



UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Escuela de Ingeniería Comercial



DESARROLLO DEL EMPRENDEDOR AUTORREALIZADO Y SUS VENTAJAS COMPETITIVAS

MEMORIA PARA OPTAR AL TITULO DE INGENIERO COMERCIAL, CON EL
GRADO ACADEMICO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

PROFESOR GUIA: SR. OSCAR LUIS FARIÑA HINOJOSA
PROFESOR CO-GUIA: SR. SERVANDO ANDRES PASTOR GARRIDO

Ivanna Andrea Saá Álvarez.
Carlos Andrés Wolf Porzio.

Viña del Mar, 2010.

INTRODUCCIÓN

Estudiando el perfil de egreso de los alumnos de la Escuela de Ingeniería Comercial se observa que se proyecta un profesional calificado para la gestión de organizaciones. En la actualidad las organizaciones se enfrentan a un entorno de tal competencia que el éxito de ellas depende de la sostenibilidad de ventajas competitivas que marquen una diferencia en su funcionamiento y el desempeño de las personas que se hacen cargo es clave en esta tarea.

Por otra parte el mismo perfil declara que esta persona ostentará un desarrollo integral demostrando habilidades, capacidad de adaptación al cambio y de aprendizaje permanente, con creatividad y conocimientos propios de su quehacer, valores éticos y morales que respondan a un actuar asertivo en la conducción y relación con grupos humanos con los cuales se encuentra obligado socialmente lo que implica un desarrollo humano que le permita aspirar a lo que Maslow llamará *autorrealización*.

Por lo tanto, es importante que la formación de profesionales emprendedores sea en consideraciones de las dos dimensiones enunciadas:

- emprendedores que pretendan su autorrealización
- emprendedores que sean fuente de ventaja competitiva en sus organizaciones.

Objetivo general

La presente tesis cuyo tema es “Desarrollo del emprendedor autorrealizado y sus ventajas competitivas” tiene como objetivo general, analizar casos de emprendedores desde la perspectiva de autorrealización según Maslow y como

fuentes de ventaja competitiva según Porter, con el objeto de proponer un modelo de emprendimiento autorrealizado.

Objetivos específicos

En cuanto a los objetivos específicos podemos señalar que se buscara definir el concepto de emprendedor, asimismo explicar desde la perspectiva de autorrealización y de las ventajas competitivas como punto de referencia para la investigación y con esto se lograra describir el desempeño de emprendedores en su ambiente laboral, basados en estudios de casos prácticos para evaluar la presencia de características de una persona autorrealizada en los emprendedores evaluados y de este modo calificar el trabajo del emprendedor como una fuente de una ventaja competitiva.

Los puntos que se tomaron en cuenta para desarrollar dicha investigación es que no existen mayores estudios al respecto, si bien existe una abundante bibliografía que estudia el emprendimiento, el problema a investigar se compone en gran medida por textos que tratan el desarrollo de habilidades personales y en análisis de la contribución económica al ingreso familiar y de la comunidad. Los alumnos tesistas buscaron datos en las fuentes básicas de información; pero la limitación mayor es que no existe material que incorpore el análisis de la persona que ejecuta el emprendimiento, dícese emprendedor, y su rol en la empresa desde una doble perspectiva que incorpore su pretensión de éxito personal y empresarial.

I. MARCO TEÓRICO

Cada vez es más difícil encontrar ideas que puedan ser innovadoras y reflejarse con buenos dividendos, hay que tomar en cuenta que muchos tratan de desarrollar sus ideas pero son pocos los que realmente las ejecutan y menos aun los que ven resultados positivos.

La mayor cantidad de emprendedores nacen en épocas de crisis, depende mucho de los ciclos económicos. Pero hay un factor común: personas que fueron capaces de considerar elementos en su entorno y de visualizar un orden de los mismos, lo que dio lugar a nuevas ideas, procesos, productos, servicios, etcétera, que marcaron un cambio en su familia y entorno.

1.1 EMPRENDEDOR

Palabra francesa que data del siglo XVII y que se traduce literalmente como “mediador” [1].

Según el diccionario de la Real Academia Española el significado de la palabra emprendedor es “el que emprende con resolución acciones dificultosas o azarosas” [2], así la palabra emprender según la misma institución se define como “acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro” [2].

Desde la edad media han existido muchas definiciones para este término, y como es natural, ha ido evolucionando con el tiempo. Desde el punto de vista económico, existe una tendencia por considerar a un emprendedor como una persona “que combina recursos, trabajo, materiales y otros activos de una manera que su valor es mayor que antes” [3].

Si tenemos esto en cuenta, se proporciona una definición general de emprendimiento que está basada en las propuestas de algunos autores, con la finalidad de brindar una idea general del significado del término emprendimiento en nuestros días.

Según Kundel, la actividad emprendedora es “la gestión del cambio radical y discontinuo, o renovación estratégica. Sin importar si esta renovación estratégica ocurre adentro o afuera de organizaciones existentes, y sin importar si esta renovación da lugar, o no, a la creación de una nueva entidad de negocio” [4].

Gifford Pinchot, quién popularizó el término *entrepreneur*, según este autor “los emprendedores son personas que sueñan y logran hacer realidad lo que imaginan. Son aquellos que pueden tomar una idea y hacerse responsables de innovar y de obtener resultados” [5].

Peter Drucker, uno de los autores más importantes en el tema, define “El empresariado innovador ve el cambio como una norma saludable. No necesariamente lleva a cabo el cambio él mismo. Pero (y esto es lo que define al empresariado innovador) busca el cambio, responde a él y lo explota como una oportunidad” [6].

El *entrepreneur* es el empresario innovador (y al *entrepreneurship* como el empresariado innovador), y aclara la común confusión de creer que cualquier *negocio* pequeño y nuevo es un emprendimiento, y quien lo lleva a cabo un emprendedor. Destaca que, aunque quien inicie un pequeño negocio corra riesgos, eso no quiere decir que sea innovador y represente un emprendimiento. Este autor afirma que el ser emprendedor no es un rasgo del carácter, sino una conducta. Según él, cualquiera que sea capaz de tomar decisiones puede aprender a ser un empresario innovador. Considera que la base del emprendimiento es teórica y no intuitiva. El emprendimiento resulta entonces un

rasgo característico de un individuo o institución, pero no de personalidad. Es decir, al afirmar que inherentemente el emprendimiento es hecho por una persona, el emprendedor, el análisis debe centrarse en las características de esa persona especial, que podemos visualizar inserta en la empresa como concepto de persona empresa, en este punto, y teniendo en cuenta las anteriores propuestas, planteamos la siguiente definición de emprendedor: “es una persona empresa en armonía con su entorno y consigo mismo”

El emprendedor posee un espíritu especial, tiene alta autoestima, confía en sí mismo y posee una gran necesidad de logro. Trabaja duramente, es eficiente y se da la oportunidad de pensar diferente. Es un individuo positivo, pero no sólo para sí mismo, sino que genera un ambiente positivo a su alrededor y este entorno le favorece para alcanzar las metas que se proponga. Este es un punto para destacar, ya que el emprendedor no piensa su proyecto en forma acotada, sino que siempre tiene visión de futuro.

Fundación Chile que es una organización que trabaja en pro desarrollo y emprendimiento tecnológico bajo el programa de competencias laborales creo el modelo de empleabilidad y emprendimiento¹, en base a este modelo se distinguen cuatro características que debe tener un emprendedor estas son: enfrentar nuevas situaciones flexiblemente, actuar creativamente, traducir ideas en acciones y mantener la energía en el logro de un objetivo.

A partir de la definición ya entregada existen conceptos que se ven estrechamente ligados al emprendimiento, así establecemos que la educación puede propiciar que los individuos adquieran actitudes emprendedoras; la existencia de emprendimientos puede disminuir el desempleo; y si por haber espíritu emprendedor en una comunidad, se generan efectos positivos para el desarrollo local. Si a este desarrollo agregamos el aprendizaje obtenido de la

1 Anexo A, Fundación Chile modelo de empleabilidad y emprendimiento.

experiencia del proceso se pueden alcanzar ventajas competitivas para la organización.

1.2 Emprendimiento como ventaja competitiva

Los elementos que constituyen la estrategia en el ámbito de la *unidad estratégica de negocio* son: base definida de competencia, elecciones detalladas y obtención de la ventaja competitiva².

En la literatura de estrategia se pueden encontrar distintas definiciones de ventajas competitivas

Según Michael Porter [7], ventaja competitiva es el desempeño de las actividades estratégicas de una organización en mejor forma que sus competidores. Estas actividades conforman la cadena de valor de la empresa, que no es más que el orden lógico del conjunto de actividades que realiza la empresa. Posteriormente Porter dice que las ventajas competitivas no solo dependen de las actividades que se realice la empresa ni de su comparación individual con las actividades que se realicen otras empresas, sino de cómo sea el ajuste y complementariedad entre las distintas actividades realizadas por la empresa.

Para *potenciar el éxito* de una empresa se debe tener definida la estrategia en las distintas áreas de recursos como personal, información, finanzas y tecnología. En este caso nos enfocaremos en el análisis de emprendedor como ventaja competitiva ya que consideramos que el cambio de comportamientos puede generar competencias en actividades necesarias para que funcione el negocio.

Margaret Peteraf, junto con otros proponentes de la “visión basada en los recursos”, sostiene, por su parte, que “el requerimiento fundamental para tener

2 Anexo B, Estrategias en el ámbito de la unidad de negocio.

una ventaja competitiva es la heterogeneidad de los recursos y/o capacidades de las empresas y que, por lo tanto, ésta proviene de la diferente asignación de recursos y capacidades con que cuenta cada una de ellas” [8]

Desde la perspectiva del enfoque de recursos y capacidades la fuente principal de ventaja competitiva para la empresa se encuentra en sus recursos, esto es en los factores productivos que controla, y en la forma en que estos se coordinan e interrelacionan, es decir, en sus capacidades.

Pero no todos los recursos y capacidades pueden proporcionar una ventaja competitiva y, por tanto, generan una rentabilidad para la empresa, solo aquellos que cumplen una serie de condiciones, a los que Amit y Shoemaker [9] denominan activos estratégicos. Siguiendo a Barney [10], Mahoney y Pandian [11], Peteraf [12], son necesarios dos supuestos de partida para que los recursos puedan ser fuente de ventaja competitiva. Por un lado, el que sustenta el enfoque de recursos y capacidades; la heterogeneidad entre las empresas en cuanto a sus recursos y, por otro, la inmovilidad de estos, es decir que no pueden ser transferidos o vendidos. Partiendo de ellos, los recursos deben cumplir cuatro condiciones,³ las dos primeras son necesarias para que puedan constituir una ventaja competitiva y las dos últimas para que esta sea sostenible.

3 Anexo C, Requisitos para poder ser fuente de ventaja competitiva.



Figura 1.1: Requisito para poder ser fuente de ventaja competitiva. [13]

Definición de los requisitos para poder ser fuente de ventaja competitiva:

Valioso: Esto debe permitir a la empresa explorar las oportunidades del entorno y defenderse de las amenazas para obtener beneficios.

Escaso: Aunque un recurso sea valioso si es común, es decir, si es controlable por un gran número de empresas, es difícil que proporcione una ventaja competitiva a alguna de ellas, por lo que los recursos que sirvan de base a la competitividad deben ser escasos.

No imitable: Para que las rentas mayores asociadas a una ventaja competitiva sean duraderas, es necesario que el recurso en que se basa, no pueda ser imitado por las empresas competidoras o que el costo que suponga hacerlo sea tan alto que las sitúe en una posición de enorme desventaja.

- Que las condiciones históricas al desarrollo de dicho recurso sean únicas.
- Que sea difícil de entender como se transforma el recurso controlado por la empresa en una ventaja competitiva.
- Que implique complejidad social, es decir, que proceda de relaciones interpersonales, la cultura de la organización, la reputación frente a los proveedores y clientes.

No sustituible: No debe poder ser sustituido por otro, aunque distinto, permita desarrollar y poner en práctica la misma estrategia.

C. Weismann, por su parte, define la ventaja competitiva como “el poder de ciertas habilidades, o combinación de habilidades únicas, que le entrega una organización la posibilidad de tener un desempeño superior al de cualquiera de sus competidores” [8]

Miles y Snow [13] plantearon dos formas de adquisición de las habilidades necesarias por parte de las empresas, y que configuran el modo de empleo una es *fabricar* y la otra *adquirir*. Entre estas dos alternativas Lepak y Snell [13] desarrollan distintas configuraciones de recursos humanos basándose en el valor que el capital humano tiene para la organización y en su grado de unicidad, existen cuatro grandes configuraciones en la arquitectura de recursos humanos que estos autores plantean.

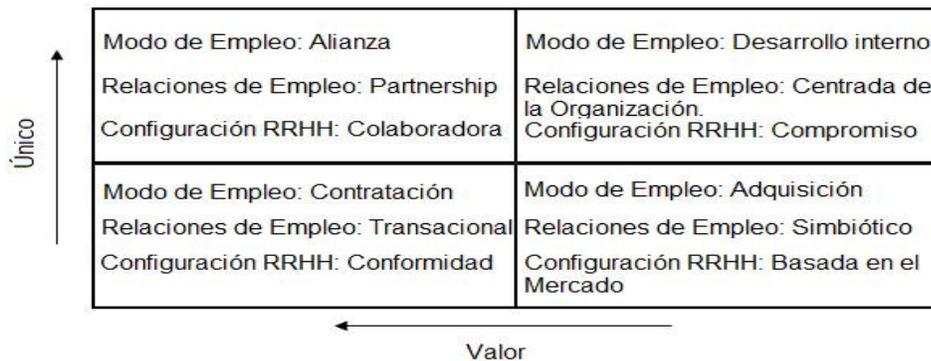


Figura 1.2 Resumen de la arquitectura de los recursos humanos.[13]

En el cuadrante uno, el capital humano añade valor a la organización y tiene un alto valor de unicidad; las habilidades a desarrollar son específicas para la empresa e improbables de encontrar en el mercado externo, es por lo que las empresas deberán orientar sus esfuerzos de selección a su mercado interno dedicando una gran parte de sus recursos a la formación y desarrollo.

En el cuadrante dos el capital humano también añade un alto valor a la organización, pero a diferencia del cuadrante uno es un recurso fácilmente disponible en el mercado, la empresa utilizará la adquisición en el mercado externo el capital humano con habilidades necesarias.

El cuadrante tres contiene el capital humano que es genérico y de un valor estratégico limitado, puede ser adquirido fácilmente en el mercado.

El cuadrante cuatro contiene el capital humano que es único de alguna manera, pero no instrumental para crear valor.

1.3 Emprendedor como persona autorrealizada.

Una persona emprendedora posee una conducta basada en inquietudes, que según Abraham Maslow lo define como *metamotivación*, es una clase de motivación mucho más común entre la gente que se *autorrealiza*, la cual, por definición, ya ha sido gratificada en sus niveles inferiores. La frustración de *metanecesidades* origina las *metapatologías*, se debe hacer diferencia entre los diferentes niveles de necesidades que se frustran, para Maslow existen las quejas que son relacionadas con las privaciones de las necesidades básicas de seguridad y protección física, las *metaquejas*, es un buen indicador de que en realidad todo marcha con normalidad. Así, la consagración a un sistema de valores, una carrera profesional con buena proyección en el mercado laboral o emprender el negocio propio son cosas tan esenciales para nuestro bienestar

psicológico, como la seguridad, el amor y la autoestima. La búsqueda de las necesidades superiores en si un índice de salud psicológica, estas necesidades superiores son intensamente más satisfactorias y que la metamotivación indica que el individuo ha superado un nivel de deficiencia del funcionamiento. El trabajo de la autorrealización implica la selección de problemas creativos que valen la pena, ya que la tendencia de estas personas es sentir atracción por los problemas más desafiantes e intrigantes, por las cosas que exijan sus esfuerzos más creativos y mejores. Es trascendental asumir que los errores son parte del *aprendizaje*⁴ de emprender un negocio, aun siendo estos reiterativos. Una persona que pueda ir concretando sus objetivos, internamente se sentirá autorrealizada, para Maslow una persona autorrealizada es aquella que puede considerarse plenamente desarrollada, plenamente humana, de funcionamiento pleno y plena realización de sus posibilidades genéticas. Ahora bien, desarrollarse y vivir a este nivel óptimo requiere experiencias que no pueden producirse tempranamente en la juventud, y logros que con frecuencia no se obtienen hasta la edad media de la persona.

Si bien la autorrealización nace a nivel personal se ve involucrada ampliamente en la actividad laboral, dado que la inteligencia emocional del empresario será clave al momento de tomar decisiones, tanto así que madurez, autocrítica, perseverancia, paciencia son algunas de las características claves al momento de tomar la decisión correcta. Estas cualidades necesariamente se deben transmitir al resto de los involucrados en el negocio ya que los recursos humanos constituye un factor estratégico fundamental y de ventaja competitiva, disponer del personal capacitado, motivado y leal es esencial para el logro de las metas organizacionales.

Maslow realizó sus estudios de manera formal, examinando la vida, los valores y las actitudes de las personas que consideraba más saludables y

4 Anexo D, Teorías del aprendizaje.

recreativas. Siguió dos criterios al incluir a personas en su estudio inicial. Primero, debían estar relativamente libres de problemas nerviosos o de otros problemas personales importantes y en segundo lugar todos debían utilizar su talento y capacidades.

Las dieciocho personas estudiadas, se dividían en nueve contemporáneas y nueve restantes figuras históricas entre ellas Albert Einstein, Abraham Lincoln entre otras.

Maslow enumera las siguientes características de personas autorrealizadas [14].

1."Mejor percepción de la realidad y relaciones más agradables con ella misma"

Las personas realizadas parecen juzgar con cierta facilidad las cosas correctamente. Pueden descubrir las realidades escondidas y confusas las captan más rápidamente. Demuestran una habilidad superior para predecir acontecimientos, porque son capaces de juzgar situaciones de modo perceptivo y de extraer las implicaciones de los hechos básicos. No abrigan prejuicios debido a rasgos de optimismo o pesimismo, de modo que son observadores neutros. Una cosa, una situación o una persona se perciben tal como son, sin deformaciones previas.

2."Aceptación de sí mismo, de los demás, de la naturaleza"

Las personas autorrealizadas aceptan la esencia de las cosas y de la gente, incluidas ellas mismas. Algunas personas no saben comprender o tolerar a los niños, ni relacionarse con ellos, ni con alguien que sea totalmente distinto de ellas. La gente sana, en cambio, puede tomar las cosas y la gente tales como son.

La forma más básica de aceptación es la satisfacción consigo mismo. Las personas autorrealizadas carecen de timidez, sentimiento de culpabilidad y duda,

tan dominantes en la gente en general. Pueden no conseguir sus ideales pero perciben sus ideas e incluso sus inferioridades con respecto a otros como tales, y no por esto se aceptan menos a sí mismas. La persona realizada no quiere ser otra persona, aunque perciba de modo muy claro la realidad de sus propios defectos y se esfuerce por mejorarlos.

3."Espontaneidad; sencillez; naturalidad"

A las personas sanas se las puede describir como espontáneas, sencillas y naturales. No son víctimas de prácticas o creencias culturales. Tratan de elaborar sus propios sistemas de valores y estos influyen realmente sobre su conducta. Y sin embargo, no son, por extraño que parezca, anticonvencional; en efecto, se adaptan a las situaciones de modo que no causan molestias a los demás. Las personas en cuestión no temen ser ellas mismas, porque tienen confianza en sus sentimientos y sus actos con respecto a otros. Así pues, se expresan libremente, y con confianza, pero sin aires de superioridad ni esnobismo.

Sus motivaciones son de un tipo distinto de las del individuo corriente, que suele ser típicamente reservado y vacilante, y finge la mayor parte del tiempo.

4."Concentración en el problema", en contraposición al egocentrismo

Maslow observó que los sujetos autorrealizados son capaces de enfocar sus propias vidas hacia la solución de problemas, esto es, pueden adoptar serenamente decisiones que implican una frustración temporal, pero a la larga realizan sus objetivos. Poseen la habilidad de perderse en su trabajo. Se identifican con él, y cuando trabajan están expresando sus motivos más personales.

5."La cualidad del desapego; la necesidad de privacidad"

Muchas personas no pueden estar solas por mucho tiempo, porque no les gusta aquello que aprenden de sí mismas. Las personas realizadas, en cambio, necesitan la intimidad y soledad y gozan de ellas. No tienen el hábito de pegarse a otros, y por consiguiente disfrutan de la riqueza y plenitud que confiere la amistad con los demás.

6."Autonomía, independencia de la cultura y del medio"

Las personas sanas son autosuficientes. Pueden soportar presiones ambientales, porque son relativamente independientes de las condiciones de su medio ambiente. El alejamiento de una persona querida, por ejemplo, no produce una reacción catastrófica.

7."Sensación de aprecio permanente"

Los sujetos de Maslow poseen la rara cualidad de ser capaces de apreciar una y otra vez las satisfacciones que ofrece la vida. El mismo acontecimiento que para otros podrá convertirse en una experiencia común y en algo pasado, está para ellos lleno de belleza, inspiración y maravilla, una y otra vez.

Maslow observó que mucha gente tiende a perder el aprecio por lo que tienen, en sus esfuerzos por conseguir algo distinto, llegando incluso a considerarlo como carente de valor; de este modo se encuentran la mayor parte del tiempo en un estado de satisfacción.

8."Experiencias místicas y culminantes."

Maslow descubrió que sus sujetos poseen convicciones firmes y *experiencias cumbre* como los místicos, pero no se dejan seducir por las prácticas rituales de las religiones corrientes.

9."Gemeinschaftsgefühl" (sentimientos de afinidad con los demás).

Maslow adoptó de Adler el término de "gemeinschaftsgefühl" que puede traducirse aproximadamente por "sentimiento de comunidad", o "fraternidad de hermano mayor". Los sujetos sanos parecen identificarse con cualquier ser humano; en efecto, experimentan afecto, comprensión y simpatía para otros que podrán no estar tan desarrollados como ellos mismos. Hay que tener presente que la persona realizada se siente a menudo enajenada y es tratada como tal por los demás, no porque no haya logrado establecer un sentimiento firme de identidad, sino porque es muy distinta de aquellos con quienes ha de convivir. Sin embargo, aunque anhele la compañía de otras personas como ella, es capaz de experimentar simpatía e interés por toda humanidad.

10."Relaciones interpersonales más profundas"

Los autorrealizados son capaces de uniones muy firmes. Limitan sus amistades a unos pocos, a los que en cambio se quiere mucho, en lugar de buscar un amplio círculo de relaciones.

11."La estructura del carácter democrático"

Las personas sanas poseen tolerancia y aceptación de las diferentes ideas políticas, religiosas, raciales, de edad, maritales, profesionales o de clase. Pueden aprender de las demás; si un individuo tiene algo que enseñarles, no tratarán de afirmar su propia superioridad, cualquiera que sea su posición en la vida. Pueden apreciar los conocimientos y la habilidad de los demás, inclusive si la competencia de éstos es superior a la suya. La superioridad ajena se aprecia, y no se percibe en modo alguno como una amenaza.

12."Discriminación entre los medios y fines; entre lo bueno y lo malo"

Los sujetos realizados poseen una noción clara de la diferencia entre los fines y los medios; en efecto, los medios pueden intercambiarse fácilmente, en tanto que los fines tienden a ser permanentes. Dichas personas no operan con principios rígidos ni métodos prejuzgados. También los medios pueden apreciarse y valorarse, de modo que el trabajar hacia un objetivo podrá proporcionar acaso tanto placer y satisfacción como conseguirlo. Y lo que es sorprendente: pueden obtener placer, al igual que los niños, incluso de las tareas más rutinarias y aparentemente más insípidas.

13."Sentido del humor filosófico, amigable"

Abraham Maslow observó que el humor de sus sujetos era muy distinto del de la persona corriente. Lo describió como filosófico, porque versa sobre situaciones humanas tales como las discrepancias entre aquello que es y aquello que debería ser, y sobre las peculiaridades de las cosas. Por el contrario, el humor clásico se centra en la exteriorización de hostilidad, en el relajamiento de la autoridad y en impulsos prohibidos.

14."Creatividad para la *autoactualización*"

Abraham Maslow observó en todos sus sujetos sanos una cualidad que designó como "creatividad".

Maslow describió la creatividad en términos de actitud de espíritu. Siendo menos inhibidos, restringidos, o imbuidos de cultura, los autorrealizados pueden ser más espontáneos, naturales y humanos. Estos términos vagos se utilizan para designar una cualidad que es sumamente difícil de describir.

15. "Resistencia a la aculturación; la trascendencia de cualquier cultura particular"

Las personas autorrealizadas son consideradas como extrañas, excéntricas e incluso antisociales por parte de aquellos que no los conocen. Hay en ellos un aire de autosuficiencia que resulta ofensivo para algunas personas.

En este contexto, el término división indica oposición, los extremos de una dimensión, tales como trabajo y juego, ser adulto o ser niño, masculinidad y femineidad, racional y emocional. Esta trascendencia significa que cualidades opuestas se integran y expresan por la misma conducta, no una cosa u otra, sino ambas a la vez. La mayoría de la gente son una cosa u otra de los extremos mencionados; distinguen entre actuar de modo infantil o actuar de modo adulto, entre ser racionales e irracionales. Consideremos al carpintero que goza trabajando la madera: realiza un buen trabajo, con orgullo; actúa con carácter egoísta; pero su trabajo proporciona también placer y goce a los demás. Siendo tan buen carpintero como puede, se beneficia a sí mismo y beneficia a los demás, trascendiendo así la división entre egoísmo y altruismo. Para él, en efecto, la diferencia entre trabajar y jugar no es estricto, porque su trabajo le proporciona una forma de recreo. De este modo trasciende también la división entre el trabajo y el juego.

Se aconseja proyectar, es decir, trabajar con un objetivo puede satisfacer necesidades. Tener proyectos y objetivos hace el presente más atractivo. Podríamos seguir con estas paradojas aparentes, pero la cosa está en que lo que parece constituir enfoques opuestos e irreconciliables de la vida puede integrarse, dado el nivel apropiado de madurez, en el estilo de vida. La persona madura realiza ambos objetivos a la vez, con la misma conducta.

II ESTUDIO DE CASOS

Caso práctico es el medio por el cual se procederá a evaluar a los entrevistados en cuanto a si cumplen con las características de emprendedor, persona como fuente de ventaja competitiva; para llegar al emprendedor autorrealizado.

En un comienzo se trata de contactar posibles intermediarios que puedan facilitar información para generar como base de datos a un conjunto de personas, de las que se logra agrupar una muestra de quince posibles entrevistados y como factor común se busca que tengan su propio negocio. Al tomar en cuenta las características de un emprendedor como forma de acotar la muestra, luego de esto el grupo se limita a solo siete. En tercera instancia se explica el proceso de dicha investigación y se solicita el compromiso por parte de estos por el periodo en que perdure el sondeo, de los cuales solo aceptan tres.

De las tres personas, la primera es de la ciudad de Viña del Mar y se desempeña en el área de comercio textil. La segunda es de la ciudad de Los Andes y trabaja en el rubro de la minería. El tercero es de la región Metropolitana y su actividad esta relacionada con la fabricación de buses.

Éste proceso de investigación consta de dos etapas:

Observación: se realizó mediante visitas en el período de una semana a cada uno de los entrevistados. En esta instancia se identifica el entorno, trabajadores y comportamiento de cada uno de los involucrados.

Entrevista: Esta consta de preguntas discriminatorias de ventaja competitiva y características de autorrealización.

Competencia respecto de enfrentar situaciones flexiblemente

1-¿Cual es su primera reacción ante un error al concretar un negocio y cuáles son los pasos a seguir para enmendar este error?

- Objetivo: identificar si el entrevistado posee flexibilidad ante situaciones, lo cual es una característica de emprendedor según Fundación Chile

2- Si le demandan la fabricación de muchas unidades en poco tiempo, ¿cómo hace para satisfacer el pedido y no perder el potencial cliente? Se parte de la base que es un cliente responsable y paga en los plazos convenidos.

- Objetivo: identificar si el entrevistado posee flexibilidad ante situaciones, lo cual es una característica de emprendedor según Fundación Chile

3-¿Cómo decide si tiene dos reuniones y cada una de estas otorga una nueva oportunidad de negocio a la misma hora, además es la ceremonia de titulación de su hijo?

- Objetivo: identificar si el entrevistado maneja con desenvoltura exigencias múltiples y prioridades cambiantes, lo cual es una característica de emprendedor según Fundación Chile.

4-¿Que hace en el caso de presentar un proyecto a una licitación donde se da cuenta de que el valor que entrega es el más alto comparado con la competencia presente?

- Objetivo: identificar si el entrevistado adapta las propias reacciones y tácticas a circunstancias cambiantes, lo cual es una característica de emprendedor según Fundación Chile.

5-¿Que hace al enfrentarse con un jefe de sección que tiene una postura totalmente adversa a la de usted?

- Objetivo: identificar si el entrevistado adapta las propias reacciones y tácticas a circunstancias cambiantes, lo cual es una característica de emprendedor según Fundación Chile.

6-¿Que hace con una persona que se encuentra trabajando de hace mucho en su empresa pero es de edad y le cuesta acatar o aceptar las nuevas formas de trabajo que se ha implementado en la empresa?

- Objetivo: identificar si el entrevistado integra los cambios explícitos y no explícitos que ocurren en su entorno, lo cual es una característica de emprendedor según Fundación Chile.

Competencia respecto de actuar creativamente

1-Cómo soluciona el siguiente problema. Hoy ha sido un día complicado, de esos en que no le ha resultado nada como quería; sin embargo debe evaluar un proyecto nuevo ante la llegada de nuevos importadores

- a) Busca proyectos anteriores
- b) Pide ayuda a sus subordinados
- c) Presenta una idea antigua y pide un debate al respecto a los encargados de área.
- d) Rediseñar la estructura de la empresa creando un área dedicada a innovación de productos.

Contrapregunta: ¿Se han visto expuestos a esta situación y cuál ha sido el procedimiento a seguir?

- Objetivo: identificar si el entrevistado utiliza fuentes diversa para generar nuevas ideas, lo cual es una característica de emprendedor según Fundación Chile.

2-¿Ante la apertura de una nueva sucursal en otro país solicitaría apoyo a gente nativa del país?

- Objetivo: identificar si el entrevistado utiliza fuentes diversas para generar nuevas ideas, lo cual es una característica de emprendedor según Fundación Chile y características de la persona autorrealizada, resistencia a la aculturación; la trascendencia de cualquier cultura particular.

3-Usted contrata como gerente finanzas a una persona destacada, pero con el paso de los días no está de acuerdo con su plan de acción.

- a) Ve la forma de entender el nuevo funcionamiento de este
- b) Trata de enseñar la política bajo la cual se rige la empresa
- c) Un poco de ambas
- d) Espera un tiempo para ver como sigue el funcionamiento de este y procede a la desvinculación
- e) Procede a la desvinculación a los que no siguen la línea de trabajo que usted espera.

- Objetivo: identificar si el entrevistado encuentra y propone formas nuevas y eficaces de hacer las cosas lo cual es una característica de emprendedor según Fundación Chile y características de la persona autorrealizada, discriminación entre los medios y fines; entre lo bueno y lo malo

4-¿El esquema de trabajo se basa en la transformación del proceso productivo o mantener el ya existente?

Contrapregunta:

-Optimizar tiempos de fabricación, búsqueda de nuevas piezas con el fin de reducir costos y mejorar calidad.

-Cada cuanto tiempo se realizan cambios en la fabricación de buses

- Objetivo: identificar si el entrevistado aporta ideas innovadoras en un determinado contexto, lo cual es una característica de emprendedor según Fundación Chile.

5- A diario se enfrenta a diversos problemas tiene una forma estándar de resolverlos

Contrapregunta:

- Personal, proveedores, procesos productivos, tiempos de producción y entrega.

- Objetivo: identificar si el entrevistado encuentra y propone formas nuevas y eficaces de hacer las cosas, lo cual es una característica de emprendedor según Fundación Chile.

Competencia respecto de traducir ideas en acciones

1-Nos puede relatar algún episodio de su vida laboral en la que no hayan salido las cosas como esperaba y cuál fue el desenlace

- Objetivo: identificar si el entrevistado desarrolla un plan de acción para desarrollar una idea, buscar apoyo y recursos para el desarrollo de una idea y evaluar escenarios alternativos para la implementación de una idea, lo cual es una característica de emprendedor según Fundación Chile.

Competencia respecto de mantener la energía en el logro de objetivos

1-Como mide a nivel personal su rendimiento

- Objetivo: identificar si el entrevistado identificar logros intermedios, lo cual es una característica de emprendedor según Fundación Chile.

2-Como describiría su comportamiento anímico a diario

a) Normal

b) Alegre

c) De acuerdo al día

d) Serio por un asunto de imagen

e) Amistoso

- Objetivo: identificar si el entrevistado se motiva con estímulos personales que ayudan a mantener la energía y el esfuerzo para el logro de un objetivo, lo cual es una característica de emprendedor según Fundación Chile.

3-Como jerarquizaría las siguientes características según la importancia que debe poseer un grupo de trabajo.

1. Cooperación

2. Proactividad

3. Estudio

4. Estabilidad emocional

5. Capacidad de reinención

6. Capacidad de adaptarse

- Objetivo: identificar si el entrevistado desarrolla la capacidad para tolerar la frustración, lo cual es una característica de emprendedor según Fundación Chile y características de personas autorrealizadas según Maslow que son autonomía, independencia de la cultura y del medio.

4- Ante varias circunstancias adversas:

- a) Se cuestiona
- b) Intenta verlo como circunstancia del destino
- c) Analiza cual fue su error (respuesta correcta)
- d) Busca alguna explicación

- Objetivo: identificar si el entrevistado mantiene la energía en el logro de un objetivo, lo cual es una característica de emprendedor según Fundación Chile.

Preguntas de ventajas competitivas:

1- ¿Qué característica en su conducta lo ha llevado ser líder en el mercado?

- Objetivo: identificar si el entrevistado es único, lo cual es una característica de ventaja competitiva según Michael Porter.

2- En cuanto a su personalidad, ¿qué tipo de actitud o actividad es la que lo hace indispensable?

- Objetivo: identificar si el entrevistado es valioso, lo cual es una característica de ventaja competitiva según Michael Porter..

3- ¿Existe alguna persona que lo pueda reemplazar tanto en sus vacaciones como de manera permanente en su puesto de trabajo dentro de la empresa?

Contrapregunta: Es porque es de su confianza o porque tiene meritos suficientes.

- Objetivo: identificar si el entrevistado es insustituible, lo cual es una característica de ventaja competitiva según Michael Porter.

4- ¿Usted considera dentro de la empresa que es un modelo a seguir?

- Objetivo: identificar si el entrevistado es inimitable, lo cual es una característica de ventaja competitiva según Michael Porter.

Para poder contextualizar al lector del entrevistado primero se señalará una breve reseña de la empresa y de los inicios de ésta.

2.1 Caso: Jaime Paredes

Dueño y Presidente de Metalpar

Breve reseña de la empresa

Divide su vida entre la pesca, el golf y su trabajo, tres pasiones de este hombre que logró convertir a su empresa, en una de las más importantes del país. Su buen humor y el haber dedicado gran parte de su vida a la actividad gremial y a sus negocios lo convierten en un hombre reconocido.

Durante casi medio siglo, Metalpar se ha dedicado a la fabricación de buses, nace en 1966, cuando los actuales socios comenzaron con un pequeño galpón en la comuna de La Reina. A finales de los años 70 Metalpar se estableció en la ubicación actual, una propiedad industrial de 100 mil metros cuadrados, en camino a Melipilla 9236, donde en 1976 obtuvo la distribución oficial de Mercedes Benz para la importación de los chasis a corrazarse en el país. Ya en 1981 Metalpar se había convertido en una de las empresas más importantes en la fabricación de buses del país. Actualmente cuenta con dos fabricas fuera del país una de ella en Argentina y la otra en Perú.

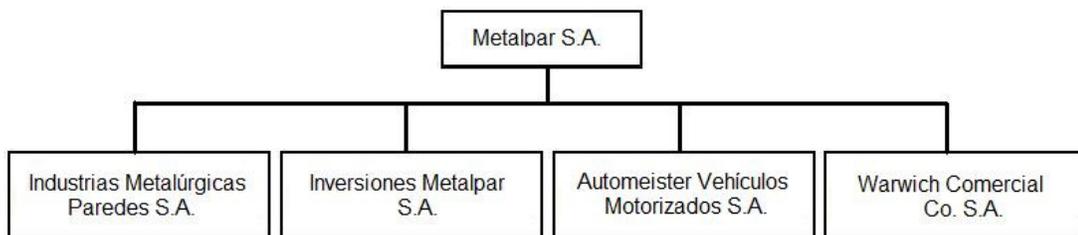


Figura 2.1 Diversificación de empresa Metalpar S.A.

Percepción del entrevistador sobre el emprendedor mediante la observación.

Las instalaciones de Metalpar tienen un control exhaustivo en su entrada en donde los guardias solicitan identificación, en todas las instancias que tuvieron que asistir para realizar la investigación, que contempla dos etapas; una entrevista y observación en la cual los alumnos tesistas deben acreditar e indicar que estarán asistiendo por el periodo de una semana con la autorización de Jaime Paredes.

El lugar en su extensión posee muchas oficinas, estacionamientos y en su parte posterior se encuentran una de las áreas de fabricación.

Posterior al control por parte de los guardias, en el hall del primer piso se encuentra una recepcionista quien deriva al segundo piso donde se encuentra la secretaria personal y la oficina de Jaime Paredes.

Una vez que la secretaria autoriza el acceso a la oficina se encuentra el entrevistado quien sale a recibir afectuosamente a los alumnos.

El entrevistado es una persona de buen humor, que posee una relación estrecha con sus trabajadores y mantiene un rol proactivo en su trabajo.

A nivel profesional, Paredes posee amplios conocimientos en materias relacionadas administración y gestión de personal, así como también estudios de mercados, característica que se ve plasmada en la forma de expresarse y en los tecnicismos propios del rubro que emplea constantemente.

Es una persona que tiene una respuesta para todo, incluso frente a situaciones complejas e incómodas, ante esta última se toma su tiempo antes de contestar.

Respecto de su bienestar profesional, Paredes refleja estar contento con la labor que realiza y con el posicionamiento que ha logrado en la empresa que trabaja.

En cuanto a los desafíos, Paredes es un profesional que constantemente está estudiando en qué áreas puede mejorar y cuáles son sus debilidades.

Si bien posee una fuerte personalidad y ser un empresario exitoso, responde con humildad cualidad que podría radicar en el proceso de incubación que tuvo la empresa antes de convertirse en lo que es hoy en día.

De los días restantes podemos señalar que los alumnos realizaron un recorrido por las instalaciones en compañía del entrevistado, en cada área se detiene a saludar al personal y preguntar si es que a surgido alguna anomalía. De improvisto se acerca un supervisor para indicar que existe un problema en el departamento de soldadura por falta de repuestos por lo que el responde que el responsable es el jefe de abastecimiento por lo que se debe consultar por la orden de llegada de dicho repuesto en caso de ser poco favorable la respuesta, el se dirigirá al proveedor directamente.

El último día en las instalaciones, se despide cordialmente y ofrece su ayuda ante cualquier interrogante que surja.

Resultado obtenido del emprendedor mediante la entrevista.

1-¿Cual es su primera reacción ante un error al concretar un negocio y cuáles son los pasos a seguir para enmendar este error?

Uno en la vida comete muchos errores, es como tener días buenos y malos. Cometer un error en el fondo es ganar experiencia esta puede ser por muchos

motivos; por el ánimo, circunstancia. Fracasar es algo normal porque da fuerza, para que alcanzar el éxito. Todos cometemos errores.

2- ¿Si le demanda una cierta cantidad de buses y esta supera su posibilidad de producción, que es lo que hace ve como satisfacerla o pierde el cliente?

Una demanda de ese tipo siempre hay que tratar de poder abarcarla y satisfacer al cliente, por todos los medios, cuando ves tú que no es posible hay dos caminos, uno es el fácil, decir que no estás en condiciones y que no tienes capacidad para cumplir, pero que es lo que hace uno en ese caso; ves la competencia y tú ves que no hay ninguna, o sea, no tiene alternativas, ni nacional, ni internacionalmente, ya que las otras fábricas tienen menos capacidad. Después, si quiere importar tiene varios problemas, uno es el precio, los derechos de aduana, los impuestos, y el más importante de todos es que no tiene la seguridad de que le puedan cumplir con el requerimiento en la fecha que necesaria. Yo diría que tú después que agotaste todas las instancias para ver cómo solucionar la necesidad y tu vez el interés en la comprador, normalmente tú tranzas.

3-¿Como decide si tiene dos reuniones y cada una de estas otorga una nueva oportunidad de negocio a la misma hora, además es la ceremonia de titulación de su hijo?

En ese caso uno se habla al cliente y le explica, no hay nadie que se rehúse a dar otra hora y día para conversar el tema, pues esta es una situación especial, eso pasa una vez en la vida, oportunidades de negocio surgen siempre.

4-¿Que hace en el caso de presentar un proyecto a una licitación donde se da cuenta de que el valor que entrega es el más alto comparado con los que presenta la competencia?

Si se da esa situación tan solo revisamos nuestros cálculos ya que puede haber un error, pero en caso que este bien calculado mantenemos firme nuestra propuesta haciendo hincapié en la trayectoria y prestigio que nos avala.

5-¿Que hace al enfrentarse con un jefe de sección que tiene una postura totalmente adversa a la de usted?

Si esa persona te lo explica, te da argumentos y te convence, le dices conforme, vamos con tu propuesta, todo es distinto si no me convence. El escuchar al personal hace que exista una muy buena relación con todo el equipo de trabajo, ya que se sienten valorados.

6-¿Ante la apertura de una nueva sucursal en otro país, solicitaría apoyo a gente nativa de dicho país?

Sí, y se incluye en el grupo que estudia el proyecto para ver el comportamiento de los consumidores y cultura de las personas, además se debe estudiar las políticas de este, la economía y con esto la factibilidad de ejecutarlo luego se determina si da tranquilidad para invertir dicho país.

7-¿El esquema de trabajo se basa en la transformación del proceso productivo o mantener el ya existente?

Los procesos en esta empresa son bastante claros y definidos, existe una trayectoria que viene de 44 años y cuando hay que hacer cosas nuevas se evalúan, una vez que son evaluadas y aprobadas entran al sistema.

Si existieran cambios estos no son en los procesos si no mas bien de diseño, cambios tecnológicos, sistema de computación. Si quieres sacar un nuevo diseño de producto es mínimo un año de estudio o sea son plazos largos.

8- A diario se enfrenta a diversos problemas ¿tiene una forma estándar de resolverlos?

Generalmente un ingeniero busca todas las razones, por si o por no, para tomar una decisión, y muchas veces por estudiar tanto no toma decisiones, en mi caso que empecé de cero y soy un hombre que se ha formado en la universidad de la vida, normalmente actuó por intuición. Siempre he dicho que si yo fuera profesional, nunca hubiera llegado donde estoy porque hubiera sido muy analítico. Yo creo o no en un proyecto, de ahí parte todo.

9-Nos puede relatar algún episodio de su vida laboral en la que no hayan salido las cosas como esperaba y ¿cuál fue el desenlace?

Bueno, la primera opción que tuve fue ser marino, entre a la escuela naval y me echaron por ser corto de vista, ese fue un fracaso. La segunda cosa en mi vida que también es un fracaso es que entre a la Universidad y en vez de estudiar leyes me puse a estudiar ingeniería y me fue pésimo, entonces ahí dije “esto no es para mí” y me dedique a trabajar.

10-¿Cómo describiría su comportamiento anímico a diario?

Amigoso, yo no soy muy serio, el ánimo influye mucho por eso no lo traspaso al personal. A diario, tienes que tener una mentalidad positiva y amigosa con los demás, esto ayuda a tener una relación más cercana con el personal.

11- ¿Cómo describiría su comportamiento anímico ante varias circunstancias adversas?

No me cuestiono lo veo como parte del trabajo y eso se toma como tal, no por eso voy a dejar de dormir por un problema.

12- ¿Qué característica en su conducta lo ha llevado ser líder en el mercado?

Ser optimista, creer en lo que haces para poder vender una idea y tener éxito debes estar convencido del producto, si tienes el carácter duro y transparente, observas la competencia y lo convences con tu actitud.

13- En cuanto a su personalidad, ¿qué tipo de actitud o actividad es la que lo hace indispensable?

Ser trabajador, perseverante, proactivo y lo más importante es que me gusta lo que hago, ya que con esto me divierto y por lo general la gente trabaja por necesidad y no por gusto, además mi filosofía de vida esta marcada por disfrutar cada momento sin sentir obligación de esto

14- ¿Existe alguna persona que lo pueda reemplazar tanto en sus vacaciones como de manera permanente en su puesto de trabajo dentro de la empresa?

En todas las fabricas existen gerentes generales de mi confianza, lo que me permite estar un mes, dos meses afuera y me siento totalmente tranquilo además tengo a mi hijo y a mi yerno. No tengo problemas de sucesión.

15- Usted considera que dentro de la empresa es un modelo a seguir

La gente de Chile me admira por crear la empresa de cero y partir con un galpón de 80 cuadrados y haber surgido, además haber tomado la decisión de invertir en Argentina donde ahora somos los más grandes eso te hace ser respetado por tu gente, el personal y tus amigos.

La entrevista⁵ estará dividida en cuatro áreas, las cuales no son mencionadas al entrevistado a modo de no conllevar a dar una respuesta, solo se mencionan las preguntas con posibilidad de responder de manera abierta y sin restricciones para el entrevistado.

2.2 Caso: Carlos Narea

Gerente general de RI.NA.SA

Breve reseña de la empresa

Don Carlos Narea es ingeniero civil en minas y en estudios de post grado es magíster en dirección y administración de empresa, en su inicio como estudiante universitario siempre tuvo como objetivo tener su propia empresa que prestaría servicios de minería con el fin de poder aplicar todo su conocimiento en el área, manejar horarios de trabajo, generar puestos de empleos, tomar decisiones lo cual lo hace sentir valioso dentro de la empresa, en general sentir que si era capaz de crear una empresa que ofreciera un servicio útil a la comunidad y que con mucho esfuerzo se mantendría vigente con el pasar del tiempo. Cuando termino sus estudios universitarios trabajo para empresas del rubro minero desempeñando cargos de control y análisis de proyectos mineros lo cual permitió juntar dinero para ser utilizado como capital inicial.

El 26 de diciembre de 1993 nace RI.NA.SA como una sociedad anónima cerrada, participando dos empresas

MARRIVE LTDA constituye el 60%

CARNARE LTDA constituye el 40%

RI.NA.SA en la actualidad está orientada a los servicios de ingeniería, construcción y asesorías, principalmente en el ámbito de la minería, donde se

5 Anexo E, Entrevista Jaime Paredes,

busca satisfacer al cliente, basados en la calidad, responsabilidad social y protección del recurso humano. En términos prácticos las obras realizadas son planificación y desarrollo minero, tronadores controlados, servicios de mantención, construcción de obras civiles, fortificación de obras mineras y civiles, montajes y desmontajes mecánicos, eléctricos y de obras civiles. En la actualidad RI.NA.SA ejecuta obras de Codelco división andina y Codelco norte-Calama.

En la actualidad las acciones se encuentran distribuidas de la siguiente manera:

MARRIVE LTDA 60% de las acciones

CARNARE LTDA 0,4% de las acciones

EFAMAC LTDA 39,6% de las acciones

El directorio está conformado de la siguiente manera:

Presidente del directorio: Mario Rivera Cuello

Ingeniero civil en minas

Director: Mario Rivera Araya

Abogado y diplomado en administración de empresas

Gerente general: Carlos Narea Godoy

Ingeniero civil en minas; Magíster en dirección y
Administración de empresas

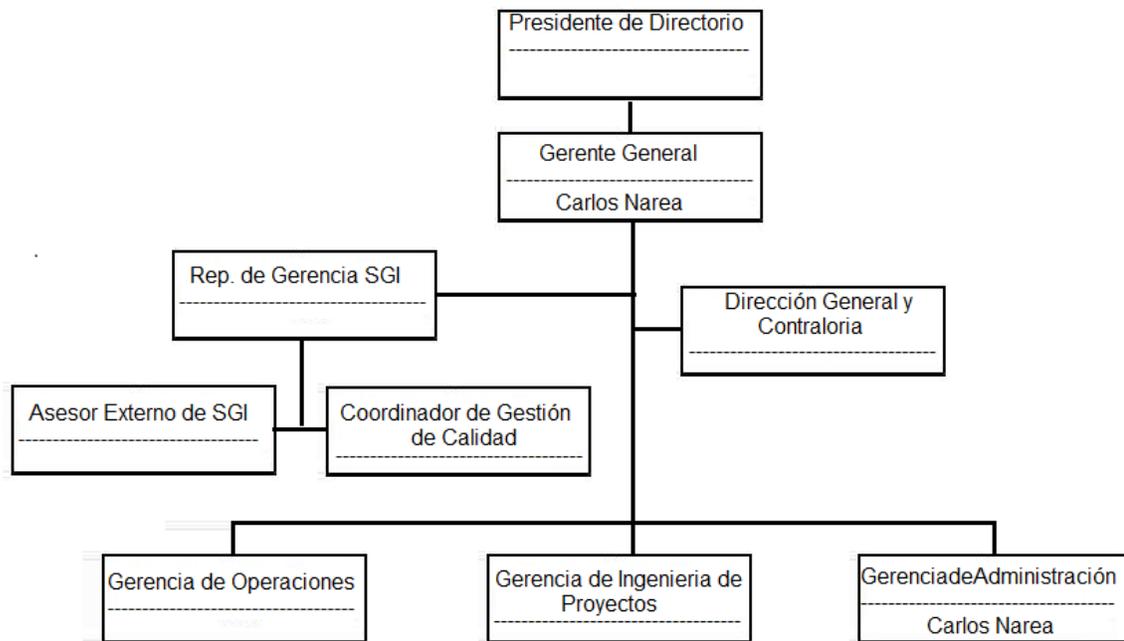


Figura 2.2 Estructura jerárquica de empresa R.I.N.A.S.A.[15]

Percepción del entrevistador sobre el emprendedor mediante la observación.

El entrevistado da la bienvenida a los alumnos tesistas de manera acogedora y afable. Los siguientes días nos deriva con un subordinado que estará como guía y apoyo ante cualquier duda. A nivel laboral es un profesional sociable y que establece fuertes lazos de comunicación con sus trabajadores en la empresa, pero al mismo tiempo es sumamente estricto, organizado y con objetivos muy claros. De hecho, en su espacio de trabajo nada es al azar y bajo esta lógica la cita fue programada con anticipación luego de haber expuesto las razones que motivaron a los tesistas a querer concertar una reunión con él.

Al llegar a las dependencias de R.I.N.A.S.A, los trabajadores informan a Narea de forma muy respetuosa respecto de la presencia de los entrevistadores. Acto seguido, se ingresó a su oficina, donde el entrevistado mantiene contacto directo con el exterior, a través de un anexo telefónico y una ventana que tiene

vista directa hacia los estacionamientos de camionetas, camiones y maquinarias del proyecto.

Los alumnos tesistas se presentan y explican con mayor detalle los motivos de su visita. Narea muestra interés en el tema y comenta que considera fundamental la retroalimentación que se pueda entregar ya que él no logra percibir a cabalidad la opinión que tienen de él como jefe sus trabajadores. Otro punto a considerar es poder identificar sus debilidades y replantear el modo de incidencia de éste en la empresa, para generar modificaciones en la futura toma de decisiones.

Durante la entrevista, que se prolongó por cerca de media hora, se optó por realizar preguntas en forma pausada, ya que se considera que de esta manera Narea puede comprender mejor las consultas. Su modo de responder es claro, rápido y conciso, pero a la vez cortante, por lo que realizar contra preguntas es complejo y en momentos prácticamente imposible.

Narea transmite seguridad en sus respuestas y jamás titubea, pese a que se intenta, en reiteradas ocasiones poner en situaciones adversas al entrevistado. El mayor énfasis lo pone en las preguntas de la segunda competencia que se refieren a la capacidad para actuar creativamente, ya que él busca demostrar que tiene habilidades para tomar decisiones sobre la marcha de un proyecto.

Tras la entrevista⁶ los alumnos tesistas quedaron conformes ya que Carlos Narea respondió todas las preguntas realizadas

6 Anexo F, Entrevista Carlos Narea,

Resultado obtenido del emprendedor mediante la entrevista.

1-¿Cual es su primera reacción ante un error al concretar un negocio y cuáles son los pasos a seguir para enmendar este error?

La empresa trabaja a través de licitaciones por lo que no hay posibilidad de enmienda de errores de negocio.

2-¿Como decide si tiene dos reuniones y cada una de estas otorga una nueva oportunidad de negocio a la misma hora, además es la ceremonia de titulación de su hijo?

Asisto a la ceremonia de titulación de mi hijo y a las reuniones de negocio va mi gerente de proyecto u operaciones

3-¿Que hace al enfrentarse con un jefe de sección que tiene una postura totalmente adversa a la de usted?

Depende en el tema que se a su postura adversa, si es adversa a las directrices del empresa los tiene que aceptar y si es adversa en otro tema lo escucho y decido si tiene razón o no.

4-¿Ante la apertura de una nueva sucursal en otro país solicitaría apoyo a gente nativa del país?

Si ya que es una cultura distinta

5- A diario se enfrenta a diversos problemas ¿tiene una forma estándar de resolverlos?

Los problemas deben ser resueltos por cada área y si estos no pueden deben acudir con al menos un par de soluciones

6-¿Nos puede relatar algún episodio de su vida laboral en la que no hayan salido las cosas como esperaba y cuál fue el desenlace?

Creación de un nuevo negocio y cuyo proyecto fue aprobado, luego este no se comporta como se planifico, lo que ha significado cerrarlo al cabo de un par de años de funcionamiento.

7- ¿Qué característica en su conducta lo ha llevado ser líder en el mercado?

No somos líderes del mercado

8- En cuanto a su personalidad, ¿qué tipo de actitud o actividad es la que lo hace indispensable?

La responsabilidad, la constante necesidad de reinversión y asertividad a la toma de decisiones

9-¿Existe alguna persona que lo pueda reemplazar tanto en sus vacaciones como de manera permanente en su puesto de trabajo dentro de la empresa?

En vacaciones mi socio y en forma permanente no por un problema de sociedad. De todas maneras la empresa trabaja para que en un plazo de 5 años la segunda generación pueda asumir, ya que la idea es que de esta empresa, todos saquen el máximo provecho posible y así lograr continuidad.

2.3 Caso: Fanny Varela Moreno

Dueña de tienda Bohemia y Bohemia night

Breve reseña de la empresa

Fanny Varela Moreno es dueña de tienda “Bohemia” y “Bohemia night” es administrador de empresas de profesión, proviene de Santiago ciudad en la cual esta su familia y vínculos más cercanos. Tiempo atrás cuando cursaba las últimas asignaturas como estudiante universitario siempre tuvo en mente crear su propia empresa para poder tener flexibilidad horaria, trazar objetivos relacionados con desafíos personales y principalmente crear un negocio que fuese sustentable en el tiempo.

Al estar titulada asistió a diversas entrevistas de trabajo las cuales ninguna de ellas tuvo respuesta favorable, por lo cual decidió probar suerte por sus propios medios, llego a vivir en Valparaíso arrendando un dormitorio que respondía a necesidades básicas pero sirvió para comprobar in situ que la idea de negocio que tenía en mente en esta localidad podría funcionar mucho mejor que en Santiago.

Con \$200.000 viajo a Buenos Aires a comprar poleras y vestidos de mujer los cuales no fueron declarados como mercadería en aduana Chilena sino que como de uso personal; su comercialización era entre sus cercanos hasta que con el transcurso del tiempo decidió arrendar un local comercial en galería paseo del mar ubicada en calle Valparaíso en Viña del Mar para poder ampliar los potenciales clientes. En un comienzo las ventas iban muy bien ya que las poleras resultaron ser juveniles, únicas y siempre con diseños de avance de temporada, el problema se produce porque las utilidades destinadas en comprar cada vez más mercadería, muchas veces era consumida en pagar arriendo de local, gastos de mantención de tienda y gastos personales, por lo que las tarjetas de crédito en ese momento fueron la mejor opción para poder cubrir gastos personales y viajes hacia Argentina en busca de mas mercadería.

Hoy en día poseen tres tiendas en galería paseo del mar, las cuales dos siguen siendo de poleras y vestidos, la última es netamente vestidos de fiesta los cuales provienen de Argentina, Perú y Brasil.

Ella valora que además de mantener tres tiendas producto de perseverancia y trabajo, ha podido generar fuentes de empleo ya que las tiendas son atendidas por tres vendedoras distintas y en época de navidad contrata vendedoras part time por lo general universitarias.

Hoy en día su mayor tranquilidad es que posee bienes raíces a su nombre tales como auto, casa ubicada en Jardín del mar (Reñaca) que es donde habita y de paso costear la carrera universitaria de auditoría que cursa su marido José Ibaceta con la visión que sea él quien maneje el área tributaria de cada tienda.

Percepción del entrevistador sobre el emprendedor mediante la observación.

Para establecer contacto con ella y concretar la entrevista fue muy difícil ya que pocas personas están al tanto de las actividades que realiza y donde ubicarla. Fanny se hace presente en la tienda para concretar la entrevista.

En la entrevistada es una persona que sonríe muy poco y sus rasgos que más llaman la atención son su caminar rápido y mirada constante hacia el suelo.

La reunión se realizó en una de sus tiendas ubicada en la galería "Paseo del Mar", lugar donde se explicó el por qué del nivel de interés en ella. Varela se muestra impresionada sobre la profundidad del tema, ya que comenta no tener certeza si como jefa ha logrado transmitir a sus trabajadores el bienestar de clima laboral que ella dice generar en sus tiendas.

Frente a este escenario, se muestra indiferente a la alta probabilidad de que la percepción que nos puedan entregar sus empleados sea distinta a la que ella nos dé a conocer.

Una vez que comienza la entrevista los alumnos tesisistas se percatan de que sus respuestas no son extensas pero sí redundantes y reiterativas en ciertas ideas, pese a esto Varela logra responder todas las preguntas. Esto se debe a que la presencia de los alumnos tesisistas la incomodan ya que ésta no acostumbra a sociabilizar con personas desconocidas.

El clima laboral que se percibe durante el encuentro es de tensión, de hecho la presencia de Varela genera silencios prolongados entre sus vendedoras, quienes son testigos de la entrevista; dado que ésta se realizó en su propia tienda.

La entrevistada se mantuvo observando su entorno en cada momento, de hecho mientras contestaba la encuesta se encontraba atenta a las reacciones de sus vendedoras, quienes en todo momento se preocupan de entregar una atención personalizada, que inspire confianza en sus clientes y buscan que el trato marque la diferencia ante la competencia.

En cuanto a la tienda podemos señalar que su estructura es muy sencilla pero con detalles en las vitrinas como combinación de colores donde se aprecia que la ropa que vende son modelos exclusivos y rigurosamente elegidos, no son productos en serie.

La entrevista⁷ se prolongó durante 40 minutos, periodo donde Varela contestó todas las preguntas, sin embargo el balance tuvo de dulce y agraz, ya que si bien hubo una respuesta para cada ítem los alumnos tesisistas consideran que sus planteamientos fueron más bien idealistas que realistas.

7 Anexo G, Entrevista Fanny Varela.

Resultado obtenido del emprendedor mediante la entrevista.

1-¿Cual es su primera reacción ante un error que afecte al negocio y cuáles son los pasos a seguir para enmendar este error?

En este tipo de negocio es muy difícil poder hacer pronóstico si es buena o mala vendedora solo el número de ventas es el indicador si se ha hecho un buen o mal trabajo, cuando esto sucede una conversación con ella es suficiente para saber si se siente incómoda con el trabajo o quizás si se produjo alguna aspereza, me interesa que lo haga saber para poder evitar un despido y mejorar la situación. En cuanto a los proveedores tanto en Argentina, Perú o Brasil si ofrecen algo que no es lo que necesito simplemente no hacemos negocio y elijo otro proveedor que se adecue a las tendencias que exigen mis clientas sin importar que tenga que buscar proveedores nuevos, pero no permito errores de mala elección de mercadería ya que eso sería el fin de mi negocio.

Sin duda ella reconoce ser poco sociable y que disfruta de la soledad ya que solo confía en las relaciones interpersonales de su familia y su gestión en la tienda tiene como función principal la compra de productos, para todo lo demás tiene una postura de indiferencia frente a lo que suceda. Esta situación se ve en reiteradas ocasiones durante la entrevista ya que llama la atención a sus vendedoras sin importar la presencia de los entrevistadores se justifica indicando que el trabajo debe ser bien hecho para conseguir buenos ingresos, a pesar que no pretende cosas materiales sino solo una buena estabilidad económica,

2- Si la demanda de muchas unidades en poco tiempo provoca que la tienda se esté quedando sin stock, ¿como hace para satisfacer los pedidos y no perder el potencial cliente?

En un principio sucedió solo una vez ya que no tenía experiencia en el rubro y jamás pensé que vendería tantas poleras en solo dos semanas lo cual yo tenía estipulado para dos a tres meses, la solución fue viajar urgente hacia Argentina y en tiempo record de tres días traer 500 prendas para poder solventar la demanda de navidad y año nuevo del año 2003, de paso en esa época existían modelos de corte simple para los cuales contratamos a una modista con el fin de satisfacer la confección de ciertos modelos para luego vender a menor precio, ya que los clientes tampoco se les puede hacer creer que son de confección extranjera la diferencia es notable. Desde esa vez aprendimos la lección y nos proyectamos para todo tipo de eventualidades.

c) Un poco de ambas

3-¿Como decide si tiene dos instancias (actividades) y cada una de estas otorga una nueva oportunidad de negocio a la misma hora, además es la ceremonia de titulación de su hermana?

Hoy en día puedo decir que elegiría asistir a la ceremonia de titulación de mi hermana ya que las personas que trabajan conmigo cuentan con mi confianza y sé que en caso de imprevistos lo resolverían de la mejor manera posible sin tener que estar yo presente. Pero si esta entrevista me la hubiesen hecho años atrás definitivamente mi prioridad era mi tienda todas mis decisiones giraban entorno a mi pequeño negocio porque las necesidades económicas mías y de mi familia no me dejaban vivir tranquila.

4-Como soluciona el siguiente problema. Hoy ha sido un día complicado, de esos en que no le ha resultado nada como quería; sin embargo debe evaluar la posibilidad de nuevos negocios ante la llegada de nuevas tiendas que pasarían a ser competencia directa de usted

- a) Busca ideas anteriores las cuales no se llevaron a cabo
- b) Pide ayuda a sus subordinados
- c) Presenta una idea antigua y pide un debate al respecto a su socio o trabajadores
- d) Rediseñar la estructura de la empresa creando una nueva tienda en la cual este a la venta otros productos antes no comercializados por usted

Contrapregunta: Se han visto expuestos a esta situación y cuál ha sido el procedimiento a seguir.

Esta situación surgió hace tres años cuando se instalaron mas tiendas en la galería las cuales venden ropa de Argentina y España claramente afecto a mi nivel de ventas pero en ese instante fue cuando ampliamos la tienda de vestidos de fiesta ya que es la genera mayor margen de utilidad aunque se vendan una o dos prendas y en cuanto a las opciones me quedo con la alternativa d) ya que además de rediseñar nuestra tienda “Bohemia night” evaluamos la posibilidad de vender joyas traídas desde Perú hechas de plata, aun no hemos podido abrir esta tienda ya que no hemos encontrado el lugar adecuado.

5-¿Ante la apertura de una nueva sucursal en otro país solicitaría apoyo a gente nativa del país?

Definitivamente si considero que es primordial considerar la cultura del lugar para tener un negocio, lo puedo demostrar al empezar la venta de mis poleras y vestidos como son Argentinos la mujer de ese país es mucho más osada, se atreve con cortes novedosos, colores fuertes y venderlos acá en Chile en un principio no fue fácil pero hoy día sobre todo niñas de 15 a 20 años que es la mayor cantidad de mis clientas son mucho más seguras de sí mismas solo basta con que les guste las poleras o vestido para realizar la venta a diferencia de mujeres de 30 años que se preocupan por la opinión de sus amigas o marido.

6-Usted contrata un nuevo trabajador a una persona con claras habilidades de venta, pero con el paso de los días no está de acuerdo con su plan de acción

- a) Ve la forma de entender el nuevo funcionamiento de este
- b) Trata de enseñar la política bajo la cual se rige la empresa
- c) Espera un tiempo para ver como sigue el funcionamiento de este y procede a la desvinculación
- d) Procede a la desvinculación a los que no siguen la línea de trabajo que usted espera.

Me quedo con la alternativa d) ya que debo reconocer que no tengo mucha paciencia en ese tipo de cosas si algo no me gusta o considero que no es apropiado para mi negocio no doy más vueltas al temas y procedo al despido.

7- A diario se enfrenta a diversos problemas ¿tiene una forma estándar de resolverlos?

Contrapregunta:

- En diversos ámbitos de personal, proveedores, forma de venta, tiempos de toma de decisiones

Dependiendo del tipo de problemas es como los resuelvo, pero desde hace un tiempo el más recurrente es que algunas de mis vendedoras quieren aumento de sueldo ya que consideran que el horario de trabajo es muy extenso y no les da la posibilidad de tener un trabajo de medio tiempo en otro lugar, pero argumenta que no puedo aumentar el sueldo ya que este año las ventas no fueron altas como años anteriores además considero que siempre existirá alguien dispuesto a trabajar de manera estable y cuando el sueldo este dentro de los márgenes que obliga la ley.

8-¿Como mide a nivel personal su rendimiento?

Considero que todo es una cadena mi responsabilidad es elegir las poleras y vestidos adecuados, si bajan las ventas puede ser que sea mi culpa haber elegido ropa que no es del gusto de mis clientas. Lo único que utilizo es el indicador de ventas

9-¿Existe alguna persona que lo pueda reemplazar tanto en sus vacaciones como de manera permanente en su puesto de trabajo dentro de la empresa?

Contrapregunta: Es porque es de su confianza o porque tiene meritos suficientes.

La verdad es que nadie nunca me ha reemplazado en mi labor de ir a comprar las poleras y vestidos, nunca me he tomado vacaciones programadas solo fin de semana que no aparezco por las tiendas. Nunca he delegado a otro este trabajo.

10- ¿Usted considera dentro de la empresa que es un modelo a seguir?

Dentro del negocio quizás no pero si para otras personas que quieren emprender su propio negocio con muy poco dinero, ya que así comencé, me costó mucho pero lo logre y eso me satisface.

III Discusión de resultados

3.1 Análisis por competencias de un emprendedor.

Competencia respecto a enfrentar situaciones flexiblemente:

En este punto se trata de exponer a los entrevistados a diversas situaciones adversas, con el fin de conocer sus reacciones, capacidades de enfrentar situaciones imprevistas y la resolución ante estos conflictos.

De la entrevista se desprende que Jaime Paredes actúa de manera flexible en su organización. El empresario se toma su tiempo cada vez que es expuesto a posibles situaciones complejas para elaborar un plan de acción ante éstas. En todo momento está dispuesto a buscar el punto de equilibrio en las diversas aristas del negocio. Cuando se genera algún requerimiento que sobrepasa su capacidad de tiempo y/o producción, él se empeña en hacer lo posible para atender todas las demandas, y si no logra cumplir alguna busca la forma de llegar a un consenso para no perder al cliente.

Carlos Narea se muestra con disponibilidad a los cambios de la empresa y a los requerimientos que traen consigo los tiempos modernos y situaciones cotidianas. Sin embargo, en la dirección que hace de su negocio no siempre es flexible, porque se basa en las normas internas que posee ésta y basa en ellas sus lineamientos. La microempresaria por su parte se percibe flexible. Ante el cambio de proveedores está dispuesta a negociar de acuerdo a sus requerimientos y a la demanda de sus clientes, no guiándose por los precios, sino más bien por sus intereses. Busca el diálogo cuando se percata que su personal no está conforme o no responde de forma óptima y basa sus políticas en las necesidades de sus clientes habituales.

Competencia respecto de la creatividad:

El tópico número dos tiene por finalidad analizar las habilidades, capacidad de apoyo e innovación por parte de los entrevistados en situaciones imprevistas que se pueden presentar a diario.

Jaime Paredes a pesar de que se apoya en su grupo de trabajo y con esto cumple en parte con las características de una persona creativa, no se puede aseverar que es totalmente innovador, ya que ante situaciones de presión lo que prima es la experiencia, y su modo de actuar se basa en hechos pasados. La creatividad de Carlos Narea en su empresa está relacionada a los requerimientos del mercado y en base a esto rediseña sus estrategias, por ende se muestra receptivo y dispuesto a cambios que le faciliten la incursión en nuevos mercados.

Fanny Varela al verse amenazada por la competencia, abre nuevas unidades de negocio que amplían la gama de productos con que contaba, expandiendo así su marca. En el manejo de soluciones ante hechos inesperados, coincide con Jaime Paredes y basa sus decisiones en experiencias anteriores.

Competencia respecto de traducir ideas en acciones

Con esto se pretende hacer una revisión de las vivencias y formas de proseguir antes de establecer su negocio, para ver si los entrevistados han sido constantes y si han sabido sobreponerse a etapas de la vida que no son favorables a la persona y se consideran fracasos.

El presidente de Metalpar antes de formar su organización incursionó en distintas disciplinas, como las Fuerzas Armadas y la carrera de Derecho, sin lograr concretarlas. Es su persistencia la que lo impulsa a seguir adelante con sus ideas,

buscando nuevas oportunidades de negocio, hasta que se logra convertir en el mayor empresario del rubro de la fabricación de buses en Latinoamérica.

El primer negocio de Carlos Narea no cumplió con sus expectativas, pero su motivación lo ha llevado a concretar sus ideas y poner en marcha una empresa ligada a la ingeniería, la que lo ha posicionado en un lugar privilegiado en el rubro.

Competencia respecto de mantener la energía en el logro de los objetivos

En esta área lo importante es verificar el autoanálisis que hacen los entrevistados para medir su rendimiento, consecución de metas y negocios fallidos dentro de un periodo establecido, para conocer el nivel de motivación en logro de los objetivos.

El autoanálisis de Paredes se ejecuta a largo plazo. La opinión que tiene éste, es que a diario se generan variados inconvenientes, al analizarlos día a día podrían menoscabar su desempeño y el de su empresa. Mientras que si la revisión la hace al concluir una etapa, puede examinar de manera global y evaluar la gestión del proceso en base al estado de resultados y percepción del servicio desde el punto de vista de los clientes. A diferencia del primer entrevistado, Carlos Narea mide su rendimiento con la consecución de objetivos a corto plazo, de manera más analítica, ya que se apega a costos, tiempo y calidad. Se considera una persona con un comportamiento normal, es decir, según las exigencias del día a día.

El método de evaluación de Varela está ligado netamente a la variación en las ventas. Cree ser responsable de esto y para lograr una elección apropiada y que la lleve a conseguir sus objetivos, se declara responsable, proactiva y autocrítica.

Los tres entrevistados enfrentan situaciones flexiblemente, pero ninguno contrata personas mayores de 40 años por lo que hubo una pregunta que no se pudo evaluar de manera satisfactoria. También se puede deducir que no los contratan para evitar enfrentar situaciones de dificultad de adaptación, baja productividad y tener que realizar capacitaciones recurrentes.

Carlos Narea actúa creativamente en la mayoría de las instancias, esto puede ser debido a que su empresa trabaja gracias a licitaciones que se adjudican por lo que la creatividad es vital en su rubro.

En cuanto a traducir ideas en acciones resalta en la forma de sus respuestas; Jaime Paredes es una persona que trabaja mucho con su intuición y persigue objetivos hasta conseguirlos ya sea con un plan de acción, buscando apoyo o evaluando escenarios para implementar esta idea. Todo lo contrario resulto con Fanny Varela ya que existe un marcado interés en fines económicos, si bien se siente satisfecha con generar empleo a través de sus tiendas, no está dentro de sus objetivos crear bienestar y estabilidad laboral.

En cuanto a comprobar si el entrevistado es un emprendedor autorrealizado lo analizaremos mediante tres preguntas realizadas anteriormente, la primera está inserta en competencia respecto de la creatividad, exactamente pregunta número dos que de modo genérico para los tres entrevistados sería:

¿Ante la apertura de una nueva sucursal en otro país solicitaría apoyo a gente nativa del país?

Los tres entrevistados mencionaron que si solicitarían apoyo de gente nativa del país, ya que tienen claro que las diferencias culturales pueden afectar un negocio, para Maslow esta característica de persona autorrealizada se llama resistencia a la aculturación; la trascendencia de cualquier cultura particular.

La segunda pregunta se encuentra en la tercera competencia, en particular la pregunta número tres de la entrevista:

Usted contrata como gerente finanzas a una persona destacada, pero con el paso de los días no está de acuerdo con su plan de acción

- a) Ve la forma de entender el nuevo funcionamiento de éste
- b) Trata de enseñar la política bajo la cual se rige la empresa
- c) Un poco de ambas
- d) Espera un tiempo para ver como sigue el funcionamiento de este y procede a la desvinculación
- e) Procede a la desvinculación

La pregunta como característica de persona autorrealizada alude exactamente a la discriminación entre los medios y fines; entre lo bueno y lo malo, es decir puede que sea muy destacado el gerente de finanzas pero si no entrega los resultados esperados hay que saber que no es lo que se necesita en la organización, los tres entrevistados concordaron en esta pregunta de la misma manera.

En última instancia en cuarta competencia, la pregunta numero tres que dice: como jerarquizaría las siguientes características según la importancia que debe poseer un grupo de trabajo

1. Cooperación
2. Proactividad
3. Estudio
4. Estabilidad emocional
5. Capacidad de reinención
6. Capacidad de adaptarse

En cuanto a las características de personas autorrealizadas, es autonomía, independencia de la cultura y del medio, quiere decir que independiente del lugar en que funcione la empresa o del rubro los objetivos impuestos se deben cumplir privilegiando la comodidad, proactividad y flexibilidad del grupo de trabajo.

Ventajas competitivas

Se entiende por ventajas competitivas, habilidades, destrezas, comportamientos que individualizan a las personas, transformando esto en la característica que marca la diferencia entre una empresa y otra.

Lo que hace diferente a Jaime Paredes de los demás, es que es una persona que disfruta su trabajo, es optimista, cree en sí mismo y tiene convicción en su producto y el servicio que entrega.

Carlos Narea se considera responsable y asertivo en sus decisiones. Manifiesta estar dispuesto a delegar responsabilidades para el mejor desempeño de su negocio. No define a su empresa como líder en el mercado y a su vez, el pensamiento que tiene de sí mismo, le falta un cierto grado de convicción.

Fanny Varela a pesar de no ser líder en el mercado, se ubica dentro de las tiendas líderes, y para lograr esto, su seguridad juega un rol importante, Además se percibe como una persona de carácter única e insustituible, ya que no cuenta con una persona que ejecute sus tareas en el negocio. Esto la lleva a considerarse un modelo a seguir en el rubro del vestuario con connotación de exclusividad.

3.2 Resumen de tabla comparativa.

La siguiente tabla muestra las cuatro competencias de un emprendedor según fundación Chile, las cuales se consideran como elementos base para realizar las preguntas de la entrevista realizada.

	JAIME PAREDES	CARLOS NAREA	FANNY VARELA
Competencia respecto a enfrentar situaciones flexiblemente.			
Flexibilidad ante situaciones. Pregunta 1	X	X	X
Flexibilidad ante situaciones. Pregunta 2	X	X	X
Manejar con desenvoltura exigencias múltiples y prioridades cambiantes. Pregunta 3	X	X	X
Adaptar las propias reacciones y tácticas a circunstancias cambiantes. Pregunta 4	X	O	X
Adaptar las propias reacciones y tácticas a circunstancias cambiantes. Pregunta 5	X	X	X
Integrar los cambios explícitos y no explícitos que ocurren en su entorno. Pregunta 6	O	O	O
Competencia respecto de la creatividad.			
Utilizar fuentes diversas para generar nuevas ideas. Pregunta 1	O	X	O
Utilizar fuentes diversas para generar nuevas ideas. Pregunta 2	X	X	X
Encontrar y proponer formas nuevas y eficaces de hacer las cosas. Pregunta 3	X	X	X
Aportar ideas innovadoras en un determinado contexto. Pregunta 4	X	X	O
Encontrar y proponer formas nuevas y eficaces de hacer las cosas. Pregunta 5	X	X	O
Competencia respecto de traducir ideas en acciones.			
Desarrollar un plan de acción para desarrollar una idea Pregunta 1			
Buscar apoyo y recursos para el desarrollo de una idea Pregunta 1			
Evaluar escenarios alternativos para la implementación de una idea Pregunta 1	X	X	O
Competencia respecto de mantener la energía en el logro de objetivos.			
Identificar logros intermedios. Pregunta 1	X	X	O
Motivarse con estímulos personales que ayudan a mantener la energía y el esfuerzo para el logro de un objetivo. Pregunta 2	X	O	X
Desarrollar la capacidad para tolerar la frustración. Pregunta 3	X	X	X
Mantener la energía en el logro de un objetivo. Pregunta 4	X	X	O

Tabla 3.1 Resultados comparativos de las entrevistas realizadas.

Las preguntas de la tabla 1 buscan obtener diferencias en base a competencias anteriormente señaladas.

X= respuesta correcta.

O= respuesta incorrecta.

Según competencia respecto a enfrentar situaciones flexiblemente, de un total de seis elementos de competencia de un emprendedor los entrevistados Jaime Paredes y Fanny Varela cumplen un total de cinco elementos, en tanto Carlos Narea solamente cuatro.

En tanto competencia respecto de la creatividad Carlos Narea suma la totalidad de cinco elementos, no así Jaime Paredes con solo cuatro elementos cumplidos y Fanny Varela notoriamente bajo los indicadores con solo dos.

De acuerdo a competencia respecto de traducir ideas en acciones, los tres elementos mencionados son incluidos en una pregunta la cual Jaime Paredes y Carlos Narea cumplen satisfactoriamente no así Fanny Varela.

Finalmente en cuanto a competencia respecto de mantener la energía en el logro de los objetivos es cuantificable con cuatro elementos mencionados, de estos Jaime Paredes los cumple en totalidad, Carlos Narea solo tres y Fanny Varela alcanza dos elementos a cumplir.

Por lo tanto, de dieciséis elementos que miden las competencias que debe tener un emprendedor según Fundación Chile, en primer lugar Jaime Paredes suma la totalidad de catorce elementos cumplidos, el siguiente entrevistado Carlos Narea tiene trece elementos y Fanny Varela con solo nueve elementos.

IV. Modelo de emprendedor autorrealizado y sus ventajas competitivas.

El modelo de un emprendedor autorrealizado que es presentado por los alumnos tesistas está conformado por un proceso que comienza desde su nacimiento y esta dado por el aprendizaje que estos van adquiriendo a medida que pasan los años, si bien es cierto que existen personas que nacen con estas capacidades la investigación realizada está conformada en base a los emprendedores que se van forjando con vivencias y conocimientos.

Este modelo viene a dar respuesta y a entregar sugerencias de parámetros o un patrón conductual para conseguir ser un emprendedor como fuente de ventaja competitiva y autorrealizado; esto viene a complementar, para que no sea solo un empresario reconocido sino más aún; este logre estar en plenitud, y realizado con su labor ejercida en el plano laboral.

El patrón de conducta o características necesarias para llegar a lograr lo anteriormente planteado esta dado por un sin fin de características y actividades que dicha persona debe ir cultivando o desarrollando.

Los casos que se exponen son de individuos que han ido paso a paso buscando nuevos horizontes y la mejor manera de consolidar dichos negocios, estos han incursionado en múltiples actividades antes de llegar a conseguir una situación estable y sustentable en el mercado. Se destaca en ellos que no son

aversos al riesgo, son tolerantes, han sabido entender y ver el fracaso como una enseñanza donde han sacado lecciones de errores que han desencadenado un mal momento y pérdidas en el plano monetario.

Para que se vea reflejado el modelo del emprendedor autorrealizado debe contar además con las siguientes particularidades:

El ser creativo es uno de los puntos que no puede estar ausente en un emprendedor esto va acompañado, posteriormente en traducir estas ideas en acciones, para luego enfrentar diversas situaciones flexiblemente y finalmente mantener la energía en el logro de objetivos.

En cuanto a la ventaja competitiva se va acotando más cada punto debido a que no basta crear solamente, ser flexible, ejecutar las ideas en acciones y mantener la energía en la consecución de objetivos a esto se debe complementar un carácter diferenciador a esta idea, debe ser valioso e insustituible dentro del área en que ejerce su cargo a su vez inimitable dentro de sus pares dando una connotación de único.

Finalmente si lo queremos llamar autorrealizado se incorporan nuevos factores que están dados por la experiencia de vida que otorga cierto criterio en la forma de juzgar las situaciones de modo perceptivo, aceptación de la realidad que

les toco vivir y el medio en que se encuentran insertos, ser espontáneo, sencillo y poseer un sentido del humor que lo deje entrever como una persona amistosa.

Es importante señalar que nunca se termina de aprender y siempre debe mostrar una actitud de humildad.

CONCLUSIONES

Las conclusiones se dividen en cuatro puntos, donde en cada uno de ellos se realizara la siguiente indagación; el análisis por competencia de cada entrevistado donde se expondrá el resultado de ésta, la comparación de los entrevistados que se realiza en función a un parangón de características entre ellos, los resultado por persona que concluirá por cada entrevistado y se responderán los objetivos planteados

De acuerdo al modelo de empleabilidad y emprendimiento de Fundación Chile para poder detectar si una persona es emprendedor se realizo una comparación entre los tres entrevistados⁸, de los cuales el resultado fue que los tres son emprendedores, pero Jaime Paredes tienes características conductuales que influyen en la percepción que tienen los trabajadores de él, vínculos cercanos, preocupación un poco más allá de lo laboral, buenas condiciones laborales tanto en infraestructura como clima laboral.

En resumen los tres entrevistados cumplen con las principales competencias de un emprendedor y cuentan con las características de una fuente de ventaja competitiva para su empresa; sin embargo se desprende según el estudio de Maslow estas personas deben tener una edad mayor a 50 años ya que la experiencia y metanecesidades marcan la diferencia, por lo que solo Jaime Paredes es un emprendedor autorrealizado, los dos restantes solo son personas sanas [14]. De las otras dos personas estudiadas podemos señalar que Fanny Varela no cumple con las condiciones de la autorrealización puesto que es poco amistosa tiene signos de inseguridad, le es indiferente la percepción de su empleados con respecto a su labor como jefa y esto muestra que no existen relaciones interpersonales más profundas. Por su parte Carlos Narea se encuentra

8 Anexo H, Ficha de presentación.

en una etapa de madurez y con el tiempo lograra convertirse en una persona autorrealizada.

Con este análisis respecto del emprendimiento ahora hay que considerar que el emprendedor como figura de persona es una ventaja competitiva para la empresa, para poder comprobar nuestro planteamiento realizamos cuatro preguntas a los entrevistados.

Jaime Paredes quien ha sido creador de “Metalpar” tiene todas las características que lo hacen ser como persona una ventaja competitiva para la organización, es único dentro de esta ya que nadie cuenta con su experiencia, inquietudes, conocimiento del rubro y metamotivaciones. Así también Carlos Narea y Fanny Varela son personas valiosas dentro de su negocio solo por el hecho de ser precursores no son inimitables ya que no han creado valor adicional dentro de su organización lo que no los hace sostenibles en el tiempo.

De acuerdo a los análisis realizados a cada uno de los entrevistados se desprende la siguiente definición del termino emprendedor “es aquella persona que hace negocios, pero no tiene como única finalidad un premio económico, sino más bien, en un sentido más amplio, busca satisfacer desafíos personales o sociales.”

Consideramos que el factor clave por el que no se da el paso a emprender es la aversión al riesgo debido a que no todas las personas cuentan con la capacidad para anteponerse a derrotas; esto es lo que marca la diferencia entre los emprendedores autorrealizados que logran consolidarse y los que van quedando en el camino.

Una característica que debe tener un emprendedor autorrealizado es el carácter para tomar decisiones sin dudar y la capacidad para poder discriminar entre las buenas y malas alternativas que en cada momento se le presentan.

La visión de un emprendedor autorrealizado debe contener dos aristas: una que se relaciona con los conocimientos y la otra con la actitud; que no deja de interiorizarse y siempre estará alerta para no dejar pasar ninguna nueva oportunidad de negocio.

El emprendedor autorrealizado debe ser un complemento entre la persona que ha logrado sobrellevar todas aquellas circunstancias adversas, aprende de sus errores y además se encuentra plena con el tipo de vida y trabajo en que se está desempeñando.

Finalmente podemos señalar las competencias fundamentales del emprendedor autorrealizado y sus ventajas competitivas estas deben ser:

- Trabajar duro, ser eficiente y darse la oportunidad de pensar diferente.
- Ser un estudioso del mercado y sus necesidades.
- No tener aversión al riesgo.
- Alto nivel de flexibilidad y adaptación del medio en que se encuentra.
- Perseverancia y énfasis en el logro de objetivos.
- Planificación de tiempos dedicados al trabajo, familia, amigos y reflexión.
- Poseer una necesidad de logros.
- Tener una visión de futuro.
- Disfrutar el trabajo en que te desarrollas.
- No tener miedo al fracaso y tomarlo como parte del aprendizaje.

El emprendedor es un buscador incansable de oportunidades que parte de pequeñas ideas las que se van forjando en el camino en base a mucho esfuerzo, tropiezos y muchas veces fracasos. La visión del emprendedor es poder llegar a cumplir sueños que muchas veces lo saquen de un estrato económico medio-bajo. Ellos ven el fracaso como parte de la vida e incluso un aprendizaje que es el camino que les va a fortalecer para poder llegar al éxito.

ANEXOS

Anexo A

Modelo de empleabilidad y emprendimiento extraído del sitio de fundación Chile [www.fch.cl]

AREA	COMPETENCIA A	ELEMENTO DE COMPETENCIA
Iniciativa y emprendimiento	Enfrentar nuevas situaciones flexiblemente	Interpretar en forma flexible los hechos.
		Manejar con desenvoltura exigencias múltiples y prioridades cambiantes.
		Integrar los cambios explícitos y no explícitos que ocurren en su entorno.
		Adaptar las propias reacciones y tácticas a situaciones cambiantes.
	Actuar creativamente	Utilizar fuentes diversas para generar nuevas ideas.
		Identificar oportunidades no obvias.
		Aportar ideas innovadoras en un determinado contexto.
		Encontrar y proponer formas nuevas y eficaces de hacer las cosas.
	Traducir ideas en acciones	Evaluar escenarios alternativos para la implementación de una idea.
		Buscar apoyo y recursos para el desarrollo de una idea.
		Desarrollar un plan de acción para concretar una idea.
	Mantener la energía en el logro de un objetivo	Identificar logros intermedios
		Motivarse con estímulos personales que ayudan a mantener la energía y el esfuerzo para el logro de un objetivo.
		Realizar esfuerzos para vencer los obstáculos y problemas que dificultan alcanzar un objetivo.
		Desarrollar la capacidad de tolerar la frustración.

Tabla A.1 Desglose de competencias sobre iniciativa y emprendimiento.

COMPETENCIA/ELEMENTO	INDICADOR CONDUCTUAL
Enfrentar nuevas situaciones flexiblemente	
Interpretar en forma flexible los hechos.	Interpreta desde diferentes puntos de vista los hechos y situaciones. Busca y solicita información y/o realimentación frente a situaciones ambiguas o poco claras. Usa nueva información, ideas o estrategias para alcanzar sus propósitos.
Manejar con desenvoltura exigencias múltiples y prioridades cambiantes.	Responde con apertura y apoya los cambios con acciones constructivas. Toma decisiones frente a situaciones de incertidumbre o falta de información. Cambia sus propias ideas, comportamiento o método de trabajo para ajustarse a otras personas, situaciones cambiantes o demandas del entorno.
Integrar los cambios explícitos y no explícitos que ocurren en su entorno.	Observa y se interesa por los cambios que ocurren en el entorno. Interpreta los cambios que se producen en el entorno y adapta su conducta para favorecerlos, según la pertinencia de éstos.
Adapta las propias reacciones y tácticas a circunstancias cambiantes	Acepta el cambio sin presentar resistencias. Se adapta rápidamente los cambios del entorno. Aprende nuevas capacidades a partir de los cambios de su entorno.

Tabla A.2 Indicadores conductuales al enfrentar nuevas situaciones.

COMPETENCIA/ELEMENTO	INDICADOR CONDUCTUAL
Actuar creativamente	
Utilizar fuentes diversas para generar nuevas ideas	Resuelve problemas y supera obstáculos utilizando distintas aproximaciones y métodos. Adapta ideas de otros a nuevas situaciones. Genera una idea integrando fuentes de diversos ámbitos.
Identificar oportunidades no obvias.	Identifica dentro de su entorno nuevas necesidades no cubiertas ni satisfechas. Genera nuevas oportunidades de trabajo o de negocio. Elabora propuestas concretas para cubrir o satisfacer las nuevas necesidades detectadas.
Aportar ideas innovadoras en un determinado contexto.	Da muchas ideas nuevas y útiles. Plantea preguntas que cuestionan lo que se tiende a considerar como obvio. Propone ideas distintas y originales en relación a su contexto.
Encontrar y proponer formas nuevas y eficaces de hacer las cosas.	Identifica o propone en el método en que desarrolla habitualmente sus tareas, respetando las normas o límites establecidos. Propone cambios en los productos y servicios para mejorar los resultados de la organización a la que pertenece. Es capaz de proponer y defender ideas que salen de esquemas establecidos.

Tabla A.3 Indicadores conductuales al actuar creativamente.

COMPETENCIA/ELEMENTO	INDICADOR CONDUCTUAL
Traducir ideas en acciones.	
Evaluar escenarios alternativos para la implementación de una idea.	Identifica distintas aplicaciones y posibles usuarios de la idea. Diseña diversas alternativas de acción para el desarrollo de una idea. Decide de acuerdo a los recursos obtenidos y escenarios evaluados, qué aspectos de la idea se pueden llevar a la práctica.
Busca apoyo y recursos para el desarrollo de una idea.	Identifica fuentes posibles de recursos materiales, financieros y humanos, entre otros. Obtiene retroalimentación acerca de una idea. Obtiene recursos de diferente tipo. Obtiene apoyo de sus pares y superiores para la implementación de una idea.
Desarrollar un plan de acción para concretar una idea.	Elabora un plan de acción fijando metas y recursos. Aplica un plan de acción y evalúa constantemente su avance. Modifica cursos de acción, según evaluación de resultados parciales.

Tabla A.4 Indicadores conductuales al traducir ideas en acciones.

COMPETENCIA/ELEMENTO	INDICADOR CONDUCTUAL
Mantener la energía en el logro de un objetivo.	
Identificar logros intermedios.	Identifica la dimensión del esfuerzo necesario para lograr un objetivo. Determina objetivos parciales que permitan cumplir con el objetivo final.
Motivarse con estímulos personales que ayudan a mantener la energía y el esfuerzo para el logro de un objetivo.	Identifica los momentos en que decae su energía y motivación durante el desarrollo de una tarea. Determina los estímulos personales que le permiten reforzarse luego de cada paso cumplido. Aumenta su energía y motivación luego de darse un estímulo personal.
Realizar esfuerzos para vencer los obstáculos y problemas que dificultan alcanzar un objetivo.	Identifica los obstáculos y los problemas que surgen mientras se trabaja para cumplir un objetivo. Persiste en el enfrentamiento de los obstáculos y en la solución de los problemas. Logra vencer los obstáculos y aplica alternativas que le permiten solucionar un problema.
Desarrollar la capacidad para tolerar la frustración.	Identifica y controla las situaciones o eventos que más lo frustran en el desarrollo de una tarea o procedimiento. Identifica las principales emociones y pensamientos que emergen frente a los obstáculos o problemas que surgen durante el desarrollo de una tarea o procedimiento. Enfrenta las emociones y pensamientos negativos que podrían interferir o frustrarlo. Mantiene un ánimo y energía estable durante el desarrollo de una tarea o procedimiento pese a los obstáculos y problemas que puedan surgir.

Tabla A.5 Indicadores conductuales al mantenerla energía en el logro de un objetivo.

Anexo B

Los elementos que constituyen la estrategia en el ámbito de negocio

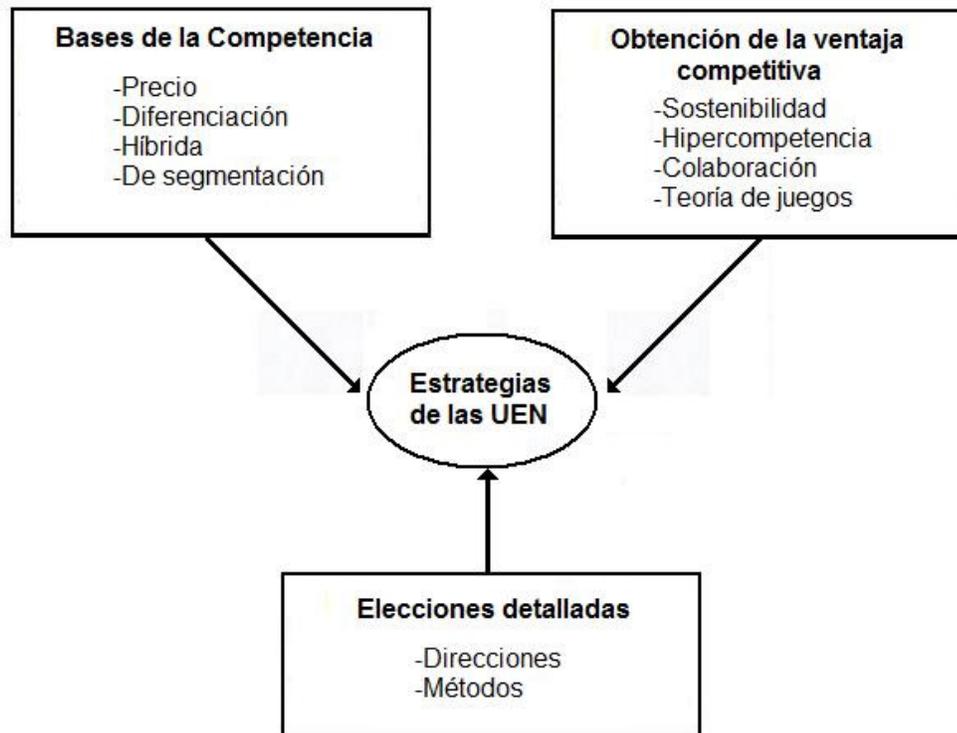


Figura B.1. Estrategia en el ámbito de la unidad de negocio [16].

Anexo C

Requisitos para ser fuente de ventaja competitiva

1. Deben ser valiosos o relevantes, esto es, deben permitir a la empresa explotar las oportunidades del entorno y defenderse de las amenazas que provienen del mismo para, de esta forma, obtener beneficios.
2. Deben ser escasos. Aunque un recurso sea valioso si es común, es decir, si es controlable por un gran número de empresas, es difícil que proporcione una ventaja competitiva a alguna de ellas, por lo que los recursos que sirvan de base a la competitividad han de ser escasos o raros.
3. Han de ser no imitables. Para que las rentas mayores asociadas a una ventaja competitiva sean duraderas es necesario que el recurso en que se basa no pueda ser imitado por las empresas competidoras o que el coste que suponga hacerlo sea tan alto que las sitúe en una posición de enorme desventaja. Un gran número de expertos ha estudiado esta situación [10] [11] [12], llegando a la conclusión de que para imitar un activo de la empresa el competidor debe ser capaz de identificarlo y reproducirlo exactamente. Los factores que lo impiden son, además de que este protegido legalmente son:
 - Que las condiciones históricas que dieron lugar al desarrollo de dicho recurso sean únicas.
 - Que sea difícil entender cómo se transforma en recurso controlado por la empresa en una ventaja competitiva, lo que se denomina ambigüedad causal.
 - Que implique complejidad social, es decir, que proceda de relaciones interpersonales, la cultura de la empresa, la reputación frente a los proveedores y clientes, etc.

4. No debe poder ser sustituido por otro que, aunque sea distinto, permita desarrollar y poner en práctica la misma estrategia.

Para que esta ventaja competitiva sea sostenible se debe lograr al menos una de las tres vías que son:

- Estrategia en función del precio: Aceptar un margen reducido, ganar una guerra de precios, reducir los costos, centrarse en segmentos específicos.
- Diferenciación: crear dificultades de imitación, reinvertir el margen y lograr una movilidad imperfecta.
- Bloqueo de la competencia: lograr el dominio del tamaño/mercado, ventaja de ser el primero en mover, refuerzo y aplicación rigurosa”[16].

En condiciones de hipercompetencia, es decir, en un entorno turbulento, incierto, de rápidos cambios, de crecientes niveles de competencia las estrategias competitivas son las siguientes:

- Superación de las barreras de los competidores: Con ciclos de vida reducidos, contrarrestar las ventajas de fortaleza financiera.
- Superación de los movimientos de los competidores en el mercado: Bloquear las ventajas del primero en mover e imitar los movimientos del producto/mercado.
- Competencia con éxito: Evitar la competencia (nuevas estrategias), no atacar las debilidades de los competidores, perturbar el mercado, ser impredecible, engañar a los competidores.
- Reposicionamiento”[16]

La competitividad puede mejorarse mediante una colaboración para conseguir:

- Entrada en nuevos mercados: Colaborar con operadores locales
- Funcionar conjuntamente con los clientes: Mayor coproducción con los clientes
- Mayores barreras de entrada: Amenaza de productos sustitutos (invierten en investigación, desarrollo o marketing)
- Mayor poder de compra: Vincular a los proveedores
- Mayor poder de venta: Crear relaciones más estrechas con los clientes”[16]

Y por último la teoría de juegos se ocupa de las interrelaciones entre los movimientos competitivos de un conjunto de competidores.

a) Juego simultáneo: Los jugadores implicados (competidores) tienen que tomar decisiones en el mismo momento

b) Juegos secuenciales: Se anticipan las decisiones futuras y se usan para tomar las decisiones previas.

c) Juegos repetidos: Con el tiempo los competidores aprenderían a asegurarse un resultado mejor y aprenden a alcanzar el equilibrio mediante la experiencia. Este tipo de juego tiene factores de cooperación implícita:

- El número de competidores.
- El tamaño de los competidores.
- El nivel de transparencia[16].

Anexo D

Teorías de aprendizaje

Edward Lee Thorndike [17] fue el primero que estudio el aprendizaje en forma sistemática y experimental. Propuso la denominada teoría de enlace E-R, llamada también conexionismo la cual suponía que el modo fundamental como se formaban las conexiones era por medio de tanteos aleatorios. Para explicar su teoría formuló algunas leyes del aprendizaje entre las cuales podemos destacar; la ley de la disposición; la ley del ejercicio o la repetición y la ley del efecto. Los experimentos clásicos realizados por él estaban centrado en el ensayo y error.

Según Arthur Gates es “el equilibrio progresivo en la conducta que se asocia, por un lado, con las sucesivas presentaciones de una situación y por el otro, con repetidos esfuerzos del individuo por solucionarla eficazmente. El aprendizaje también puede considerarse como la adquisición de medios para satisfacer móviles o para alcanzar objetivos”[18].

Según Efraín Sánchez Hidalgo es un cambio que el organismo realiza en la búsqueda de la satisfacción para sus impulsos y necesidades, ya que sus modos previos de conseguirla carecen de eficiencia” [19].

Nosotros definiremos aprendizaje como cambio duradero en la conducta, o en la capacidad para comportarse de una determinada manera, que se produce como resultado de la práctica o de otras formas de experiencia. El aprendizaje humano está relacionado con la educación y el desarrollo personal. Debe estar orientado adecuadamente y es favorecido cuando el individuo está motivado.

Anexo E

Entrevista Señor. Jaime Paredes

Competencia respecto de enfrentar situaciones flexiblemente

1-¿Cual es su primera reacción ante un error al concretar un negocio y cuáles son los pasos a seguir para enmendar este error?

Uno en la vida comete muchos errores, el error es parte de la vida como tener éxito días buenos y malos para mí el error es una cosa diaria una cosa que sucede desde que nacemos hasta que nos vamos al otro mundo. Cometer un error en el fondo es una experiencia esta puede ser por muchos motivos; por el ánimo, circunstancia, momentos rapidez, urgencia al tomar una decisión y muchas veces no calcular el riesgo que puede tener esta. Fracasar es algo normal porque da fuerza, para que alcanzar el éxito. Todos cometemos errores.

Si lo llevamos al plano monetario y se cobra menos de lo que realmente cuesta hacer esto y esta por escrito se debe asumir el error y para la próxima ser más cauteloso.

2- ¿Si le demanda una cierta cantidad de buses y esta supera su posibilidad de producción, que es lo que hace ve como satisfacerla o pierde el cliente?

En este caso uno llama a tu ejecutivo, ingeniero y resto colaboradores, presentas el proyecto y le dices que existe una disyuntiva ya que nos piden la fabricación de 100 buses en 30 días y no es posible, se pregunta qué se puede hacer para no perder esa oferta? tratar por todos los medios si tu fabricas 50 y no 100 tratar de con tu gente como podríamos aumentar la producción en base a

horas extraordinarias, en base y comprar otras maquinarias o equipos y finalmente trazar el hecho de que podemos fabricar 75, esa es una solución.

Y por lo que te digo una demanda de ese tipo siempre hay que tratar de poder abarcarla y satisfacer al cliente, trata por todos los medios, cuando ves tú que no es posible hay dos caminos, uno es el fácil, decir que no puedes cumplir, decir que no estás en condiciones y que no tienes capacidad para cumplir, pero ¿qué es lo que hace uno en ese caso? Ve la competencia, que alternativas tiene el cliente para que esa persona le fabrique esos 100 buses en los días que requiere, y tú ves que no hay ninguna, o sea, no tiene alternativas, ni nacional, ni internacionalmente, ya que las otras fábricas tienen menos capacidad. Después, si quiere importar tiene varios problemas, uno es el precio, los derechos de aduana, los impuestos, y el más importante de todos es que no tiene la seguridad de que le puedan cumplir con el requerimiento en la fecha que necesaria. Lo otro que es importante es saber quiénes son tus competidores, tienes que saber si hay alguien que pueda cumplir con ese requerimiento. Si el cliente está interesado en tu producto va a buscar también una alternativa para que no sea a 30 ni a 60 días, sino que se acomode entre lo que él necesita y lo que tú puedes entregar en común acuerdo. Yo diría que tú después que agotaste todas las instancias para ver cómo solucionar la necesidad y tu vez el interés en la comprador, normalmente tú tranzas.

3-¿Como decide si tiene dos reuniones y cada una de estas otorga una nueva oportunidad de negocio a la misma hora, además es la ceremonia de titulación de su hijo?

En ese caso uno le habla al cliente y le explica, no hay nadie que se rehúse a dar otra hora y día para conversar el tema, pues esta es una situación especial, eso pasa una vez en la vida, oportunidades de negocio surgen siempre.

4-¿Que hace en el caso de presentar un proyecto a una licitación donde se da cuenta de que el valor que entrega es el más alto comparado con la competencia presento?

Si se da esa situación tan solo revisamos nuestros cálculos ya que puede haber un error, pero en caso que este bien calculado mantenemos firme nuestra propuesta haciendo hincapié en las ventajas que tiene aceptar el proyecto y las oportunidades que generaría

5-¿Que hace al enfrentarse con un jefe de sección que tiene una postura totalmente adversa a la de usted?

Esa situación se ve diariamente, siempre hay diferencias con los jefes, ingenieros, gerentes y lo normal es escuchar los argumentos de la persona que te dice que estas equivocado, si esa persona te lo explica y te da argumentos y te convence, obviamente que por muy gerente o presidente de la compañía le dices conforme, vamos con tu propuesta, todo es distinto si no me convence. El escuchar al personal hace que exista una muy buena relación con todo el equipo de trabajo, ya que se sienten valorados por que tú aceptaste su proposición.

6-¿Que hace con una persona que se encuentra trabajando de hace mucho en su empresa pero es de edad y le cuesta acatar o aceptar las nuevas formas de trabajo que se ha implementado en la empresa?

En mi caso no se da por que la persona de más edad que trabaja en mi empresa tiene cerca de 40 años.

Competencia respecto de actuar creativamente

1-Como soluciona el siguiente problema. Hoy ha sido un día complicado, de esos en que no le ha resultado nada como quería; sin embargo debe evaluar un proyecto nuevo ante la llegada de nuevos importadores

- a) Busca proyectos anteriores
- b) Pide ayuda a sus subordinados
- c) Presenta una idea antigua y pide un debate al respecto a los encargados de área.
- d) Rediseñar la estructura de la empresa creando un área dedicada a innovación de productos.

Si estamos con presión y complicados ahí manda la experiencia.

2-¿Ante la apertura de una nueva sucursal en otro país solicitaría apoyo a gente nativa del país?

Sí se incluye en el grupo que estudia el proyecto para ver el comportamiento de los consumidores y cultura de las personas, además se estudian las políticas de este, la economía y con esto la factibilidad de ejecutarlo luego se determina si da tranquilidad para invertir dicho país. Una vez tomada la decisión de abrir la sucursal contrato la mayoría del personal del país, en mi caso ocupo normalmente a una o dos personas de Chile, las personas de más confianza, gerente general y el presidente de la compañía, pero el 99% son personas del mismo país.

3-Usted contrata como gerente finanzas a una persona destacada, pero con el paso de los días no está de acuerdo con su plan de acción

- a) Ve la forma de entender el nuevo funcionamiento de este
- b) Trata de enseñar la política bajo la cual se rige la empresa
- c) Un poco de ambas
- d) Espera un tiempo para ver como sigue el funcionamiento de este y procede a la desvinculación
- e) Procede a la desvinculación a los que no siguen la línea de trabajo que usted espera.

Cuando uno contrata a una persona se requiere un currículum, se hace un test psicológico, se piden recomendaciones a los ex empleadores, cualquier persona que ingresa a la fabrica debe acudir al psicólogo y este hace una evaluación, esta dirá si la persona es o no la indicada, supongamos que paso todos los pasos anteriores con éxito, normalmente cuando contratas a alguien lo haces en forma definida, los primeros 90 días son de evaluación, si pasado este tiempo estas conforme con su desempeño entonces no hay problema, en cambio si esta persona pasado este tiempo no se pudo adaptar, esta sabe que tiene que irse.

4-¿El esquema de trabajo se basa en la transformación del proceso productivo o mantener el ya existente?

Los procesos en esta empresa son bastante claros y definidos, existe una trayectoria que viene de 44 años, y esta todo establecido, no hay muchas cosas que discutir, y cuando hay que hacer cosas nuevas se evalúan, una vez que son evaluadas y aprobadas entran al sistema.

Los cambios que se hacen no son en los procesos sino mas bien se pueden hacer cambios de diseño, cambios tecnológicos, cambios en el sistema de computación, pero todo eso son proyectos a largo plazo, no son cosas a 10 o 30 días, si quieres cambiar el sistema computacional es un año de estudio al menos,

si quieres sacar un nuevo diseño de producto es mínimo un año de estudio o sea son plazos largos

5- A diario se enfrenta a diversos problemas tiene una forma estándar de resolverlos

Yo actuó mas por intuición que por tu base de datos o situaciones analíticas, yo soy una persona que pasó de largo por la universidad, si hubiera tomado tan en serio la universidad no estaría donde estoy, generalmente un ingeniero busca todas las razones, por si o por no, para tomar una decisión, y muchas veces por estudiar tanto no toma decisiones, en mi caso que empecé de cero y soy un hombre que se ha formado en la universidad de la vida, normalmente actuó por intuición y por feeling, no analizo mucho las cosas, pero obviamente no es lo normal. Siempre he dicho que si yo fuera profesional, nunca hubiera llegado donde estoy por que hubiera tenido muchas reservas, hubiera sido muy analítico, yo creo o no en un proyecto, de ahí parte todo.

Competencia respecto de traducir ideas en acciones

1-Nos puede relatar algún episodio de su vida laboral en la que no hayan salido las cosas como esperaba y cuál fue el desenlace.

Bueno, la primera opción que tuve fue ser marino, entre a la escuela naval y me echaron por ser corto de vista, ese fue un fracaso y tuve que enfrentarlo como una cosa no de capacidad si no que exclusivamente por un problema de reglamentación, porque no puede haber un marino que fuera corto de vista. La segunda cosa en mi vida que también es un fracaso es que entre a la Universidad y en vez de estudiar leyes me puse a estudiar ingeniería y me fue pésimo, entonces ahí dije “esto no es para mí” y me dedique a trabajar. Mucha gente ve el fracaso como algo para rendirse, en mi caso creo que es una experiencia.

Competencia respecto de mantener la energía en el logro de objetivos

1-¿Como mide a nivel personal su rendimiento?

Para mí el rendimiento personal es un promedio de las cosas excelentes, muy buenas, malas y muy malas. Entonces tú no te puedes andar midiendo todos los días, hay días buenos y malos, entonces eso de medir se ve a lo largo de toda la vida.

2-Como describiría su comportamiento anímico a diario

- a) Normal
- b) Alegre
- c) De acuerdo al día
- d) Serio por un asunto de imagen
- e) Amistoso

Amistoso, yo no soy muy serio, el ánimo influye mucho por eso no lo traspaso al personal. Si uno quiere hacer un negocio, uno debe estar convencido de que va a tener éxito, si tú no tienes esa motivación entonces no te va a ayudar en tu negocio o actividades diarias, tienes que tener una mentalidad positiva, una mentalidad amistosa, una disposición alegre; por lo demás tengo una relación muy cercana con el personal.

3-Como jerarquizaría las siguientes características según la importancia que debe poseer un grupo de trabajo

- a) Cooperación
- b) Proactividad
- c) Estudio
- d) Estabilidad emocional
- e) Capacidad de reinversión
- f) Capacidad de adaptarse

Respuesta: c, b, d, f, e, a

4- Ante varias circunstancias adversas:

- a) Se cuestiona
- b) Intenta verlo como circunstancia del destino
- c) Analiza cual fue su error
- d) Busca alguna explicación

No me cuestiono lo veo como parte del trabajo y eso se toma como tal, no por eso voy a dejar de dormir por un problema.

Preguntas de ventajas competitivas:

1- ¿Qué característica en su conducta lo ha llevado ser líder en el mercado?

Ser optimista, creer en lo que haces para poder vender una idea y tener éxito debes estar convencido del producto, si tienes el carácter duro, transparente, clara en la cual vez y estas observando al contrincante y lo estas convenciendo con tu actitud.

2- En cuanto a su personalidad, ¿qué tipo de actitud o actividad es la que lo hace indispensable?

Trabajar ya que con esto me divierto, también me divierto con las amistades

3-Existe alguna persona que lo pueda reemplazar tanto en sus vacaciones como de manera permanente en su puesto de trabajo dentro de la empresa

En todas las fabricas existen gerentes generales de mi confianza, lo que me permite estar un mes, dos meses afuera y me siento totalmente tranquilo además tengo a mi hijo y a mi yerno. No tengo problemas de sucesión.

4- Usted considera dentro de la empresa que es un modelo a seguir

La gente de Chile me admira por crear la empresa de cero y partir con un galpón de 80 cuadrados y haber surgido, además haber tomado la decisión de invertir en Argentina donde ahora somos los más grandes eso te hace ser respetado por tu gente, el personal el gerente tus amigos te admira.

En el caso de Argentina el hecho de ser extranjero de haber llegado el año 98, nadie me te conocía haber empezado siendo una empresa chiquita que ahora se ha transformado en la empresa más grande. Te resaltan más porque te ven como un inversor extranjero que tuvo el atrevimiento de ir a Argentina y ser un chileno y que hoy es la empresa mas grande de argentina, los empresarios argentinos no pueden entender como un chileno ha podido hacer una empresa tan grande fuera de su país y además hacer quebrar a la fabrica más grande del rubro, tuvo la buena idea de asociarse con la empresa más grande del mundo saca el mejor producto. Incluso las autoridades de gobierno argentino me admiran.

Anexo F

Entrevista Señor. Carlos narea

Competencia respecto de enfrentar situaciones flexiblemente

1-¿Cual es su primera reacción ante un error al concretar un negocio y cuáles son los pasos a seguir para enmendar este error?

La empresa trabaja a través de licitaciones por lo que no hay posibilidad de enmienda de errores de negocio.

3-¿Como decide si tiene dos reuniones y cada una de estas otorga una nueva oportunidad de negocio a la misma hora, además es la ceremonia de titulación de su hijo?

Asisto a la ceremonia de titulación de mi hijo y a las reuniones de negocio va mi gerente de proyecto u operaciones

4-¿Que hace en el caso de presentar un proyecto a una licitación donde se da cuenta de que el valor que entrega es el más alto comparado con la competencia presento?

Se analiza el valor de la licitación para detectar errores si los hubiese o si está bien calculado

5-¿Que hace al enfrentarse con un jefe de sección que tiene una postura totalmente adversa a la de usted?

Depende en el tema que se a su postura adversa, si es adversa a las directrices del empresa los tiene que aceptar y si es adversa en otro tema lo escucho y decido si tiene razón o no.

6-¿Que hace con una persona que se encuentra trabajando de hace mucho en su empresa pero es de edad y le cuesta acatar o aceptar las nuevas formas de trabajo que se ha implementado en la empresa?

Las empresas crecen y avanzan y las organizaciones deben ser flexibles a estos cambios; Además las personas no estructuran una organización.

Competencia respecto de actuar creativamente

1-Como soluciona el siguiente problema. Hoy ha sido un día complicado, de esos en que no le ha resultado nada como quería; sin embargo debe evaluar un proyecto nuevo ante la llegada de nuevas empresas que pasarían a ser competencia directa de usted

- a) Busca proyectos anteriores
- b) Pide ayuda a sus subordinados
- c) Presenta una idea antigua y pide un debate al respecto a los encargados de área.
- d) Rediseñar la estructura de la empresa creando un área dedicada a innovación de productos.

En primera instancia la alternativa c) y luego alternativa d)

2-¿Ante la apertura de una nueva sucursal en otro país solicitaría apoyo a gente nativa del país?

Si ya que es una cultura distinta

3-Usted contrata como gerente finanzas a una persona destacada, pero con el paso de los días no está de acuerdo con su plan de acción

- a) Ve la forma de entender el nuevo funcionamiento de este
- b) Trata de enseñar la política bajo la cual se rige la empresa
- c) Un poco de ambas
- d) Espera un tiempo para ver como sigue el funcionamiento de este y procede a la desvinculación
- e) Procede a la desvinculación a los que no siguen la línea de trabajo que usted espera.

Habitualmente sigo el siguiente plan de acción según las alternativas sería

b), d), e)

4-¿El esquema de trabajo se basa en la transformación del proceso productivo o mantener el ya existente?

Según el proyecto que tengamos que trabajar, siempre existe una flexibilidad para reacomodar los tiempos y la forma de trabajar ya que el objetivo siempre es adjudicarnos las licitaciones para las cuales concursamos

5- A diario se enfrenta a diversos problemas tiene una forma estándar de resolverlos

Los problemas deben resueltos por cada área y si estos no pueden deben acudir con al menos un par de soluciones

Competencia respecto de traducir ideas en acciones

1-Nos puede relatar algún episodio de su vida laboral en la que no hayan salido las cosas como esperaba y cuál fue el desenlace

Creación de un nuevo negocio y cuyo proyecto fue aprobado, luego este no se comporta como se planifico, lo que ha significado cerrarlo al cabo de un par de años de funcionamiento.

Competencia respecto de mantener la energía en el logro de objetivos

1-Como mide a nivel personal su rendimiento

Por el cumplimiento de objetivo planteado ya sean laborales o personales, midiendo tiempo, calidad y costo

2-Como describiría su comportamiento anímico a diario

- a) Normal
- b) Alegre
- c) De acuerdo al día
- d) Serio por un asunto de imagen
- e) Amistoso

Mi comportamiento es normal, es decir alternativa a)

3- Como jerarquizaría las siguientes características según la importancia que debe poseer un grupo de trabajo

- a) Cooperación
- b) Proactividad
- c) Estudio
- d) Estabilidad emocional
- e) Capacidad de reinención
- f) Capacidad de adaptarse

Mi grupo de trabajo debe ser b), f), a), c), e), d)

4- Ante varias circunstancias adversas:

- a) Se cuestiona
- b) Intenta verlo como circunstancia del destino
- c) Analiza cual fue su error
- d) Busca alguna explicación

Analizo cual fue mi error, es decir letra c)

Preguntas de ventajas competitivas

1- ¿Qué característica en su conducta lo a llevado ser líder en el mercado?

No somos líderes del mercado

2- En cuanto a su personalidad, ¿qué tipo de actitud o actividad es la que lo hace indispensable?

La responsabilidad, la asertividad a la toma de decisiones

3-Existe alguna persona que lo pueda reemplazar tanto en sus vacaciones como de manera permanente en su puesto de trabajo dentro de la empresa.

En vacaciones mi socio y en forma permanente no por un problema de sociedad. De todas maneras la empresa trabaja para que en un plazo de 5 años la segunda generación pueda asumir, ya que la idea es que de esta empresa todos saquen el máximo provecho posible y así lograr continuidad.

4- ¿Usted considera dentro de la empresa que es un modelo a seguir?

Cada persona tiene un estilo de liderazgo por lo que siempre existen detractores y seguidores.

Anexo G

Entrevista Sra. Fanny Varela Moreno

Competencia respecto de enfrentar situaciones flexiblemente

1-¿Cual es su primera reacción ante un error que afecte al negocio y cuáles son los pasos a seguir para enmendar este error?

Contrapregunta: ya sea que eligió el proveedor equivocado, contratación de vendedoras con un perfil inadecuado etc.

En este tipo de negocio es muy difícil poder hacer pronóstico si es buena o mala vendedora solo el numero de ventas es el indicador si se ha hecho un buen o mal trabajo, cuando esto sucede una conversación con ella para saber si se siente incómoda con el trabajo o quizás fue algo que provoque yo me interesa que lo haga saber para poder evitar un despido y mejorar la situación. En cuanto a los proveedores tanto en Argentina, Perú o Brasil si ofrecen algo que no es lo que necesito simplemente no hacemos negocio y elijo otro proveedor que se adecue a las tendencias que exigen mis clientas sin importar que tenga que buscar proveedores nuevos, pero no permito errores de mala elección de mercadería ya que eso sería el fin de mi negocio.

2- Si la demanda de muchas unidades en poco tiempo provoca que la tienda se esté quedando sin stock, como hace para satisfacer los pedidos y no perder el potencial cliente.

En un principio sucedió solo una vez ya que no tenía experiencia en el rubro y jamás pensé que vendería tantas poleras en solo dos semanas lo cual yo tenía estipulado para dos a tres meses, la solución fue viajar urgente hacia Argentina y

en tiempo record de tres días traer 500 poleras para poder solventar la demanda de navidad y año nuevo del año 2003, de paso en esa época existían modelos de corte simple para los cuales contratamos a una modista con el fin de satisfacer la confección de ciertos modelos para luego vender a menor precio, ya que los clientes tampoco se les puede hacer creer que son de confección extranjera la diferencia es notable. Desde esa vez aprendimos la lección y nos proyectamos para todo tipo de eventualidades.

3-¿Como decide si tiene dos instancias (actividades) y cada una de estas otorga una nueva oportunidad de negocio a la misma hora, además es la ceremonia de titulación de su hermana?

Hoy en día puedo decir que elegiría asistir a la ceremonia de titulación de mi hermana ya que las personas que trabajan conmigo cuentan con mi confianza y sé que en caso de imprevistos lo resolverían de la mejor manera posible sin tener que estar yo presente. Pero si esta entrevista me la hubiesen hecho años atrás definitivamente mi prioridad era mi tienda todo mis decisiones giraban entorno a mi pequeño negocio porque las necesidades económicas mías y de mi familia no me dejaban vivir tranquila.

4-¿Que hace en el caso de abrir una tienda en otra ciudad la cual no conoce en su totalidad donde se da cuenta de que el valor de los productos que entrega es el más alto comparado con la competencia?

Hoy en día nos sucede eso ya que le valor mis productos es más elevado que el de la mayoría de mis competidores más cercanos, pero nuestra base para poder mantenernos vigente es elegir con “pinzas” nuestra mercadería ya que el valor debe ser el fiel reflejo de nuestros productos, pero siempre mencionar que no es confección en serie como las multitiendas. No hacemos promociones, alguna vez si lo intentamos pero nuestros clientes más fieles reclamaron ya que

estaba comprando todo tipo de gente nuestros productos y en ese momento tomamos la decisión de mantener seguro un grupo de personas que abarcar mas no estables.

5-¿Que hace al enfrentarse con una vendedora que tiene una postura totalmente adversa a la de usted?

Definitivamente primero es una buena conversación y si aun así considero que no puedo confiar en ella como para dejar a cargo de mi tienda procedo a la desvinculación, ya que las personas que trabajan conmigo deben ser de plena confianza ya que hay periodos de dos semanas que yo me ausento y ellas deben manejar stock de ventas, depósitos de dinero en banco y responder por el numero de ventas.

6-¿Que hace con una persona que se encuentra trabajando de hace mucho en su empresa pero es de edad y le cuesta acatar o aceptar las nuevas formas de trabajo que se ha implementado en la empresa?

Ese tipo de cosas no suceden ya que conmigo la persona de mayor edad tiene 40 años así es que aun no surgen ese tipo de diferencias generacionales.

Competencia respecto de actuar creativamente

1-Como soluciona el siguiente problema. Hoy ha sido un día complicado, de esos en que no le ha resultado nada como quería; sin embargo debe evaluar la posibilidad de nuevos negocios ante la llegada de nuevas tiendas que pasarían a ser competencia directa de usted

a) Busca ideas anteriores las cuales no se llevaron a cabo

- b) Pide ayuda a sus subordinados
 - c) Presenta una idea antigua y pide un debate al respecto a su socio o trabajadores
 - d) Rediseñar la estructura de la empresa creando una nueva tienda en la cual este a la venta otros productos antes no comercializados por usted
- Contrapregunta: Se han visto expuestos a esta situación y cuál ha sido el procedimiento a seguir.*

Esta situación surgió hace tres años cuando se instalaron mas tiendas en la galería las cuales venden ropa de Argentina y España claramente afecto a mi nivel de ventas pero en ese instante fue cuando ampliamos la tienda de vestidos de fiesta ya que es la genera mayor margen de utilidad aunque se vendan una o dos prendas y en cuanto a las opciones me quedo con la alternativa d) ya que además de rediseñar nuestra tienda “Bohemia night” evaluamos la posibilidad de vender joyas traídas desde Perú hechas de plata, aun no hemos podido abrir esta tienda ya que no hemos encontrado el lugar adecuado.

2-¿Ante la apertura de una nueva sucursal en otro país solicitaría apoyo a gente nativa del país?

Definitivamente si considero que es primordial considerar la cultura del lugar para tener un negocio, lo puedo demostrar al empezar la venta de mis poleras y vestidos como son Argentinos la mujer de ese país es mucho más osada, se atreve con cortes novedosos, colores fuertes y venderlos acá en Chile en un principio no fue fácil pero hoy día sobre todo niñas de 15 a 20 años que es la mayor cantidad de mis clientas son mucho más seguras de sí mismas solo basta con que les guste las poleras o vestido para realizar la venta a diferencia de mujeres de 30 años que se preocupan por la opinión de sus amigas o marido.

3-Usted contrata un nuevo trabajador a una persona con claras habilidades de venta, pero con el paso de los días no está de acuerdo con su plan de acción

- a) Ve la forma de entender el nuevo funcionamiento de este
- b) Trata de enseñar la política bajo la cual se rige la empresa
- c) Un poco de ambas
- d) Espera un tiempo para ver como sigue el funcionamiento de este y procede a la desvinculación
- e) Procede a la desvinculación a los que no siguen la línea de trabajo que usted espera.

Me quedo con la alternativa d) ya que debo reconocer que no tengo mucha paciencia en ese tipo de cosas si algo no me gusta o considero que no es apropiado para mi negocio no doy más vueltas al temas y procedo al despido.

4-¿El esquema de trabajo se basa en la transformación del proceso de venta o mantener el ya existente?

Mantener el ya existente ya que hasta ahora ha dado buenos resultados en caso de que necesitemos transformar lo tendríamos que hacer evaluando siendo como objetivo obtener utilidades y lograr continuidad de nuestra marca “Bohemia”.

5- A diario se enfrenta a diversos problemas tiene una forma estándar de resolverlos

Contrapregunta:

- En diversos ámbitos de personal, proveedores, forma de venta, tiempos de toma de decisiones

Dependiendo del tipo de problemas es como los resuelvo, pero desde hace un tiempo el más recurrente es que algunas de mis vendedoras quieren aumento

de sueldo ya que considero que el horario de trabajo es muy extenso y no les da la posibilidad de tener un trabajo de medio tiempo en otro lugar, pero yo no puedo aumentar el sueldo ya que este año las ventas no fueron altas como años anteriores además considero que siempre existirá alguien dispuesto a trabajar de manera estable siempre y cuando el sueldo este dentro de los márgenes que obliga la ley.

Competencia respecto de traducir ideas en acciones

1-Nos puede relatar algún episodio de su vida laboral en la que no hayan salido las cosas como esperaba y cuál fue el desenlace.

Hace un par de años una vendedora renunció porque había encontrado otro trabajo a mi parecer todo había quedado en buenos términos, hasta que me llegó una citación a la inspección del trabajo por horarios excesivos de trabajo todo quedó en que tuve que pagar una cantidad de dinero equivalente a las horas extras trabajadas, esa instancia la recuerdo ya que ella fue una de mis primeras trabajadoras y pensé que teníamos lazos más estrechos de compañerismo, pero comprobé que es un trabajo y el fin es obtener dinero por lo que desde esa vez que soy más fría en la relación con mis actuales trabajadoras.

Competencia respecto de mantener la energía en el logro de objetivos

1-Como mide a nivel personal su rendimiento

Considero que todo es una cadena mi responsabilidad es elegir las poleras y vestidos adecuados, si bajan las ventas puede ser que sea mi culpa haber elegido ropa que no es del gusto de mis clientas. Lo único que utilizo es el indicador de ventas

2-Como describiría su comportamiento anímico a diario

- a) Normal
- b) Alegre
- c) De acuerdo al día
- d) Serio por un asunto de imagen
- e) Amistoso

Opto por alternativa c)

3-Como jerarquizaría las siguientes características según la importancia que debe poseer un grupo de trabajo

- a) Cooperación
- b) Proactividad
- c) Estudio
- d) Estabilidad emocional
- e) Capacidad de reinención
- f) Capacidad de adaptarse

b), d), a), f), e), c)

4- Ante varias circunstancias adversas:

- a) Se cuestiona
- b) Intenta verlo como circunstancia del destino
- c) Analiza cual fue su error
- d) Busca alguna explicación

La alternativa c) ya que como no estoy insitu en cada tienda siempre me entero cuando ya sucedió el problema y la vendedora no puede resolverlo por sus propios medios.

Preguntas de ventajas competitivas (preguntas de modo personal)

1- ¿Qué característica en su conducta lo ha llevado ser líder en el mercado?

No soy líder del mercado ya que en la galería paseo del mar, la tienda “Canela” tiene mayores ventas que yo, pero me siento conforme con mi trabajo.

2- En cuanto a su personalidad, ¿qué tipo de actitud o actividad es la que lo hace indispensable?

Pienso que es mi seguridad y responsabilidad ante mis actos

3-Existe alguna persona que lo pueda reemplazar tanto en sus vacaciones de manera permanente en su puesto de trabajo dentro de la empresa

Contrapregunta: Es porque es de su confianza o porque tiene meritos suficientes.

La verdad es que nadie nunca me ha reemplazado en mi labor de ir a comprar las poleras y vestidos, nunca me he tomado vacaciones programadas solo fin de semana que no aparezco por las tiendas. Nunca he delegado a otro este trabajo.

4- Usted considera dentro de la empresa que es un modelo a seguir

Dentro del negocio quizás no pero si para otras personas que quieren empezar su propio negocio con muy poco dinero, ya que yo lo hice me costó mucho pero lo logre y eso me satisface

Anexo H

Fichas de presentación:

Nombre: Jaime Paredes Gaete

Estado civil: Casado con hijos

Ciudad de residencia: Santiago de Chile

Nombre empresa: Metalpar S.A.

Cargo: Presidente del directorio

Dirección: Camino Melipilla 9236; Maipú; Santiago de Chile

Contacto

Fono: Metalpar Chile (56 2)23682000

Pagina web: www.metalpar.cl

Fax (56 2) 3682010

Nombre: Carlos Narea

Estado civil: Casado con hijos

Ciudad de residencia: San Felipe, Chile

Nombre empresa: RI.NA.SA

Cargo: Gerente general

Dirección: Las lilas N°16 jardines familiares, Los Andes

Contacto

Fono: (56) 34-428479

Pagina web: www.rinasa.cl

Fax (56 2) 3682010

Nombre: Fanny Varela Moreno

Estado civil: Casada sin hijos

Ciudad de residencia: Reñaca, Chile

Nombre empresa: Bohemia y Bohemia night

Cargo: Dueña

Dirección: Avenida Valparaíso 554- local 19 - local 47 y local 23B

Contacto

Fono: (56 32) 2714674

Pagina web: vestirbohemia@gmail.com

Glosario

Adquirir: Hace referencia a la externalización de ciertas funciones que se contratan en el mercado [13]

Aprendizaje: Tiempo que se tarda en aprender un oficio y prácticas necesarias para ello. Proceso de adquisición de nuevos hábitos y comportamientos mediante la experiencia.

Autoactualización: Se respeta la palabra actualización en vez de autorrealización, por considerarse de uso corriente en la psicología [14].

Autorrealización: Maslow definió, la autorrealización en términos generales como “el empleo y la explotación total de los talentos, capacidades, posibilidades etc [14].

Capacidad estratégica: Es la adecuación y el ajuste de los recursos y competencias de una organización para que esta pueda sobrevivir y prosperar [16].

Estrategia: Las estrategias son los medios por los cuales se logran objetivos a largo plazo. Las estrategias empresariales incluyen la expansión geográfica, la diversificación, adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercado, la reducción de gasto, retiro de inversiones, la liquidación y las empresas conjunta. Las estrategias tienen consecuencias multifuncionales o multidivisionales y requieren que la empresa considere los factores tanto externos como internos a los que se enfrenta [21].

Experiencias cumbre : Llámese también experiencias místicas y culminantes, es una generalización para designar los mejores momentos del ser humano, los momentos más felices de su vida, de sus experiencias, su éxtasis, su arrobamiento y su deleite de la alegría máxima.

Fabricar: Se refiere a la adquisición de las habilidades de los empleados a través de iniciativas de formación y desarrollo [13].

Metamotivación: Es la conducta originada por las necesidades y los valores del desarrollo [14].

Metanecesidades: Son la continuación de las necesidades básicas [14].

Metapatologías: Es una falta de valores, de significado y de plenitud en la vida [14].

Metaquejas: Es la frustración de las metanecesidades tales como la perfección, la justicia, la belleza y la verdad [14].

Motivación por deficiencia: Es la conducta orientada hacia la satisfacción de una necesidad que se ha privado o se ha frustrado [14].

Motivación por existencia: Se refiere al gozo y la satisfacción presentes o al deseo de buscar una meta de valor positivo también llamado motivación del desarrollo o metamotivación [14].

Unidad estratégica de negocio: Es una parte de la organización para la que existe un mercado externo diferenciado de bienes y servicios que se distingue del de otra unidad estratégica de negocio [16].

Potenciar el éxito: Hace referencia a la relación de doble sentido entre las estrategias empresariales generales y las estrategias en las distintas áreas de recursos como personal, información, finanzas y tecnología [16].

BIBLIOGRAFÍA

- [1] Olmos Arrayales Jorge, (2007), pp. 2. "Tu potencial emprendedor",
- [2] Real Academia Española: Sitio: RAE: <http://buscon.rae.es/draeI>
[Consulta: 02 de Abril, 2010]
- [3] Hisrich y Peters, (2002), pp. 10. "Entrepreneurship",
- [4] Formichella María Marta, (2004), pp. 3 "El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local".
- [5] Gifford Pinchot, (1985). "Intrapreneuring".
- [6] Peter Drucker, (1986) "La innovación y el empresario innovador".
- [7] Porter, M. *Harvard Business Review* (1987). "From Competitive Advantage to Corporate Strategy".
- [8] Tarziján Jorge (2008), capítulo 3, pp.71-72, "Fundamentos de estrategia empresarial".
- [9] Amit, R. & Schoemaker, P, (1993). *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 33-46. "Strategic assets and organizational rent".
- [10] BARNEY, J (1991), *Journal of Management*, 17, pp. 99-120. "Firm Resources and Sustained Competitive. Advantage".

- [11] Mahoney, J.T.; Pandian, J.R. (1992), *Strategic Management Journal*; 15, (5), pp. 363–380, “The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management”.
- [12] Peteraf, Margaret A, (1993), *Strategic Management Journal*. Vol. 14. pp. 179-191. “*The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based. View*”.
- [13] Ramón J. Valle Cabrera, (2003), pp. 36. “La gestión estratégica de los recursos humanos”.
- [14] Abraham Maslow, (2003) pp. 349 “Teorías de la personalidad”.
- [15] Organigrama empresa Rinasa, Sitio web: <http://www.rinasa.cl/>
[Consulta: 21 de Abril, 2010]
- [16] Johnson, Scholes y Whittington, (2006), pp.252-269. “Dirección estratégica”.
- [17] Edward L. Thorndike. “*Educational Psychology*” (1903), “*Introduction to the Theory of Mental and Social Measurements*” (1904).
- [18] *Gates, Arthur T. Jersild*, (1942). “*Educational Psychology*” *Arthur I.*
- [19] Sánchez Hidalgo Efrain, (1965), “*Psicología Educativa*”.
- [20] Grijalbo, “*Gran diccionario enciclopédico ilustrado*”.
- [21] Fred R. David, (2003), pp. 13. “Concepto de administración estratégica”.
- [22] Abraham Maslow, (1998). “El hombre autorrealizado hacia una psicología del ser”.