



Universidad de Navarra

Documento de Investigación

DI-765

Septiembre, 2008

## **ALGO MAS QUE INTUICION PARA LOS NEGOCIOS COMPETENCIAS QUE TODO EMPRENDEDOR DEBERIA DESARROLLAR**

M<sup>a</sup> Julia Prats

Remei Agulles

**IESE Business School – Universidad de Navarra**

Avda. Pearson, 21 – 08034 Barcelona, España. Tel.: (+34) 93 253 42 00 Fax: (+34) 93 253 43 43

Camino del Cerro del Águila, 3 (Ctra. de Castilla, km 5,180) – 28023 Madrid, España. Tel.: (+34) 91 357 08 09 Fax: (+34) 91 357 29 13

Copyright © 2008 IESE Business School.

# ALGO MAS QUE INTUICION PARA LOS NEGOCIOS

## COMPETENCIAS QUE TODO EMPRENDEDOR DEBERIA DESARROLLAR

M<sup>a</sup> Julia Prats<sup>1</sup>

Remei Agulles<sup>2</sup>

### Resumen

Está muy extendido el mito del emprendedor como un personaje genial, dotado de unas cualidades innatas que lo llevan a crear e implementar ideas brillantes. Sin embargo, los expertos en el tema cada vez comprueban más que si existen cualidades propias del emprendedor, éstas están más bien en el ámbito de las competencias, que pueden adquirirse y desarrollarse mediante un peculiar tipo de aprendizaje. Se examinan aquí los tres niveles de competencias –de negocio, interpersonales y personales–, mostrando cómo se aprenden y prestando especial atención a las últimas, en concreto, a los hábitos de carácter.

Clasificación JEL: L26

**Palabras clave:** competencias, iniciativa emprendedora, hábitos de carácter, aprendizaje por experiencia y conocimiento práctico.

<sup>1</sup> Profesora, Iniciativa Emprendedora, IESE

<sup>2</sup> Asistente de Investigación, IESE

## ALGO MAS QUE INTUICION PARA LOS NEGOCIOS COMPETENCIAS QUE TODO EMPRENDEDOR DEBERIA DESARROLLAR

A principios del siglo XX, el notable economista austriaco Joseph Schumpeter definía al emprendedor como “el creador del futuro”: personaje obsesionado por trabajar en la frontera de lo conocido creando la realidad ulterior.

Años más tarde, Arthur Rock, uno de los fundadores del sector del *capital riesgo* en Estados Unidos, comentaba que antes de invertir en un proyecto, cuando, además de identificar a un buen profesional, le gustaba lo que veía en el plan de negocio, se sentaba a hablar largo y tendido con el candidato, intentando averiguar cómo había solucionado sus problemas en el pasado, cómo se enfrentaba a situaciones nuevas, cómo buscaba recursos para alcanzar sus objetivos, qué tipo de equipos había gestionado... en resumen, trataba de entender quién era y cómo había conseguido llegar hasta ahí.

Y es que los recursos personales del emprendedor, lo que llamaremos *competencias*, son fundamentales para el rumbo y resultado final de toda nueva iniciativa. Pero, ¿cuáles son esas capacidades clave? ¿Son innatas esas características? ¿Existe un prototipo de emprendedor? ¿Es que realmente hay algo que se pueda aprender? Lo que, en realidad, equivale a preguntarse: ¿el emprendedor *se hace*?

La respuesta, no por obvia, es sencilla. No se trata de un perfil, sino de un modelo de acción. Lo que vamos a llamar comportamiento emprendedor –el que exhibe un individuo que crea valor con el concurso de algún elemento novedoso en el entorno que lo aplica–, se puede aprender y desarrollar. Parafraseando a Schumpeter, emprender no es una conquista de la inteligencia, sino de la voluntad... un caso especial dentro del fenómeno social del liderazgo.

### Definiendo al emprendedor

La figura del emprendedor ha cautivado a psicólogos, sociólogos, historiadores, economistas y periodistas de todos los tiempos. Su perfil tiene cierto carácter épico.

La literatura de la iniciativa emprendedora está plagada de hazañas de personas como Akio Morita (Sony), Walt Disney (*idem*) o Larry Page y Sergey Brin (Google), que levantaron grandes imperios de la nada, muchas veces creando literalmente nuevos mercados. Aunque menos conocidas por razones obvias, también son numerosísimas las historias de empresas que fracasaron o de pioneros cuyas ideas no pasaron de la fase de elucubración. Su lectura puede dejarnos la impresión que crear una empresa con éxito es un privilegio reservado a unos pocos

genios, nacidos con la estrella especial de la creatividad. Si esto fuera totalmente cierto, sus aventuras empresariales no tendrían nada que decirnos: no podríamos aprender nada de ellos.

De hecho, es frecuente encontrar en los manuales y artículos sobre iniciativa empresarial perfiles psicológicos supuestamente atribuibles al buen emprendedor. La mayoría de ellos ponen el énfasis en características como la afinidad al riesgo, la agresividad, la *visión*... que se consideran prototípicas. Estas cualidades hacen referencia a rasgos psicológicos o temperamentales innatos, lo que nos llevaría a concluir que hay sólo algunos perfiles psicológicos válidos para emprender un negocio o para introducir innovaciones valiosas en él. En definitiva, si no se nace con esos rasgos, no se puede hacer nada por adquirirlos o desarrollarlos.

La experiencia se ha encargado de demostrar que esta idea dista de ser cierta. Contamos con numerosos contraejemplos de emprendedores cuya personalidad no encajaría en ese esquema. Personajes de estilo sobrio y decisiones meditadas, como los hermanos Theo y Karl Albrecht –creadores de la cadena de supermercados alemanes Aldi–, o extremadamente discretos, como el fundador del grupo de moda Inditex, Amancio Ortega, demuestran que se puede tener éxito aun careciendo de alguna de esas características supuestamente esenciales. Es más, múltiples estudios corroboran que hay tanta variedad de perfiles como empresarios.

El profesor de Columbia University, Amar Bhidé, lo explica con estas palabras: «Aquellos que tienen éxito pueden ser gregarios o taciturnos, analíticos o intuitivos, buenos o pésimos para los detalles, aversos al riesgo o sedientos de emociones, personas que delegan o maníacos del control, pilares de la comunidad o individuos marginales».

De modo semejante, Howard Stevenson, de Harvard Business School, rehúsa describir la iniciativa emprendedora como un conjunto de rasgos personales o de funciones económicas, para considerarla un comportamiento peculiar con diversas dimensiones. Y Saras D. Sarasvathy, de Darden Business School, va aún más allá al centrarse directamente en el modo de razonar como base de la toma de decisiones por parte del emprendedor.

Lejos del análisis académico, el citado inversor Arthur Rock lo formula sintéticamente: «No hay un estilo que parezca funcionar mejor que otro. Lo que *sí* es importante es *tener* estilo» y «hay tantos estilos personales como emprendedores».

Descartado pues el patrón psicológico, y siguiendo las sugerencias citadas, nos centramos en otra realidad: la del comportamiento del emprendedor. No respondemos a quién es, sino exploramos qué hace un emprendedor. Este planteamiento, además, nos permite acercarnos a una realidad mucho más amplia: el comportamiento emprendedor no sería exhibido sólo por individuos que crean una empresa, sino por todos aquellos que crean oportunidades allá donde actúen: dentro de una organización grande, en iniciativas económicas, sociales o políticas de cualquier índole.

El estudio empírico de cientos de emprendedores nos permiten decir, junto con otros autores, que este comportamiento sintetiza una *motivación* fuerte por conseguir algo (un impulso inicial que puede tener puntos de partida muy diversos), y las *capacidades* necesarias para llevarlo a cabo: lo que podríamos llamar las *competencias* del emprendedor. No queremos tratar aquí las motivaciones. Es un tema que se ha estudiado abundantemente, para llegar a la conclusión de que puede haber gran variedad de ellas: desde el deseo de crear algo de cero, pasando por la ambición de poder, la intención de dejar un legado sólido a las generaciones futuras, amasar una fortuna o huir de la rutina del trabajo en una gran corporación ya consolidada... o, incluso, una mezcla de todas ellas. Aunque las motivaciones no son irrelevantes, querríamos centrarnos ahora en las competencias del emprendedor.

## Las competencias del emprendedor

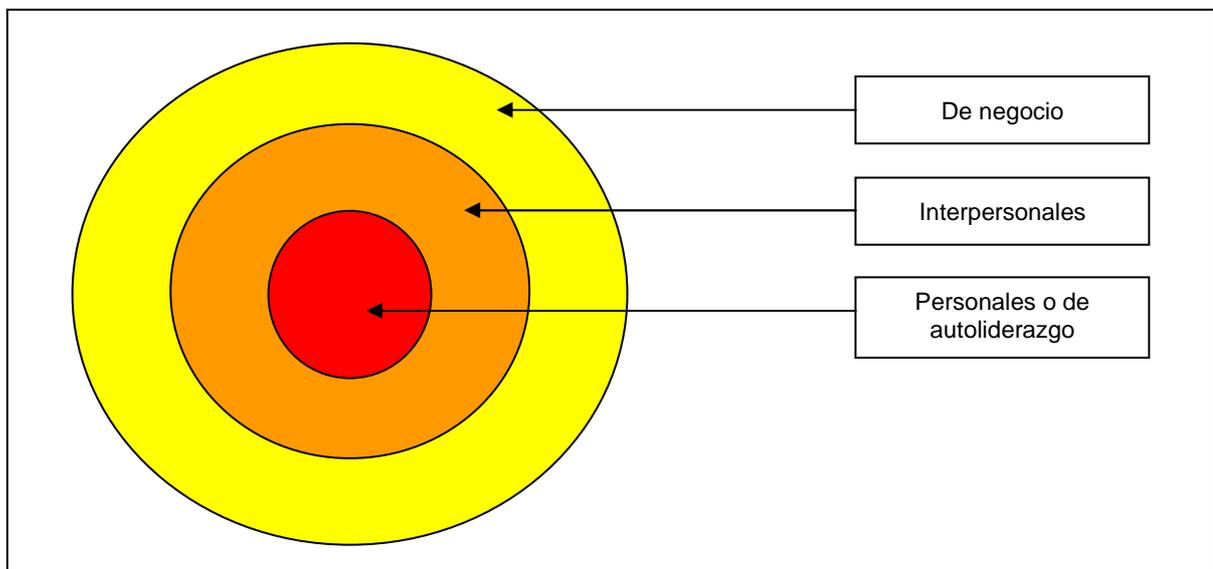
Siguiendo al profesor del IESE Pablo Cardona, entendemos por competencias un conjunto de aptitudes –capacidades reales– y actitudes –modos de enfrentarse a la realidad– que conducen a un determinado comportamiento. Podríamos pues partir de la hipótesis de que el comportamiento emprendedor tiene en su base una serie de capacidades y actitudes en las que se apoya –después de un primer impulso o motivación– para la creación de esas nuevas realidades. Rasgo esencial de las competencias es que son adquiribles y susceptibles de desarrollo.

Pero, ¿de qué competencias estamos hablando? ¿Se pueden aprender y cómo?

Amar Bhidé no duda en sintetizarlas en dos: la “creatividad” y la “capacidad de ejecutar”. La primera hace referencia al elemento de novedad que caracteriza la actividad emprendedora: hacer cosas nuevas o hacerlas de distinta forma creando valor. Pero, ¿qué es la *capacidad de ejecutar*? Es más, ¿cómo se ejecuta sobre esa creatividad –esencial, pero ni mucho menos lo único necesario– para que realmente podamos llamarle actividad emprendedora?

De nuevo una mirada a la investigación académica que se ha realizado hasta el momento nos presenta largas listas de competencias que supuestamente el emprendedor debe poseer. Aunque útiles como referencia, es difícil trasladarlas a la acción de forma sistemática sin tener una estructura que las ordene y clasifique. Por ello, antes de hablar de las competencias que facilitan la actividad emprendedora, proponemos aquí una clasificación de las competencias basada en el modelo introducido por Pablo Cardona y que agrupa estos comportamientos en tres dimensiones concéntricas: de negocio, interpersonales y personales (véase Figura 1).

Figura 1



La ventaja de este modelo es que tiene en cuenta todos los aspectos del emprendedor: entendido como persona que toma decisiones, como individuo insertado en una esfera de relaciones con otros, y, por supuesto, como hombre de negocios. Esta característica nos permite aventurar que este mismo esquema podría aplicarse a otros campos de la actividad humana que no pertenezcan al mundo de los negocios.

Partiendo de esta clasificación básica, y amalgamando investigaciones previas con nuestro propio estudio, hemos identificado sin pretender ser exhaustivos una serie de capacidades que se presentan como común denominador en comportamientos emprendedores. Las separaremos en los tres niveles citados. El primero hace referencia a todos los conocimientos y habilidades necesarios en el campo estrictamente de los negocios. El segundo es el de las relaciones entre el emprendedor y las diversas personas que integran el proyecto: equipo emprendedor, inversores, clientes, etc. El tercero está centrado en la persona misma del emprendedor.

### ***Competencias de negocio***

**Visión de negocio.** Habilidad especial para reconocer y explotar oportunidades que afectan a la competitividad y la efectividad del negocio.

**Gestión de recursos.** Habilidad de utilizar recursos económicos y materiales de la forma más apropiada, oportuna y efectiva para obtener los resultados deseados.

**Networking.** Habilidad para desarrollar, mantener y utilizar una amplia red de relaciones con personas clave en la empresa y la industria.

**Negociación.** Habilidad de forjar acuerdos satisfactorios para todas las partes implicadas, a través del descubrimiento o la creación de elementos que añadan valor a la relación.

### ***Competencias interpersonales***

**Comunicación.** Capacidad de escuchar y transmitir ideas de forma efectiva, empleando los canales adecuados y ofreciendo información concreta que refrende sus observaciones y conclusiones. La mayoría de emprendedores son buenos comunicadores, en el sentido de que son capaces de transmitir su idea de negocios a otros, pero la capacidad de comunicación debe contemplar también el sentido opuesto.

**Implicación (también conocida como carisma).** Aptitud para obtener el compromiso de los colegas y subordinados, inspirando su confianza, dando sentido a su trabajo y motivándoles para conseguir los objetivos. Aunque muchas ideas de negocio surgen de individuos en solitario, su éxito radica en la capacidad del emprendedor de crear e implicar a un equipo en el proyecto.

**Delegación.** Capacidad de asegurar que cada miembro del equipo tiene la información y los recursos necesarios para tomar decisiones y cumplir así sus objetivos. El perfeccionismo y el excesivo celo llevan a muchos emprendedores a impedir que sus colegas y subordinados colaboren realmente en sus proyectos. Y es que delegar implica *desprenderse* de la ejecución de pequeñas partes, pero no de la responsabilidad última.

**Respeto.** Las relaciones de colaboración duradera se caracterizan por un gran *respeto por la diversidad* del otro. Dicho respeto no es una simple tolerancia o aceptación de lo diferente. Mucho menos, consiste en la utilización mutua de los recursos ajenos. Se trata de un

*reconocimiento* de las cualidades del otro y un apoyo mutuo basado en la diversidad de competencias. Se valora, por tanto, lo que el otro es, sin comparar ni medir las aportaciones de uno o del otro. El respeto es un requisito para que la delegación se dé del modo adecuado, pero también es necesario para enfocar correctamente las relaciones con clientes o inversores, pongamos por caso.

### ***Competencias personales***

**Creatividad.** Si hay unanimidad es en considerar la creatividad como una de las competencias que identifican al emprendedor (ya hemos visto al inicio una muestra de esto). Sin embargo, no la entendemos aquí como muchos la han caracterizado –originalidad en sí misma–, sino como capacidad de generar nuevas ideas o conceptos, o de nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que habitualmente producen soluciones originales. La competencia creativa del emprendedor no tiene por qué coincidir con la invención de un producto o servicio.

**Determinación.** Más que una aptitud concreta, se trata de una actitud decidida y persistente en la puesta en marcha y la consecución de iniciativas. Algunos autores desdoblan esta capacidad en *iniciativa* y *ambición*. La primera se refiere a la habilidad de iniciar y conducir los cambios necesarios con la energía y responsabilidad necesarias. La ambición, por otra parte, significa fijar metas elevadas, en el sentido de “exigentes”, pero también en el de “nobles y generosas”.

**Integridad.** Hábito que consiste en hacer lo justo y honesto en cualquier situación. La integridad es la base de la confianza de colaboradores y subordinados. Con el tiempo, cimienta también las relaciones con proveedores, clientes y otras partes interesadas.

**Tenacidad.** También conocida como “disciplina”, “autocontrol” o “fuerza de voluntad”, esta competencia permite a los emprendedores superar obstáculos y llevar a cabo actividades costosas. Y es que la capacidad de sacrificio para conseguir algo que perseguimos es una de las habilidades exclusivas de los seres humanos.

**Equilibrio emocional.** Capacidad de reaccionar ante cada situación con las emociones y el estado de ánimo apropiados. El equilibrio emocional es un reflejo de la madurez personal. En el emprendedor, esta madurez se une a su inteligencia para los negocios.

**Autocrítica.** Todos coinciden en la importancia de saber aceptar y *llevarse bien* con las propias limitaciones y errores. Esta asunción no está reñida con la capacidad de aprender, sino todo lo contrario: exige un ejercicio de sinceridad con uno mismo y con los demás para identificar los errores y buscar maneras de superarlos. Contra la prepotencia que impide aprender, la humildad es la clave de la mejora continua del emprendedor y de sus proyectos.

#### Despiece 1: COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTO

Algunos ejemplos del comportamiento emprendedor:

##### **Competencias de negocio**

###### **Visión de negocio:**

En el emprendedor, esto se traduce en:

- Entender las necesidades de los clientes y saber transformarlas en una propuesta de valor rentable.
- Conocer y analizar el sector y el mercado en el que quiere operar.

- Contar con la competencia técnica para desarrollar determinado negocio.
- Obsesión por las oportunidades y compromiso de acción con las mismas.
- Prever los posibles riesgos y coyunturas. Capacidad de anticipación.
- Tener un discurso articulado (y traducible en acciones) sobre la nueva iniciativa.

### Gestión de recursos

Sobre todo en los comienzos de nuevas aventuras empresariales, los emprendedores administran sus recursos con un sentido especial que les permite:

- Hacer un uso escalonado de los recursos propios y ajenos: los mínimos necesarios en cada fase.
- Tener una orientación estratégica independiente de los recursos actualmente disponibles.
- Pilotar la adquisición, integración, adaptación y uso de todos los recursos necesarios.
- Organizar y controlar para concentrarse en ejecutar (hacer que sea).

### Networking

En particular, los emprendedores suelen:

- Desarrollar una constante actitud receptiva que les permita obtener información, *feedback* y recursos.
- Mantener redes formales e informales de información.
- Cuidar las buenas conexiones con quienes comparten información y contactos.
- Buscar el respaldo o recomendación de personas influyentes en su campo.

### Negociación

Todo proceso emprendedor está lleno de pequeñas y grandes negociaciones en las que los emprendedores consiguen:

- Soluciones creativas entre las alternativas negociables.
- Acuerdos ventajosos para todas las partes. Los buenos emprendedores son partidarios del *win-win*.
- Mantenerse firmes en lo no negociable sin dañar la relación.
- Cultivar buenas relaciones de trabajo con clientes, proveedores o inversores que les permitan seguir negociando en el futuro.

## Competencias interpersonales

### Comunicación

Se traduce en:

- *Vender* la propia visión a otros. El buen emprendedor tiene tal capacidad de visualizar sus proyectos que los expresa de forma que los demás se adhieran a ellos.
- Conectar eficazmente con personas de distintos perfiles. El buen emprendedor adapta su lenguaje y mensajes para comunicar su proyecto a distintos grupos (inversores, socios, empleados...).
- Escuchar y mantener una comunicación constante con los distintos agentes implicados.

### Implicación/Carisma

Para ello, los emprendedores suelen:

- Construir relaciones de confianza con los colaboradores.
- Infundir un sentido de responsabilidad y profesionalidad en el trabajo.
- Pedir opinión a menudo, pero saber a quién y cuándo escuchar.
- Preocuparse realmente por las circunstancias y necesidades de los colaboradores. Ayudarles a apreciar el valor y el sentido de su trabajo para el proyecto.

### Delegación

Los emprendedores que delegan bien se caracterizan por:

- Saber qué tareas delegar (no críticas) y a quién asignárselas (según sus habilidades y carga de trabajo).
- Supervisar el trabajo de su equipo sin interferir en los detalles. Dejar que los colaboradores ejecuten a su manera, ayudándoles cuando lo soliciten.

- Aprovechar el proceso de delegación para desarrollar confianza mutua: preguntar y pedir opinión a los colaboradores a la hora de resolver problemas o buscar alternativas.

### **Respeto**

El respeto en el ámbito interpersonal se traduce en:

- Reconocer y admirar las diversas cualidades de los miembros del equipo.
- Saber fomentar y apoyarse en la diversidad para crecer.
- Saber conjugar los diversos objetivos personales.
- Saber reconducir el trabajo después de un error de un miembro del equipo.

### **Competencias personales**

#### **Creatividad**

Consiste en comportamientos que llevan a:

- Crear el ambiente adecuado para la generación de ideas. El emprendedor es más bien un *facilitador* de las ideas y consigue implementarlas (*innovation champion*).
- Encontrar soluciones alternativas (pero plausibles) a los problemas.
- Ser flexibles para cambiar rápidamente de estrategia o de proceso (normas).
- Alternar el razonamiento causal con el efectual. El primero consiste en partir de unos objetivos predeterminados, para elegir o incluso crear los recursos necesarios para alcanzarlos. El razonamiento efectual, en cambio, parte de unos recursos –principalmente, quién es el emprendedor, qué sabe y a quiénes conoce–, para explorar mediante diversas tentativas la diversidad de metas –efectos– que se pueden alcanzar.

#### **Determinación**

La determinación lleva a los emprendedores a:

- Empezar nuevas iniciativas con prontitud y valentía.
- Defender sus visiones firmemente.
- Responsabilizarse ante los resultados de cada acción.
- Buscar la excelencia gracias a su pasión por lo que se está haciendo. Los verdaderos emprendedores huyen de la mediocridad.
- Adaptarse a nuevas situaciones, autodirigirse y actuar en entornos cambiantes.

#### **Integridad**

En cualquier proceso emprendedor son claves:

- Sinceridad y transparencia en cuanto a opiniones y objetivos.
- Asumir los compromisos adquiridos.
- Reconocer los errores propios y no culpar a los demás.
- Utilizar la información confidencial con el debido cuidado. No convertir la oportunidad en oportunismo.
- Estar dispuesto a ganarse enemigos poderosos.
- Mostrar ejemplaridad hacia los colaboradores.

#### **Disciplina**

Los emprendedores disciplinados son capaces de:

- Soportar períodos sostenidos de esfuerzo intenso con un alto nivel de energía.
- Perseverar en su compromiso (proyecto) con voluntad de victoria.
- Esperar los resultados con la paciencia necesaria.
- Ser independientes como para cambiar o permanecer en la misma actividad a pesar de un entorno adverso.

### Equilibrio emocional

Lleva al emprendedor a:

- Gestionar la incertidumbre y la ambigüedad. No perder el norte ni el ánimo ante las dificultades.
- Evaluar el riesgo (identificar con objetividad sus fuentes) y reaccionar bien ante él (tolerarlo y repartirlo entre los jugadores).
- Comportarse con integridad personal (ética) ante las situaciones adversas.

### Autocrítica

Los emprendedores humildes se caracterizan por:

- Conocerse a sí mismos. Este autoconocimiento les da confianza en sí mismos, pero también capacidad para la autocrítica.
- Saber aceptar las críticas y saber emitir las.
- Saber buscar consejo.
- Pasión por aprender y extraer experiencia.
- Paciencia para empezar a pequeña escala.

No sin humor y con cierto realismo, algunos autores añaden a estas competencias un factor externo, que es la *suerte*. Puede considerarse *suerte* estar en “el lugar adecuado”, en “el momento preciso”, con “los recursos adecuados”. Pero lo que parece más plausible es que –como en la máxima atribuida a Picasso: «Si llega la inspiración, que me encuentre trabajando»–, la confluencia de estos factores encuentre al emprendedor con la disposición adecuada para descubrir en ese cúmulo de circunstancias una oportunidad de negocio. Tal parece haber sido el caso de Anita Roddick, fundadora de The Body Shop, que en 1976 abrió una tienda de perfumería y cosmética respetuosa con el medio ambiente como forma de mantener a su familia. Años más tarde, ya convertida en propietaria de la multinacional, Roddick declararía que el modelo de negocio fue «producto del azar y no de un plan premeditado». Entre otros factores de su éxito, ella destacaba la ola de calor que, en el año de la apertura de su negocio, hizo subir la demanda de jabón, desodorantes y perfumes, y forzó el uso del reciclaje. Seguramente, esta circunstancia tuvo algún peso, pero lo cierto es que Roddick consiguió introducir en su negocio variables como la sostenibilidad medioambiental y la no experimentación con animales, que todavía hoy siguen reportándole éxitos.

En definitiva, parece que más que suerte, el emprendedor, tomando como base cierta combinación de competencias, tiene la capacidad de crear situaciones –muchas y variadas– de confluencia de factores inusuales en las que una de las opciones acaba pesando más que el resto de alternativas y se va configurando la oportunidad que perseguirá hasta el final. En otras palabras, el emprendedor trabaja incansablemente en combinaciones que crean oportunidades (que no es lo mismo que ser un oportunista) y busca la mejor forma de hacerlas fructificar. Y esto nos lleva de vuelta al punto de partida.

### Despiece 2: PENSAR PARA ACTUAR. ACTUAR PARA DECIDIR

Una de las competencias emprendedoras más citadas por los distintos autores es la “capacidad de actuar”, de hacer realidad una visión. ¿De dónde viene esta *ejecutividad* de los emprendedores? ¿Piensan de forma distinta?

El modo tradicional de explicar cómo enfrentarse a una nueva iniciativa pasa por una serie de estudios preliminares que se dirigen a lograr una serie de recursos para aprovechar una oportunidad de negocio determinada. Sin embargo, este modo de actuar no es siempre el que describen los propios protagonistas, que frecuentemente hablan de “suerte”, “hallazgo” o “inspiración”. Como explicación, Saras D. Sarasvathy ha acuñado un nuevo término: el de *razonamiento efectual*, para contraponerlo al

anterior, el *razonamiento causal*. En realidad, muchos emprendedores no tienen un objetivo fijado de antemano, sino que la meta final (en el fondo, la misma oportunidad de negocio) se va definiendo cada vez más a través de la experimentación –el método de ensayo-error–, hasta que los esfuerzos cristalizan en un resultado concreto. Los emprendedores que aplican este modo de pensar no se ahorran esfuerzos (no hay “ideas caídas del cielo”), pero sí costes innecesarios, porque este método permite salir con rapidez de algo que no está tomando la forma adecuada, sin caer en demasiados riesgos.

Debemos aclarar, de todos modos, que no es posible aplicar este razonamiento en términos absolutos: en el punto de partida siempre hay una cierta idea o meta –aunque sea uno tan general como “crear una empresa” o “renovar el negocio”– que guía todo el proceso. Sin ella, el emprendedor no se pondría en marcha. Tampoco significa que muchos no sigan un camino mixto, o incluso totalmente *causal* (es decir, haciendo proyecciones, estudios de mercado, planificación previa, etc.), para iniciar una empresa. La clave sobre el camino a seguir la da el grado de incertidumbre respecto a la configuración última del proyecto. A mayor conocimiento de las variables del negocio, mayor posibilidad de tener éxito utilizando un camino lógico y planificado (causal). A mayor incertidumbre, mayor necesidad de “descubrir” las claves que darán forma al proyecto a través de la propia acción.

## ¿Genios del equilibrio?

En efecto, volviendo a sintetizar con Bidh  lo dicho anteriormente, la “creatividad” y la “capacidad de ejecutar” (entendida también como capacidad de hacer que otros ejecuten si es preciso y como resumen de todas las otras competencias) se combinan para concebir una nueva realidad. Pero antes de explorar cómo mejorar en las dimensiones necesarias para ello, nos queda algo importante: «La creatividad y capacidad de ejecutar necesarias dependen de qué es lo que el emprendedor pretende lograr y de cómo espera hacerlo».

Una vez el emprendedor responde a la pregunta de *qué* tipo de oportunidad quiere perseguir, le queda resolver *cómo*, y aquí no basta con que el emprendedor disponga de toda una serie de recursos materiales, técnicos o personales (por ejemplo, cualidades propias y del equipo). Esos recursos deben usarse adecuadamente, en el momento y del modo oportuno. Las competencias pueden ponerse en juego de modo diverso y, de hecho, la carencia o sobreabundancia de algunas de ellas, a su vez, podría también determinar las características de la oportunidad que se quiere crear y las probabilidades de llevarla a cabo con éxito.

No pretendemos aquí buscar combinaciones de competencias que aseguren el éxito, sino más bien entender cómo al desarrollar capacidades, el emprendedor se hace más apto para crear oportunidades. Por ejemplo, si lo que se persigue –aun sin explicitarlo– es impulsar una auténtica revolución, entre otras cosas harán falta unas dotes excepcionales de trabajo y carisma, para lograr el apoyo y colaboración necesarios. Pensemos, por ejemplo, en los emprendedores que lideraron la transformación sufrida por IBM para recorrer el camino de ser una empresa de hardware a ser una empresa de servicios, de soluciones. O recordemos a emprendedores de algunas de las empresas emblemáticas de los inicios de la era de Internet, como e-Bay, que convencí al mejor talento, buscó el dinero más adecuado, impulsó cambios en los hábitos del consumidor, etc. En cambio, si se trata de hacerse un hueco en un mercado ya consolidado, además de mucho trabajo, se ponen en juego capacidades centradas en buscar soluciones diferenciales para el cliente, en desplegar una disciplina que nos haga más rentables, modelos de negocio que retengan mayor valor para la empresa, etc.

Por tanto, el buen uso de los recursos requiere ponderación; discernir qué es lo adecuado en cada momento y en qué grado es adecuado. Este equilibrio se aplica a todas las competencias del emprendedor: hace falta arrojo, pero no temeridad; capacidad de arrastre, pero también humildad para escuchar y reconocer los propios errores; pasión y perseverancia, pero saber abandonar a tiempo una iniciativa ruinosa; creatividad y capacidad de improvisación, pero también organización y conciencia de los límites de tiempo y presupuesto; hay que planificar, pero sin caer en la parálisis; hay que estar abierto a nuevas oportunidades, pero a la vez dedicarse a consolidar lo ya logrado; hay que crear equipo e invertir en la formación de sus miembros, pero también saber cuándo hay que prescindir de alguno de ellos... En fin, todo un arte que parece accesible sólo a unos pocos genios del equilibrio. ¿Es posible aprender ese arte?

Dependerá de lo que entendamos por *aprender*. La experiencia nos dice que no se trata de unos conocimientos teóricos que se aprendan en un aula. El emprendedor y su equipo resuelven retos de la vida real. Ante éstos, tampoco se trata de aprenderse una serie de reglas de actuación, del tipo “si A, entonces B”: no hay recetas preparadas de antemano. Si no las hay en el ámbito de la dirección, con mayor motivo nos las hay en el trabajo del emprendedor que está haciendo camino donde quizá no existía. Como apunta Bhidé, ante una disyuntiva «no hay una unidad de medida común para sopesar los pros y contras inevitables, y emprendedores igualmente experimentados y sagaces pueden con facilidad disentir entre sí».

Por último, no se trata de intentar solucionar las cuestiones a base de acumular información. «Los emprendedores deben reconocer que algunas incertidumbres críticas no pueden resolverse a través de más investigación. (...) Tienen que resistir la tentación de la búsqueda sin fin y confiar en su propio buen juicio», dirá Bhidé. Se trata de una medida de sano realismo: decidirse a la acción, tanteando, probando diversos caminos, pero siempre basados en el *buen juicio*.

Con todo esto, no queremos decir que los conocimientos teóricos no sean importantes: lo son, pero, una vez adquiridos, sigue sin ahorrarse al emprendedor la tarea de aplicarlos en el momento y modo adecuados, y esto *sólo se aprende a través de la práctica*. Necesitamos de nuevo volver a los tres niveles de acción para entender mejor en qué consiste este *buen juicio* que se *aprende por experiencia*.

## Cultiva un hábito... y cosecharás un carácter

Entendamos cómo se aprenden las competencias en cada uno de los niveles del modelo que hemos presentado.

Si nos situamos en el nivel de *competencias de negocio*, nadie duda que una serie de habilidades y conocimientos facilitan el desarrollo de oportunidades. Parte de ellos se puede desarrollar en el ámbito académico: las escuelas de negocios se han dedicado en el último siglo a sistematizar nuevos conocimientos y técnicas que facilitan el aprendizaje en este ámbito. Una comprensión profunda de cómo evolucionan las industrias, el impacto de los factores institucionales, los efectos de la globalización, las técnicas para desarrollar un mercado y segmentar sus clientes, y un largo etcétera, pueden proporcionar la intuición para lanzar muchas oportunidades exitosas. Cierto es que hay quien ha llegado a decir que un exceso de formación en este ámbito puede de hecho llevar a la falta de iniciativa para buscar nuevas formas de resolver problemas y necesidades del consumidor: existe el peligro de quedarse ahogado en la acumulación de datos. Por eso, la práctica, la experiencia personal, propia y del equipo, son imprescindibles.

En cuanto a las *competencias interpersonales*, un mayor énfasis en las mismas ha supuesto un avance en comprender cómo desarrollarlas de forma efectiva. Por ejemplo, aprender a comunicar una oportunidad utilizando los parámetros adecuados a la audiencia a que va dirigida es una competencia común entre los emprendedores. Pero, más aún que en el nivel anterior, no cabe duda que aprender a comunicar, a delegar o, aún más, a respetar a los otros interlocutores, no se aprende más que de una manera: a través de la experiencia, y una experiencia particular: las técnicas ayudan hasta un determinado punto y, desde luego, los conocimientos estrictamente teóricos ayudan aún menos. No olvidemos que, incluso en el ámbito académico, metodologías como la del caso, los grupos de trabajo, etc., van dirigidas, principalmente, a situar al alumno en un simulacro en el cual, con los datos que posee, su buen juicio –que mejora a base de enfrentarse a situaciones diversas– y la colaboración de su equipo, buscan soluciones viables y desarrolla con ello una forma sistemática de enfrentarse a los problemas.

Al llegar al nivel de las *competencias personales*, detectamos que pocos reconocen la necesidad del autoliderazgo, entendido de forma amplia como características “personales” necesarias en el equipo emprendedor, para llevar a cabo iniciativas con éxito. Sin embargo, son las competencias clave para poder discernir y aprender, algo en ambos casos esencial en la implementación de oportunidades. Por ejemplo, un emprendedor con capacidad de generar nuevas iniciativas constantemente, pero sin la tenacidad para sostenerlas y hacerlas crecer, es difícil que pueda llevarlas a buen término, a no ser que busque la forma de completar esa carencia a través del equipo. Incluso la creatividad no es solamente un momento feliz, sino una capacidad que puede ser desarrollada a través de técnicas y hábitos específicos. ¿Cómo se desarrollan esos hábitos?

Como hemos visto, todos ellos se adquieren por repetición de actos, es decir, a base de práctica, pero de modo diverso. Debemos, básicamente, distinguir tres tipos de hábitos: a los primeros les podríamos llamar destrezas o habilidades (*skills*). Se adquieren a través de la repetición exacta de las mismas acciones, dando lugar a una cierta facilidad, uniformidad o “automatismo”: se puede aprender a hacer presentaciones en público para comunicar mejor una iniciativa. Otros hábitos hacen referencia a un discernimiento para aplicar conocimientos previos al actuar ante una nueva situación: se les puede llamar hábitos de tipo *técnico*. Por ejemplo, un buen estratega es capaz de extraer habitualmente de su experiencia y conocimientos y dar con la solución adecuada en una situación concreta. Por último, encontramos un tercer tipo de hábitos: los *hábitos del carácter*.

Para entender en qué consisten estos últimos, podemos fijarnos en la clasificación de competencias propuesta: algunas de las competencias descritas en el ámbito de los negocios o en el interpersonal podrían identificarse como habilidades o técnicas. Sin embargo, tanto en el ámbito personal como en el interpersonal encontramos competencias –como el respeto o la integridad– que no están estrictamente relacionadas con el negocio y que hacen referencia a modos de *ser* –y, en consecuencia, de actuar– del emprendedor. Resulta interesante comprobar cómo autores de procedencias dispares como Gintis, Snook, Khurana, Garving o Pérez López llegan a la conclusión de que hay una serie de hábitos que están en la base del carácter y son necesarios para cualquier persona que asuma una posición de liderazgo (caso que, desde luego, es el del emprendedor). Algunos de ellos –como Gintis, Khurana, Pérez López o Snook–, en consecuencia, proponen la enseñanza de los negocios como una disciplina que, además de proporcionar el instrumental científico, y las habilidades y técnicas necesarias, fomente una forja del carácter.

En efecto, incluso para adquirir las destrezas más propiamente de negocio son necesarios estos hábitos (por ejemplo, perseverancia, laboriosidad, determinación), y también para hacer uso de ellas adecuadamente, en el momento oportuno (prudencia). La historia reciente nos enseña que las malas prácticas del emprendedor tienen, a medio o largo plazo, consecuencias funestas, no sólo por su coste personal o social, sino también desde el punto de vista financiero.

Como todo conocimiento de naturaleza práctica, no pueden adquirirse por medio de lecciones teóricas, ni siquiera por medio de conversaciones. Como tales, los hábitos de carácter sólo pueden desarrollarse actuando de modo coherente con ellos mismos. La coherencia se consigue acudiendo a la experiencia propia y ajena, a través del consejo de terceros, pero también de los relatos que otros hacen de sus experiencias. Se trata de un arte que se aprende únicamente a través de un proceso continuado de «conjeturas, análisis y acción», para utilizar palabras de Bhidé, de éxitos y fracasos propios y ajenos; es decir, *hábitos* que, a la vez, salen reforzados cada vez que se actúa, en un proceso circular.

Esto nos lleva a afirmar que estas competencias son vitales para el desarrollo de una iniciativa emprendedora que vaya más allá de desplegar una *astucia* emprendedora. Aunque ésta es la figura que frecuentemente se presenta como la del típico emprendedor, es sólo su caricatura, que se reduce a un conjunto de técnicas frecuentemente de muy poco recorrido y que tiene más que ver con un especulador. Si todo lo que hace, lo hace con la impronta del que lo crea, es claro que al buen emprendedor no le basta con los recursos económicos, técnicos o de inteligencia –que deben estar ahí, o, por lo menos, el emprendedor debe poder convocarlos cuando precise–, ni siquiera con los que proporciona el propio temperamento, sino que debe cultivar esos otros hábitos que dirigen la acción y que de hecho se encuentran en la base del quehacer del emprendedor: los hábitos del carácter irradian de la esfera personal a la interpersonal y, a través de las relaciones personales, redundan en el campo del negocio. Los hábitos del carácter son imprescindibles para los que tienen como tarea la creación de ese nuevo futuro, los emprendedores, y que supone de hecho un paso más allá de lo que realizan los buenos administradores del presente.

## Conclusión

En este artículo hemos intentado desenmascarar la idea del emprendedor como genio cuyas cualidades innatas lo ponen fuera del alcance de toda emulación. Esto nos ha permitido afirmar que el emprendedor se hace, no nace.

Hemos propuesto un modelo que clasifica las competencias en las diversas esferas de acción del emprendedor: la esfera de los negocios, la interpersonal y la personal, prestando especial atención a los hábitos de carácter. El modelo en el que nos hemos apoyado nos permite destacar que todos los niveles de competencias son necesarios y establece un cierto orden entre ellos. En muchas ocasiones se pretende formar al emprendedor mirando exclusivamente a las competencias que llamaremos de negocio –análisis de la industria, capacidad de negociación, atracción de recursos, etc. Algunos incluyen también las capacidades interpersonales como básicas, por ejemplo, para acceder a recursos o conseguir la colaboración de otros. Pero muchos olvidan que las capacidades personales o de autoliderazgo tendrán también un papel esencial en el desarrollo del proceso: nos atrevemos a decir que en realidad son la base que permite dinamizar a las siguientes esferas y adaptarlas con éxito a los diversos contextos que el proceso emprendedor requiere para ser llevado a buen término. Todas las competencias parten del

núcleo de la persona del emprendedor y de sus capacidades de autoliderazgo, lo que determina cómo éste se relaciona con otras personas y, finalmente, cómo actúa respecto al negocio.

Una vez aquí, cabe recordar que, siendo realistas, ninguna persona posee todas las competencias enumeradas en la misma proporción, e incluso puede carecer de alguna de ellas de forma muy notable. Según MacMillan, Siegel y SubbaNarashimha, «(un emprendedor) que tenga alguna de estas carencias de personalidad o de experiencia debe ser consciente de que está perdiendo el tiempo hasta que no pueda reunir en torno a sí un equipo de personas que puedan compensar esas carencias».

Podríamos concluir, pues, que las nuevas iniciativas, para ser llevadas a término con éxito, requieren de personas que, o bien por competencia personal del emprendedor o de alguien del equipo, por una combinación de experiencia personal y aprendizaje sistemático, alcancen una cierta maestría/excelencia en los tres niveles de competencias, pero quizá más importante, por ser la que impulsa el resto, desarrollar los hábitos de carácter que permitirán acertar en las decisiones en las fronteras del conocimiento.

## Referencias

- Applegate, L. M. (2001), «Entrepreneurial Mindset Tool», 1-11, Boston, MA.
- Bhidé, A. (1994), «How Entrepreneurs Craft Strategies That Work», *Harvard Business Review*, págs. 150-161.
- Bhidé, A. (1999), «Developing Start-up Strategies», en W. A. Sahlman, H. H. Stevenson, M. J. Roberts y A. Bhidé (eds.), «The Entrepreneurial Venture», 2ª ed., Harvard Business School Press, Boston, MA., págs. 121-137.
- Cardona, P. y P. García Lombardía (2005), «Cómo desarrollar las competencias de liderazgo», EUNSA, Pamplona.
- Cardona, P. y H. Wilkinson (2006), «Creatividad e innovación. Cómo fomentarlas», Barcelona, págs. 1-15.
- Cardona, P. y H. Wilkinson (2008), «Gestión por competencias», Barcelona, págs. 1-20.
- Garving, D. A. (2000), «Learning in Action. A Guide to Putting the Learning Organization to Work», Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Gintis, H. y R. Khurana (2008), «Corporate Honesty and Business Education: A Behavioral Model», en P. J. Zak (ed.), «Moral Markets: The Critical Role of Values in the Economy», Princeton University Press, Princeton, NJ., págs. 300-328.
- HBS (2004), «Innovation and innovators», *Harvard ManageMentor PLUS*, Boston, MA.
- Leonard, D. y W. Swap (2005), «Deep Smarts. How to Cultivate and Transfer Enduring Business Wisdom», Harvard Business School Press, Boston, MA.
- MacMillan, I., R. Siegel y P. N. SubbaNarashimha (1985), «Criteria Used by Venture Capitalists to Evaluate New Venture Proposals», *Journal of Business Venturing*, 1, págs. 119-128.
- Nash, L. y H. H. Stevenson (2004), «Just Enough. Tools for Creating Success in Your Work and Life», John Wiley & Sons, Hoboken, NJ.
- Pérez López, J. A. (1991), «Teoría de la acción humana en las organizaciones», Rialp, Madrid.
- Prats, M. J. (2008), «Lo que enseñan las mejores escuelas de negocio sobre *entrepreneurship*. Lo que se enseña en los mejores MBA del mundo», Barcelona.
- Reich, R. B. (1999), «Entrepreneurship Reconsidered: The Team as Hero», en W. A. Sahlman, H. H. Stevenson, M. J. Roberts y A. Bhidé (eds.), «The Entrepreneurial Venture», 2ª ed., Harvard Business School Press, Boston, MA., págs. 23-34.
- Rhonheimer, M. (2000), «La perspectiva de la moral. Fundamentos de ética filosófica», EUNSA, Pamplona.
- Rock, A. (1999), «Strategy vs. Tactics from a Venture Capitalist», en W. A. Sahlman, H. H. Stevenson, M. J. Roberts y A. Bhidé (eds.), «The Entrepreneurial Venture», 2ª ed., Harvard Business School Press, Boston, MA., págs. 351-358.
- Sarasvathy, S. D. (2001a), «Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency», *Academy of Management Review*, 26(2), págs. 243-263.
- Sarasvathy, S. D. (2001b), «What Makes Entrepreneurs Entrepreneurial?», Washington, págs. 2-9.

- Schumpeter, J. (1934; 2000), «The Theory of Economic Development», Transaction Publishers, New Brunswick, NJ.
- Snook, S. y R. Khurana (2004), «Developing "Leaders of Character": Lessons from West Point», en R. Gandossy y J. Sonnenfeld (eds.), «Leadership and Governance from the Inside Out», John Wiley & Sons, Nueva York, págs. 213-233.
- Stevenson, H. H. (1999), «A Perspective on Entrepreneurship», en W. A. Sahlman, H. H. Stevenson, M. J. Roberts y A. Bhidé (eds.), «The Entrepreneurial Venture», 2ª ed., Harvard Business School Press, Boston, MA., págs. 7-22.