://goo.gl/GGxTWK>

- Cannon-Bowers, J. A. & Bowers, C. (2011). Team Developmet and functioning. En Zedeck, S. (Ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol 1: Building and developing the Organization* (pp. 597-650). Washington, DC: American Psychological Association. doi:10.1037/12169-019
- Capitalia. (2016). Somos Capitalia. Recuperado de <http://www.capitaliacolombia.com/>
- Carland, J. W., Hoy, F., Boulton W. R. & Carland, A. C., (1984). Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners. En Cuervo, A., Ribeiro, D. & Roig, S. (Ed.), *Entrepreneurship: concepts, theory and perspective* (pp. 73-81). Doi: 10.5465/AMR.1984.4277721
- Carland, J. W., Hoy, F. & Carland, J. A., (1988). “Who is an entrepreneur?” is a question worth asking. *American Journal of Small Business* 12(4), 33-39.
- Carmona, M. F. & Henao, M. (2015). *Caracterización y acompañamiento a los usuarios de la Unidad Emprendimiento Empresarial de la Universidad de Antioquia*. (Informe de práctica). Universidad de Antioquia, Medellín.
- Celener, G., Febbraio, A., Battafarano, S., Rosenfeld, N., Bergara, B., Avrutin, H.,...Peker, G. (2006). En Celener, G. (Coord.), *Técnicas proyectivas, actualización e interpretación en los ámbitos clínico, laboral y forense* (pp. 13-44). Buenos Aires: Lugar Editorial.
- Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia - CTA. (2015). Turismo Avanza. Recuperado de <http://cta.org.co/nosotros/item/5-turismo-avanza>

Certo, S. T. & Miller, T. (2008). Social entrepreneurship: key issues and concepts. *Business Horizons* 2008(51), 267-271. Doi: 10.1016/j.bushor.2008.02.009

Christopoulos, D. C. (2006). Relational attributes of political entrepreneurs: network perspective. *Journal of European public policy* 13(5), 757-778. Doi: 10.1080/13501760600808964

Choi, N. & Majumdar, S.(2014). Social entrepreneurship as an essentially contested concept: opening a new avenue for systematic future research. *Journal of business venturing*, 29, 636-376. doi: 10.1016/j.jbusvent.2013.05.001

Clemente, M. A. (2003). Redes sociales de apoyo en relación al proceso de envejecimiento humano. Revisión bibliográfica. *Interdisciplinaria*, 20(1), 30-60. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=18020103>

Congreso de Colombia. (26 de enero de 2006). De fomento a la cultura del emprendimiento. [Ley 1014 de 2006]. DO: 46.164.

Congreso de Colombia. (02 de mayo de 2016). Artículo 2 [Título I]. *ST*. [Ley 1780 de 2016]. DO: 49.861.

Congreso de Colombia. (29 de diciembre de 2010). Artículo 2 [Título I]. *Ley de Formalización y Generación de Empleo*. [Ley 1429 de 2010]. DO: 47.937.

Congreso de Colombia. (6 de septiembre de 2006). [Ley 1090 de 2006]. DO: 46.383.

Créame Incubadora de Empresas. (2016). Programa de Aceleración Empresarial. Recuperado de <http://www.aceleratuempresa.com.co/web/>

- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: self-determination in personality. *Journal of research in personality*, 19, 109-134. doi: 10.1016/0092-6566(85)90023-6
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). La teoría de la autodeterminación y la facilitación de la motivación intrínseca, el desarrollo social y el bienestar. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. doi: 10.1037/110003-066X.55.1.68
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2008a). Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health. *Canadian Psychology*, 48(3), 182-185. doi: 10.1037/a0012801
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2008b). Facilitating Optimal Motivation and Psychological Well-Being Across Life's Domains. *Canadian Psychology*, 49(1), 14-23. doi: 10.1037/0708-5591.49.1.14
- Díaz, M. I., Ruiz, M. A. & Villalobos, A. (2012). Manual de técnicas de intervención cognitivo conductuales. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Davidsson, P. & Wiklund, J. (2001), Levels of Analysis in Entrepreneurship Research: Current Research Practice and Suggestions for the Future. En Cuervo, A., Ribeiro, D. & Roig, S. (Eds.). *Entrepreneurship: Concepts, Theory and Perspective*, (pp. 245-265). New York: Springer Berlin Heidelberg. Doi: 10.1007/978-3-540-48543-8_12
- Economía Solidaria Medellín. (2016)¿Qué hacemos? Recuperado de <https://goo.gl/YBhv2T>

- Edmonson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(1999), 350-383. Doi: 10.2307/2666999
- Elfving, J, Brännback, M. & Carsrud, A. L. (2009). Toward a Contextual Model of Entrepreneurial Intentions. En Carsrud, A. L., Brännback, M. (Ed.), *Understanding the Entrepreneurial Mind* (pp. 23-33). New York: Springer-Verlag. Doi: 10.1007/978-1-4419-0443-0_2
- Endeavor Colombia. (2015). Qué busca endeavor. Recuperado de <https://goo.gl/0jDWum>
- Fonrouge, C. (2002). Entrepreneur / Manager: deux acteurs d'une même pièce. Communication AIMS XIeme Conférence Annuelle. En *Actes des colloques de l'Association Internationale de Management Stratégique AIMS*. Disponible en: www.strategie-aims.com/
- Galeano, M. E. (2004). Diseño de proyectos de investigación cualitativa. Medellín: fondo editorial Universidad Eafit.
- Galindo-Monsalve, R., Echavarría-Goicochea, M. V., & others. (2013). Diagnóstico de la cultura emprendedora en la Escuela de Ingeniería de Antioquia. *Revista EIA*. Recuperado de <http://repository.eia.edu.co/handle/11190/160>
- Gallego, F. A., López, E. (2007). Perfil del usuario de la unidad de emprendimiento empresarial de la Universidad de Antioquia (Tesis de especialización). Universidad San Buenaventura, Medellín, Colombia.

- Gallego, F. A. (2008). *La bitácora de los sueños. Herramientas para diseñar su plan de vida*. Canadá: Editorial Trafford.
- Gámez, J. A. (2013). *Emprendimiento y creación de empresas: teoría, modelos y casos*. Bogotá: Ediciones Unisalle.
- Gómez, M. & Peláez, G. (2014). Modalidades de intervención de los psicólogos clínicos en Medellín, Colombia. *Psychologia: Avances en la Disciplina*, 9(2) 78-93.
- González, C. H. & Gálvez, E. J. (2008). Modelo de Emprendimiento en Red –MER. Aplicación de las teorías del emprendimiento a las redes empresariales. *Revista Latinoamericana de Administración* 40, 13-31. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71612100003>
- Hatch, J. & Zweig, J. (2000). What is the stuff of an Entrepreneur? *Ivey Business Journal*. November/December, 68-72.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGrawHill.
- Herrera, C. E. & Montoya, L. A. (2013). El emprendedor: una aproximación a su definición y caracterización. *Punto de vista*, 4(7), 7-30. Doi: 10.15765/pdv.v4i7.441
- Inexmoda. (2016). Épica: reto de innovación. Recuperado de <http://vive.inexmoda.org.co/landings/epica/>
- Kelley D., Singer, S. & Herrington, M. (2015). 2015/16 Global Report. And the Global Entrepreneurship Research Association (GERA)

Kirby, D. A. (2004). Entrepreneurship Education: can business schools meet the challenge? *Education and training*, 46(8/9), 510-519.

Kitzinger, J. (1995). Qualitative Research. Introducing focus groups. *BMJ*, 311(29), 299-302. doi: 10.1136/bmj.311.7000.299

Krueger, N. F. & Brazeal, D. V. (1994). Entrepreneurial Potential and Potential Entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Tomado de https://www.researchgate.net/profile/Norris_Krueger/publication/228314874_Entrepreneurial_Potential_and_Potential_Entrepreneurs/links/02e7e52b20831c7df2000000.pdf

Krueger, R. A., Casey, M. A., Donner, J., Kirsch, S. & Maack, J. N. (2001). Designing and conducting focus group interviews. *Social Analysis. Selected tools and techniques*, 36, 4-23. Disponible en: <https://goo.gl/NyeuLl>

Kyndt, E. & Baert, H. (2015). Entrepreneurial competencies: Assessment and predictive value for entrepreneurship. *Journal of Vocational Behavior* 90(2015), 13-25.

Latorre, Z. V. (2011). La motivación, el autoconcepto y la creatividad, como factores esenciales para el emprendimiento. Disponible en <http://200.21.98.67:8080/jspui/handle/10785/575>

Liao, F., Yang, L., Wang, M., Drown, D. & Shi, J. (2012). Team-Member Exchange and Work Engagement: Does Personality Make a Difference? *Journal of Business Psychology* (2013), 63-77. doi: 10.1007/s10869-012-9266-5

- López, J. & Ruiz, A. M. (2014). Modelado de la intención emprendedora con redes bayesianas. *Revista de psicología Universidad de Chile* 23(2), 71-87. Doi: 10.5354/0719-0581.2014.36149
- Machi, L.A. & McEvoy, B. T. (2009). *The Literature Review*, California, Estados Unidos: Crown Press.
- McClelland, D. C. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid: Narcela.
- McGrath, R. E. & Carroll, E. J. (2012). The current status of “projective” “tests”. En Cooper, H. (Ed); Camic, P. (Ed); Long, D. L. (Ed); Panter, A. T. (Ed); Rindskopf, D. (Ed) & Sher, K. J. (Ed). (2012). *APA handbook of research methods in psychology, Vol 1: Foundations, planning, measures, and psychometrics*, (pp. 329-348). Washington, DC: American Psychological Association. doi.org/10.1037/13619-018
- Maslow, A. H. (1958). A dynamic theory of human motivation. En Chalmers, S. & Manfred, D. (Ed.). *Understanding human motivation*. Cleveland: Howard Allen Publishers, (p. 26-47).
- Mojab, F., Zaefarian, R., Dazian, A. H. (2011). Applying Competency based Approach for Entrepreneurship education. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 12, 436–447. doi:10.1016/j.sbspro.2011.02.054
- Mesmer-Magnus, J. R. & DeChurch, L. A. (2009). Information Sharing and Team Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology* 94(2), 535-546. Doi: 10.1037/a0013773. 535

- Meyer, G. J., & Kurtz, J. E. (2006). Advancing personality assessment terminology: Time to retire “objective” and “projective” as personality test descriptors. *Journal of Personality Assessment*, 87, 223–225. doi:10.1207/s15327752jpa8703_01
- Moriano, J. A., Trejo, E. & Palací, F. J. (2001). El perfil psicosocial del emprendedor: un estudio desde la perspectiva de valores. *Revista de Psicología Social*, 16(2), 229-242. doi: 10.1174/021347401317351152
- Morris, C. G. (2005). Introducción a la psicología [En línea]. Pearson Educación. Recuperado el 2015-08-26 de <http://aplicacionesbiblioteca.udea.edu.co:2076>
- Morrison, V. & Bennett, P. (2006). *Psicología de la Salud*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Moscovici, S. & Duveen, G. (2000). The phenomenon of social representations. En *Social Representations. Explorations in social psychology*. Cambridge: Polity Press. Pp. 18-77
- Hwee Nga, J., & Shamuganathan, G. J. (2010). The Influence of Personality Traits and Demographic Factors on Social Entrepreneurship Start Up Intentions. *Journal of Business Ethics*, 95(2), 259-282. doi: 10.1007/s10551-009-0358-8
- Nkansah, K. (2011). Entrepreneurship theories and Empirical research: A Summary Review of the Literature. *European Journal of Business and Management* 3(6), 1-8.
- Nuncira, M. R. & Puerto, E. J. (2014). *Identificación de perfil, características y procesos de información y formación emprendedora de los estudiantes de pregrado del CEAD*

Duitama (Tesis de especialización). Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD, Duitama, Colombia. Recuperado de <http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2507/1/46673229.pdf>

OECD. (2003). Informe PISA 2003: Aprender para el mundo del mañana (e línea). Recuperado el 2015-09-07 de http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oced/education/informe-pisa-2003_9788429405804-es#page2

Egbe-Okpenge, E. G. & Igbo H. I. (2013). Relationship Between Counselling and Entrepreneurship Development Skills of Nigerian Final Year Undergraduates. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 84(9), 120-127.
doi:10.1016/j.sbspro.2013.06.521

O'Neill, T. A., & Allen, N. J., (2011). Personality and the prediction of team performance. *European Journal of Personality*, 25(2011), 31-42. doi: 10.1002/per.769

Orrego, C. I. (2009). La fenomenología y el emprendimiento. *Pensamiento y Gestión*, 27, 235-252.

Palmero, F., Gómez, C., Guerrero, C. & Carpi, A. (2010). *Manual de prácticas de motivación y emoción*. Recuperado de <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/23196/s40.pdf?sequence=6>

Parque E. (2016). Quiénes somos. Recuperado de <https://goo.gl/mtdNXS>

Peiró, J. M. (1989). Desempleo juvenil y socialización para el trabajo. En Torregrosa, J. R. et al. (eds.). *Juventud, trabajo y desempleo: un análisis psicosociológico*. Madrid: Colección Encuentras.

Paunonen, S. V. & Hong, R. Y. (2015). On the properties of personality traits. En Mikulincer, M. Shaver, P. R., Cooper, M. L. & Larsen, R. J. (Ed). *APA handbook of personality and social psychology, Volume 4: Personality processes and individual differences*. (233-259). Washington, DC, US: American Psychological Association. doi: 10.1037/14343-011

Proantioquia. (2000-2016). Mentorías Proantioquia. Recuperado de <https://goo.gl/AT1cw8>

Programa enplanta. (2015). Nuestro programa. Recuperado de <https://goo.gl/irchLU>

Pulgarín, S. A. & Cardona, M. (2011). Caracterización del comportamiento emprendedor para los estudiantes de administración de la Universidad del Rosario. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 71, 22-39.

Quintini, G. & Martin, S. (2014). Same Same but Different: School-to-work Transitions in Emerging and Advanced Economies. En *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, (154), OECD Publishing. doi: 10.1787/5jzbb2t1rcwc-en

Red Colombiana de Universidades en Gestión Cultural. (2012). *Caracterización de la formación en emprendimiento cultural en Colombia*. Recuperado de <http://culturayeconomia.org/wp-content/uploads/3.-IF-ROSARIO1.pdf>

- Reynolds, P. D. (1997). Who starts new firms? – Preliminary explorations of firms in gestation. *Small Business Economics*, 9: 449-462. doi:10.1023/A:1007935726528
- Redemprendia. (2016). Quiénes somos. Recuperado de <https://www.redemprendia.org/es/nosotros/quienes-somos>
- Reeve, J. (2010). *Motivación y emoción*. 5a ed. México: McGraw Hill.
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española*. 23a ed. Consultado en <http://www.rae.es/>
- Rodríguez, A. (2009). Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial. *Pensamiento y gestión*, 26, 94-119. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n26/n26a05.pdf>
- Rodríguez, C. & Jiménez, M. (2005). Emprenderismo, acción gubernamental y academia. Revisión de la literatura. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales* 15(26), 73-89.
- Rosero, O. M. & Molina, S. L. (2008). Sobre la investigación en emprendimiento. *Informes psicológicos* (10), 29-39.
- Ruta N. (2016). Sobre nosotros. Recuperado de <http://www.rutanmedellin.org/es/sobre-nosotros>
- Salanova, M., Prieto, F. & Peiró, J. M. (1993). El significado del trabajo: Una revisión de la literatura. En Peiró, J. M., Prieto, F., Bravo M. J., Ripoll, P., Rodríguez, I.,

Hontangas, P., & Salanova, M. (Eds): *Los jóvenes ante el primer empleo: el significado del trabajo y su medida*. Valencia: Nau Libres.

Sánchez, J. C. (2002). *Psicología de los grupos: teorías, procesos y aplicaciones*. Madrid: McGraw-Hill.

Sánchez, J. C., Carballo, T. & Gutiérrez, A. (2011). The entrepreneur from a cognitive approach. *Psychothema* 23(3), 433-438.

Santana, S. (2007). Psicología del trabajo y de las organizaciones: estado del arte, retos y desafíos en América Latina. Disponible en <https://goo.gl/Q1opLL>

Schein, E. H. (1978). *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Addison-Wesley.

Sena. (2016). El Fondo Emprender. Recuperado de <http://www.fondoemprender.com/SitePages/QueEsFondoEmprender.aspx>

Shaver, K. G. & Scott, L. R. (1991). Person, process, choice: the psychology of new venture creation. *Entrepreneurship: theory and practice, winter*, 23-45. Tomado de <http://www.cemi.com.au/sites/all/publications/Shaver%20and%20Scott%201991.pdf>

Sheldon, K. M., Elliot, J. E., Kim, Y. & Kasser, T. (2001): What is Satisfying about Satisfying Events? Testing 10 candidate psychological needs. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(2), 325-339.

Socialatom Ventures. (2016). About. Recuperado de <http://socialatomventures.com/about/>

Spilling, O. R. (1996). The Entrepreneurial System: On Entrepreneurship in the Context of a Mega-event. *Journal of Business Research*, 36: 91-103. doi:10.1016/0148-2963(95)00166-2

Startups academy. (2016) ¿Qué es Startups Academy? Recuperado de <http://startupsacademy.co/>

Steinmetz, S. K. (Ed.) (1988). *Family and support systems across life Span*. NY: Cambridge University Press. doi: 10.1007/978-1-4899-2106-2

Sundstrom, E., McIntyre, M., Halfhill, T. & Richards, H. (2000). Work groups: from the Hawthorne studies to work teams of the 1990s and beyond. *Group Dynamics: theory, research and practice*, 4(1), 44-67. doi: 10.1037/1089-2699.4.1.44

Scvharstein, L. (1991). *Psicología social de las organizaciones: nuevos aportes*. Argentina: Paidós.

Tarapuez, E., Osorio, H. & Botero, J. J. (2013). Política de emprendimiento en Colombia, 2002-2010. *Estudios Gerenciales* 29, 27-283. Doi: 10.1016/j.estger.2013.09.001

Trujillo Dávila, M. A. & Guzmán Vásquez, A., (2008). Intraemprendimiento: una revisión al constructo teórico, sus implicaciones y agenda de investigación futura. *Cuadernos de Administración*, 21(enero-junio), 37-63. Recuperado de <http://redalyc.org/articulo.oa?id=20503503>

Tuckman, B. W., (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin* 63(6), 384-399. doi: 10.1037/h0022100

Turban, D. B., Brown, K. G., Hoon, H. & Sheldon, K. M. (2007). Antecedents and Outcomes of Perceived Locus of Causality: An Application of Self-Determination Theory. *Journal of applied social psychology* 37(10), 2376-2404. doi: 10.1007/s10964-005-8948-y

Universidad de Antioquia, Consejo Superior Universitario. (14 de diciembre de 2004). *Programa Gestión Tecnológica*. [Acuerdo Superior 284]. Recuperado de <http://secretariageneral.udea.edu.co/doc/ana2004.html>

Universidade de Lisboa. (2016). ULisboa já tem rede de empreendedorismo estudantil. Recuperado de <http://www.ulisboa.pt/ulisboa-ja-tem-rede-de-empreendedorismo-estudantil/>

Varela, D. J. & Irizar, I. (2009). *Caracterización de los intraemprendimientos en empresas de Mondragón en España y de Ibagué en Colombia* (Tesis doctoral). Mondragon Unibertsitatea, Mondragón, España.

Vargas, R. I. (2005). *Proyecto de vida y planeamiento estratégico personal*. Recuperado de <https://goo.gl/k15sGK>

World Economic Forum (2015). *The Global Competitiveness Report 2015-2016*. Recuperado de <https://goo.gl/14tIvR>