UNIVERSIDAD DE EXTREMADURA

TESIS DOCTORAL

IMPACTO DEL PERFIL DE EMPRENDEDOR SOBRE EL RENDIMIENTO DE LAS SOCIEDADES LABORALES

Francisco Manuel Generelo Miranda

Departamento de Dirección de Empresas y Sociología

Conformidad del Director:

Fdo. Pedro Eugenio López Salazar

2016

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar quiero recordar a las personas de mi entorno familiar y personal que han estado apoyándome desde el primer momento, en lo que parecía un trabajo que no tenía fin, pero que al final ha resultado gratificante y aleccionador:

- A mi mujer María del Carmen y a mis hijas, Carmen y Pilar; sufridoras en primera persona de las largas horas de elaboración del trabajo, por su apoyo y cariño en todo momento.
- A mis padres, Francisco y María Dolores; por la educación y los valores que me han transmitido.
- A mis tres hermanos, Juan Carlos, Javier y David, por la unión que mantenemos todos.
- A mi abuela Joaquina, que a pesar de su ausencia, siempre es recordada por su bondad y su valentía.
- A mis amigos, que han estado pendientes de mi trabajo, en especial a Manuel Cardo, porque nunca falla.

En segundo lugar, tengo que agradecer el apoyo de aquellas personas y entidades que han colaborado en el desarrollo de esta tesis:

- A mi Director, Dr. Pedro Eugenio López Salazar, porque después de varios intentos fallidos, ha sido él el que me ha guiado y orientado hasta llegar a este momento; y quien "me ha puesto las pilas" cuando era necesario.
- A Joaquim Vaz, por su ayuda inestimable en la parte estadística del análisis cuantitativo.
- A las empresas que han participado en el estudio, y en especial a las seis del análisis cualitativo.
- A CONFESAL; y a las organizaciones territoriales que han colaborado en la fase de envío de los cuestionarios.
- A todos mis compañeros de AEXEL, por la solidaridad y el compañerismo que siempre hemos hecho valer en los buenos y en los malos momentos, y un recuerdo muy especial para quien ya no está con nosotros y nunca olvidaremos.

RESUMEN

El trabajo analiza la figura del emprendedor en sus tres vertientes más importantes: rasgos psicológicos, factores socioculturales y habilidades como gestor, estableciendo finalmente un modelo de emprendedor.

Asimismo, se estudia el modelo de la sociedad laboral como instrumento mercantil para llevar a cabo una iniciativa emprendedora, en la que los emprendedores van a ser los propietarios, trabajadores y gestores de la empresa.

Se trata de averiguar si esta alternativa de empresa va acompañada de una capacitación de sus integrantes para desempeñar el rol de emprendedor, el de gestor, o el de ambas a la vez, y hasta qué punto la carencia de este perfil, constituye el vacío que lastra su rendimiento y por tanto su capacidad de crecimiento y desarrollo.

Para el estudio del perfil emprendedor de los socios trabajadores que han promovido la constitución de una sociedad laboral y que están al frente de la misma, se ha realizado un estudio cualitativo y otro cuantitativo, analizando además la relación entre el perfil de emprendedor y el rendimiento de la empresa.

Los resultados muestran unas características definitorias del perfil emprendedor, que a su vez inciden de forma significativa y positiva sobre el rendimiento.

ABSTRACT

This project analyzes the role of the entrepreneur in three major aspects: the psychological traits, the socio-cultural factors and the skills as a manager, in order to define the profile of an entrepreneurial model.

Furthermore, the project deals with the model of a working society as a commercial instrument so as to carry out entrepreneurship, where entrepreneurs are the owners, employees and managers of the company.

It aims at finding out whether this type of company also implies a high level of training of its workers that enables them to be efficient entrepreneurs, managers, or both. Another objective is to see the extent to which the lack of this profile is the gap that hampers the results of the company and therefore its growth and development potential.

For the study of the enterprising profile of the workers-members who have promoted the constitution of a labor company and who are in charge of it, a qualitative and quantitative study has been carried out. In addition, this study analyzes the relation between the entrepreneur's profile and the business' performance.

The results show a few defining features of the enterprising profile, which will eventually affect the business performance both significantly and positively.

ÍNDICES

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN 21

1.1. Objetivos de la investigación 22

1.2.Hipótesis de investigación 22

1.3.Metodología 26

1.4.Contenido de la investigación 27

2. EMPRENDEDORES. 35

2.1.Concepto de Emprendedor. 35

2.2.Características de los Emprendedores 40

2.2.1. Características psicológicas. 40

2.2.1.1.Capacidad para detectar oportunidades empresariales-Proactividad. 43

2.2.1.2.Espíritu de riesgo o propensión a asumir riesgos. 47

2.2.1.3.Tolerancia a la ambigüedad e incertidumbre. 49

2.2.1.4.Creativo. 49

2.2.1.5.Innovador. 51

2.2.1.6.Necesidad de logro. 53

2.2.1.7.Control interno y autoconfianza o autoestima. 53

2.2.1.8.Liderazgo. 55

2.2.2. Factores socioculturales. 56

2.2.2.1.Estilo de vida. 57

2.2.2.2.Redes sociales: personales, organizacionales. 57

2.2.2.3.Entorno empresarial: geográfico. 59

2.2.2.4.Entidades de apoyo: facilidad para la creación de empresas. 59

2.2.2.5.Entorno institucional: formal o informal. 60

2.2.2.6. Factores sociodemográficos: edad, sexo, experiencia, formación, familia y los valores culturales. 60

2.2.3. Habilidades relacionadas con la gestión de empresas…….. ……65

2.2.3.1.Capacidad para planificar, organizar, dirigir y controlar. 65

2.2.3.2.Conocimientos económico-financieros. 66

2.3. Modelo de emprendedor 67

3.SOCIEDADES LABORALES 73

3.1.Origen y evolución. 73

3.2.Principales características. 75

3.3.Incentivos y ayudas específicos para las sociedades laborales. 77

3.3.1. Ayudas establecidas en la Ley 4/1997 de Sociedades Laborales..... 78

3.3.2.Pago único de la prestación contributiva otorgado por el Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE). 79

3.3.3 Bonificación de las cuotas a la seguridad social …… .81

3.3.4.Ayudas a fondo perdido para sufragar los gastos de constitución y para la creación de empleo..... 82

3.3.5.Planes específicos de formación. 84

3.3.5.1.Subvenciones para la formación dirigida prioritariamente a los trabajadores ocupados en el sector de la economía social 84

3.3.5.2.Ayudas a fondo perdido para las organizaciones representativas..... 84

3.4.La sociedad laboral como fórmula de emprendimiento. 86

3.5.Evolución de la figura de la sociedad laboral. 91

3.5.1.Sociedades laborales registradas. 92

3.5.1.1. Evolución de las sociedades laborales y de sus socios durante el período 1988-2013. 92

3.5.1.2. Evolución de los socios de las sociedades laborales según clase y sexo durante el período 2001-2013. 97

3.5.1.3.Evolución de las sociedades laborales por sector de actividad en el período 1991-2013. 100

3.5.2.Sociedades laborales en alta en seguridad social 102

3.5.2.1.Distribución geográfica por Comunidades Autónomas de las sociedades laborales y sus trabajadores a 30 de junio de 2013. 102

3.5.2.2. Distribución sectorial de las sociedades laborales (centros de cotización), por clase, a 31 de diciembre de 2013. 103

3.5.2.3. . Distribución porcentual de las sociedades laborales y trabajadores, por clase y tamaño a 31 de diciembre de 2013. 104

3.5.2.4. Distribución porcentual de las sociedades laborales y sus trabajadores, según clase y año de alta en seguridad social. Datos a 31 de diciembre de 2013..... 105

4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN..... 113

4.1.Introducción. 113

4.2.Diseño del cuestionario..... 113

5. ANÁLISIS CUALITATIVO..... 121

5.1.Estudio de casos..... 121

5.2.Diseño del estudio cualitativo. 125

5.3.Análisis individual de los casos. 129

5.3.1.Reparaciones y Montajes Bodyal, SLL 130

5.3.1.1.Introducción. 130

5.3.1.2.Factores socioculturales relacionados con el emprendedor 131

5.3.1.3.Rasgos psicológicos del emprendedor. 132

5.3.1.4.Habilidades y conocimientos relacionados con la gestión. 134

5.3.1.5.Rendimiento de la empresa. 134

5.3.2.Mobbeel Solutions, S.L.L 135

5.3.2.1.Introducción. 135

5.3.2.2.Factores socioculturales relacionados con el emprendedor 137

5.3.2.3.Rasgos psicológicos del emprendedor. 139

5.3.2.4.Habilidades y conocimientos relacionados con la gestión. 140

5.3.2.5.Rendimiento de la empresa. 141

5.3.3.Termoplásticos Extremeños, S.L.L..... 142

5.3.3.1.Introducción. 142

5.3.3.2.Factores socioculturales relacionados con el emprendedor 144

5.3.3.3.Rasgos psicológicos del emprendedor. 145

5.3.3.4.Habilidades y conocimientos relacionados con la gestión. 147

5.3.3.5.Rendimiento de la empresa. 147

5.3.4.Masmagin, S.L.L. 149

5.3.4.1.Introducción. 149

5.3.4.2.Factores socioculturales relacionados con el emprendedor 151

5.3.4.3.Rasgos psicológicos del emprendedor. 152

5.3.4.4.Habilidades y conocimientos relacionados con la gestión. 154

5.3.4.5.Rendimiento de la empresa. 154

5.3.5.Atención a Personas Dependientes en Extremadura, S.L.L. 156

5.3.5.1.Introducción. 156

5.3.5.2.Factores socioculturales relacionados con el emprendedor 158

5.3.5.3.Rasgos psicológicos del emprendedor. 159

5.3.5.4.Habilidades y conocimientos relacionados con la gestión. 160

5.3.5.5.Rendimiento de la empresa. 160

5.3.6.Who, What, Where, When, Why Comunicación, S.L.L. 162

5.3.6.1.Introducción. 162

5.3.6.2.Factores socioculturales relacionados con el emprendedor 164

5.3.6.3.Rasgos psicológicos del emprendedor. 166

5.3.6.4.Habilidades y conocimientos relacionados con la gestión. 167

5.3.6.5.Rendimiento de la empresa. 167

5.4. Análisis global y comparativo del estudio de los casos. 170

6.ANÁLISIS CUANTITATIVO 193

6.1. Introducción 193

6.2.Características de la muestra. 196

6.3. Análisis del perfil emprendedor. Contraste de hipótesis 202

6.3.1.Factores socioculturales…… 202

6.3.2.Rasgos psicológicos……226

6.3.3. Conocimientos y habilidades relacionadas con la gestión 236

6.4.Análisis descriptivo de la evolución del rendimiento 241

6.4.1.Modelo de procesos internos…… 241

6.4.2.Modelo de sistema abierto…….. 242

6.4.3.Modelo racional…….. 243

6.4.4.Modelo de relaciones humanas……..…. 245

6.4.5.Modelo de rendimiento global……... 246

6.5. Relación entre el perfil emprendedor y el rendimiento de la empresa. Contraste de hipótesis 247

6.5.1.Análisis factorial exploratorio..... 247

6.5.1.1.Factores socioculturales 250

6.5.1.2. Conocimientos y habilidades relacionados con la gestión de la empresa..... 255

6.5.1.3.Rasgos psicológicos 259

6.5.1.4.Rendimiento 290

6.5.2.Análisis factorial confirmatorio…… .. 308

6.5.3.Análisis de regresión……... 308

6.5.3.1.Modelo rendimiento procesos internos 312

6.5.3.2.Modelo de sistema abierto..... 315

6.5.3.3.Modelo racional..... 318

6.5.3.4.Modelo de relaciones humanas 321

6.5.3.5.Rendimiento global 324

6.5.4. Contraste de la hipótesis referida al impacto del perfil emprendedor sobre el rendimiento..... 326

6.5.5.Modelo de ecuaciones estructurales……..…….. 329

6.5.6.Análisis del contraste de las hipótesis derivado de los resultados del estudio cualitativo y cuantitativo 334

7.CONCLUSIONES 343

7.1.Marco teórico 343

7.2.Estudio empírico 345

7.2.1.Perfil emprendedor 346

7.2.2.Perfil emprendedor y rendimiento 351

7.3.Implicaciones de gestión 357

7.4.Limitaciones del estudio empírico y futuras líneas de investigación. 357

BIBLIOGRAFÍA 363

ANEXOS 381

Anexo I. 381

Anexo II. 382

Anexo III. 384

Anexo IV. 385

Anexo V. 386

Anexo VI. 387

Anexo VII. 388

Anexo VIII. 389

Anexo IX. 390

Anexo X. 425

ÍNDICE DE FIGURAS.

Figura 1. Estructura del trabajo de investigación 27
Figura 2. Modelo del proceso de reconocimiento de oportunidades. 44
Figura 3. Modelo del proceso creativo. 51
Figura 4. Control interno, nivel de alerta y comportamiento emprendedor. 54
Figura 5. Rasgos psicológicos del emprendedor. 56
Figura 6. Redes productivas. 58
Figura 7. Redes no productivas. 59
Figura 8. Factores socioculturales que inciden sobre la actitud emprendedora. 64
Figura 9. Habilidades y conocimientos relacionados con la gestión empresarial. 67
Figura 10. Perfil de emprendedor. Marco teórico 70
Figura 11. Capitalización del desempleo. 82
Figura 12. Fases para la elaboración del estudio de casos 123
Figura 13. Nave industrial de Reparaciones y Montajes Bodyal, S.L.L. 130
Figura 14. Centro de Cirugía de Mínima Invasión Jesús Usón 135
Figura 15. Instalaciones de Termoplásticos Extremeños 143
Figura 16. Centro Integral de Desarrollo Tierra de Barros 149
Figura 17. Domicilio social de la empresa 156
Figura 18. Domicilio social de la empresa 162
Figura 19. Proceso de selección de la muestra de empresas. 193
Figura 20. Modelo que relaciona el perfil emprendedor con el rendimiento global de la empresa 330
Figura 21. Modelo que relaciona el perfil emprendedor con el rendimiento basado en los procesos internos 331
Figura 22. Modelo restringido que relaciona el perfil emprendedor con el rendimiento basado en el sistema abierto 332
Figura 23. Modelo restringido que relaciona el perfil emprendedor con el rendimiento racional 332
Figura 24. Modelo restringido que relaciona el perfil emprendedor con el rendimiento que tiene como referencia las relaciones humanas 333
Figura 25. Perfil de emprendedor resultado del estudio empírico. 349

Figura 26. Perfil emprendedor derivado del estudio empírico y su relación con el rendimiento 354

ÍNDICE DE CUADROS.

Cuadro 1. Características atribuidas a los emprendedores por los principales economistas. 38
Cuadro 2. Características más comunes atribuidas a los emprendedores por los especialistas en el comportamiento. 41
Cuadro 3. Principales atributos del emprendedor que cada uno de los autores ha considerado como fundamental característica del emprendedor. 42
Cuadro 4. Comparación de los empresarios y las empresarias..... 62
Cuadro 5. Ayudas específicas para las sociedades laborales..... 85
Cuadro 6. Sociedades laborales (SS.LL.) registradas en España y socios iniciales. 1988 2013. 94
Cuadro 7. Socios de sociedades laborales registradas en España según clase y sexo. 2001-2013. 97
Cuadro 8. Evolución de las Sociedades laborales registradas en España según sector de actividad. 1996-2013. 100
Cuadro 9. Distribución geográfica por Comunidades Autónomas de las sociedades laborales y sus trabajadores, a 31 de diciembre de 2013. 102
Cuadro 10. Distribución sectorial de las sociedades laborales (centros de cotización) por clase, a 31 de diciembre de 2013. 103
Cuadro 11. Distribución porcentual de las sociedades laborales y de los trabajadores, por clase y tamaño, a 31 de diciembre de 2013. 104
Cuadro 12. Distribución porcentual de las sociedades laborales y sus trabajadores según clase, por año de alta en la seguridad social. Datos a 31 de diciembre de 2013. 106
Cuadro 13. Modelo para la medición del rendimiento organizacional..... 116
Cuadro 14. Estructura del estudio de casos 128
Cuadro 15. Clientes de Mobbeel Solutions, S.L.L. 137
Cuadro 16. Clientes de Who, What, Where, When, Why Comunicación, S.L.L. 164
Cuadro 17. Datos de las empresas participantes..... 169
Cuadro 18. Análisis de los factores socioculturales 173
Cuadro 19. Análisis de los rasgos psicológicos..... 181
Cuadro 20. Análisis de las habilidades y conocimientos relacionados con la gestión . 185
Cuadro 21. Análisis del rendimiento 187
Cuadro 22. Validación de las hipótesis 188
Cuadro 23. Ficha técnica de la investigación 196

Cuadro 24. Distribución de la muestra según la forma jurídica 196
Cuadro 25. Distribución de la muestra según la situación geográfica..... 197
Cuadro 26. Distribución de la muestra según los años de existencia de la empresa 198
Cuadro 27. Distribución de la muestra según el número de trabajadores 199
Cuadro 28. Distribución de la muestra según sector de actividad..... 200
Cuadro 29. Distribución de la muestra por edad del emprendedor al iniciar la actividad empresarial..... 203
Cuadro 30. Distribución de la muestra por sexo 204
Cuadro 31. Distribución de la muestra según la formación 205
Cuadro 32. Distribución de la muestra según experiencia laboral 206
Cuadro 33. Distribución de la muestra según experiencia empresarial previa..... 207
Cuadro 34. Distribución de la muestra según la experiencia previa en gestión empresarial..... 208
Cuadro 35. Distribución de la muestra según presencia de un familiar empresario 209
Cuadro 36. Distribución de la muestra según parentesco familiar empresario 210
Cuadro 37. Distribución de la muestra según grado de influencia del familiar 211
Cuadro 38. Distribución de la muestra según la influencia de la educación recibida en valores relacionados con el emprendimiento 212
Cuadro 39. Distribución de la muestra según la causa de la constitución..... 213
Cuadro 40. Distribución de la muestra según la abundancia de tejido empresarial en el entorno geográfico..... 215
Cuadro 41. Distribución de la muestra según la influencia del entorno geográfico con abundante tejido empresarial..... 216
Cuadro 42. Distribución de la muestra según el apoyo recibido de entidades 217
Cuadro 43. Distribución de la muestra según el grado de influencia de del apoyo recibido de las entidades..... 218
Cuadro 44. Distribución de la muestra según la consideración de si el emprendimiento forma parte de cultura o no..... 219
Cuadro 45. Distribución de la muestra según la influencia del emprendimiento como parte de la cultura 220
Cuadro 46. Distribución de la muestra según la facilidad del marco legal al emprendimiento..... 221
Cuadro 47. Distribución de la muestra según el contacto con instituciones académicas y de investigación..... 223

Cuadro 48. Distribución de la muestra según el contacto con asesorías y asociaciones sectoriales 223
Cuadro 49. Distribución de la muestra según el contacto con clientes y proveedores. 224
Cuadro 50. Distribución de la muestra según el contacto con conocidos y amigos.... 224
Cuadro 51. Distribución de la muestra según el grado de utilidad del contacto con instituciones académicas y de investigación 225
Cuadro 52. Distribución de la muestra según el grado de utilidad del contacto con asesorías y asociaciones sectoriales..... 225
Cuadro 53. Distribución de la muestra según el grado de utilidad del contacto con clientes y proveedores 225
Cuadro 54. Distribución de la muestra según el grado de utilidad del contacto con conocidos y amigos 226
Cuadro 55. Distribución de la muestra según el grado de tolerancia al riesgo..... 227
Cuadro 56. Distribución de la muestra según el grado de necesidad de logro 228
Cuadro 57. Distribución de la muestra según el grado de innovación 229
Cuadro 58. Distribución de la muestra según el grado de control interno 231
Cuadro 59. Distribución de la muestra según el grado autoestima 232
Cuadro 60. Distribución de la muestra según el grado de tolerancia a la ambigüedad 233
Cuadro 61. Distribución de la muestra según el grado de proactividad..... 234
Cuadro 62. Distribución de la muestra según el grado de liderazgo 235
Cuadro 63. Distribución de la muestra según el grado de habilidades y conocimientos relacionados con la gestión..... 236
Cuadro 64. Distribución de la muestra según el grado de conocimientos económicos-financieros 238
Cuadro 65. Contraste de hipótesis en relación al perfil emprendedor derivado del estudio cuantitativo..... 239
Cuadro 66. Evolución del rendimiento según el modelo de procesos internos..... 241
Cuadro 67. Evolución del rendimiento según el modelo de sistema abierto..... 243
Cuadro 68. Evolución del rendimiento según el modelo racional..... 244
Cuadro 69. Evolución del rendimiento según el modelo de relaciones humanas 245
Cuadro 70. Evolución del rendimiento según el modelo de rendimiento global 246
Cuadro 71. Análisis factorial. Factores socioculturales 250
Cuadro 72. Análisis factorial. Influencia externa..... 251
Cuadro 73. Análisis factorial. Influencia interna..... 252

Cuadro 74. Análisis factorial. Influencia interna con ítems removidos 254
Cuadro 75. Análisis factorial. Conocimientos y habilidades relacionados con la gestión de la empresa 255
Cuadro 76. Análisis factorial. Conocimientos y habilidades relacionados con la gestión de la empresa con ítems removidos 257
Cuadro 77. Análisis factorial. Conocimientos y habilidades relacionados con la gestión de la empresa con ítems removidos por segunda vez. Análisis de regresión entre la variable latente y los ítems resultantes para la obtención del coeficiente de relación β. 258
Cuadro 78. Análisis factorial. Tolerancia al riesgo 259
Cuadro 79. Análisis factorial. Tolerancia al riesgo con ítems removidos Análisis de regresión entre la variable latente y los ítems resultantes para la obtención del coeficiente de relación β. 261
Cuadro 80. Análisis factorial. Necesidad de logro 263
Cuadro 81. Análisis factorial. Necesidad de logro con ítems removidos. Análisis de regresión entre la variable latente y los ítems resultantes para la obtención del coeficiente de relación β. 265
Cuadro 82. Análisis factorial. Innovación 267
Cuadro 83. Análisis factorial. Innovación con ítems removidos. Análisis de regresión entre la variable latente y los ítems resultantes para la obtención del coeficiente de relación β. 269
Cuadro 84. Análisis factorial. Control percibido. 271
Cuadro 85. Análisis factorial. Control percibido con ítems removidos. Análisis de regresión entre la variable latente y los ítems resultantes para la obtención del coeficiente de relación β. 273
Cuadro 86. Análisis factorial. Autoestima 275
Cuadro 87. Análisis factorial. Autoestima con ítems removidos. Análisis de regresión entre la variable latente y los ítems resultantes para la obtención del coeficiente de relación β. 277
Cuadro 88. Análisis factorial. Tolerancia a la ambigüedad 279
Cuadro 89. Análisis factorial. Tolerancia a la ambigüedad con ítems removidos. Análisis de regresión entre la variable latente y los ítems resultantes para la obtención del coeficiente de relación β. 280
Cuadro 90. Análisis factorial. Proactividad 282

Cuadro 91. Análisis factorial. Proactividad con ítems removidos. Análisis de regresión entre la variable latente y los ítems resultantes para la obtención del coeficiente de relación β. 284
Cuadro 92. Análisis factorial. Liderazgo 286
Cuadro 93. Análisis factorial. Liderazgo con ítems removidos. Análisis de regresión entre la variable latente y los ítems resultantes para la obtención del coeficiente de relación β. 288
Cuadro 94. Análisis factorial. Rendimiento según modelo de procesos internos. Análisis de regresión entre la variable latente y los ítems resultantes para la obtención del coeficiente de relación β. 291
Cuadro 95. Análisis factorial. Rendimiento según modelo de sistema abierto. Análisis de regresión entre la variable latente y los ítems resultantes para la obtención del coeficiente de relación β 292
Cuadro 96. Análisis factorial. Rendimiento modelo racional. Análisis de regresión entre la variable latente y los ítems resultantes para la obtención del coeficiente de relación β. 294
Cuadro 97. Análisis factorial. Rendimiento modelo de relaciones humanas 295
Cuadro 98. Análisis factorial. Rendimiento modelo de relaciones humanas con ítems removidos. Análisis de regresión entre la variable latente y los ítems resultantes para la obtención del coeficiente de relación β. 297
Cuadro 99. Análisis factorial. Rendimiento global 298
Cuadro 100. Análisis factorial. Rendimiento global con ítems removidos. Análisis de regresión entre la variable latente y los ítems resultantes para la obtención del coeficiente de relación β. 300
Cuadro 101. Variables observables y latentes, carga factorial, relación entre ambas variables medido por el Coef. β y fiabilidad. 303
Cuadro 102. Análisis de regresión. Variable dependiente modelo rendimiento procesos internos 313
Cuadro 103. Análisis de regresión. Variable dependiente modelo rendimiento sistema abierto 315
Cuadro 104. Análisis de regresión. Variable dependiente modelo rendimiento sistema abierto. Modelo restringido 316
Cuadro 105. Análisis de regresión. Variable dependiente modelo racional 318

Cuadro 106. Análisis de regresión. Variable dependiente modelo racional. Modelo restringido 320
Cuadro 107. Análisis de regresión. Variable dependiente modelo relaciones humanas 321
Cuadro 108. Análisis de regresión. Variable dependiente modelo relaciones humanas. Modelo restringido 322
Cuadro 109. Análisis de regresión. Variable dependiente rendimiento global 324
Cuadro 110. Contraste de hipótesis sobre influencia del perfil emprendedor en el rendimiento de la empresa. 327
Cuadro 111. Contraste de hipótesis sobre el perfil emprendedor en el estudio cualitativo y cuantitativo 337

ÍNDICE DE GRÁFICOS.

Gráfico 1. Sociedades laborales registradas en España. 1988-2013..... 95
Gráfico 2. Socios iniciales pertenecientes a las sociedades laborales registradas en España. 1988-2013. 96
Gráfico 3. Tamaño medio de sociedades laborales (SS.LL.) registradas en España. 1988-2013. 96
Gráfico 4. Socios totales de sociedades laborales registradas en España por sexo. 2001-2013. 98
Gráfico 5. Socios trabajadores de sociedades laborales registradas en España por sexo. 2001-2013. 98
Gráfico 6. Socios capitalistas de sociedades laborales registradas en España por sexo. 2001-2013. 99
Gráfico 7. Porcentaje de socios trabajadores y capitalistas en las sociedades laborales registradas en España. 2001-2013. 99
Gráfico 8. Evolución de las Sociedades laborales registradas en España según sector de actividad. 1991-2013. 101
Gráfico 9. Distribución geográfica por Comunidades Autónomas de las sociedades laborales y sus trabajadores, a 31 de diciembre de 2013. 103
Gráfico 10. Distribución sectorial de las sociedades laborales (centros de cotización) por clase, a 31 de diciembre de 2013 (% sobre el total). 104
Gráfico 11. Distribución porcentual de las sociedades laborales y de los trabajadores, por clase y tamaño, a 31 de diciembre de 2013. 105
Gráfico 12. Distribución porcentual de las sociedades laborales según clase, por año de alta en la seguridad social. Datos a 31 de diciembre de 2013. 106
Gráfico 13. Distribución porcentual de los trabajadores de las sociedades laborales según clase, por año de alta de la empresa en la seguridad social. Datos a 31 de diciembre de 2013. 107
Gráfico 14. Distribución de la muestra según la forma jurídica..... 197
Gráfico 15. Distribución de la muestra según la situación geográfica 198
Gráfico 16. Distribución de la muestra según los años de existencia de la empresa.... 199
Gráfico 17. Distribución de la muestra según el número de trabajadores 200
Gráfico 18. Sector de actividad 201
Gráfico 19. Distribución de la muestra por edad al iniciar la actividad empresarial ... 203

Gráfico 20. Distribución de la muestra por sexo 204
Gráfico 21. Distribución de la muestra según la formación 205
Gráfico 22. Distribución de la muestra según experiencia laboral 206
Gráfico 23. Distribución de la muestra según experiencia empresarial previa 207
Gráfico 24. Distribución de la muestra según la experiencia previa en gestión empresarial 208
Gráfico 25. Distribución de la muestra según presencia de un familiar empresario ... 210
Gráfico 26. Distribución de la muestra según parentesco familiar empresario 210
Gráfico 27. Distribución de la muestra según grado de influencia del familiar 211
Gráfico 28. Distribución de la muestra según la influencia de la educación recibida en valores relacionados con el emprendimiento 212
Gráfico 29. Distribución de la muestra según la causa de la constitución 214
Gráfico 30. Distribución de la muestra según la abundancia de tejido empresarial en el entorno geográfico 215
Gráfico 31. Distribución de la muestra según la influencia del entorno geográfico con abundante tejido empresarial 216
Gráfico 32. Distribución de la muestra según el apoyo recibido de entidades 217
Gráfico 33. Distribución de la muestra según el grado de influencia de del apoyo recibido de las entidades 218
Gráfico 34. Distribución de la muestra según la consideración de si el emprendimiento forma parte de cultura o no 219
Gráfico 35. Distribución de la muestra según la influencia del emprendimiento como parte de la cultura 220
Gráfico 36. Distribución de la muestra según la facilidad del marco legal al emprendimiento 221
Gráfico 37. Distribución de la muestra según el grado de tolerancia al riesgo 228
Gráfico 38. Distribución de la muestra según el grado de necesidad de logro 229
Gráfico 39. Distribución de la muestra según el grado de innovación 230
Gráfico 40. Distribución de la muestra según el grado de control interno 231
Gráfico 41. Distribución de la muestra según el grado autoestima 232
Gráfico 42. Distribución de la muestra según el grado de tolerancia a la ambigüedad 233
Gráfico 43. Distribución de la muestra según el grado de proactividad 234
Gráfico 44. Distribución de la muestra según el grado de liderazgo 235

Gráfico 45. Distribución de la muestra según el grado de habilidades y conocimientos relacionados con la gestión 237
Gráfico 46. Distribución de la muestra según el grado de conocimientos económicos-financieros 238
Gráfico 47. Evolución del rendimiento según el modelo de procesos internos 242
Gráfico 48. Evolución del rendimiento según el modelo de sistema abierto 243
Gráfico 49. Evolución del rendimiento según el modelo racional 244
Gráfico 50. Evolución del rendimiento según el modelo de relaciones humanas 245
Gráfico 51. Evolución del rendimiento según el modelo de rendimiento global 246

CAPÍTULO 1:

INTRODUCCIÓN

1. INTRODUCCIÓN

Desde el año 2007 la crisis económica ha provocado una destrucción de empleo y un aumento del desempleo de tal magnitud que no se conoce ningún ejemplo en los países de nuestro entorno. La crisis en su vertiente financiera supuso una pérdida de liquidez que afectó al consumo y a la inversión, trasladándose negativamente al sector de la construcción, a las industrias manufactureras y a los servicios de comercio, hostelería y restauración, que están muy vinculados a la marcha del consumo. Esto supuso inicialmente una pérdida del empleo temporal, después se traslada a los trabajadores con contrato indefinido y más tarde, debido a la crisis de deuda del sector público se traslada el ajuste al empleo en dicho sector. Todo ello ha provocado que de una tasa de paro del 7,9% en el segundo trimestre de 2007, según datos de la EPA (INE), pasemos a una tasa de paro del 25,93% en el primer trimestre de 2014, lo que ha supuesto un incremento en el número de personas desempleadas de 4.220.000.

En este entorno tan complicado para encontrar un trabajo, el emprendimiento se plantea como una opción para salir del desempleo, y así lo ha entendido el Gobierno de la nación, al aprobar en septiembre de 2013 una ley de apoyo a los emprendedores[1].

Si nos centramos en el emprendimiento colectivo, la sociedad laboral se convierte en un modelo de empresa utilizada para iniciar una actividad generadora de valor. Inicialmente, desde el año 1986 hasta 1997 fueron utilizadas por los trabajadores de grandes empresas, que ante su cierre, decidían ponerse al frente de las mismas, tanto desde el punto de vista de la propiedad como desde la gestión de las mismas, transformando las sociedades anónimas en sociedades anónimas laborales. Sin embargo, a partir 1997, cuando se publica la ley de sociedades laborales[2], que permite constituir sociedades limitadas laborales, se produce un incremento en la utilización de esta figura jurídica.

Se trata de un modelo, en el que los emprendedores son los propietarios y gestores de la empresa, ante lo cual, se plantea la duda de si esta alternativa de empresa va acompañada de una capacitación de sus integrantes para desempeñar el rol de emprendedor, el de gestor, o el de ambas a la vez, y hasta qué punto la carencia de este

[1] Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de Apoyo a los Emprendedores y su Internacionalización.
[2] Ley 4/1997, de 24 marzo, de Sociedades Laborales.

perfil, constituye el vacío que lastra su rendimiento y por tanto su capacidad de crecimiento y desarrollo.

1.1. Objetivos de la investigación

Objetivo general:

Analizar la relación existente entre el perfil de emprendedor y el rendimiento en las sociedades laborales.

Objetivos específicos:

1. Construir un perfil del emprendedor que englobe sus características psicológicas, los factores socioculturales y su capacidad de gestión.

2. Profundizar en el conocimiento de la sociedad laboral, sus orígenes y características, como fórmula jurídica utilizada en el emprendimiento colectivo.

3. Estudiar el perfil de emprendedor en los socios trabajadores de las sociedades laborales y su relación con el rendimiento de la empresa.

1.2. Hipótesis de investigación

A continuación se detallan las hipótesis de partida que definirían las características que debería tener un emprendedor, basadas en lo que los diferentes estudios e investigaciones han definido como inherentes a quien promueve iniciativas empresariales, y que posteriormente, mediante un trabajo de campo, trataremos de comprobar en qué medida están presentes en las personas que han creado una sociedad laboral y que siguen al frente de las mismas, confirmando o refutando las mismas. En última instancia se plantea la hipótesis en la que se expone la relación entre perfil de emprendedor y rendimiento de la empresa.

FACTORES SOCIOCULTURALES:

Edad.

Hipótesis 1: El emprendedor tiene una edad comprendida entre 30 y 40 al iniciar la actividad empresarial.

Sexo.

Hipótesis 2: Es mayoritariamente de sexo varón.

Formación.

Hipótesis 3: Tiene un nivel formativo elevado.

Experiencia.

Hipótesis 4: Posee experiencia laboral, empresarial y/o de gestión.

Familia.

Hipótesis 5: Pertenece a una familia en la que alguno de sus miembros es o ha sido empresario, y en la que la educación se basa en valores relacionados con la independencia, la responsabilidad y la consecución de objetivos.

Causa de la constitución.

Hipótesis 6: Pertenece a grupos sociales marginales (por clase social, inmigración, educación o falta de empleo), o se encuentra en una situación de precariedad en el empleo.

Entorno geográfico:

Hipótesis 7: El entorno geográfico próximo tiene abundante tejido empresarial que ha influido positivamente en la creación de la empresa.

Entidades de apoyo.

Hipótesis 8: Recibe apoyo de entidades que facilitan la creación de la empresa y sus primeros meses de existencia.

Valores culturales.

Hipótesis 9: Forma parte de una sociedad en la que el emprendimiento es una parte de la cultura o de los valores y creencias de la misma.

Entorno institucional.

Hipótesis 10: Existe un marco regulatorio facilitador e incentivador de la iniciativa empresarial.

Redes sociales: personales, organizacionales.

Hipótesis 11: Dispone de una red social de contactos que le permite estar en continua relación con el entorno resultando beneficioso para la empresa.

RASGOS PSICOLÓGICOS:

Espíritu de riesgo o propensión a asumir riesgos.

Hipótesis 12: Tiene una predisposición a asumir riesgos en las decisiones que toma.

Necesidad de logro.

Hipótesis 13: Necesita alcanzar los objetivos propuestos y sentirse responsable de la consecución de los mismos.

Innovador.

Hipótesis 14: Está en permanente cambio, realizando cosas nuevas, buscando nuevas formas de combinar los medios de producción, nuevos productos o servicios, o nuevos mercados.

Control interno.

Hipótesis 15: Es consciente de que los resultados que obtiene, tanto si son positivos como si son negativos, lo son por las decisiones que ha tomado y no por la predestinación o por la influencia del entorno.

Autoestima.

Hipótesis 16: Tiene gran fe en sus posibilidades.

Tolerancia a la ambigüedad e incertidumbre.

Hipótesis 17: Puede trabajar en un entorno confuso, y toma decisiones en situaciones de incertidumbre

Capacidad para detectar oportunidades empresariales- Proactividad.

Hipótesis 18: Es capaz de detectar las oportunidades que le brinda el entorno, mediante el reconocimiento de las mismas, más que por la búsqueda voluntaria, y tiene la iniciativa para actuar sobre ellas.

Liderazgo.

Hipótesis 19: Es capaz de ejercer una influencia sobre los demás para que les sigan en la consecución de los objetivos marcados, más por razón de su capacidad o habilidad que por su posición jerárquica.

HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS RELACIONADOS CON LA GESTIÓN:

Planificar, organizar, dirigir y controlar.

Hipótesis 20: Desarrolla una planificación estratégica, fijando la visión, misión, valores, estableciendo los objetivos y estrategias, asignando los recursos, estructurando la organización y evaluando los resultados obtenidos.

Conocimientos económico-financieros.

Hipótesis 21: Posee los conocimientos suficientes que le permiten conocer la situación financiera, económica y patrimonial de la empresa, y los aplica a la gestión de la empresa.

RENDIMIENTO DE LA EMPRESA Y PERFIL EMPRENDEDOR

Hipótesis 22: Cuanto más se acercan las características del emprendedor al perfil que hemos definido, mejor es la evolución del rendimiento de la empresa.

1.3.Metodología

Para el desarrollo del marco teórico se realizó un estudio bibliográfico basado en la lectura de artículos y libros científicos sobre emprendimiento y sobre sociedades laborales, complementado con el análisis de la legislación existente sobre las empresas laborales y su evolución.

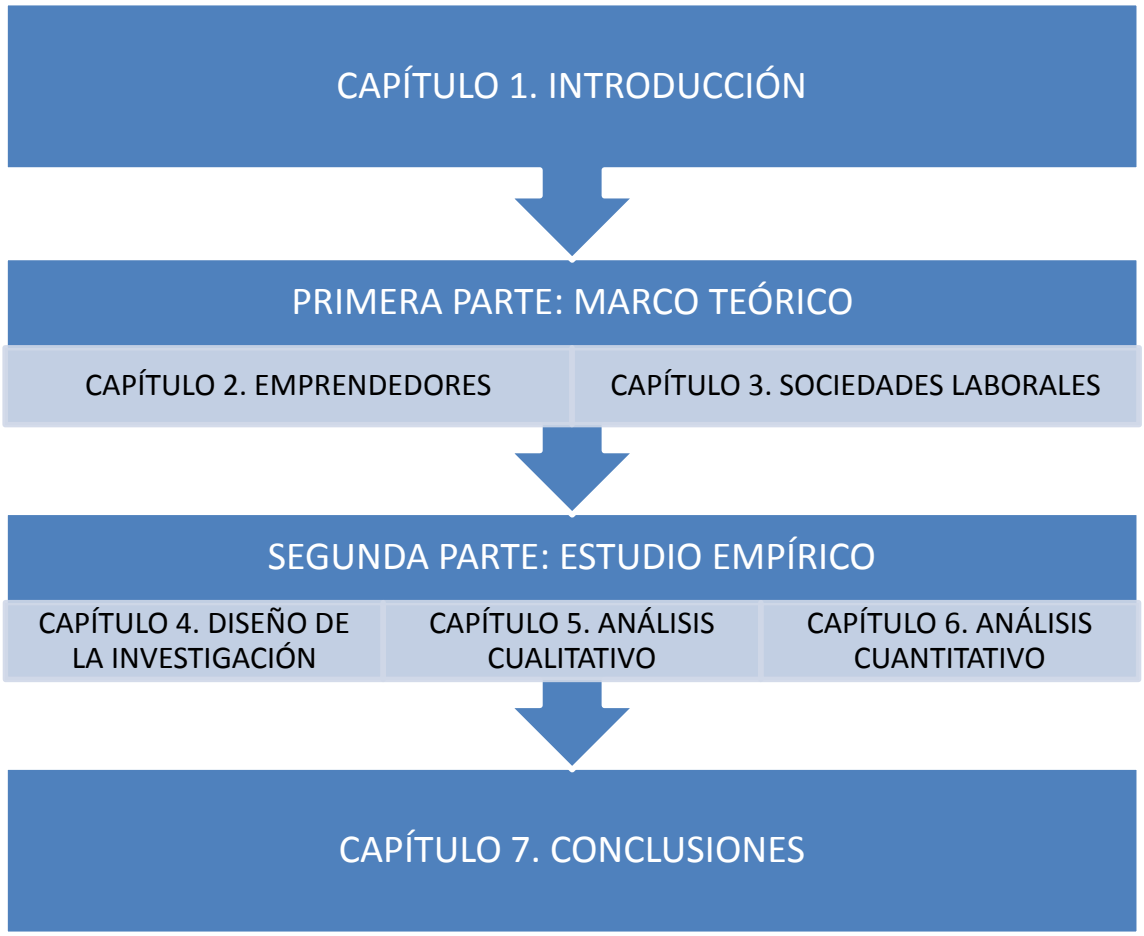
En cuanto al estudio empírico tuvo una doble vertiente, por un lado se realizó un estudio de Casos Múltiples donde se analizaron seis sociedades laborales y posteriormente se realizó un estudio cuantitativo sobre una muestra de empresas laborales con el fin de validar las premisas del modelo propuesto.

1.4. Contenido de la investigación

En el trabajo de investigación, se pretende profundizar en el perfil del emprendedor, incluida su labor como gestor, y en el conocimiento de la sociedad laboral, como forma jurídica utilizada en el emprendimiento colectivo, además de en qué medida se encuentran presentes esas características en los emprendedores de las sociedades laborales y qué relación tienen con el rendimiento empresarial.

Para conseguir los objetivos planteados en el trabajo de investigación se ha dividido en dos partes, por un lado el marco teórico de la investigación y por otro un estudio empírico. (Figura 1)

Figura 1. Estructura del trabajo de investigación



Fuente: Elaboración propia

En el capítulo introductorio se presenta el problema de la investigación, los objetivos que se pretenden alcanzar, las metodologías que se van a utilizar y el contenido de la investigación.

La primera parte del trabajo comprende el marco teórico, que incluye a los capítulos segundo, tercero y cuarto relacionados con los conceptos que se van a estudiar posteriormente.

En el capítulo segundo se estudia el emprendimiento, desde un punto de vista teórico centrado en la figura del emprendedor, determinando, después de una profusa revisión bibliográfica cuáles serían las características que debería tener un emprendedor, resultando tres vertientes definitorias del mismo, desde el punto de vista psicológico, sociocultural y gerencial. Finalizando el capítulo se propone un modelo que pretende explicar la figura del emprendedor incorporando en él los diferentes enfoques que lo explican.

En el capítulo tercero se trata de profundizar en el origen y las características de las sociedades laborales, como una fórmula jurídica que encaja perfectamente en el emprendimiento colectivo, analizando sus ventajas e inconvenientes, su dimensión desde el punto de vista cuantitativo, así como la problemática asociada a la gestión por parte de los trabajadores que a su vez son los propietarios de las empresas.

La segunda parte del trabajo de investigación se refiere al estudio empírico que incluye a los capítulos cuarto, quinto y sexto.

En el capítulo cuarto se explica el diseño de la investigación empírica, que se presenta en los siguientes capítulos.

En el capítulo quinto se detalla el estudio de campo aplicando un análisis cualitativo, mediante el estudio de casos y en el capítulo seis se expone el estudio cuantitativo, mediante los que se pretende poner a prueba las distintas hipótesis de partida relacionadas con el perfil de emprendedor y su relación con el rendimiento de las empresas.

Por último en el capítulo siete, se lleva a cabo la presentación de los resultados obtenidos, las sugerencias, las recomendaciones y el planteamiento de futuras líneas de investigación, así como las limitaciones del presente estudio.

PRIMERA PARTE:

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 2:

EMPRENDEDORES

2. EMPRENDEDORES.

2.1. Concepto de Emprendedor.

La palabra emprendedor proviene del término francés "entrepeneur", cuyo significado según el diccionario de Francés Larousse, es el de "jefe de empresa" o "persona que en el marco de un contrato de empresa se compromete a ejecutar un determinado trabajo para el maestro de obra".

Verin (1982) estudió el origen semántico del término y determinó que al final del siglo XVII y principios del XVIII tenían dos usos iniciales:

- La persona que asumía una construcción civil cuyo diseño es acordado previamente, al igual que el pago.
- El guerrero que emprende una conquista, propio del espíritu de las cruzadas de la Edad Media.

Si seguimos analizando en el tiempo cómo ha evolucionado el término emprendedor, según los principales economistas, encontramos:

- Richard Cantillon (1680?-1734), desarrolló una de las primeras teorías sobre el empresario y es considerado como el primero en utilizar el término "entrepreneur". Lo define como aquel individuo que compra a precio cierto pero vende a precio incierto, es decir, que paga a los factores productivos (alquileres, salarios, …) a la espera de unos beneficios variables e inciertos (Cantillon, 1755).

- Adam Smith (1723-1790), considera al emprendedor como un individuo que crea una organización por un objetivo comercial, como un propietario-capitalista, que aporta capital y dirige la empresa. También lo definió como empleador, patrón, comerciante, pero básicamente lo consideró un capitalista (Smith, 1983).

- Jean Baptista Say (1767-1832). Como señalan Menudo y O'kean (2005), la obra de Say es fundamental en la historia de la Ciencia Económica, entre otros motivos, por su teoría del empresario, al que le concede un papel esencial en el sistema de formación y distribución del capital, en su concepto de innovación y

de división del trabajo, en la ley de los mercados y en el sistema de distribución de rentas.

- John Stuart Mill (1806-1873). Fue el autor que introdujo el término "entrepreneur" en la economía inglesa, describe al emprendedor como el cuarto factor de producción, junto con la tierra, el trabajo y el capital. Mill atribuye al entrepreneur funciones de carácter empresarial, entendiendo éstas como las de superintendencia, control y dirección, actividades para las que se requiere una habilidad no común (Tarapuez y Botero, 2007).

- Carl Menger (1840-1921), ve al emprendedor como la persona capaz de anticiparse a las necesidades futuras, transformando y creando los recursos que generen un producto o servicio con un valor añadido cuya recompensa final sería la obtención de beneficios (Menger, 1983).

- J.H. Von Thunen (1783-1850). Rodríguez (2009), establece que el representante de la Escuela Alemana, Von Thunen, enuncia los principios fundamentales de la teoría de la productividad marginal, en la que la función principal del empresario es la de maximizar los beneficios.

- Alfred Marshall (1842-1924). Tarapuez y Botero (2007) consideran a Marshall como el autor que define al empresario como el cuarto factor de producción, al igual que Mill, con unas habilidades especiales: dotes de mando, capacidad de liderazgo y capacidad para actuar en condiciones de incertidumbre por la ausencia de información completa. Reconoce que estas habilidades pueden no ser innatas y adquirirse mediante el aprendizaje.

- Joseph Alois Schumpeter (1883-1950), economista austríaco que considera que la función del empresario es la de realizar nuevas combinaciones de factores de producción o innovaciones, como podrían ser: la introducción de nuevos productos, la creación de nuevos métodos de producción y empresas, la apertura de nuevos mercados, la obtención de nuevas fuentes de materias primas o el cambio de la organización de la empresa. Schumpeter distingue cuatro tipos de empresarios: el fabricante-comerciante, el capitán de industria, el director y el fundador de la empresa. El empresario no es el "inventor", sino que utiliza el

invento y lo aplica en la realidad económica, recibiendo el correspondiente beneficio, a diferencia del capitalista que obtiene un interés por su aportación de capital y el riesgo inherente (Tarapuez y Botero, 2007).

- Frank H. Knight (1885-1972). Para Knight (1921) la función del empresario es la de anticipar la remuneración a los factores antes de conocer con certeza el resultado de la actividad empresarial, cuyo importe no se puede conocer previamente, debido a la incertidumbre asociada a la actividad empresarial, coincidiendo así con la idea de Cantillon. Knight estudia tres elementos esenciales en el empresario:
    - El riesgo, entendido como lo asegurable.
    - La incertidumbre, como aquello que no es asegurable.
    - El beneficio económico que sólo se obtiene en condiciones de incertidumbre.

- John Kenneth Galbraith (1908-2006). En 1967 publicó "The New Industrial State", donde refiriéndose al empresario, introduce la expresión "tecnoestructura". Las grandes empresas o grupos de empresas no pueden ser dirigidas por una persona, sino por varias, que son especialistas técnicos como ingenieros, economistas, abogados,… Esto vendría motivado por la complejidad de las decisiones que tienen que afrontar. Por tanto, se produce una separación entre la propiedad de la empresa y la dirección de ésta (Galbraith, 2007).

- Peter Drucker (1909-2005). Drucker (1987) considera que el emprendedor busca el cambio, responde a él y lo explota como una oportunidad. La innovación es una herramienta específica para el emprendedor ya que este explota el cambio como una oportunidad para diferentes negocios o diferentes servicios. Retoma de alguna forma el planteamiento de Schumpeter al hablar de la innovación, incorporando el concepto de cambio como razón de ser de la misma.

Cuadro 1. Características atribuidas a los emprendedores por los principales economistas.

AUTOR	CONCEPTO DE EMPRENDEDOR
Cantillon, R. (1680?-1734)	Asume riesgo
Adam Smith (1723-1790)	Aporta capital
Jean Baptista Say (1767-1832)	Crea capital, innova, divide el trabajo y distribuye la renta.
John Stuart Mill (1806-1873)	Control y dirección de la empresa.
Carl Menger (1840-1921)	Anticipa las necesidades y crea los productos o servicios para satisfacerlas.
J.H. Von Thunen (1783-1850)	Maximiza los beneficios.
Alfred Marshall (1842-1924)	Dotes de mando, capacidad de liderazgo y actúa bajo incertidumbre.
Joseph Alois Schumpeter (1883-1950)	Innovador
Frank H. Knight (1885-1972)	Asunción de riesgo e incertidumbre ligada al rendimiento económico.
John Kenneth Galbraith (1908-2006)	Separa propiedad y dirección en las grandes empresas.
Peter Drucker (1909-2005)	Busca el cambio y lo aprovecha como oportunidad.

Fuente: Elaboración propia.

Todas estas definiciones muestran las cualidades más relevantes del emprendedor. Sin embargo, a la hora de establecer un modelo sobre cuáles deberían ser las características ideales de un emprendedor, no sólo habría que tener en cuenta aquéllas que se consideren innatas, sino que se deben observar también aquellas que se van consolidando a lo largo de la vida y que hacen que una persona tenga más o menos predisposición a iniciar una aventura empresarial. Es por ello que, ante el dilema de si el emprendedor "nace o se hace", se puede afirmar que ambas propuestas deben considerarse conjuntamente y deben ser complementarias.

Ortega y Gasset (1916), con su famosa tesis "yo soy yo y mi circunstancia", se niega a separar el yo de su entorno, considera a la persona con sus capacidades psicológicas como algo ya dado, y que puede ser considerado como una limitación o como una ventaja para la realización de los proyectos, y la circunscribe en lo que considera la "circunstancia", que sería el mundo vital en el que se halla inmerso el sujeto, y con el que se relaciona: las personas, la sociedad, el mundo de la cultura; en definitiva el mundo en el que el sujeto interactúa.

De forma análoga, se puede decir que el emprendedor es él y sus circunstancias, por un lado determinado por sus atributos innatos, y por el otro con el entorno sociocultural o

institucional en el que se desenvuelve, la conjunción de ambos facilitarán el desarrollo de la iniciativa empresarial

Por ello, además de conocer cuáles son las características psicológicas del emprendedor, hay que tener en cuenta otros factores relacionados con el entorno que inciden directamente sobre la decisión de poner en marcha un negocio (Gibb y Ritchie, 1982), estos serían los que se denominan factores socioculturales, como:

- Estilo de vida.
- Redes sociales: personales, organizacionales.
- Entorno empresarial: geográfico.
- Entidades de apoyo: facilidad para la creación de empresas.
- Entorno institucional: formal o informal.
- Factores sociodemográficos: edad, género, experiencia, formación, familia y los valores culturales.

Gilad (1982) señala que la investigación psicológica plantea preguntas respecto al efecto de los acuerdos institucionales y la actividad reguladora del ejercicio de la actividad empresarial, resultando útil una investigación interdisciplinaria en estos temas.

Lumpkin y Dess (1996), consideran al emprendedor como el resultado de varias combinaciones de factores individuales, organizacionales o del entorno, sin embargo establece que no hay un consenso sobre cómo caracterizar al emprendedor. Las dimensiones claves que caracterizan la orientación emprendedora serían la propensión a actuar con autonomía, una disposición a innovar y tomar riesgos, una tendencia a ser agresivo hacia los competidores y una relación proactiva con las oportunidades del mercado.

Pero una buena iniciativa empresarial, llevada a cabo por un emprendedor con cualidades innatas y con un entorno propicio, puede tornarse en fracaso si se carecen de unas mínimas nociones para la gestión de la empresa. Por ello, el emprendedor ideal no sólo debe tener unos rasgos psicológicos y unos factores socioculturales idóneos, que podrían ser determinantes para poner en marcha la empresa, sino que, si se quiere que ésta tenga continuidad, el emprendedor debe poseer conocimientos y habilidades relacionadas con la dirección de la empresa (Padilla y Serarols i Tarres, 2006).

En este sentido Sexton y Bowman (1986:138) señalan que "*el emprendedor debe poseer las características psicológicas y sociológicas, combinadas con las habilidades técnicas y de gestión necesarias para gestionar de forma eficaz la organización, para proporcionar un retorno adecuado para los accionistas y para brindar orientación futura de la empresa*"

Todo ello, rasgos psicológicos, factores socioculturales y habilidades directivas conforman la esencia del emprendedor. En el siguiente apartado, se desarrollan cada uno estos componentes, que nos va a permitir aproximarnos a una definición amplia del mismo.

2.2. Características de los Emprendedores

2.2.1. Características psicológicas.

Partimos de la base de que hay personas que tienen una predisposición para la iniciativa emprendedora, que confluyen en su personalidad o carácter una serie de rasgos que se pueden atribuir a un emprendedor, y en numerosas investigaciones se han establecido estos comportamientos. Para Hisrich (1990) el emprendedor tiene iniciativa y pensamiento creativo y asume riesgos y fracasos; Begley y Boyd (1988) analizaron que en los emprendedores tenía mayor importancia la necesidad de logro, la asunción de riesgos y la tolerancia a la ambigüedad que en los directivos de las pequeñas empresas; y Brockhaus (1980) señala que son tres los caracteres asociados al emprendedor: la necesidad de logro, el control interno y la propensión a la toma de riesgos. No obstante, en los estudios empíricos realizados tanto por McClelland (1961) como por Bingham y Melkers (1989), se establece que los rasgos presentes en los emprendedores no son exclusivos de éstos (al haberse encontrado también en otros grupos de control), y que la sola tenencia de los mismos no implica la acción de crear una empresa, se entiende que para ello, también intervienen los factores socioculturales.

Knight le asigna características y atributos como los siguientes (Tarapuez y Botero, 2007):

- Capacidad para asumir riesgos e incertidumbre.
- Tenacidad, energía indomable, gran optimismo y mucha fe y confianza en sí mismo.
- Creatividad e imaginación.

- Logro de beneficios efectivos.
- Agente de cambio e innovación.
- Dinero como su mayor motivación.
- Conocimiento del sector en el que van a crear una empresa.

Por su parte, Filion (2003) realiza una recopilación de las características más comúnmente asignadas a los emprendedores, por parte de los especialistas en comportamiento (cuadro 2).

Cuadro 2. Características más comunes atribuidas a los emprendedores por los especialistas en el comportamiento.

Innovadores	Necesidad de realización
Líderes	Locus interno de control
Tomadores de riesgos moderados	Confianza en sí mismos
Independientes	Implicación a largo plazo
Creativos	Tolerancia a la ambigüedad e incertidumbre
Enérgicos	Iniciativa
Perseverantes	Aprendizaje
Originales	Utilización de recursos
Optimistas	Sensibilidad hacia los otros
Orientados hacia los resultados	Agresividad
Flexibles	Tendencia a inspirar confianza
Desenvueltos	Dinero como medida de resultados

Fuente: Filion (2003:121)

El estudio realizado por Parker (2002), sobre las características de los emprendedores determina que estos son un fenómeno multi-dimensional, agrupados en dos características principales, por un lado la coordinación de los factores productivos y el alto nivel de motivación y por el otro la asunción de riesgos y la innovación. Sexton y Bowman (1986) consideran que durante años los investigadores han aceptado la asunción del riesgo como la principal característica de los emprendedores de pequeñas y grandes empresas. Mientras, Baum (2001) considera que hay determinados rasgos que de forma indirecta están relacionados con los emprendedores, como son la tenacidad y la pasión por el trabajo, que a su vez son rasgos predictores del crecimiento empresarial.

Cuadro 3. Principales atributos del emprendedor que cada uno de los autores ha considerado como fundamental característica del emprendedor.

AUTOR	ATRIBUTO
Stuart Mill (1848)	Tolerancia al riesgo
Weber (1917)	Fuente de autoridad formal
Schumpeter (1934)	Innovación e iniciativa
Sutton (1954)	Responsabilidad
Hartman (1959)	Autoridad formal
McClelland (1961)	Tolerancia al riesgo y necesidad de logro
Davids (1963)	Ambición, independencia. Responsabilidad y autoconfianza
Collins y Moore (1964)	Necesidad de independencia
Leibenstein (1968)	Líder y motivador.
Palmer (1971)	Asunción y control del riesgo
Winter (1973)	Afán de poder
Borland (1974)	Control percibido interno
Kirzner (1973)	Capacidad de alerta ante oportunidades
Llies (1974)	Necesidad de logro
Gasse (1977)	Orientado por valores personales
Timmons (1978)	Autoconfianza, orientado a la innovación.
Sexton (1980)	Energía, capacidad de enfrentarse a los problemas
Welsh y White (1981)	Necesidad de logro, asunción de riesgos, responsabilidad y compromiso
Dunkelberg y Cooper (1982)	Independencia, orientado al crecimiento
Fernal y Solomon (1986)	Orientado por los valores personales
Sexton y Bowman (1986)	Asunción de riesgo, tolerancia a la ambigüedad
Winslow y Solomon (1987)	Ligeramente sociopático
Lumpkin y Dess (2001)	Agresividad competitiva
Bolin (1997)	Creativo
Baum (2001)	Tenacidad y pasión por el trabajo.
Lumpkin y Dess (2001)	Proactividad
Parker (2002)	Alto nivel de motivación, asunción de riesgos e innovación.

Fuente: Christensen (1994) tomado de Alonso y Gálvez (2008: 13) y elaboración propia.

De las principales características que atribuyen los principales economistas a los emprendedores (cuadro 1), junto con las que atribuyen los principales especialistas en comportamiento (cuadro 2) y las de los principales investigadores (cuadro 3), se pueden

extraer unas características bien definidas, que pueden considerarse como inherentes al emprendedor y que se exponen a continuación.

2.2.1.1. Capacidad para detectar oportunidades empresariales-Proactividad.

Si bien no es considerado un rasgo personal del emprendedor, si se puede considerar como la principal característica del emprendedor, y así lo establece Kirzner (1973) en su Teoría del Empresario, en el que éste destaca por su capacidad para estar alerta al descubrimiento de las oportunidades que existen en un entorno cambiante y lleno de incertidumbre. Es su habilidad para localizar las oportunidades empresariales (alertness), lo que le puede permitir crear una empresa que explote ese nicho de mercado.

La identificación del concepto Kirzneriano de "alertness" con la atención cognitiva, está basado en el alto nivel de atención o excitación, y en el estado de constante predisposición para conseguir el conocimiento incidental, o aquel conocimiento que se adquiere sin intención alguna a priori (Gilad, 1982).

Las oportunidades empresariales se descubren mediante el "reconocimiento" de la oportunidad, más que por una "búsqueda voluntaria", asimismo, no se necesita una creatividad extraordinaria ni un conocimiento previo de cómo atender al mercado (Ardichvili y Cardozo., 2000).

Algunos emprendedores tienen la habilidad de reconocer una oportunidad empresarial, ésta representa la posibilidad de satisfacer una necesidad suficientemente importante e insatisfecha que vale la pena satisfacer (Hisrich, Peters y Shepherd, 2005), y que es diferente de la capacidad creativa o de invención del emprendedor (Gilad, 1982)

-

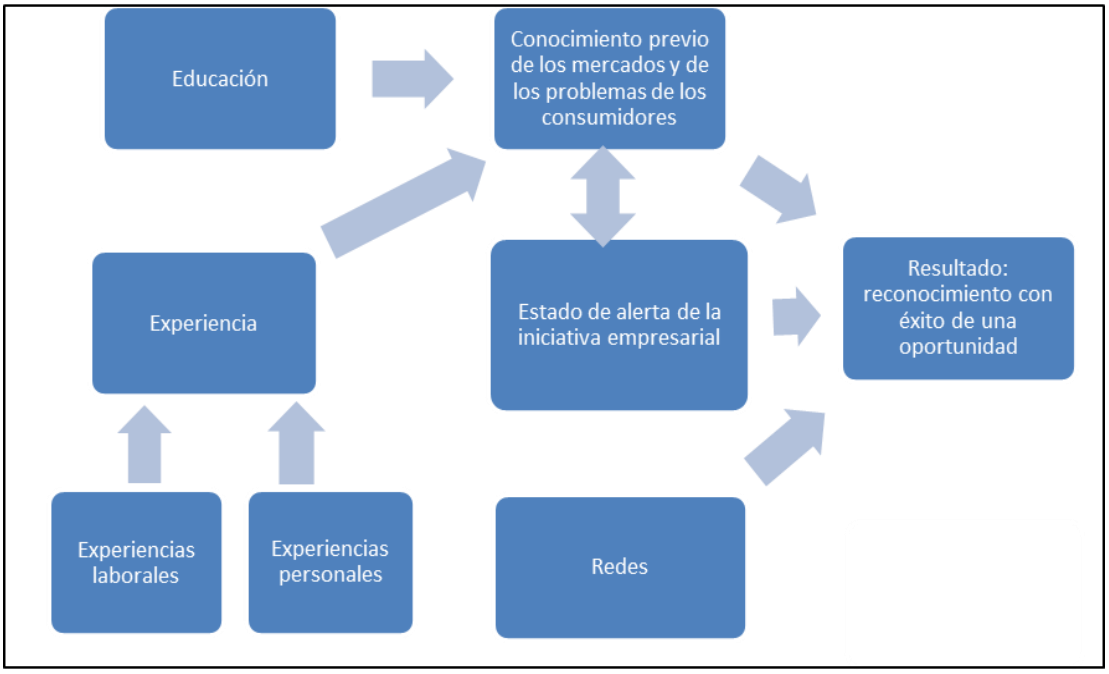
-

-

-

-

Figura 2. Modelo del proceso de reconocimiento de oportunidades.



Fuente: Elaboración propia basado en Hisrich et al.. (2005:112)

En la figura 2 se representa un modelo que recoge el proceso de reconocimiento de oportunidades. Las claves para reconocer una oportunidad dependen, del conocimiento y de la experiencia del emprendedor, y en su caso del negocio. Estos conocimientos provienen de la educación y/o experiencia, ésta a su vez puede derivarse del trabajo o de la vida personal. Tener estos conocimientos y experiencias no es suficiente, el emprendedor tiene que ser consciente de ello y querer utilizarlos. Otros factores importantes son el estado de alerta y las redes empresariales. A su vez, existe una relación entre el estado de alerta y el conocimiento previo del emprendedor sobre los mercados y los problemas de los consumidores (Hisrich et al., 2005).

Pero ¿cuáles son las fuentes que puede utilizar un emprendedor para detectar las oportunidades de negocio?, siguiendo a Veciana (2005), serían las siguientes:

1. Cambios en el entorno: Proporcionan nuevas actividades empresariales. Los principales factores generadores de oportunidades relacionados con cambios en el entorno son:

- Cambio tecnológico: Los avances tecnológicos provocan la aparición de nuevos productos o servicios, o nuevas formas de comercialización de los mismos, como es el caso de la proliferación del comercio electrónico, cuya evolución ha sido analizada por la escuela de negocios Online Business School (Lago, 2013). Según este estudio, las ventas por internet representaban el 14% del total de ventas realizadas en España en 2012, lo que supone un crecimiento del 27% con respecto a 2011, y del 56% con respecto a 2007.

- Cambio de valores y estilo de vida: proporcionan la aparición de nuevas necesidades que conllevan la creación de nuevas empresas.

- Los cambios en la estructura demográfica, que tienden a una estructura de población por edades en forma de pirámide invertida, con unas bajas tasas de natalidad y un aumento en la esperanza de vida que provocan la aparición de nuevos servicios asistenciales a personas mayores.

- Aumento del sector servicios: en la economía española, el peso del sector servicios ha pasado de representar el 56% del empleo total en 1985, al 74% en 2010. Los sectores de mayor crecimiento son: los servicios empresariales, el comercio, la hostelería y los servicios sociales y de salud (García Delgado y Myro, 2011).

- Cambios en el poder adquisitivo: provocan cambios en las necesidades de las personas.

- Cambios en el mercado laboral: suponen una fuente de nuevas oportunidades, como es el caso de la incorporación de la mujer al mercado de trabajo (García Delgado y Myro, 2011), que supuso por ejemplo, un incremento en la creación de empresas de servicios relacionadas con el hogar y de la industria de alimentos procesados.

- Estrategia de las grandes empresas: las grandes empresas ofrecen muchas posibilidades de negocio, por la posibilidad de subcontratación. Se puede hablar de determinadas zonas en las que el establecimiento de una gran empresa, desarrolla todo un entramado de pymes a su alrededor, localizadas en economía

locales, formando lo que se denominan Distritos Industriales (Soler i Marco, 2008), surgiendo nichos de mercado no atendidos por éstas.

- Privatización de servicios públicos. La pérdida de peso del Sector Público en la economía, provocada por la crisis actual y la aplicación de políticas neoliberales, hace que estos servicios se presten por el sector privado, creando nuevas oportunidades para los emprendedores.

- La globalización de la economía tiene efectos positivos y negativos sobre la actividad económica. Como aspecto positivo, estaría la creación de nuevas oportunidades de crecimiento y empleo, como consecuencia del aumento de los flujos comerciales. Sin embargo, hay que resaltar que sólo se benefician los países más ricos, y tiene efectos negativos, como la deslocalización industrial.

- Mayor sensibilidad ecológica: la toma de conciencia de las personas sobre los problemas del medio ambiente han generado nuevas oportunidades, no sólo en la creación de nuevos productos respetuosos con el entorno natural o la gestión de residuos, sino de nuevos servicios de consultoría y de formación, relacionados con la gestión medioambiental de las empresas.

- El conocimiento es uno de los motores del crecimiento, cuando se habla de creación de oportunidades basada en la tecnología y en la economía, fundamentalmente relacionadas con las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y en la formación.

- La innovación: Exceptuando las innovaciones que surgen del ingenio, Drucker (1986) señala que las principales fuentes de oportunidades para la innovación son:
    - Sucesos inesperados.
    - Incongruencias.
    - Necesidades del proceso.
    - Cambios en la industria y en el mercado.
    - Cambios demográficos.
    - Cambios en la percepción.
    - Nuevos conocimientos.

2. Identificación de los problemas no resueltos de los clientes: la observación de que un determinado producto o servicio no ofrece una plena satisfacción por su consumo, puede ser una oportunidad de negocio.

- Segmentación de mercados: la identificación de nuevos huecos de mercado, mediante la identificación de aquellos clientes que tienen unas características comunes y diferenciadas del resto, que pueden dar mayor valor al producto o servicio que se va a desarrollar (Quesada, Hervé y Sánchez, 2010). Esta segmentación puede venir dada por una mejora en el diseño o en la funcionalidad del producto, un mejor servicio pre y post venta, o por una actuación sobre las variables demográficas (género, ingresos, edad, profesión,…), geográficas (tamaño municipio, región, nación…), psicográficas (estilo de vida, valores, personalidad,…) o por comportamiento (según cómo y cuándo consumen, nivel de lealtad a la marca…) (Iborra, Dasí, Dolz, y Ferrer, 2007).

Lumpkin y Dess (2001) definen la proactividad como la capacidad de anticiparse a los cambios y necesidades del mercado y ser de los primeros en actuar sobre ellos. Se trata de una dimensión de la orientación emprendedora que permite a la empresa lograr el éxito, al igual que Aktan y Bulut (2008) y Shamsuddin, Othman, Shahadan y Zakaria, (2012) que consideran que la proactividad tiene un impacto positivo y significativo sobre los resultados de la empresa. Sin embargo, otro estudio realizado por Lekmat y Selvarajah (2008) llegó a la conclusión de que la proactividad tiene un impacto negativo sobre los resultados empresariales.

Por tanto, es importante destacar que la detección de la oportunidad sería el primer paso en la creación de la empresa, pero para que esto se produzca, el individuo debe ser proactivo, no quedarse sólo en la identificación de las oportunidades sino también en su capacidad de actuar sobre ellas y asumir riesgos.

2.2.1.2. Espíritu de riesgo o propensión a asumir riesgos.

Rohrmann (2004), define al riesgo desde tres puntos de vista:

- En términos negativos: Como la posibilidad de que se produzca un daño, detrimento o pérdida física, social o financiera.
- En términos neutrales: Los riesgos de una decisión pueden ser buenos o malos.
- En términos positivos: El riesgo como emoción, los riesgos producen sentimientos de excitación.

Y establece que la actitud ante el riesgo puede ser de dos tipos:

- De propensión al riesgo
- De aversión al riesgo.

Como ya se mencionó anteriormente, son muchos los investigadores que consideran la asunción de riesgos como un rasgo propicio para la creación de empresas, Cantillon (1755), vincula al entrepreneur a su predisposición a tomar riesgos, Knight (1921), que establece que en toda actividad empresarial existe un riesgo[3] implícito, y lo que hace el empresario, es tratar de minimizar ese riesgo, tomando decisiones con la menor dosis de incertidumbre[4]. Por ello, el emprendedor sería la persona encargada de transformar una situación de incertidumbre en una de riesgo.

Como señala Ahmed (1985), desde un punto de vista psicológico la propensión a asumir riesgos se puede definir como hacer frente a la incertidumbre y el grado de preparación para soportar esa situación. Los estudios realizados por Mengel (1972), Meyer, Walker y Litwin (1961), Liles (1974), Broehl (1978), informaron que los emprendedores toman riesgos moderados o altos, en comparación con aquellas personas no emprendedoras.

Sin embargo, otros autores como Brockhaus (1980) y Sexton et al.. (1982), consideran que no existe diferencia entre los emprendedores y el resto de las personas en su predisposición a asumir riesgos, si bien, Sexton y Bowman (1983), usando un test diferente encontraron diferencias significativas entre emprendedores experimentados y estudiantes de negocios. Miner (1997), llegó a la conclusión de que la función del empresario era la de evitar los riesgos. La diferencia estaría en su capacidad de controlarlo.

[3] Para Knight, el riesgo es la aleatoriedad con probabilidades conocidas y medibles y que puede asegurarse.
[4] Mientras que la incertidumbre es la aleatoriedad con probabilidades desconocidas y que no se puede asegurar.

Si consideramos la relación de la asunción de riesgos con el rendimiento financiero de las empresas, los estudios de Aktan y Bulot (2008) y de Shamsuddin et al.. (2012), demuestran que la toma de riesgos tiene un efecto positivo y significativo sobre el rendimiento financiero de la empresa.

2.2.1.3. Tolerancia a la ambigüedad e incertidumbre.

La tolerancia a la ambigüedad está relacionada con la capacidad de tomar decisiones con incertidumbre (Cromie y Johns, 1983) y a la capacidad para permanecer algún tiempo en situaciones confusas y no resueltas, sin precipitarse por resolverlas. Se trata de, aun cuando se tiene claro cuál es el objetivo, replanteárselo continuamente, buscando evidencias de si el camino marcado para su consecución es el correcto o no. Por tanto, entra en juego el aspecto creativo e innovador del empresario, así como su autoconfianza.

Sexton y Bowman (1986: 131) la consideran como "*una característica de la personalidad que influye en la manera en la cual se organiza la información sobre las situaciones ambiguas. Se puede ver como un proceso continuo. En un extremo, la ambigüedad se percibe como algo indeseable, estresante y amenazador.*" En los estudios realizados por Sexton y Bowman (1984a, 1984b) en los que compararon la tolerancia a la ambigüedad en emprendedores y gerentes, llegaron a la conclusión de que los emprendedores eran significativamente más tolerantes a la ambigüedad que los gerentes, señalando que esta alta tolerancia a la ambigüedad es el único componente de la personalidad del emprendedor.

2.2.1.4. Creativo.

Huidobro Salas, T. (2004) establece una definición de la creatividad, exclusivamente desde el punto de vista de la persona, como una serie de rasgos de personalidad que se pueden clasificar en:

- Intelectuales: caracterizados por el equilibrio entre la apertura y el cierre, la razón y la imaginación, la fluidez y la concentración.
- No intelectuales:

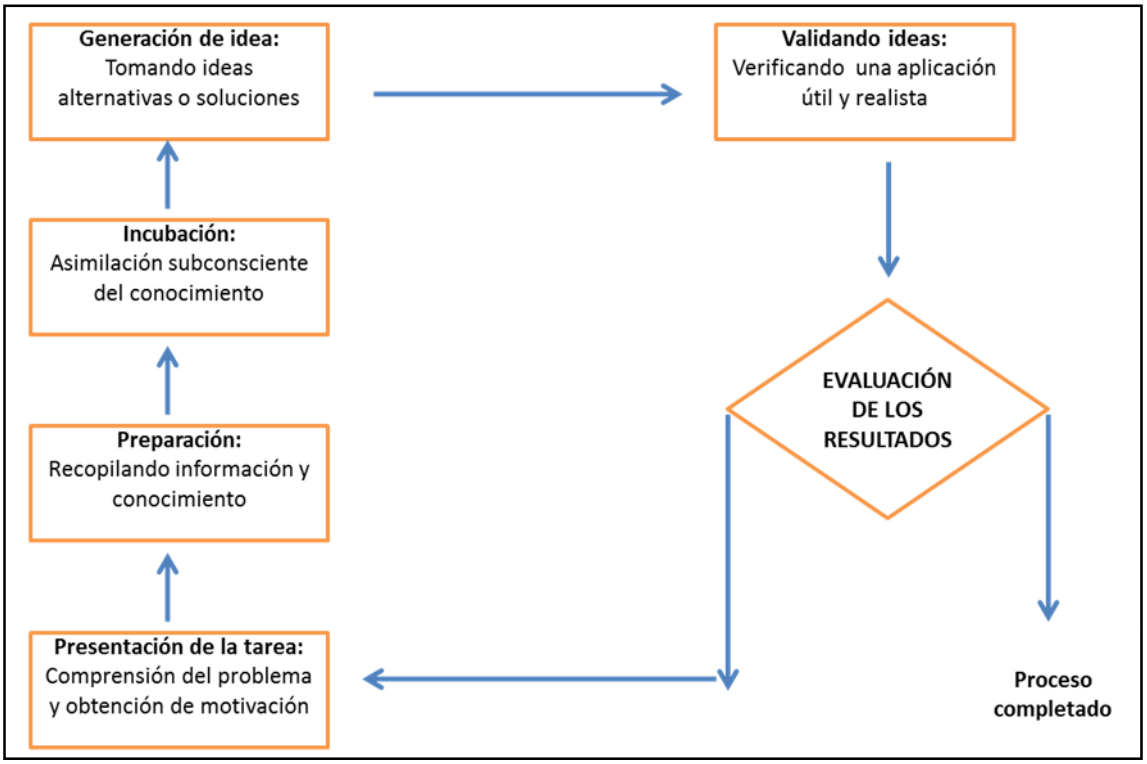
- de personalidad, entre los que destacan el individualismo, la originalidad y el anticonvencionalismo, a los que se podría añadir la persistencia, el compromiso y el alto grado de concentración o enfoque.
- motivacionales, fundamentalmente la motivación intrínseca (o por la tarea) y los intereses exploratorios y estéticos.

Bolin (1997) considera la creatividad como un rasgo asociado al éxito de los emprendedores, sin bien podría pensarse que la creatividad es desarrollada por personas superdotadas intelectualmente, las investigaciones más recientes concluyen que la habilidad creativa está repartida universalmente, aunque son pocos las que la usan en todo su potencial. Para ser creativo, no basta con que venga la inspiración, hace falta trabajar muchas horas para la búsqueda de soluciones. En este sentido, se relaciona la creatividad del individuo con su capacidad de innovación, de tal forma que cuanto mayor sea la creatividad mayor será su predisposición a innovar.

Los emprendedores necesitan ideas para crear nuevas empresas, las ideas brillantes no salen espontáneamente, sino que necesitan un proceso creativo donde las ideas germinan, maduran y son desarrolladas por personas imaginativas, este proceso es definido por Taneja y Gupta (2001) en 6 etapas:

1. Presentación de la tarea.
2. Preparación.
3. Incubación.
4. Generación de ideas.
5. Validación de ideas.
6. Evaluación de los resultados, que puede acabar con el proceso o empezarlo de nuevo.

Figura 3. Modelo del proceso creativo.



Fuente: Elaboración propia tomado de Taneja y Gupta (2001:42).

2.2.1.5. Innovador.

La innovación es el proceso de hacer cosas nuevas, de romper los moldes establecidos, aportando nuevas ideas que posibilitan los cambios, o bien aplicando ideas conocidas en diferentes situaciones y/o con diferentes formas de aplicación de las mismas (Lumpkin y Dess, 1996).

Schumpeter (1978), considera que la principal característica del empresario es su carácter innovador, es decir, su capacidad para desarrollar nuevas combinaciones de los medios de producción, de realizar innovaciones radicales. Schumpeter establece cinco casos de innovación:

- La introducción en el mercado de un nuevo bien, es decir, un bien con el cual los consumidores aún no están familiarizados, o de una nueva clase de bienes.
- La introducción de un nuevo método de producción, es decir, un método aún no experimentado en la rama de la industria afectada, que requiere fundamentarse en un nuevo descubrimiento científico.
- La apertura de un nuevo mercado en un país, tanto si el mercado ya existía o no.

- La conquista de una nueva fuente de suministro de materias primas o de productos semielaborados, nuevamente sin tener en cuenta si esta fuente ya existe, o bien ha de ser creada de nuevo.
- La implantación de una nueva estructura en un mercado, como por ejemplo, la creación de una posición de monopolio.

El empresario que innova, consigue temporalmente unos beneficios extraordinarios gracias a la situación de monopolio a la que accede, pero tan pronto como su innovación es copiada, hace que los beneficios extraordinarios del innovador desaparezcan paulatinamente, quedando reducidos a un nivel tal que ya no incentivan la entrada en el mercado de nuevos competidores; dentro de este contexto se habrá llegado, por fin, a una situación de equilibrio similar a la situación existente antes de la innovación. Es por ello que el empresario debe ser un innovador constante.

Las características de una persona innovadora pueden ser vistas en las siguientes acciones (Taneja y Gupta, 2001):

- Disfrutando del cambio.
- Experimentando con nuevas ideas.
- Frente a la incertidumbre, poner en práctica nuevas ideas.
- Buscar problemas para resolverlos.
- Exhibiendo originalidad.
- Buscando asignar trabajos no estructurados.
- Valorando el comportamiento poco convencional.
- Trabajando en un problema que causa gran dificultad a otros.
- Apreciando y contribuyendo a las nuevas ideas desarrolladas por otros.
- Usando los métodos existentes, o equipos existentes o servicios existentes para servicios no convencionales.

Investigaciones empíricas como las de Carland, Boulton y Carland (1984) y de Miller (1983), han encontrado que los emprendedores son más innovadores que los no emprendedores. Además, la innovación tiene una relación directa y positiva con el rendimiento de la empresa (Aktan y Bulut, 2008), (Lekmat y Selvarajah, 2008), (Antoncic y Scarlat, 2008), (Zahra y Covin, 1995), sin embargo, el estudio realizado por Shamsuddin et al.. (2012) llega a la conclusión contraria.

2.2.1.6. Necesidad de logro.

McClelland (1961) define la necesidad de logro como la necesidad que tiene el individuo de alcanzar los objetivos que se ha propuesto y la responsabilidad de los resultados obtenidos en la consecución de los mismos, o como el deseo de hacerlo bien para alcanzar un sentimiento interno de realización personal.

Como señala Ahmed, (1985); McClelland (1961) y otros autores, Schrage (1965), Lynn (1969), Singh (1969), Nandy (1973), Durand (1975), Roberts (1972), Wainer y Rubin (1969), encontraron una relación positiva entre la necesidad de logro y el éxito empresarial. Pero a la inversa, Gilmore (1971) y Magdalena (1977) han informado de una insignificante relación entre la necesidad de logro y la iniciativa empresarial.

La creación y estar al frente de una empresa proporciona a la persona con alta necesidad de logro una gran prueba para su desarrollo personal, ya que cuanto más difíciles son los retos que se plantea, mayor es su satisfacción por la consecución de los objetivos, y no cabe duda que iniciar una andadura empresarial lo es.

2.2.1.7. Control interno y autoconfianza o autoestima.

El control interno tiene que ver con la capacidad de las personas de poder actuar y/o tomar decisiones, con el fin de poder controlar los acontecimientos. A diferencia del control externo, que sería un rasgo personal de aquéllas personas que tienen la creencia de que lo que pasa está predestinado y no se puede cambiar (Rotter, 1966).

Phares (1976) define el control interno y externo como la creencia generalizada que tienen las personas sobre si ellas ejercen influencia sobre los resultados positivos o si son las fuerzas externas las que ejercen ese control.

La autoconfianza o autoestima, se basa en la fe en sus posibilidades, en la creencia en que se pueden conseguir los objetivos marcados, con un alto nivel de control de los acontecimientos, lo que constituye una de las características relacionadas con el éxito de los emprendedores, autores como Christensen (1994), Sexton y Bowman-Upton (1991), Nueno (1994) o Modu (1996) la destacan como una característica presente en el emprendedor.

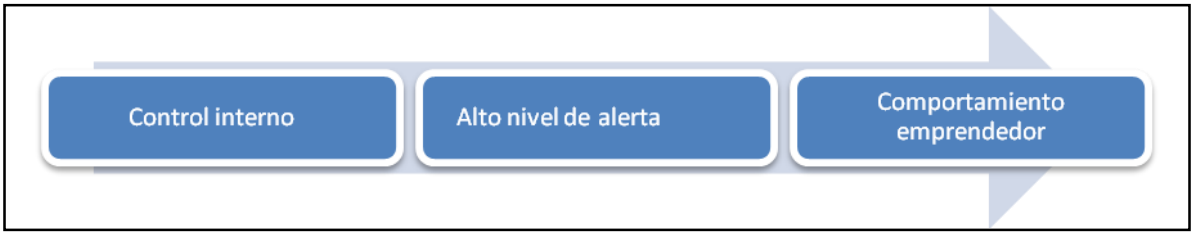
Como afirma de Ibáñez (2002:100) citando a Branden (1998), "*la autoestima es la clave del éxito o del fracaso, ya que el modo en que nos sentimos con respecto a nosotros mismos afecta a todos los aspectos de nuestra experiencia, y nuestras respuestas ante los acontecimientos dependen de qué pensamos sobre nosotros mismos, no existiendo un juicio a que someternos más importante que el nuestro propio".*

Las personas con mayor grado de control interno, son más propensas a asumir riesgos, tienen mayor confianza en sí mismas, muestran una actitud proactiva para afrontar nuevos desafíos y tienden a la innovación, y por tanto como señala Harper (1998), son más propensas a crear su propia empresa. De hecho, no tendría mucho sentido crear una empresa si no fuera porque detrás de los resultados obtenidos están las decisiones y el esfuerzo del empresario (Veciana, 2005) y difícilmente se tomaría la decisión de emprender si al final son las situaciones dadas las que controlan el futuro de la empresa.

Las investigaciones de Shapero (1975), Borland (1974), Brockhaus y Nord (1979), llegaron a la conclusión de que los empresarios tienen un grado de control interno mayor que la población general (Gilad, 1982).

Los estudios psicológicos indican por un lado, que el control interno es uno de los factores que determinan el nivel de alerta, y el análisis económico de la iniciativa empresarial, por otro lado, concluye que el emprendimiento está basado en el aprendizaje incidental sobre las oportunidades, y para que esto se produzca, debe existir un elevado estado de alerta del emprendedor. (Gilad, 1982).

Figura 4. Control interno, nivel de alerta y comportamiento emprendedor.



Elaboración propia tomado de Gilad (1982:150)

2.2.1.8. Liderazgo.

Desde el punto de vista del emprendedor, el liderazgo se puede entender como un proceso mediante el que se establece una dirección, visión y estrategias para llegar a una meta, alineando a las personas y al mismo tiempo motivándolas (French & Bell, 1996 citado por Gómez-Rada, C., 2002).

En un estudio realizado por Gibson y Donelly.. (1996), se identificaron cuatro características y habilidades comunes que deben poseer y desarrollar los líderes:

- Manejo de atención: habilidad de comunicar un sentido de logro, objetivo o dirección que atraiga a los seguidores.
- Manejo del significado: habilidad de crear y comunicar el significado con claridad y comprensión.
- Manejo de la confianza: habilidad de ser confiables y consecuentes de manera que las personas puedan contar con ellos.
- Manejo de sí mismo: habilidad para conocerse y utilizar sus destrezas dentro de los límites de fortaleza y debilidad.

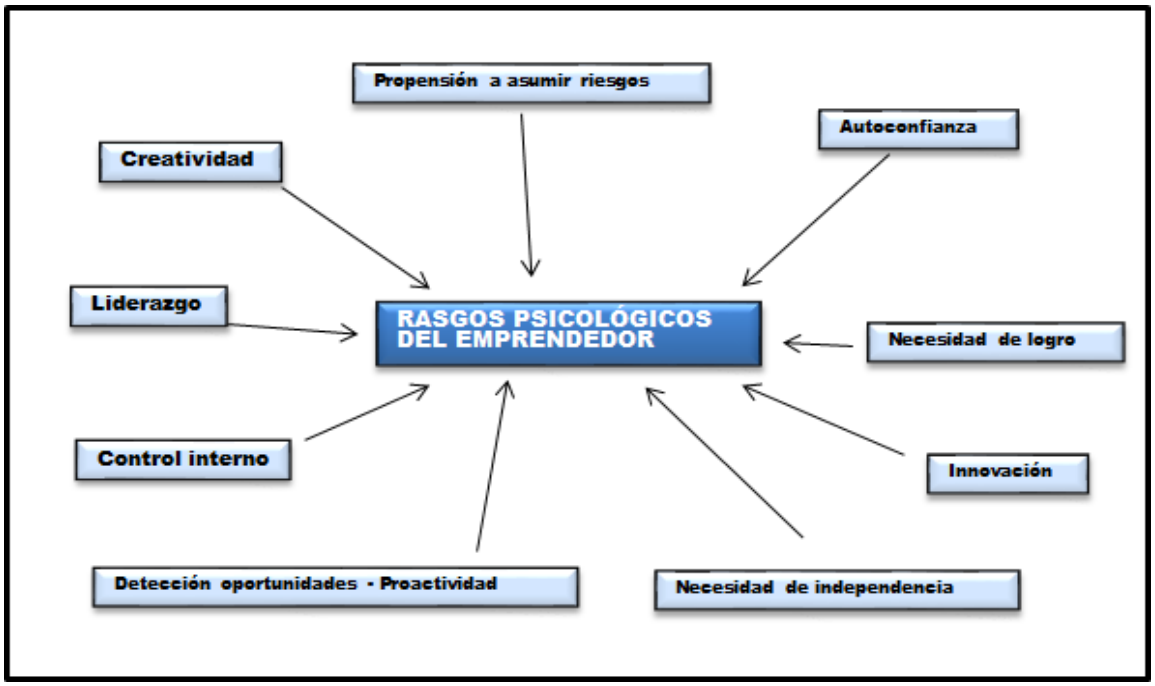
Mintzberg (1983), incluye dentro del "rol interpersonal" que define a los gestores, su capacidad de liderar y de motivar y animar a los subordinados, de crear equipo, prepararlo y cumplir con las obligaciones establecidas.

En este sentido, diferenciamos liderazgo y dirección, ya que la acción directiva consistente en la planificación, organización y control no se llevaría a cabo sin la correspondiente estimulación hacia la consecución de los objetivos que ejerce el líder (Ginebra, 1997 citado por Gómez-Rada, 2002).

Para Leibenstein (1968), el emprendedor posee las características de líder y motivador, así como la habilidad para solucionar los problemas o crisis a los que se enfrenta, y Gibson y Donelly (1996) sugieren que los líderes transfieren poder a sus organizaciones para crear un ambiente de trabajo positivo, dinámico y estimulante.

En la figura 5 se muestra como cada una de las características expuestas forman parte del emprendedor, configurando su faceta desde el punto de vista psicológico.

Figura 5. Rasgos psicológicos del emprendedor.



Fuente: Elaboración propia

2.2.2. Factores socioculturales.

Como señala Valencia de Lara, Villaverde y Moreno (2007), las investigaciones realizadas desde el punto de vista sociológico también proporcionan el perfil del emprendedor potencial. Pero a diferencia de las investigaciones desarrolladas desde la teoría de los rasgos de personalidad, este perfil ha sido establecido desde un enfoque socio-demográfico. Así, las investigaciones desarrolladas desde la Sociología señalan que los individuos que poseen una edad algo superior a los 30 años, un nivel de educación adecuado (entendido éste como la culminación de su ciclo de formación académico), experiencia en un sector de actividad donde existen oportunidades para la creación de nuevas empresas y una red de contactos en la comunidad comercial local, son sujetos con una alta probabilidad de convertirse en empresarios (Reynolds, 1991).

Los factores socioculturales que inciden sobre la actitud emprendedora serían:

2.2.2.1. Estilo de vida.

La pertenencia a determinados grupos definidos como marginales, ya sean por motivos religiosos o culturales, o por motivos migratorios, por clase social, por educación o por la falta de empleo, suponen una barrera para acceder a puestos de trabajo o al ascenso en el status social, por lo que la búsqueda del autoempleo es una solución para salir de esa situación desfavorable. Subyacen por tanto, motivaciones de tipo social y personal, como por ejemplo el deseo de poder, de bienestar y de reconocimiento social (Cooper y Dunkelberg, 1987).

Son los factores negativos más que los positivos, los que influyen en la decisión de crear una empresa (Shapero, 1982). El emprendedor opta por el autoempleo al estar en desempleo y no tener otra salida laboral, o ante una situación de precariedad en el empleo, o al no estar suficientemente valorado en su trabajo.

La existencia de situaciones desesperadas desde el punto de vista económico o social hace del emprendimiento una tarea sencilla desde el punto de vista del riesgo que se asume, pues en estas situaciones la persona tiene poco o nada que perder (Nueno, 1994), no obstante, un fracaso en la iniciativa sí puede suponer una pérdida difícil de reparar desde el punto de vista económico y/o social.

2.2.2.2. Redes sociales: personales, organizacionales.

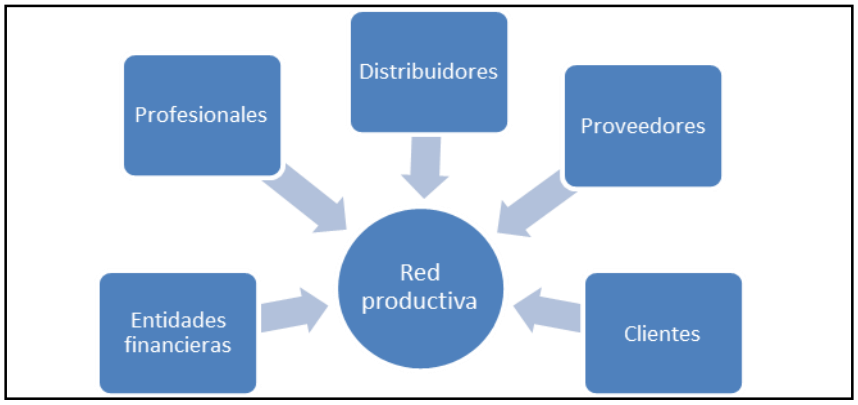
Las redes sociales proporcionan al emprendedor una interacción con personas o entidades que pueden facilitar la creación de la empresa y el desarrollo de su actividad, proporcionando una información relevante en un entorno cambiante. El conjunto de relaciones sociales del futuro empresario es un factor importante en la detección de las oportunidades de empresa, en la creación del negocio y en el mantenimiento y desarrollo del mismo, ya que en ocasiones ante momentos de dificultad, la existencia de una buena red de relaciones puede ofrecer la ayuda necesaria (Planellas, 2003). Es fundamental para la persona que decide poner en marcha un negocio, crear y mantener redes sociales, debido a que como establece Leitão (2004:114):

- Son una fuente de información y aprendizaje.
- Son una fuente de nuevas oportunidades y potencialmente creadoras de nuevas ideas y proyectos.

- Permiten el acceso a diferentes tipos de recursos.
- Permiten que el empresario integre la esfera profesional con la esfera social aprovechando las sinergias.
- Son un vínculo de influencia del medio ambiente socio-político que le permiten al empresario simultáneamente conservar su independencia y legitimar sus acciones.
- Permiten que el empresario construya y mantenga la autoconfianza y la fuerza de voluntad, promoviendo así la acción.

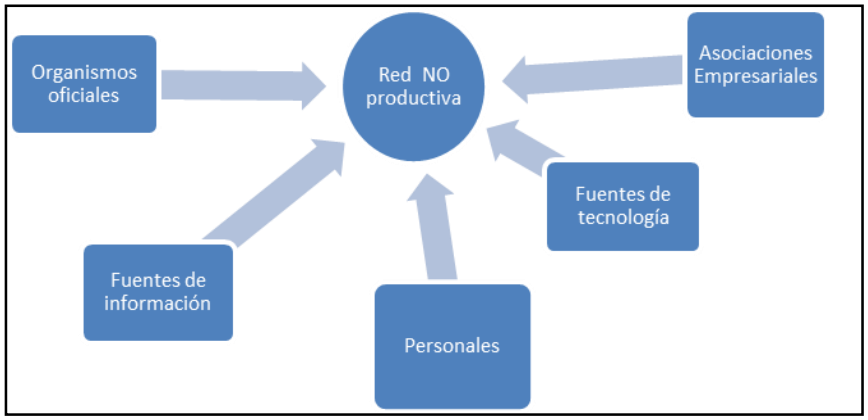
Se puede establecer una red productiva, formada por los agentes que tienen una relación directa con la actividad de la empresa (figura 6) y otra no productiva, formada por entidades no relacionadas directamente con el tráfico mercantil de la empresa (figura 7).

Figura 6. Redes productivas.



Fuente: Elaboración propia con base en Alonso y Gálvez (2008)

Figura 7. Redes no productivas.



Fuente: Elaboración propia con base en Alonso y Gálvez (2008)

2.2.2.3. Entorno empresarial: geográfico.

El ejemplo que dan aquellas personas empresarias, que tengan algún tipo de relación con el futuro emprendedor, hace que sea más fácil para este tomar la iniciativa de crear una empresa. Esto explica por qué en determinadas zonas geográficas se crean más empresas que en otras. Tiene que ver con la existencia de un entorno con un abundante tejido empresarial, que hace que por efecto mimético, aparezcan más empresas (Díaz, 2002).

2.2.2.4. Entidades de apoyo: facilidad para la creación de empresas.

Existen una serie de entidades que actúan como facilitadoras para la creación de empresas, con el objetivo de apoyar a las nuevas iniciativas empresariales, en su creación y en los primeros pasos de su existencia, ofreciendo ayudas que pueden ir desde el asesoramiento en la constitución, la utilización de un local, cesión de equipos informáticos, acceso a internet, telefonía o fax. Algunas de estas entidades son (Veciana, 2005):

- Organismos públicos.
- Asociaciones empresariales.
- Universidades.
- Grandes empresas.
- Empresa anterior en la que hubiera trabajado el emprendedor.

2.2.2.5. Entorno institucional: formal o informal.

Se entiende por "institución", cualquier fuerza o factor ideado por el hombre para configurar y guiar la interacción y el comportamiento humano. North (1990) distingue dos tipos de factores o fuerzas:

- Formales: Normas políticas, legales, económicas y contratos.
- Informales: Normas de conducta, valores, convenciones y hábitos.

Las fuerzas formales tienen una gran influencia en la creación de empresas, ya que el marco legal puede ser facilitador, si crea las condiciones necesarias para que quién quiera constituir una empresa tenga las máximas ventajas posibles, a través de incentivos fiscales, obtención de ayudas y subvenciones, facilitando el acceso al crédito, o la reducción o eliminación de las trabas administrativas y burocráticas. En este sentido, no se puede olvidar que España ocupa el lugar 136 de 185 países, en la facilidad para la apertura de un negocio (según el Informe Doing Business de 2013[5] publicado por el Banco Mundial), necesitando para constituir una empresa, más del doble de días y de número de procedimientos, que la media de los países de la OCDE.

2.2.2.6. Factores sociodemográficos: edad, sexo, experiencia, formación, familia y los valores culturales.

Los factores sociodemógraficos, como son la edad, el sexo, la experiencia, la formación, la familia y los valores culturales determinan la iniciativa emprendedora y configuran el perfil del emprendedor.

- **Edad:** Cuanto mayor es la edad del individuo mayor es su experiencia vital, sin embargo, pierden capacidad de aprendizaje y de percepción de las oportunidades; al contrario de los jóvenes, que poseen además conocimiento más actualizados (Fernández y Junquera, 2001) y asimilan mejor los cambios en las nuevas tecnologías. Por tanto, salvando los casos de jóvenes emprendedores de éxito como los creadores de Facebook o de Google, las investigaciones muestran un promedio de edad del emprendedor que oscila entre los 25 y 35 años de Peacock (2000), los 22 y 45 años de Hisrich et al.. (2005), y en el caso

[5] http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/spain#starting-a-business

de estudios españoles tenemos la investigación realizada por Pinillos (2001) que fija una edad de 40 años. En cualquier caso se puede iniciar la puesta en marcha de una empresa antes o después de esas edades, siempre que el emprendedor disponga de la experiencia y la financiación suficiente.

- **Género o sexo:** Con los datos de las investigaciones realizadas al respecto se puede afirmar que es mayor la proporción de hombres emprendedores que de mujeres. Si se toma como referencia el informe GEM de España (2012)[6] esta proporción es de 60-40 a favor del sexo masculino. En el cuadro 4 se analizan las diferencias entre las características de los empresarios y las empresarias.
  En la investigación realizada por Maes et al.. (2014), en la que se estudian las motivaciones hacia el emprendimiento desde la perspectiva del género, llegan a la conclusión de que las mujeres valoran más la iniciativa empresarial como un medio de obtención de autonomía y para equilibrar el trabajo y las exigencias familiares, mientras que los hombres valoran la carrera empresarial más como un medio para alcanzar la riqueza y tener un trabajo desafiante. A esta misma conclusión llegan DeMartino y Barbato (2003), Goffee y Scase (1983), Scott (1986), Kaplin (1988), y Büttner (1993) para los que la creación de riqueza y el desarrollo de una carrera eran motivaciones más importantes para los hombres que para las mujeres. Sin embargo, contradice el trabajo de investigación de Fischer, Reuber y Dyke (1993), que llegaron a la conclusión de que la motivación financiera era mayor en las mujeres que en los hombres.

  En el cuadro 4 se presentan los resultados de la investigación realizada por Hisrich (2005), comparando a empresarias y empresarios desde el punto de vista de la motivación, el punto de partida del negocio, las fuentes de financiación, rasgos personales, tipo de negocio, y otros factores socioculturales como la edad, la familia, las redes personales, experiencia profesional y la formación.

-

[6] http://www.gemconsortium.org/docs/download/2811

Cuadro 4. Comparación de los empresarios y las empresarias.

Característica	Empresario	Empresaria
Motivación	Consecución: hacer que las cosas ocurran. Independencia personal: no importa la imagen que se tiene de uno mismo en relación al estatus que se tiene por el papel en la empresa. La satisfacción laboral surge del deseo de tener el control.	Consecución: alcanzar un objetivo. Independencia: hacer las cosas por una misma.
Punto de partida	Insatisfacción con el trabajo actual. Área complementaria en los estudios, área complementaria en el trabajo actual, superación del trabajo actual. Despido o reducción de plantilla. Oportunidad de adquisición.	Frustración laboral. Interés y reconocimiento de una oportunidad en el área de trabajo. Cambio de las circunstancias personales.
Fuentes de financiación	Activos y ahorros personales. Financiación bancaria. Inversores. Préstamos de amigos y familiares.	Activos y ahorros personales. Préstamos personales.
Antecedentes profesionales	Experiencia en la línea de trabajo. Especialista reconocido o especialista que ha alcanzado un alto nivel en su trabajo. Competente en una diversidad de funciones empresariales.	Experiencia en el área del negocio. Experiencia en dirección intermedia o en administración en el área del negocio. Antecedentes profesionales relacionados con los servicios.
Características de la personalidad	Tiene fuertes opiniones y es persuasivo. Está orientado a la consecución de sus objetivos. Innovador e idealista. Tiene mucha confianza en sí mismo. Entusiasta y enérgico. Tiene que ser su propio jefe.	Flexible y tolerante. Está orientada a la consecución de sus objetivos. Creativa y realista. Nivel medio de confianza en sí misma Entusiasta y enérgica. Capacidad de moverse en el entorno social y económico.
Antecedentes	Edad al poner en marcha la nueva empresa: 25-35. El padre era un profesional autónomo. Educación superior: diplomatura en administración de empresas o en algún área técnica (normalmente una ingeniería). Primogénito.	Edad al poner en marcha la nueva empresa: 35-45. El padre era un profesional autónomo. Educación superior: diplomatura en humanidades. Primogénita.
Característica	**Empresario**	**Empresaria**
Grupos de apoyo	Amigos, conocidos profesionales (abogados, contables). Socios empresariales. Su esposa.	Amigos cercanos. Marido. Familia. Grupos profesionales de mujeres. Patronales.
Tipo de negocio	Producción o construcción.	Relacionado con los servicios: servicios educativos, asesoría o relaciones públicas.

Fuente: Hisrich et al.(2005:63)

- **Experiencia:** La experiencia anterior del emprendedor desde un punto de vista laboral, empresarial o de gestión, condiciona el éxito de la iniciativa empresarial. Haber trabajado anteriormente puede aportar una experiencia en la gestión de la empresa y en el trato con clientes y proveedores. Si además se trata de una experiencia dentro del mismo sector de actividad, se tendría un conocimiento del mercado, que serviría para conocer las demandas de mejora de los clientes y ofrecer un producto o servicio mejorado.

  Son numerosas las investigaciones que han demostrado esta relación positiva entre experiencia previa y creación de empresas, entre ellas las de Díaz (2002) y de Pinillos (2001).

- **Formación:** El nivel educativo del emprendedor es un factor a tener en cuenta a la hora de establecer el perfil del emprendedor, estudios como los de Veciana (1989), no encuentran relación entre el nivel formativo y la iniciativa emprendedora, sin embargo, otras investigaciones como las de Pinillos (2001) y Quintana (2001), señalan el nivel de formación como uno de los elementos claves en la creación de empresas, o como Hisrich et al.. (2005), que en el estudio realizado en Estados Unidos, concluye que la mayoría de los emprendedores tienen un nivel educativo superior a la media.

- **Familia:** Las investigaciones realizadas sobre la influencia del entorno familiar en la iniciativa emprendedora vienen a establecer una relación directa, tanto desde el punto de vista de la profesión de los padres como del cónyuge. Tener un familiar directo empresario es una fuente de inspiración para el emprendedor, pero también lo es haber tenido una educación basada en el fomento de la independencia, la responsabilidad y la consecución de los objetivos (Hisrich et al.., 2005).

- **Valores culturales:** Los valores culturales son a una sociedad lo que los rasgos personales son al individuo, son aquellas características que determinan la conducta del grupo. La cultura determina la identidad de la sociedad lo mismo que la personalidad determina la identidad del individuo (Cardozo, 2011).

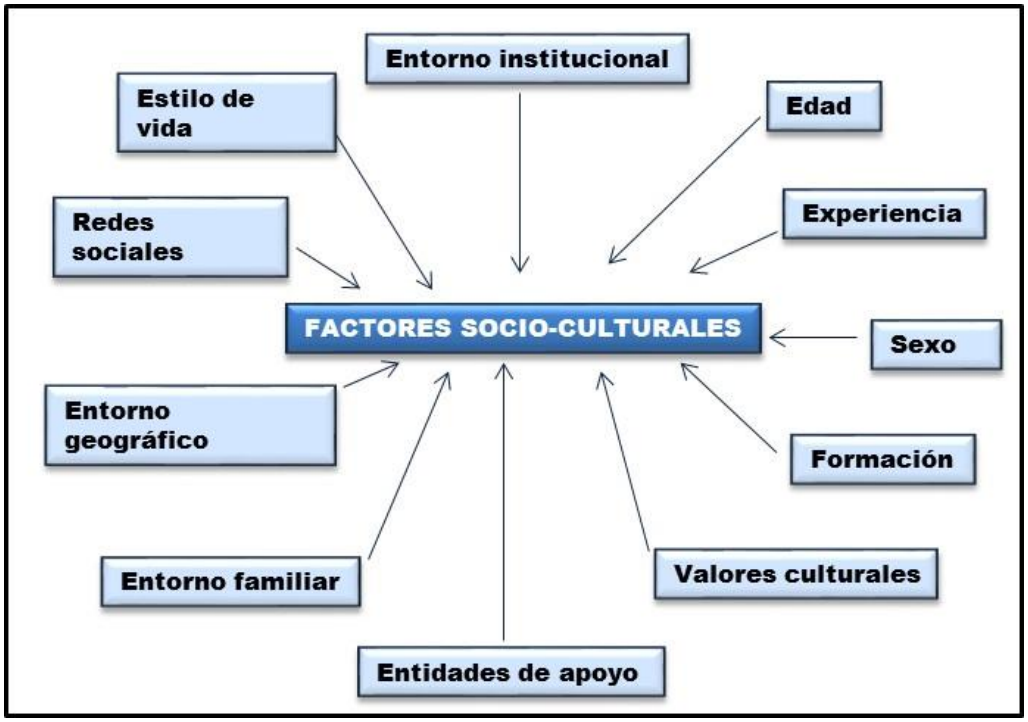
  La cultura puede relacionarse con el emprendedor de dos formas diferentes, por su identidad y pertenencia a un territorio, o como factor que influye en el

comportamiento económico del grupo. Formar parte de una cultura significa compartir conocimientos, experiencias, conductas, que pasan de una generación a otra, de tal forma que si en una determinada sociedad es más fuerte la predisposición al emprendimiento, esto podría estar determinado por la cultura imperante en ese entorno (Yurrebaso, 2012).

Los valores y creencias de la población con la que se relaciona el emprendedor influyen en su comportamiento, por tanto las características sociales influyen en el espíritu empresarial. En este sentido Weber (2001) propone una relación directa entre el comportamiento del empresario y sus creencias religiosas, por lo que la actividad empresarial estaría más desarrollada en aquellas zonas donde predomina la ética protestante.

En la figura 8 se representa la relación de factores socioculturales que afectan a la iniciativa emprendedora.

Figura 8. Factores socioculturales que inciden sobre la actitud emprendedora.



Fuente: Elaboración propia

Estos factores socioculturales que inciden sobre la iniciativa emprendedora, junto con los rasgos personales inherentes al emprendedor, pueden ser considerados como condiciones necesarias para definir el perfil de un emprendedor, pero no suficientes, ya que además, para que la iniciativa tenga éxito y se consolide, se deben tener en cuenta sus aptitudes y habilidades relacionadas con la gestión de la empresa.

2.2.3. Habilidades relacionadas con la gestión de empresas

Para que una empresa tenga éxito se deben tener en cuenta una serie de variables: el mercado y la estrategia de producto, el empresario y los aspectos financieros, a los que habría que añadir la labor de dirección de la empresa (Padilla y Serarols i Tarres., 2006). Por tanto, hay que tener en cuenta la labor directiva, y puesto que en un principio ésta es llevada a cabo por el emprendedor, éste debe tener o adquirir una serie de habilidades y conocimientos que le permitan gestionar su empresa.

Se trata de determinar cuáles deben ser las habilidades y conocimientos relacionados con la gestión que debe tener el emprendedor. A continuación se exponen aquellas características que aparecen en estudios e investigaciones más relevantes.

2.2.3.1. Capacidad para planificar, organizar, dirigir y controlar.

Planificar es fijar los objetivos, determinar cuáles son, definir las metas de cada grupo de objetivos, decidir qué se hará para alcanzarlos y comunicarlo a las personas implicadas en su consecución (Drucker, 1973).

La planificación es lo que Katz (1955) define como la destreza conceptual, como capacidad mental de coordinar e integrar todos los intereses de la organización y sus actividades, desplegando una dirección estratégica. Se trata de que el emprendedor sea capaz de diseñar cuál es la misión, la visión y los valores de la empresa, de conocer los puntos fuertes y débiles de la empresa, las oportunidades y amenazas del entorno, y actuar sobre ellos, estableciendo unas líneas estratégicas que le permitan en el largo plazo conseguir aquello que se ha establecido en la "visión", estableciendo objetivos a corto, las metas y los recursos necesarios para su consecución. Es la hoja de ruta o la carta de navegación del emprendedor, que guía el rumbo de la empresa y que le permite adelantarse a los cambios en el entorno.

Organizar es analizar las actividades, las decisiones y las relaciones que se necesitan. Clasificar el trabajo, dividirlo en actividades y éstas a su vez en tareas, creando una estructura organizativa y al frente de cada unidad una persona que las dirige (Drucker, 1973).

El emprendedor debe tener una capacidad de análisis y de síntesis que le permita la fijación de objetivos, es un problema de equilibrios entre necesidades inmediatas y futuras o entre fines deseables y recursos disponibles (Drucker, 1973).

La formulación de estrategias es una de las habilidades profesionales fundamentales que deben tener los gestores, como así lo refleja el estudio publicado por la Revista Harvard Business Review[7] (Codina, 2005).

Cogliser y Brigham (2004), señalan que la planificación puede ofrecer al emprendedor una simulación de futuras acciones que le permitan anticipar posibles sesgos en la elección de estrategias.

Establece unas unidades de medida en el desempeño de la organización y de cada individuo integrado en la misma, con el fin de mejorar su trabajo, y comunicando posteriormente el significado de sus mediciones y descubrimientos. La medición requiere por un lado capacidad analítica y por otro debe servir para controlar el desempeño de toda la organización incluido al propio gerente, siendo el responsable de la acción correctiva cuando surgen problemas en la organización (Mintzberg, 1983).

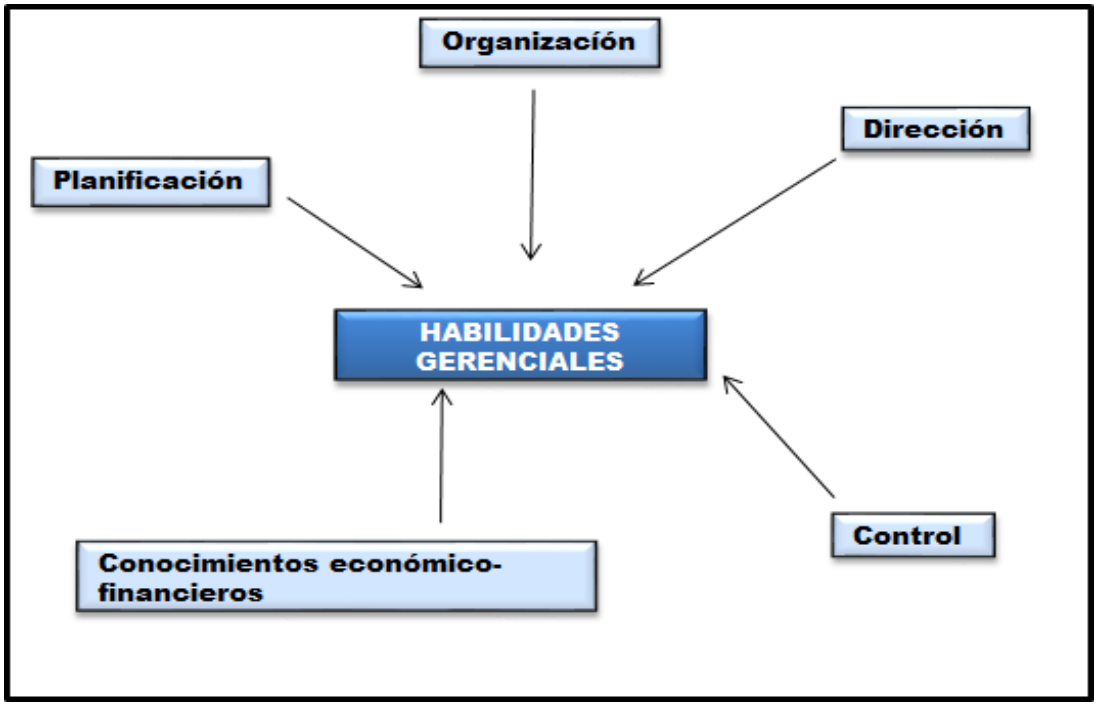
2.2.3.2. Conocimientos económico-financieros.

Drucker (1973) señala como habilidad de los gestores la utilización de los instrumentos analíticos que proporcionan las ciencias de la administración, que le permita interpretar la situación económica y patrimonial de la empresa con el objeto de tomar las decisiones adecuadas en todo momento, es lo que Katz (1955) define como la destreza técnica, o la capacidad de utilizar las herramientas, procedimientos y técnicas, que faciliten el conocimiento del negocio y su trabajo como gestor.

[7] A fines de 1991 se entrevistaron a 1.500 ejecutivos de Europa, América del Norte, Sudamérica y Asia, a los que les preguntó ¿Cuáles son las habilidades profesionales fundamentales que deben caracterizar a los ejecutivos en el año 2000?.

En la figura 9 se muestran las diferentes habilidades del emprendedor relacionadas con la gestión de la empresa.

Figura 9. Habilidades y conocimientos relacionados con la gestión empresarial.



Fuente: Elaboración propia

2.3.Modelo de emprendedor.

Analizando las tres grandes vertientes que conforman la figura del emprendedor, desde el punto de vista psicológico, desde la vertiente sociocultural en la que está inmerso, y en relación a sus conocimientos y habilidades relacionados con la gestión, se puede configurar un perfil tipo de emprendedor.

En relación a los **rasgos de personalidad**, el emprendedor sería aquella persona que:

- Tiene la habilidad de detectar una oportunidad de negocio (Kirzner,1973), (Ardichvili y Cardozo, 2000), (Hisrich et al.., 2005), (Veciana, 2005), (Gilad, 1982) y de llevarla a cabo (proactividad) (Lumpkin y Dess (2001), (Aktan y Bulut, 2008), (Shamsuddin et al.., 2012) buscando la mejor forma de combinar y de transformar los factores productivos que necesita en productos y/o servicios que satisfagan una necesidad (Menger,1983), con iniciativa (Schumpeter, 1934), (Tarapuez y Botero, 2007), y liderazgo (French & Bell, 1996 citado por Gómez-Rada, 2002), (Mintzberg, 1983), (Gibson y Donelly, 1996).

- Y que, a pesar de la incertidumbre (Cromie y Johns, 1983) que conlleva la actividad empresarial, es capaz de controlar los riesgos inherentes (Cantillon, 1755), (Knight, 1921), (Sexton y Bowman, 1983), (Miner, 1997) , (Parker, 2002), basándose en la confianza en sus posibilidades (Rotter, 1966), su habilidad para controlar los acontecimientos (Shapero,1975), (Borland, 1974), (Brockhaus y Nord,1979), (Harper, 1998), (Veciana, 2005), (Gilad, 1982), su creatividad (Taneja y Gupta, 2001), (Huidobr, 2004), e innovación (Drucker, 1986), (Schumpeter, 1978), (Taneja y Gupta, 2001), (Parker, 2002).

- Todo ello con los fines últimos de obtener unos beneficios (Menger, 1983) o por el placer de conseguir aquello que se ha propuesto (McClelland, 1961).

Tomando en consideración los **factores socioculturales** con los que interacciona, el emprendedor podría tener las siguientes características:

- Cuenta con experiencia vital, profesional y empresarial (Pinillos, 2001), (Díaz, 2002) y con un nivel formativo superior a la media, (Hisrich et al.., 2005), mayoritariamente de género masculino (Hisrich et al.., 2005), y con una edad comprendida entre los 30 y 40 años (Peacock, 2000), (Pinillos, 2001) (Hisrich et al., 2005).

- Su principal motivación para iniciar una actividad empresarial sería la de salir de una situación negativa desde el punto de vista económico, social o personal, (Shapero, 1982) como pueden ser la falta de empleo, o en el caso de estar trabajando, la precariedad del mismo. También podría ser la búsqueda de reconocimiento social o mejorar el status social o su bienestar (Cooper y Dunkelberg, 1987).

- Tiene y mantiene una importante red de relaciones sociales (Planellas, 2003), (Leitão, 2004), (Alonso y Galve, 2008) que le permite estar en contacto con el entorno cambiante que le rodea. Es importante en el inicio, como fuente de información de nuevas oportunidades y de recursos, y a lo largo de la vida de la empresa, como ayuda ante momentos de dificultad.

- Interacciona con un entorno familiar o geográfico eminentemente empresarial (Díaz, 2002), (Hisrich et al.., 2005) que provoca un efecto contagio, y en el que los valores culturales de la sociedad en la que vive (Cardozo, 2011), (Yurrebaso, 2012), incorpora al emprendimiento como un rasgo más identitario de la misma.

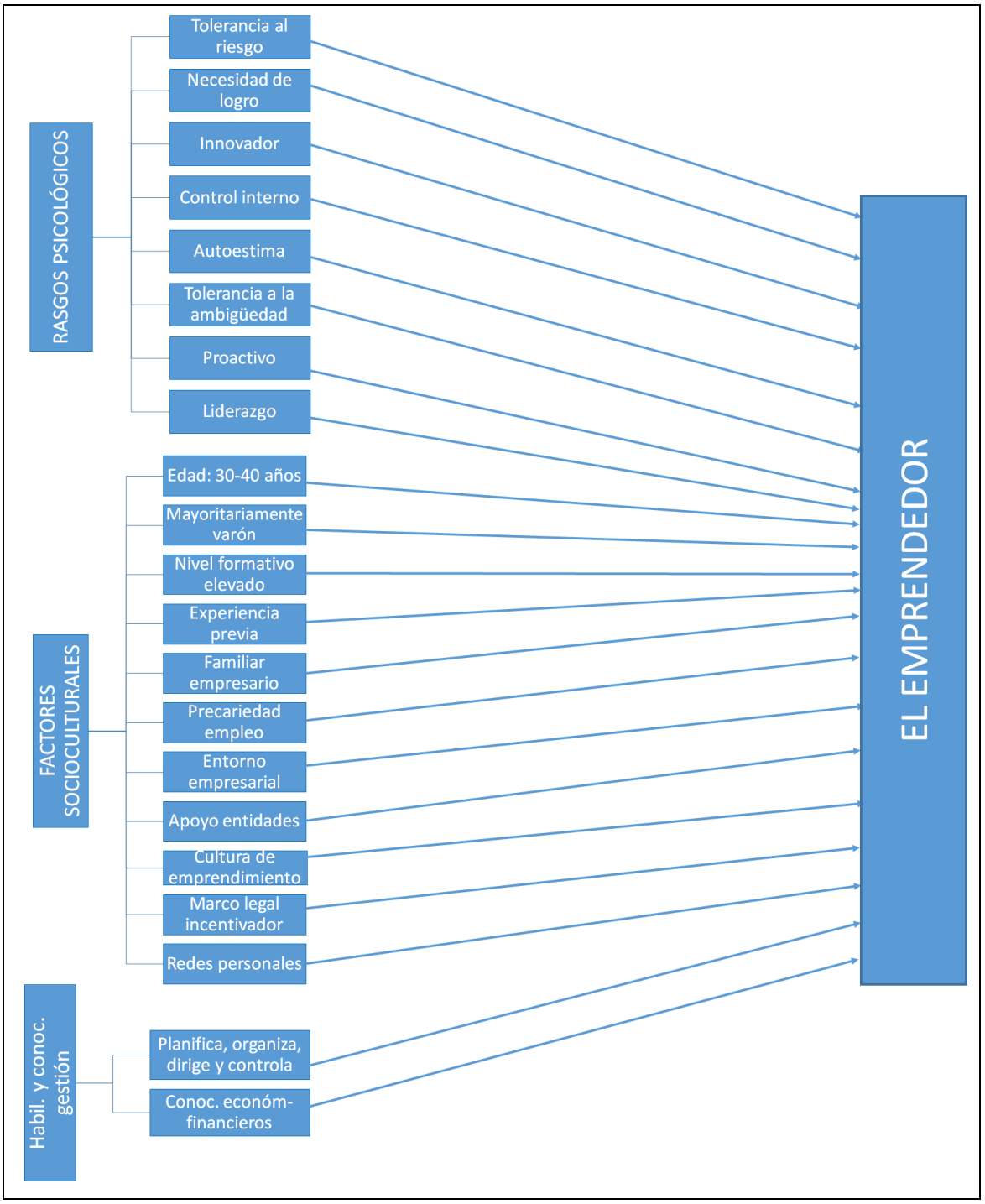
- Dispone de facilidades legales para iniciar una actividad empresarial, pero sobre todo las ayudas y subvenciones tienen influencia en la decisión final del emprendedor, así como las facilidades que dan determinados organismos públicos y asociaciones empresariales para la creación de empresas, fundamentales en los primeros meses de constitución del negocio, que van desde la orientación empresarial hasta la cesión de la inversión inicial necesaria en lo que se denomina el período de incubación (Veciana, 2005).

En relación con la **gestión**, se pueden extraer las siguientes capacidades, habilidades o conocimientos que debería tener un emprendedor:

- Cuando la empresa es de reducido tamaño el emprendedor realiza las funciones que son propias de un gestor, por ello es necesario que cuente con capacidad de planificar, organizar, dirigir y controlar (Katz, 1955), (Drucker, 1973) ,(Mintzberg, 1983), (Cogligser y Brigham, 2004), (Codina, 2005) la actividad de la empresa, que no dejan de ser las principales funciones del subsistema de dirección, pero además debe ir acompañado de unos conocimientos económico-financieros (Katz, 1955), (Drucker, 1973), que le permitan tomar las decisiones adecuadas en cada momento.

Por tanto, el emprendedor estaría configurado como se representa en la figura 10.

Figura 10. Perfil de emprendedor. Marco teórico



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 3:

SOCIEDADES LABORALES

3. SOCIEDADES LABORALES.

3.1. Origen y evolución.

Si bien la mayoría de los autores sitúan el nacimiento de la primera sociedad laboral en 1964, con la empresa Sociedad Anónima Laboral de Transportes Urbanos de Valencia (SALTUV), la primera referencia a este tipo de empresas se realiza en el año 1951, en la Ley de Sociedades Anónimas[8] . En dicha Ley, no se contemplaba de forma expresa la opción de que los accionistas fuesen al mismo tiempo trabajadores de la empresa, pero en el artículo 151, se ofrecía la posibilidad de conversión de una sociedad anónima capitalista en sociedad anónima laboral, en caso de posible disolución de la sociedad.

Su nacimiento normativo se produce con la creación del Fondo Nacional de Protección al Trabajo (FNPT)[9], dedicado a partir del 1 de enero de 1961, al cumplimiento entre otros de los siguientes fines: "Conceder auxilios necesarios a aquellos trabajadores que, de acuerdo con la legislación vigente, cesen en su relación laboral por aplicación de los planes que para una mayor racionalización del trabajo y para el desarrollo y mejoramiento de sus instalaciones, presenten las empresas o sectores completos de una rama industrial y sean aprobados por el gobierno".

El posterior desarrollo normativo mediante sucesivas órdenes ministeriales, en las que se presupuestan cantidades económicas para facilitar el acceso de los trabajadores, a otras formas asociativas distintas de las cooperativas, hizo posible que grupos de trabajadores de empresas en crisis, compraran acciones de las empresas en las que trabajaban con el fin de poder conservar sus puestos de trabajo y promover la supervivencia de las empresas. Concretamente en 1979[10] se dispone la ejecución del XVIII Plan de inversión del FNPT, por el que se establecen ayudas para constituir "sociedades laborales", estableciéndose por primera vez cuáles deben ser las características que debe reunir este tipo de empresa, para poder acceder a las mismas, principalmente, que el 50% del capital social como mínimo debe pertenecer a los trabajadores, y ningún socio debe tener más de un 25%.

[8] Ley de 17 de Julio de 1951, sobre régimen jurídico de las sociedades anónimas.

[9] Concretamente en el Título III de la Ley 45/1960 de 21 de julio, sobre creación de Fondos Nacionales para la Aplicación Social del Impuesto y del Ahorro Ley, se crea el Fondo Nacional de Protección al Trabajo (FNPT).

[10] La Orden Ministerial (O.M.) de 12 de enero de 1979 (BOE 22/01/1979).

De cualquier forma, la primera sociedad laboral que se fundó en nuestro país comenzó a funcionar en Valencia en el año 1964: la Sociedad Anónima Laboral de Transportes Urbanos de Valencia (SALTUV), constituida por los trabajadores de la antigua Compañía de Tranvías y Ferrocarriles de Valencia. Casi todos los socios que la componían eran trabajadores asalariados de la propia empresa, pero el socio más importante lo constituía una fundación de carácter laboral, la "Fundación Laboral de Transportes Urbanos de Valencia" (FULTUV). La experiencia valenciana sirvió para llevar a cabo otras iniciativas similares en distintas ciudades españolas, destacando la Sociedad Anónima Laboral Mallorquina de Autobuses (1968) y la Sociedad Anónima Laboral Canaria de Autobuses (SALCA) (Fajardo, 2001).

La indiferencia social hacia esta forma de accionariado se modificó a raíz de los cambios producidos en el mercado de trabajo a finales de los años 70. La pérdida del empleo de determinados colectivos de trabajadores, que procedían de reconversiones de empresas privadas ya existentes, fue la base del desarrollo de esta forma jurídica (Barea y Monzón (Dir), 1992).

En la Constitución de 1978, en su art. 129.2, dispone que "*Los poderes públicos promoverán eficazmente las diversas formas de participación en las empresas y fomentarán mediante una legislación adecuada las sociedades cooperativas*[11]*. También establecerán los medios que faciliten el acceso de los trabajadores a la propiedad de los medios de producción*".

Todo esto estimuló la promulgación en 1986 de la Ley de Sociedades Anónimas Laborales[12] para conceder mayor seguridad jurídica a estas empresas y definiendo claramente su carácter, que se concreta en que la mayoría del capital social debe estar en manos de los trabajadores, se abre la posibilidad de la participación de las entidades públicas hasta en un 49%, establece los límites a la contratación indefinida y reconoce determinados beneficios fiscales.

Sin embargo, la publicación de la Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada[13] en 1995, permite la constitución de empresas con un capital mínimo de 3.005,06 euros, a

[11] No se refiere expresamente también a la sociedad laboral, ya que aún no existía, se creó días después de la aprobación de la Constitución, con la OM de 12 de enero de 1979, como se comentó anteriormente. Calvo (2013).
[12] Ley 15/1986, de 25 de abril, de Sociedades Anónimas Laborales.
[13] Ley 2/1995 de 23 de marzo de sociedades de responsabilidad limitada.

diferencia de las sociedades anónimas cuya aportación inicial era de 60.101,21 €, por lo que se ponía de manifiesto la necesidad de actualizar el régimen jurídico de la sociedad anónima laboral y de incorporar las sociedades de responsabilidad limitada laborales (S.L.L.).

De esta manera, en 1997, la Ley de Sociedades Laborales[14] viene a sustituir a la anterior Ley de Sociedades Anónimas Laborales. En ella el "concepto de sociedad laboral" respeta las líneas maestras de la anterior Ley de Sociedades Anónimas Laborales.

El último requisito necesario para la existencia legal de una sociedad anónima laboral o de una sociedad de responsabilidad limitada laboral, consiste precisamente en la obtención de esta "calificación", cuyo otorgamiento concierne al departamento correspondiente de cada Comunidad Autónoma.

Por tanto, el elemento caracterizador de las sociedades laborales, es la doble condición jurídica, de socio y de trabajador por cuenta ajena, que concurre en los socios trabajadores. En cuanto "socios", les alcanzan derechos y obligaciones que quedan recogidas en la Ley de Sociedades Anónimas o de la Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada, y también en la propia Ley de Sociedades Laborales. En tanto que "trabajadores por cuenta ajena", han de cumplir las obligaciones consiguientes y gozan de los derechos laborales establecidos en el Estatuto de los Trabajadores y los correspondientes Convenios Colectivos en los que esté encuadrada la empresa.

La sociedad laboral es una figura societaria propia del ordenamiento jurídico español que no ha tenido réplica en ningún país europeo, pero si se han regulado posteriormente formas sociales análogas en otros países Latinoamericanos, como Costa Rica, Argentina o Colombia (Fajardo, 2001).

3.2. Principales características.

Teniendo como referencia la Ley de Sociedades Laborales, se pueden extraer las siguientes características definitorias de una sociedad laboral.

Puesto que la filosofía de las sociedades laborales radica en que la gestión y la propiedad de la empresa recaiga sobre los trabajadores, la normativa establece que la

[14] Ley 4/1997, de 24 marzo, de Sociedades Laborales.

mayoría del capital social esté en manos de los trabajadores con contrato indefinido, serían los llamados "socios trabajadores", abriendo la posibilidad a que en el caso de no poseer el 100% del capital, esta diferencia esté en poder de los denominados "socios capitalistas", que solamente aportarían capital y no trabajo de carácter indefinido, ya que cabe la posibilidad de que se pueda ser socio capitalista y trabajador de carácter temporal.

Además, se establece una limitación individual en el porcentaje de participación, de modo que no se puede disponer de más de un tercio del capital social, a excepción de las Entidades Públicas o personas jurídicas cuyo capital social pertenezca al Estado, Comunidades Autónomas y Entidades Locales, cuya participación puede llegar al 49%.

Por lo que si sumamos la limitación de que la mayoría del capital social esté en manos de los trabajadores y de que ningún socio puede tener más de un tercio del mismo, se establece en tres el número mínimo de socios necesarios para constituir una sociedad laboral, y en el que como mínimo dos, han de ser socios trabajadores y el tercero puede ser socio capitalista o trabajador.

Al tratarse de una forma societaria que busca unir la condición de socio propietario de los medios de producción, a la de trabajador asalariado al servicio de la sociedad, se impone una limitación en la contratación de trabajadores indefinidos[15], que impide que una sociedad laboral aun cumpliendo los requisitos anteriores, pudiera tener un volumen de trabajadores indefinidos no socios que no participaran en la propiedad y gestión de la empresa. Este límite sólo se tiene en cuenta con respecto a los trabajadores con contrato indefinido, sin tener en cuenta a los trabajadores con contrato temporal.

En cuanto a la transmisión de las acciones, la normativa establece unos derechos de adquisición preferente con el fin de mantener en manos de los socios trabajadores la mayoría del capital social, así como el mantenimiento de sus derechos, potenciando además la incorporación de los trabajadores en el capital social de la empresa (Anexo I).

[15] El número de horas/año trabajadas por trabajadores indefinidos que no sean socios, no puede ser superior al 15% del total de horas/año trabajadas por trabajadores socios. Y si la sociedad tuviera menos de 25 trabajadores, este porcentaje no podrá ser superior al 25% del total de horas trabajadas por los socios trabajadores.

El legislador establece la obligación de destinar el 10% de los beneficios líquidos anuales a un Fondo Especial de Reserva, con el fin de reforzar la solvencia de la Sociedad, buscando sobre todo la seguridad del socio trabajador y la mayor estabilidad en el empleo, al dotar a la sociedad de un instrumento solvente y rápido para compensar pérdidas.

Cuando se constituye una sociedad laboral (Anexo II), se deben seguir los mismos pasos que para crear una sociedad limitada o anónima, según se trate, pero además hay que cumplir los requisitos marcados por la Ley[16], cuyo cumplimiento será examinado por el correspondiente registro administrativo autonómico [17], quien expedirá la correspondiente inscripción y calificación de la empresa como laboral. No obstante, si durante la vida de la empresa se produjera un incumplimiento de los mismos, la administración concede unos plazos determinados para su corrección[18].

Es importante tener en cuenta las especialidades en el régimen de afiliación a la seguridad social de los socios trabajadores, ya que por norma general todos estarían encuadrados en el Régimen General, independientemente de su porcentaje de participación en el capital social, siendo ésta una ventaja con respecto a otras formas jurídicas donde se establece un encuadramiento obligatorio en regímenes con menos cobertura como el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos o el Régimen General Asimilado (Anexo III).

3.3. Incentivos y ayudas específicos para las sociedades laborales.

Como se ha señalado anteriormente, la Constitución Española establece que los poderes públicos establecerán los medios que faciliten el acceso de los trabajadores a los medios de producción. En este sentido, las distintas administraciones públicas han aplicado este mandato de diferente forma, ya sea por la vía de los incentivos fiscales, por la

[16] Cuando los socios trabajadores no posean más del 50% del capital social, o cuando algún socio posea más del 33% del capital social, o la falta de dotación, dotación insuficiente o aplicación indebida del Fondo Especial de Reserva.
[17] En Extremadura es competencia del Registro de Cooperativas y Sociedades Laborales, que depende de la Consejería Empleo, Empresa e Innovación del Gobierno de Extremadura.
[18] Plazo de 3 años para alcanzar los límites legales, reduciendo cada año en un tercio el porcentaje en que inicialmente se exceda o supere el máximo legal y plazo de hasta seis meses para la dotación correcta del Fondo Especial de Reserva.

capitalización del desempleo, por la subvención directa a la creación de empleo o por la formación.

Las ayudas y subvenciones que pueden recibir las sociedades laborales, son de naturaleza muy diversa y cada Comunidad Autónoma establece las suyas, es un dato a tener en cuenta a la hora de decidir sobre la forma jurídica bajo la que se va a desarrollar la actividad empresarial. Los apartados 4.3.1 y 4.3.2 son ayudas Estatales, mientras que el resto que se exponen son propias de la Comunidad Autónoma de Extremadura.

3.3.1. Ayudas establecidas en la Ley 4/1997 de Sociedades Laborales.

Las sociedades laborales pueden beneficiarse de la exención de las cuotas devengadas en el Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados derivados de las operaciones de constitución, aumento del capital o transformación de S.A.L. en S.L.L. Asimismo gozan de bonificaciones del 99% de la cuota devengada en el mismo impuesto, relativa a determinadas operaciones que faciliten la adquisición del patrimonio de la empresa de la que procedan la mayoría de los socios trabajadores, la transformación de cualquier tipo de sociedad en sociedad laboral o la obtención de financiación para inversiones en activo fijo.

Para poder acogerse a estos beneficios, la empresa debe mantener su calificación de "laboral"[19] y dotar el Fondo Especial de Reserva con un 25% de los beneficios líquidos del ejercicio en que se produzca el hecho imponible.[20]

La Ley establece la posibilidad de amortizar libremente los elementos del inmovilizado material e inmaterial de las Sociedades Laborales afectos a la realización de sus actividades, adquiridos durante los 5 primeros años a partir de la fecha de su calificación como tales.

Por lo tanto, no será de aplicación dicha libertad de amortización a aquellos bienes no afectos a la realización de sus actividades, ni a los adquiridos con fecha anterior a la

[19] Se producirá la pérdida de los beneficios fiscales por descalificación, si dicha descalificación se produce en los 5 primeros ejercicios.
[20] Incluido el 10% obligatorio, es decir, que tan sólo habría que aportar un 15% adicional.

calificación de estas sociedades como laborales, ni a los adquiridos con posterioridad al plazo de los cinco primeros años contados desde tal calificación.

No se puede considerar que haya un régimen tributario propio, son un conjunto de medidas de escasa importancia, a excepción de la libertad de amortización, que permite aplazar el pago de la deuda tributaria en los primeros años de actividad, lo que supone una forma de financiación sin costes para la empresa (Calvo, 2013).

Como señala Alfonso Cano, "el objetivo de interés general (creación y mantenimiento de empleo) que el legislador anuda a la constitución y funcionamiento de la Sociedad Laboral, constituye su elemento diferenciador y es razón suficiente para justificar su diferente trato fiscal con respecto a otras formas de empresa" (Cano, A: p277:2002).

3.3.2. Pago único de la prestación contributiva otorgado por el Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE).[21]

Es una medida para fomentar el autoempleo individual y colectivo, consiste en el abono en un solo pago del valor actual de la prestación por desempleo, siempre que se destine única y exclusivamente para la creación, o integración en una sociedad laboral, y destinarse al capital social. Para ello, el socio trabajador debe estar desempleado y por tanto no haber iniciado la actividad.[22]

En lo que respecta a las sociedades laborales, se tienen cuatro alternativas a la hora de solicitar el pago único:

1. En primer lugar, se puede solicitar y obtener en un solo pago, una cantidad equivalente a la que tenga que desembolsar para adquirir la condición de socio, en concepto de acciones o participaciones del capital social de la empresa, sin que se puedan financiar ampliaciones de capital, desembolsos futuros o pagos aplazados.

[21] http://www.sepe.es/contenido/prestaciones/pdf/GuiaCapitalizacion.pdf y normativa en Anexo IV.

[22] Además de otros requisitos como:

- Tener, al menos, tres meses de prestación pendientes de percibir.
- No haber obtenido el reconocimiento de un pago único en los 4 años anteriores a la fecha de solicitud del derecho que ahora pretende.
- Iniciar la actividad en el plazo máximo de un mes desde la resolución de concesión del derecho, y en todo caso, con fecha posterior a la solicitud.

2. En el caso de que el importe de dicho desembolso fuera inferior al de la cuantía de la prestación que tiene pendiente de percibir, puede solicitar simultáneamente el abono del importe restante para financiar el coste de las cuotas de Seguridad Social, durante el desarrollo de su actividad. En este caso se le abonará mensualmente una cantidad fija, equivalente al importe de la cuota como trabajador por cuenta propia del Régimen Especial de Trabajadores Autónomos, de Trabajadores del Mar o de Trabajadores Agrarios de la Seguridad Social; o al importe de la aportación íntegra del trabajador a la cuota del Régimen General de la Seguridad Social, en función del régimen en el que se figure de alta en el momento de inicio de la actividad, hasta agotar el remanente.

3. También se puede solicitar y obtener exclusivamente la cantidad que se justifique como desembolso para adquirir la condición de socio, en concepto de acciones o participaciones del capital social de la empresa en los términos indicados en el nº 1 anterior.

4. Y por último se puede solicitar y obtener exclusivamente el importe total de la prestación pendiente de percibir para la subvención de cuotas de la Seguridad Social en los términos indicados en el nº1 anterior.

Además, el 100% de las cantidades percibidas en concepto de capitalización del desempleo o pago único, quedan exentas del IRPF. Este incentivo fiscal tiene efecto desde el 1 de enero de 2013 y se enmarca en el plan de choque para fomentar la actividad de los emprendedores[23]. Anteriormente se establecía el límite en 15.500 euros, por lo que representa un incentivo más para utilizar esta medida. Tanto la exención total actual como la anterior están condicionadas al mantenimiento de la actividad durante cinco años.

La posibilidad de capitalizar la prestación por desempleo, e incorporarla como capital social en la empresa, es una buena medida de fomento de las sociedades laborales, por lo que supone, no sólo de garantías ante terceros, como pueden ser las entidades

[23] Real Decreto Ley 4/2013 de 22 de febrero de 2013

financieras a la hora de solicitar financiación, sino por la liquidez necesaria en los primeros meses de actividad. Pero no hay que olvidar que el Estado también sale ganando, ya que se están movilizando unos recursos que estaban comprometidos para proporcionar una renta ante una situación de desempleo, y que pasan a generar actividad económica, con lo que supone de retorno al Estado: cotización a la seguridad social, retenciones por el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas, Impuesto de Sociedades o Impuesto sobre el valor Añadido, sin contar otros impuestos o tasas de ámbito local o autonómico.

No obstante, cuando se lleva a la práctica, pueden existir discrepancias entre los socios, como es el caso de constitución de una sociedad laboral en la que sólo uno de los socios capitalice el desempleo, esto obligará al resto a realizar aportaciones similares, en la medida en que quieran participar por igual, y si no es así, se tienen que tener en cuenta los límites de poseer como máximo un tercio del capital social y que la mayoría debe estar en manos de los socios trabajadores. Por ejemplo, en el caso de una sociedad formada por tres socios, en el que uno aporta 10.000 euros a través del pago único, se obliga al resto a realizar idéntica aportación, no siendo posible en todos los casos, máxime cuando el importe mínimo para constituir la sociedad es de 3.000 euros.

3.3.3. Bonificación de las cuotas a la seguridad social[24]

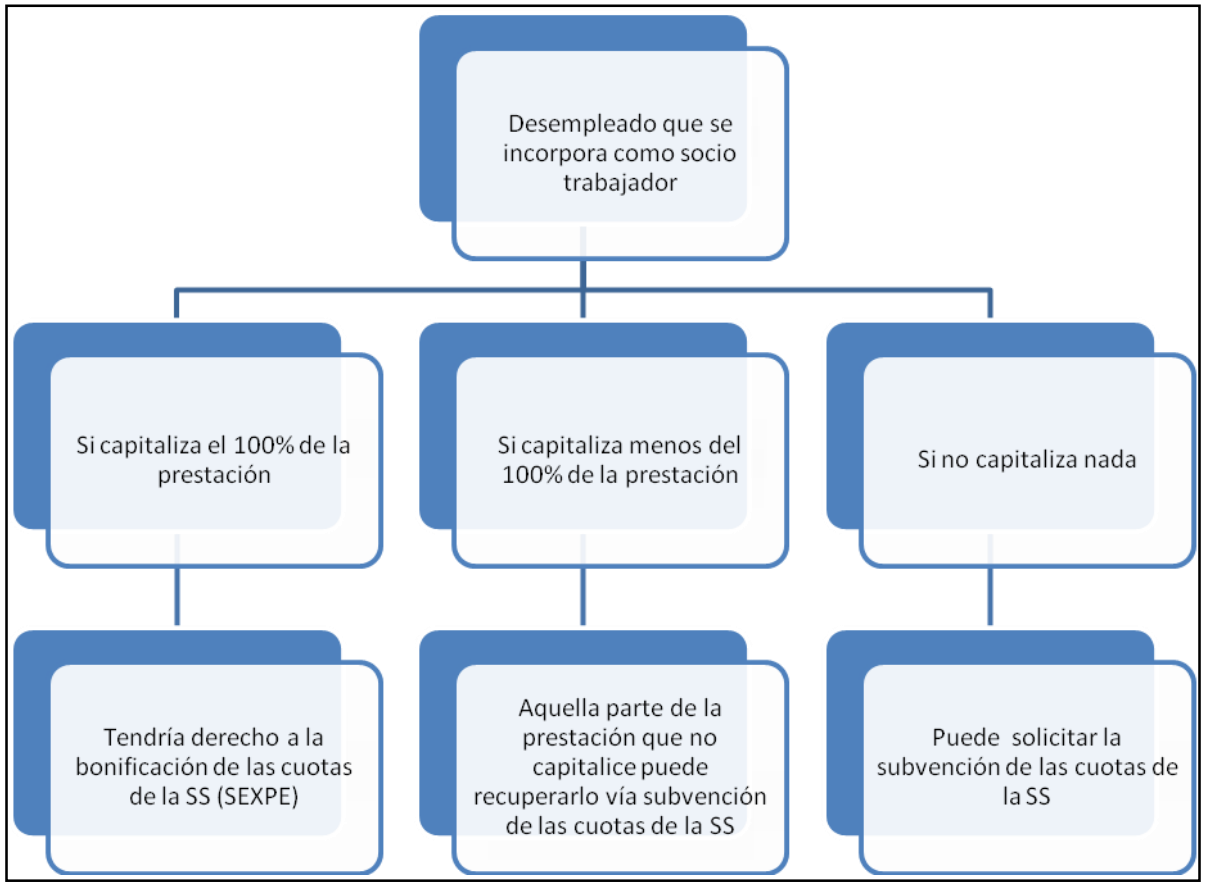
Los socios trabajadores que hayan percibido la prestación por desempleo en su modalidad de pago único por la cuantía total a que tuviera derecho en el momento de la capitalización, pueden percibir una ayuda que consiste en el abono del importe de las cuotas a la Seguridad Social a trabajadores/as[25]. La duración de la misma es equivalente al tiempo en el que se hubiera percibido la prestación por desempleo, de no haberse percibido en su modalidad de pago único, y siempre y cuando cumplan los requisitos legales establecidos[26]. Esta ayuda es solicitada al Servicio Extremeño Público de Empleo del Gobierno de Extremadura.

[24] Ver normativa en Anexo V.

[25] El 50% de la cuota al Régimen Especial de Trabajadores Autónomos, calculado sobre la base mínima de cotización, o el 100% de la aportación del trabajador /a en las cotizaciones al Régimen General de la Seguridad Social.

[26] Haber percibido la prestación por desempleo en su modalidad de pago único por la cuantía total a que tuviera derecho en el momento de capitalización.

Figura 11. Capitalización del desempleo.



Elaboración propia tomada del SEPE

3.3.4. Ayudas a fondo perdido para sufragar los gastos de constitución y para la creación de empleo.[27]

La Consejería de Empleo, Empresa e Innovación del Gobierno de Extremadura establece unas ayudas que están orientadas hacia el fomento del empleo indefinido de las personas que están desempleadas o con contrato temporal y formen parte de sociedades laborales, a las que, como establece el legislador promotor de la ayuda, por su régimen jurídico, su carácter social y su finalidad, les es muy difícil participar en el

Haber iniciado la actividad dentro del mes siguiente a la percepción de la prestación de pago único o encontrarse en fase de iniciación.
Estar dado de alta en el correspondiente régimen de la Seguridad Social.
Hallarse al corriente en el pago de sus obligaciones tributarias y frente a la Seguridad Social.

[27] Ver normativa en Anexo VI

tráfico económico en condiciones de igualdad respecto a empresas con otras formas jurídicas de gestión más ágil.

Estas ayudas a fondo perdido están más que justificadas, no sólo por el mandato Constitucional establecido en el artículo 129.2 ya mencionado, sino porque se trata de pequeñas empresas intensivas en mano de obra, que no pueden competir en igualdad de condiciones con las grandes empresas, sobre todo en el acceso a la financiación y a la I+D+i[28]

Las ayudas se dividen en dos programas, el programa I se refiere a las subvenciones que pueden concederse por la creación de puestos de trabajo mediante la incorporación de socios trabajadores y que varían según los colectivos a los que pertenezcan entre los 7.500 y 12.500 euros, además de hasta 1.000 euros para sufragar los gastos de constitución (Notaría y Registro Mercantil)[29]; y el programa II son subvenciones para la contratación de técnicos universitarios[30] y/o gerentes[31] con ayudas comprendidas entre los 13.000 euros para la contratación de técnicos universitarios, los 19.000 euros para la contratación de gerentes que tengan un título universitario o experiencia gerencial y los 26.000 euros en el caso de gerentes con titulación y experiencia.

Estas ayudas que reciben las sociedades laborales son las máximas que otorga el Gobierno de Extremadura a cualquier empresa para el caso de creación de empleo, por

[28] Investigación, desarrollo e innovación.

[29] 10.000 € por la incorporación a sociedades laborales de socios trabajadores o de trabajo que reúnan las siguientes características: Mujeres, jóvenes menores de treinta años, varones mayores de cuarenta y cinco años, discapacitados, desempleados extremeños que retornen de la emigración a la Comunidad Autónoma de Extremadura, socios que han finalizado su participación en Programa de Empleo de Experiencia en la Administración Local, sociedades beneficiarias con domicilio social en municipios de menos de 5.000 habitantes, Sociedades dedicadas a actividades económicas vinculadas con la Investigación y Desarrollo (I+D), Turismo, y Trabajos y Servicios relacionados con la Asistencia y Servicios Sociales y Asistencia a Menores.
7.500 € en el caso de que las entidades beneficiarias y los socios trabajadores o de trabajo, cuyo puesto se subvenciona, no cumplan las especialidades del apartado anterior.
12.500 € en el supuesto de incorporación, como socias trabajadoras o de trabajo, de mujeres que hayan sido víctimas de la violencia de género.

[30] Los trabajadores contratados en calidad de técnicos de grado medio o de grado superior, deberán estar en posesión de un título académico oficial de Diplomado o Licenciado Universitario, adecuado a las funciones que deba realizar en la sociedad o entidad beneficiaria.

[31] Los trabajadores contratados para el desempeño de funciones de carácter gerencial o directivas, deberán acreditar la posesión de un título académico oficial, en el mismo sentido que los técnicos del apartado anterior, o en su caso, si no disponen de tal titulación académica, deberán acreditar su experiencia profesional en la gestión y dirección de empresas durante un periodo no inferior a doce meses a lo largo de su vida laboral.

lo que deben ser tenidas en cuenta por los emprendedores en el proceso de toma de decisiones sobre la forma jurídica definitiva que adopta la empresa.

Además se subvenciona la contratación de gerentes, por entender la Administración como una debilidad, la gestión de este tipo de empresas, como se verá en el apartado 3.4.

3.3.5. Planes específicos de formación.

3.3.5.1. Subvenciones para la formación dirigida prioritariamente a los trabajadores ocupados en el sector de la economía social[32]

Los trabajadores de las sociedades laborales pueden recibir formación de planes formativos intersectoriales, con el fin de mejorar la competitividad de las empresas.

Esta formación es realizada a través de las organizaciones representativas del sector, en este caso, sería la Agrupación de Empresas Laborales de Extremadura, aunque también pueden solicitarlas el resto de entidades representativas de la economía social, como pueden ser las cooperativas. Para el ejercicio 2013 se destinaron 120.000 euros y para el ejercicio 2014, 40.000 euros.

3.3.5.2. Ayudas a fondo perdido para las organizaciones representativas[33]

Con el objeto de apoyar el funcionamiento de las entidades asociativas de la economía social y el autoempleo, como medida de promoción de la economía social y de fomento del empleo, se subvencionan los gastos generales de estas entidades, hasta un máximo de 18.500 euros.

El hecho de que existan organizaciones representativas de este tipo de empresas hace que se puedan prestar determinados servicios de asesoramiento, de fomento de la formación de los trabajadores, de mejora de la competitividad, de divulgación del modelo empresarial y de representación del sector ante las administraciones públicas.

[32] Ver normativa en Anexo VII.
[33] Ver normativa en Anexo VIII

Cuadro 5. Ayudas específicas para las sociedades laborales.

Modalidad	Organismo	Destinatario	Finalidad	Cuantía
Exención y bonificaciones en el ITP y AJD	Agencia Tributaria	Sociedades Laborales	Diferente trato fiscal que otras formas jurídicas	Exención y el 99% de bonificación en determinadas operaciones societarias
Impuesto de Sociedades	Agencia Tributaria	Sociedades Laborales	Diferente trato fiscal que otras formas jurídicas	Libertad de amortización primeros 5 años
Pago único de la prestación contributiva	Servicio Público de Empleo Estatal	Desempleado perceptor de prestación por desempleo que se incorpora como socio trabajador	Adquirir la condición de socio trabajador	El importe de la capitalización del desempleo
Subvención del coste de la seguridad social del trabajador	Servicio Público de Empleo Estatal	Desempleado perceptor de prestación por desempleo que se incorpora como socio trabajador	Adquirir la condición de socio trabajador	La parte de la capitalización del desempleo que no se aporta como capital social
Bonificación de las cuotas a la seguridad social del trabajador	Gobierno de Extremadura	Socios trabajadores que han percibido el 100% de la capitalización del desempleo	Fomentar creación de empleo	- 50% de la cuota del RETA - 100% cuota obrera Durante el tiempo que les hubiera correspondido cobrar el desempleo
Subvención de los gastos de constitución	Gobierno de Extremadura	Sociedades Laborales	Fomentar creación de empleo	Hasta 1.000 €
Subvención para la incorporación de socios trabajadores	Gobierno de Extremadura	Sociedades Laborales	Fomentar creación de empleo	7.500-12.500 €
Subvención para la contratación indefinida de un gerente	Gobierno de Extremadura	Sociedades Laborales	Apoyo gerencial a las sociedades laborales	19.000-27.000 €
Subvención para la contratación indefinida de técnicos titulados	Gobierno de Extremadura	Sociedades Laborales	Apoyo técnico a las sociedades laborales	13.000-14.000 €
Subvenciones para formación	Gobierno de Extremadura	Entidades asociativas de sociedades laborales	Mejorar la competitividad de las sociedades laborales	Ejercicio 2013: 120.000 € Ejercicio 2014: 40.000 €
Ayudas a las entidades asociativas de sociedades laborales	Gobierno de Extremadura	Entidades asociativas de sociedades laborales	Medida de promoción del sector	Subvención de los gastos generales en hasta 18.500 €

Fuente: Elaboración propia.

3.4. La sociedad laboral como fórmula de emprendimiento.

Como señala Cano (2002), la sociedad laboral es elegida por los emprendedores por la misma razón última que cuando se opta por otra forma jurídica, que es la de llevar a cabo una actividad económica y empresarial, si bien, en lo que se diferencia es en la intensiva utilización del factor trabajo, que no sólo se integra en la estructura societaria, sino también en la empresarial, provocando la identificación casi plena entre el interés social y el empresarial. En este sentido, Melgarejo, Arcelus y Simón (2007), resaltan el elevado grado de compromiso que los empleados profesan, existiendo una voluntad de que la empresa mantenga unos buenos resultados aceptables, no tanto por la parte de obtención de dividendos, que también, sino porque eso supondría el mantenimiento de sus puestos de trabajo.

Las sociedades laborales crean un empleo diferente al resto de pymes, al garantizar un equilibrio entre viabilidad y solidaridad, y por la tendencia a la creación de empleo indefinido y a la flexibilidad salarial (Juliá y Meliá.. (Dir), 2000).

Por esta razón, las sociedades laborales tienen un comportamiento anticíclico o de supervivencia en épocas de crisis económica, ya que por un lado las empresas existentes sobreviven porque los socios trabajadores realizan sacrificios, cobrando sólo parte de sus nóminas, a la espera de que la situación mejore; o bien porque se crean más empresas debido al mayor índice de paro. Si bien pueden existir algunos elementos que hacen más evidente esta relación, como pueden ser el arraigo de este tipo de formas de organización de la producción, o la promoción pública que realizan las diferentes Comunidades Autonómicas (Gastaminza y Hernández, 2001). No obstante, como se verá en el apartado de datos estadísticos, desde el comienzo de la crisis actual, no se está produciendo ese efecto anticíclico.

Esta figura jurídica posibilita la unión de diferentes profesionales, con el fin de ganar tamaño y posibilitar sinergias, por tanto se plantea como una alternativa al trabajo autónomo o a las sociedades irregulares como son las comunidades de bienes (López i Mora, 1999). En este sentido, la Junta de Extremadura en 2009 publicó un Decreto[34], con el fin de promover la transformación de comunidades de bienes en sociedades

[34] DECRETO 24/2009, de 20 de febrero, por el que se modifica el programa de ayudas para el fomento del empleo en el ámbito de la economía social.

laborales, con el argumento de que facilitar la conversión en Cooperativas o Sociedades Limitadas Laborales, puede ser una medida factible y generadora de riqueza y empleo. En el Decreto se establece que "*Las comunidades de bienes, en tanto que entidades empresariales constituidas al menos por dos personas físicas adscritas al Régimen Especial de Trabajadores Autónomos de la Seguridad Social, constituyen un buen yacimiento potencial para la expansión y desarrollo de la Economía Social, bien a través del cooperativismo o facilitando la conversión en sociedades laborales*".

Las sociedades laborales contribuyen a impulsar los procesos de desarrollo territorial en el ámbito local (Ruiz y González, 2011). Son muchos los municipios y comarcas en los que las empresas de trabajo asociado (cooperativas de trabajo asociado y sociedades laborales) son el instrumento utilizado para la creación de empleo (Juliá y Meliá. Dir), 2000), principalmente cubren los denominados Nuevos Yacimientos de Empleo[35], que se podrían clasificar en:

- Servicios de la vida diaria:
  - Servicios a domicilio.
  - Atención a la infancia.
  - Nuevas tecnologías de la información y la comunicación.
  - Ayuda a los jóvenes con dificultades, servicios de mediación y asesoramiento en la resolución de conflictos.

- Servicios para la mejora de la calidad de vida:
  - Mejora de la vivienda y alojamientos.
  - Seguridad y prevención de riesgos laborales.
  - Transportes colectivos locales.
  - Aprovechamiento y revalorización de los espacios públicos urbanos.
  - Comercios de proximidad.

- Servicios culturales y de ocio:
  - Turismo.

[35] Los Nuevos Yacimientos de Empleo, aparecen por primera vez en 1993, en el documento de la Comisión Europea "Crecimiento, competitividad y empleo. Retos y pistas para entrar en el siglo XXI", conocido como el Libro Blanco de Delors, y se refieren a aquellas actividades que surgen como consecuencia de los cambios en el entorno (Veciana, 2005) y generan nuevas demandas que necesitan ser cubiertas, siendo por tanto fuente de oportunidad para el emprendimiento.

- Sector audiovisual.
- Patrimonio cultural.
- Desarrollo cultural local.
- Deporte.

- Servicios de protección del medio natural:
  - Gestión y tratamiento de residuos.
  - Gestión del agua.
  - Gestión de la energía, energías alternativas.
  - Protección y mantenimiento de áreas naturales.
  - Reglamentación y control de la contaminación e instalaciones correspondientes.

La Ley de Sociedades Laborales, establece que ninguno de los socios puede poseer acciones o participaciones que representen más de un tercio del capital social, excepto en el caso de las Entidades Públicas o personas jurídicas cuyo capital social pertenezca el Estado, Comunidades Autónomas y Entidades Locales, que pueden participar hasta en un 49%. Esto abre la posibilidad a que las distintas administraciones puedan participar en la creación de sociedades laborales, con el fin de poder prestar servicios públicos que sean provistos por empresas propiedad de los trabajadores, con los correspondientes derechos que le otorgaría su participación de hasta un 49%. Estas empresas, además de prestar servicios a la administración lo harían en el sector privado, la ventaja de la administración sería la de crear empleo indefinido no público, con el correspondiente ahorro de costes de personal que pueden requerirse de forma periódica pero no intensivamente, en el caso de ayuntamientos o mancomunidades nos podríamos referir a los servicios de cuidado de jardines, de electricidad, de mantenimiento de las calles, de los cuidados de los mayores, de los niños, etc.

El proceso de descentralización productiva atrae a este tipo de empresas, en las cadenas de contratas y subcontratas, en las concesiones administrativas o en las franquicias. (López i Mora, 1999). En este sentido, las sociedades laborales tienen una serie de incentivos a la hora de participar en concursos públicos.

Si nos centramos en el ámbito de la **dirección y gestión**, como señala Pérez de las Vacas, Bel y Miranda (2005), en las empresas de reducida dimensión, como es el caso de las sociedades laborales, y en mayor medida en las limitadas laborales, se produce una escasa profesionalización de la dirección, que suele ser asumida por los propios socios trabajadores. Asimismo, en lo concerniente a este tema, el trabajo de campo realizado en el Libro Blanco de la Economía Social en España (Barea y Monzón (Dir), 1992), pone de manifiesto que casi el 80% de las Sociedades Anónimas Laborales están dirigidas por un gerente con un aceptable nivel de formación, y más del 34% de los gerentes poseen titulación universitaria si bien un porcentaje similar sólo tiene estudios primarios.

En el Libro Blanco de las Sociedades Cooperativas y Laborales de Extremadura (Ausín (Dir), 2002), podemos obtener la siguiente información en relación con las características de la gestión en las sociedades laborales:

- Casi el 69% de las sociedades laborales de Extremadura tiene un gerente o director, porcentaje que sube al 79% cuando se trata de sociedades anónimas, que en el 96% de los casos es un socio trabajador con estudios primarios (43% del total) o Bachillerato (el 38% del total).

- No deja de ser sorprendente que un 41,7% de las sociedades de responsabilidad limitada laboral, carezcan de la figura del gerente o director. Pero puede explicarse por su muy reducida dimensión: muchas tienen solo dos socios trabajadores. Sin embargo, sorprende aún más el que entidades de mayor tamaño (aunque en un porcentaje elevado son microempresas), como son por término medio las sociedades anónimas laborales, no tengan director o gerente en más del 20% de los casos.

- Por otra parte, el que la gerencia sea desempeñada mayoritariamente por socios trabajadores es en cierto modo indicativo de la escasa preparación especializada que tienen dichos gerentes para realizar su actividad. Solo un 17,2% de los gerentes tiene formación universitaria. Por término medio, los gerentes de las sociedades limitadas laborales tienen una formación mayor que los de las sociedades anónimas. Mientras que los primeros tienen estudios de bachillerato o universitarios en el 61% de los casos, los segundos sólo en un 50%.

- Hay que resaltar que en las sociedades laborales es relativamente infrecuente que exista un plan de gestión, entendiendo por el mismo aquél documento de trabajo aprobado por el consejo de administración o la junta general de socios en el que se detallan los presupuestos de explotación y tesorería, los balances provisionales y otros documentos de apoyo para la toma de decisiones de gestión. De hecho, solo un 27% de las empresas disponen de dicho plan, porcentaje algo superior en las sociedades anónimas (32%) que en las sociedades limitadas (21%).

Del análisis de este trabajo de campo se observa una carencia en la gerencia de las sociedades laborales, que hace que entre las ayudas que pueden recibir las sociedades laborales por parte de las administraciones públicas, como hemos visto, se encuentra la de la contratación indefinida de gerentes.

Por tanto, nos encontramos ante un modelo de empresa en el que la dirección de la misma está ligada a las características de los socios promotores del proyecto empresarial, es decir, a los emprendedores, que son los que tienen una idea de negocio y deciden ponerla en marcha, por consiguiente habrá que analizar la figura del socio trabajador como emprendedor en todo su ámbito, incluido el de la gestión.

En definitiva, las sociedades laborales son un buen instrumento para desarrollar una actividad empresarial cuando son 2 o más los emprendedores o promotores del negocio, en la que las ventajas, superan a los inconvenientes. Entre las ventajas podemos señalar las siguientes:

- Ayudas de las administraciones públicas en subvenciones y bonificaciones fiscales.
- Participación de los trabajadores en la propiedad y la gestión.
- Responsabilidad limitada al capital aportado.
- Cotización por el Régimen General de la Seguridad Social.

Y entre los inconvenientes:

- Limitaciones a la contratación indefinida.
- Limitaciones en los porcentajes de participación en la sociedad.
- Limitaciones en las transmisiones de las participaciones o acciones.

En relación con los inconvenientes, surge el debate, respecto de si se debe ser fiel al modelo, o por el contrario, si se pueden minorar los requisitos y restricciones antes mencionados. En este sentido, Calvo (2013), está a favor de un mayor grado de flexibilidad en las restricciones mencionadas, pero ofreciendo otras alternativas que permitan mantener el carácter de laboral, como por ejemplo la participación en beneficios obligatoria para los trabajadores no socios o la incorporación de representantes de los trabajadores no socios en la Junta General (de accionistas o socios, según se trate de anónima o limitada) o incluso en los órganos de administración.

Como afirma Calvo (2013:81), "la esencia de la sociedad laboral (o, si se quiere, la ideología) es la participación de los trabajadores en su propia empresa", pero, ¿se logra una participación efectiva de los trabajadores en la empresa?, ¿en qué medida se constituyen las empresas por las ayudas e incentivos señalados en el apartado 4.3?, ¿qué ocurre una vez que pasan los plazos requeridos de mantenimiento de la forma jurídica, para no perder las ayudas?, si la empresa crece, ¿son los socios promotores los que recelan de dar entrada en el capital a los trabajadores? o ¿son los propios trabajadores los que no quieren arriesgar su capital en la empresa?, ¿cuáles son las causas del pronunciado decrecimiento en la constitución de empresas?, ¿se están dirigiendo y gestionando correctamente las sociedades laborales? Todos estos interrogantes, abren la puerta a futuras investigaciones relacionadas con el modelo de empresa estudiado.

3.5.Evolución de la figura de la sociedad laboral.

Para la realización de este apartado se han utilizado dos fuentes estadísticas:

- Por un lado, la información de las sociedades laborales registradas (constituidas), procede de la Dirección General de la Economía Social del Trabajo Autónomo y de la Responsabilidad Social de las Empresas del Ministerio de Empleo y Seguridad Social. En base a dicha información, se elabora la estadística en colaboración con la Subdirección General de Estadísticas Sociales y Laborales del Ministerio de Empleo y Seguridad Social. La información ha sido recabada del Anuario (2012) de Estadísticas del Ministerio de Empleo y Seguridad Social[36], del Boletín de Estadísticas

[36] http://www.empleo.gob.es/estadisticas/ANUARIO2012/welcome.htm (02-05-2014).

Laborales[37] y de los Datos Estadísticos sobre Economía Social[38] publicados por el mismo Ministerio. Se han escogido diferentes períodos de estudio, en función de la disponibilidad desagregada de los datos, estudiando la evolución de los datos de empresas creadas y sus características.

- Por otro lado, respecto a las sociedades laborales en situación de alta en seguridad social (activas), se utiliza el fichero de Códigos de Cuenta de Cotización (C.C.C.) en situación de alta en la Seguridad Social a la fecha correspondiente. A partir de esa unidad registral (denominado en los cuadros como Centro de Cotización) se ha procedido a la agrupación de aquéllos que tienen un mismo CIF (Código de Identificación Fiscal), y por lo tanto pertenecen a la misma sociedad. Recabando la información del Anuario (2012) de Estadísticas del Ministerio de Empleo y Seguridad Social[39], y de los Datos Estadísticos sobre Economía Social[40] publicados por el mismo Ministerio. En este caso se estudian los datos a 31 de diciembre de 2013, desde un punto vista stock, de cuáles son las características de las sociedades laborales que están en funcionamiento.

3.5.1. Sociedades laborales registradas.

3.5.1.1. Evolución de las sociedades laborales y de sus socios durante el período 1988-2013.

El análisis del cuadro 6, muestra varias cuestiones que hay que resaltar:

- El período de estudio elegido se inicia en el año 1988, cuando lleva dos años en vigor la Ley de Sociedades Anónimas Laborales[41], que supuso dar seguridad jurídica y permitió articular medidas para fomentar este tipo de empresas.

- Durante el período 1988-2013, en España se han constituido 60.967 sociedades laborales.

[37] http://www.empleo.gob.es/estadisticas/bel/index.htm (02-05-2014).
[38]http://www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/autonomos/economia-soc/EconomiaSocial/estadisticas/index.htm (02-05-2014).
[39] http://www.empleo.gob.es/estadisticas/ANUARIO2012/welcome.htm (02-05-2014).
[40]http://www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/autonomos/economia-soc/EconomiaSocial/estadisticas/index.htm (02-05-2014).
[41]Ley 15/1986, de 25 de abril, de Sociedades Anónimas Laborales.

- La constitución de sociedades anónimas laborales fue inversamente proporcional al crecimiento económico, disminuyendo en el período 1988-1991, y creciendo en el periodo de recesión económica 1992-1994, motivo por el cual fueron creadas.

- El periodo 1997-2002, fue un intervalo de tiempo de crecimiento constante en la constitución de sociedades laborales, principalmente de sociedades limitadas laborales, debido a que tras la publicación de la Ley de Sociedades Laborales[42] se convierte en una forma jurídica más accesible a los emprendedores, al no tener el obstáculo del elevado capital social, necesario para la constitución de sociedades anónimas. Se cambia por tanto, la idiosincrasia inicial de las sociedades laborales: en un principio se creaban por los trabajadores de las empresas que entraban en crisis, con una elevada aportación de capital social; y ahora es utilizada por los emprendedores aprovechando una época de bonanza económica, mediante la fórmula de sociedad limitada laboral, relegando la sociedad anónima laboral a un carácter residual.

- Desde el 2003 hasta ahora, una vez que ha pasado el efecto impulsor de la mencionada Ley, se produce un descenso continuado en la creación de sociedades laborales. Las causas de este descenso, podría ser motivo de un posterior estudio de investigación.

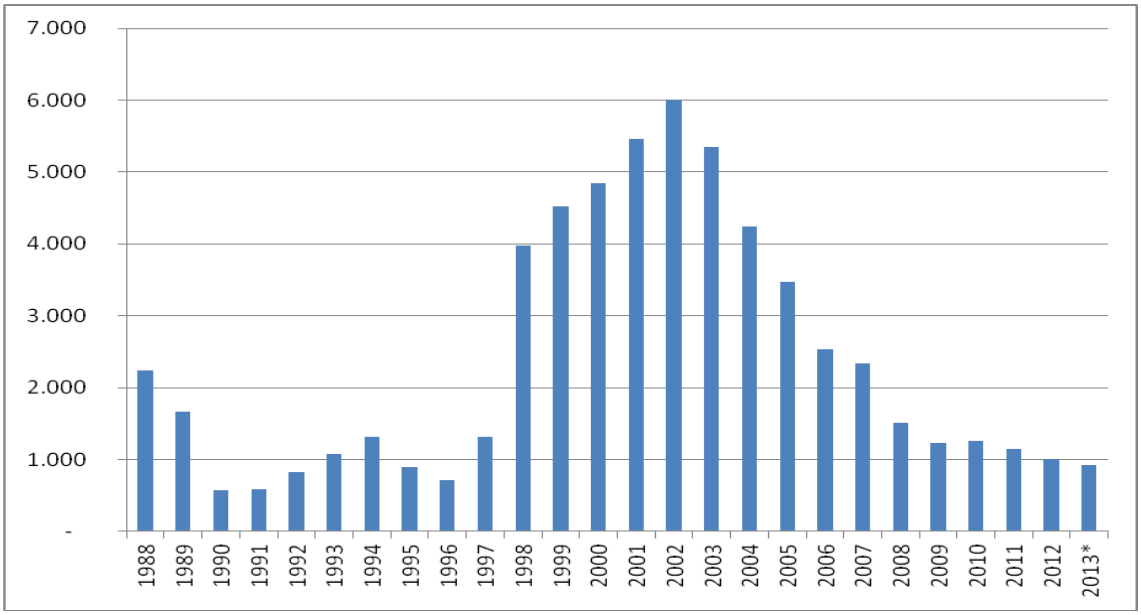
[42] Ley 4/1997, de 24 de marzo, de Sociedades Laborales.

Cuadro 6. Sociedades laborales (SS.LL.) registradas en España y socios iniciales. 1988 2013.

	SS.LL.		Socios iniciales	
AÑO	Sociedades	%Crecimiento	Socios	Tamaño medio
1988	2.237		15.005	6,71
1989	1.662	-25,70	10.265	6,18
1990	572	-65,58	4.335	7,58
1991	586	2,45	5.132	8,76
1992	820	39,93	5.772	7,04
1993	1.077	31,34	7.493	6,96
1994	1.318	22,38	8.439	6,40
1995	888	-32,63	5.939	6,69
1996	706	-20,50	5.399	7,65
1997	1.315	86,26	10.300	7,83
1998	3.979	202,59	19.904	5,00
1999	4.522	13,65	16.589	3,67
2000	4.849	7,23	17.405	3,59
2001	5.454	12,48	19.387	3,55
2002	6.013	10,25	21.209	3,53
2003	5.353	-10,98	19.088	3,57
2004	4.249	-20,62	15.558	3,66
2005	3.466	-18,43	12.491	3,60
2006	2.526	-27,12	8.969	3,55
2007	2.341	-7,32	8.290	3,54
2008	1.514	-35,33	5.655	3,74
2009	1.225	-19,09	4.793	3,91
2010	1.252	2,20	4.590	3,67
2011	1.145	-8,55	4.336	3,79
2012	1.006	-12,14	3.895	3,87
2013	892	-11,33	3.444	3,86
TOTAL	**60.967**		**263.682**	**4,33**

Fuente: Elaboración propia con datos de la Dirección General de la Economía Social del Trabajo Autónomo y de la Responsabilidad Social de las Empresas.

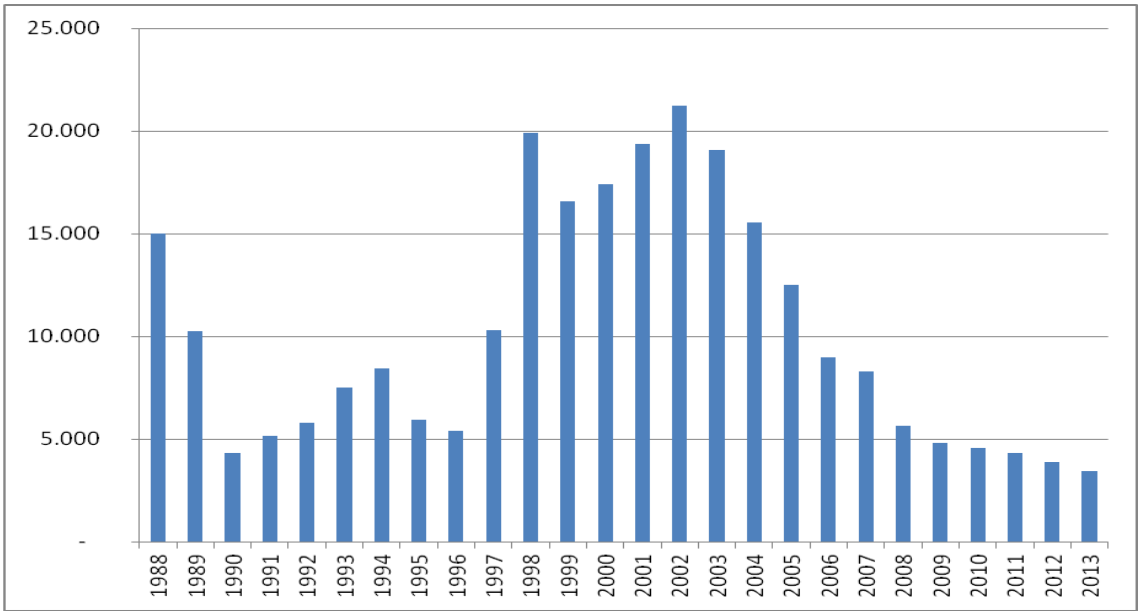
Gráfico 1. Sociedades laborales registradas en España. 1988-2013.



Fuente: Elaboración propia con datos de la Dirección General de la Economía Social del Trabajo Autónomo y de la Responsabilidad Social de las Empresas.

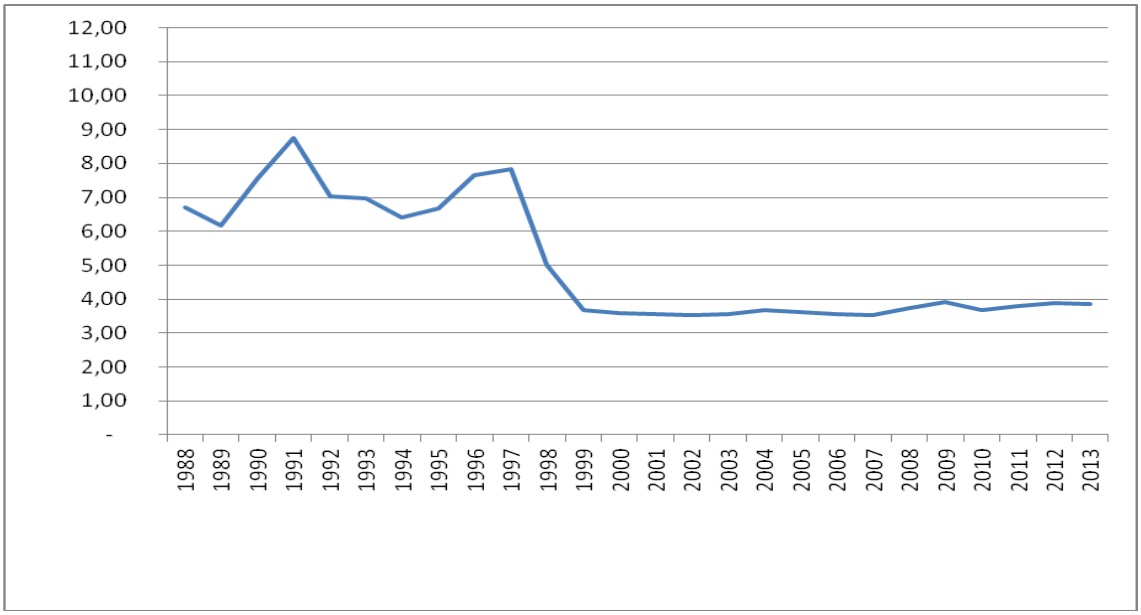
En los datos expuestos en el cuadro 6, el tamaño medio de las sociedades laborales en el periodo 1988-1997, ha estado comprendido entre 6 y 9 socios, debido a que la normativa hasta esa fecha obligaba a la constitución de sociedad anónima laboral con al menos 4 socios, y con un capital social superior a los 60.000 euros, que hacía necesaria la participación de un número considerable de socios. A partir de 1997, al permitirse la creación de sociedades limitadas laborales, el tamaño medio se sitúa entre 3 y 4, por la menor capitalización necesaria, superior a 3.000 euros, y el menor número de socios necesarios, que pasa de 4 a 3. Esto hace que sean este tipo de empresas las que se constituyan mayoritariamente, en detrimento de la sociedad anónima laboral, produciéndose una tendencia hacia la microempresa o nanoempresa. Tal es el cambio, que incluso las sociedades anónimas laborales se transformaban en limitadas laborales, por las ventajas que tenían éstas últimas.

Gráfico 2. Socios iniciales pertenecientes a las sociedades laborales registradas en España. 1988-2013.



Fuente: Elaboración propia con datos de la Dirección General de la Economía Social del Trabajo Autónomo y de la Responsabilidad Social de las Empresas.

Gráfico 3. Tamaño medio de sociedades laborales (SS.LL.) registradas en España. 1988-2013.



Fuente: Elaboración propia con datos de la Dirección General de la Economía Social del Trabajo Autónomo y de la Responsabilidad Social de las Empresas.

3.5.1.2. Evolución de los socios de las sociedades laborales según clase y sexo durante el período 2001-2013.

Como se puede observar en el cuadro 7, y en los gráficos 4, 5, 6 y 7 la proporción de varones y mujeres es diferente si se consideran los socios trabajadores o los socios capitalistas. En los primeros la proporción es favorable a los varones, de tal forma que de cada 10 socios trabajadores, 7 serían varones y 3 mujeres; sin embargo, en los socios capitalistas, la proporción es 6 a 4 favorable a la mujer. Detrás de estos datos, puede estar el carácter familiar que en numerosas ocasiones tiene esta forma jurídica, incorporando a la mujer cónyuge como socio capitalista.

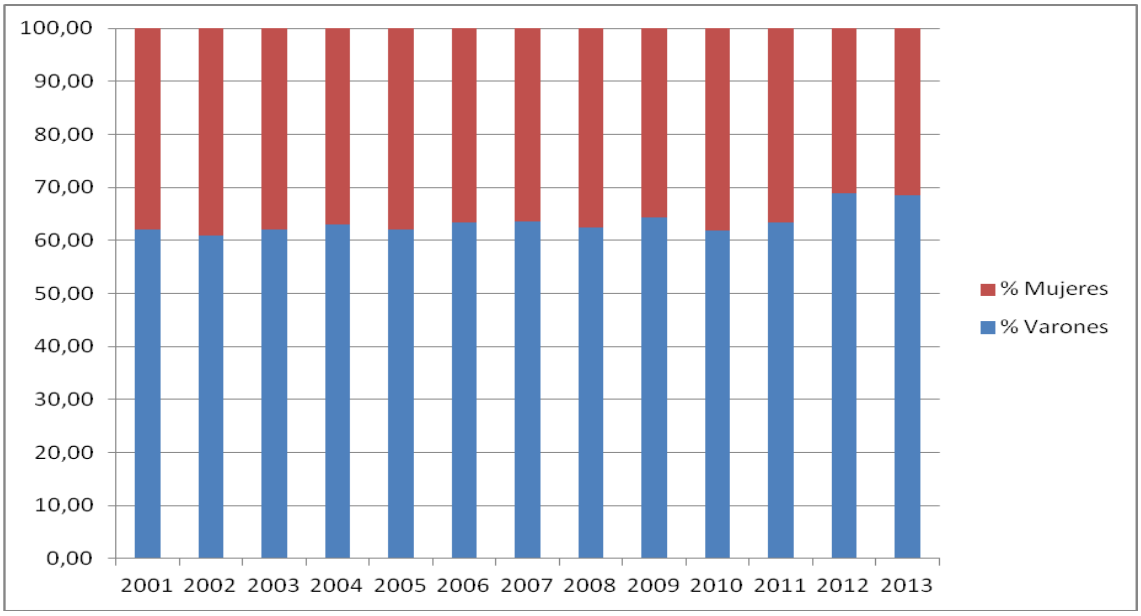
Además, se puede establecer al inicio del periodo objeto de estudio, que los socios trabajadores representaban el 70% del total de socios, pero que este porcentaje ha ido creciendo a lo largo del tiempo, en detrimento del número de socios capitalistas, hasta representar actualmente el 80%.

Cuadro 7. Socios de sociedades laborales registradas en España según clase y sexo. 2001-2013.

	Socios totales			**Socios trabajadores**				**Socios capitalistas**			
AÑOS	**Total**	**% Varones**	**% Mujeres**	**Total**	**% Varones**	**% Mujeres**	**% Socios totales**	**Total**	**% Varones**	**% Mujeres**	**% Socios totales**
2001	19.387	62,00	38,00	13.654	70,95	29,05	70,43	5.733	40,68	59,32	29,57
2002	21.209	61,00	39,00	14.983	69,96	30,04	70,64	6.226	39,45	60,55	29,36
2003	19.088	62,15	37,85	13.770	70,63	29,37	72,14	5.318	40,18	59,82	27,86
2004	15.558	63,04	36,96	11.281	71,55	28,45	72,51	4.277	40,61	59,39	27,49
2005	12.491	62,05	37,95	8.982	70,20	29,80	71,91	3.509	41,21	58,79	28,09
2006	8.969	63,33	36,67	6.490	71,51	28,49	72,36	2.479	41,91	58,09	27,64
2007	8.290	63,62	36,38	5.987	71,86	28,14	72,22	2.303	42,21	57,79	27,78
2008	5.655	62,48	37,52	4.164	69,00	31,00	73,63	1.491	44,27	55,73	26,37
2009	4.793	64,43	35,57	3.526	69,46	30,54	73,57	1.267	50,43	49,57	26,43
2010	4.590	61,87	38,13	3.382	67,47	32,53	73,68	1.208	46,19	53,81	26,32
2011	4.336	63,47	36,53	3.293	68,48	31,52	75,95	1.043	47,65	52,35	24,05
2012	3.895	68,91	31,09	3.101	74,14	25,86	79,61	794	48,49	51,51	20,39
2013	3.444	68,47	31,53	2.747	73,57	26,43	79,76	697	48,35	51,65	20,24
Total	**131.705**			**95.360**				**30.612**			

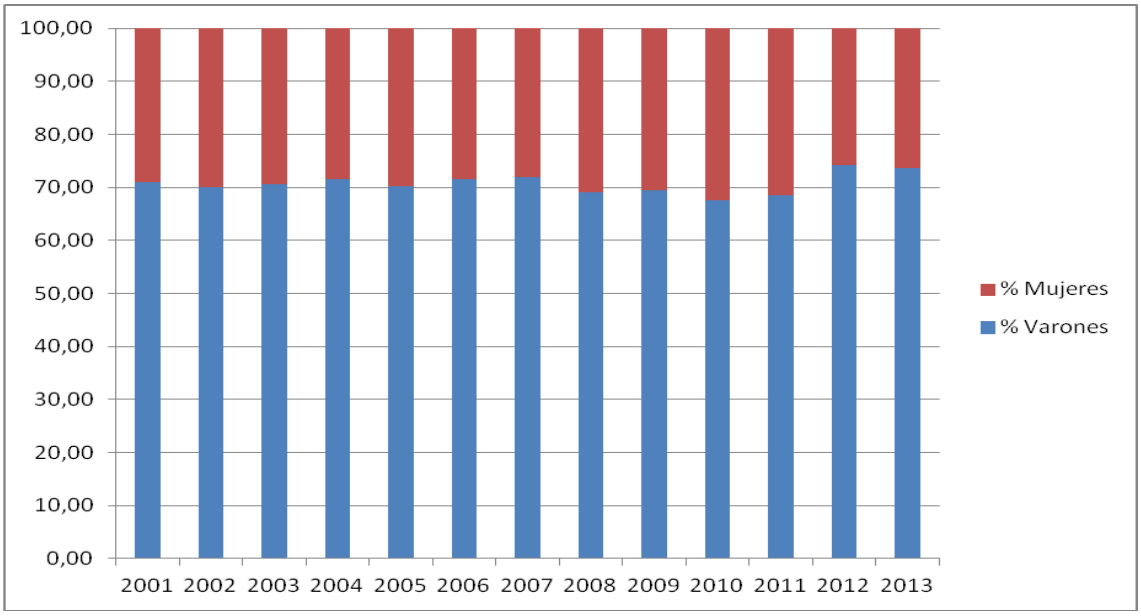
Fuente: Elaboración propia con datos de la Dirección General de la Economía Social del Trabajo Autónomo y de la Responsabilidad Social de las Empresas

Gráfico 4. Socios totales de sociedades laborales registradas en España por sexo. 2001-2013.



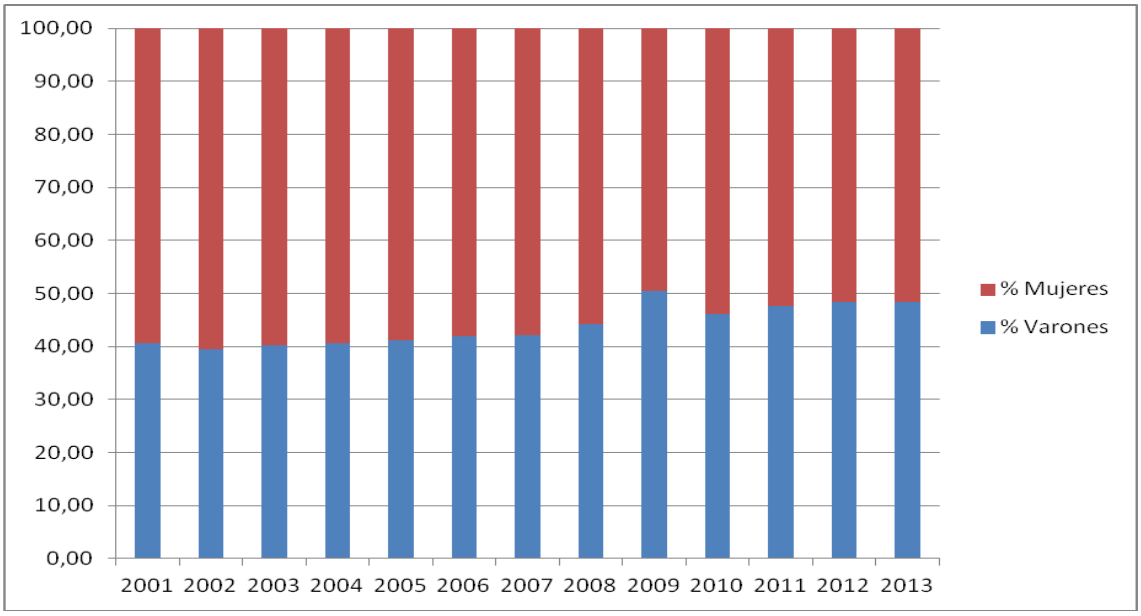
Fuente: Elaboración propia con datos de la Dirección General de la Economía Social del Trabajo Autónomo y de la Responsabilidad Social de las Empresas.

Gráfico 5. Socios trabajadores de sociedades laborales registradas en España por sexo. 2001-2013.



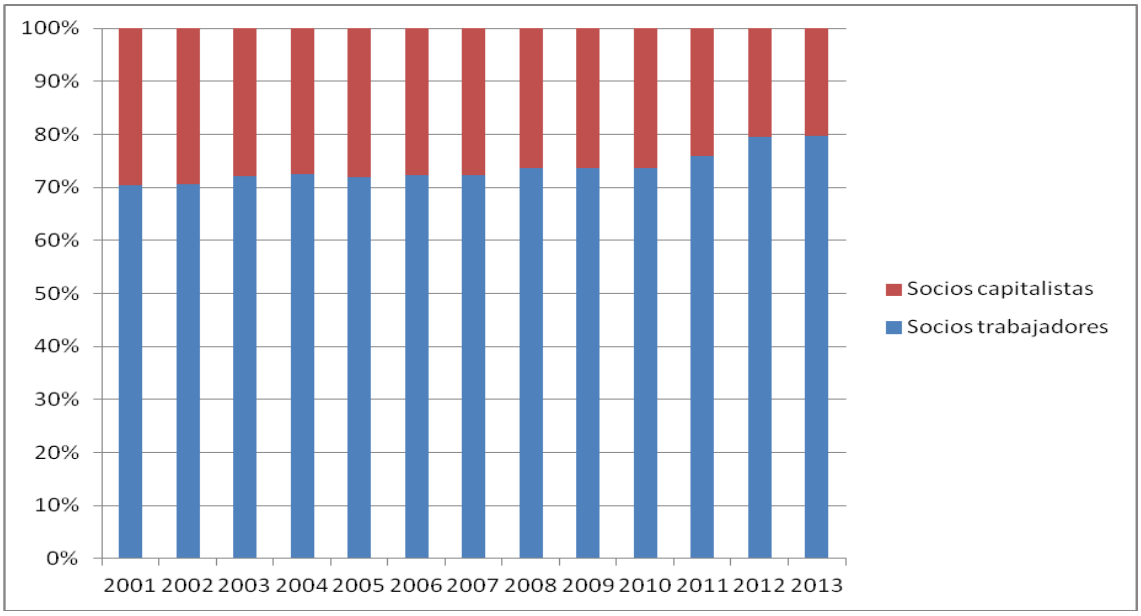
Fuente: Elaboración propia con datos de la Dirección General de la Economía Social del Trabajo Autónomo y de la Responsabilidad Social de las Empresas.

Gráfico 6. Socios capitalistas de sociedades laborales registradas en España por sexo. 2001-2013.



Fuente: Elaboración propia con datos de la Dirección General de la Economía Social del Trabajo Autónomo y de la Responsabilidad Social de las Empresas.

Gráfico 7. Porcentaje de socios trabajadores y capitalistas en las sociedades laborales registradas en España. 2001-2013.



Fuente: Elaboración propia con datos de la Dirección General de la Economía Social del Trabajo Autónomo y de la Responsabilidad Social de las Empresas.

3.5.1.3. Evolución de las sociedades laborales por sector de actividad en el período 1991-2013.

En cuanto a la distribución de las sociedades laborales registradas según el sector económico, se puede observar en los datos reflejados en el cuadro 8 y en el gráfico 8, como las sociedades pertenecientes al sector agrario se han mantenido constantes, por debajo del 2% a lo largo de todo el período de estudio. Respecto al sector industrial, ha pasado de representar algo más del 42% en 1991, a poco más del 18% en 2013. La construcción se ha mantenido entre el 10% y el 15% con altibajos en el periodo 1991-1995, pero con el "boom" inmobiliario empezó a crecer desde 1996 hasta el comienzo de la crisis en 2007, llegando a representar casi el 25%, para descender en los años sucesivos y quedarse por debajo del 10% en 2013. El sector servicios ha sido el que mayor peso relativo ha adquirido en estos años, pasando de representar poco más del 41% en 1991, hasta algo más del 71% en 2013; los periodos 91-93 y 95-98 y 07-13 han sido los de mayor salto cuantitativo, en esta última etapa coincide con el derrumbe del sector del "ladrillo" y de crisis económica.

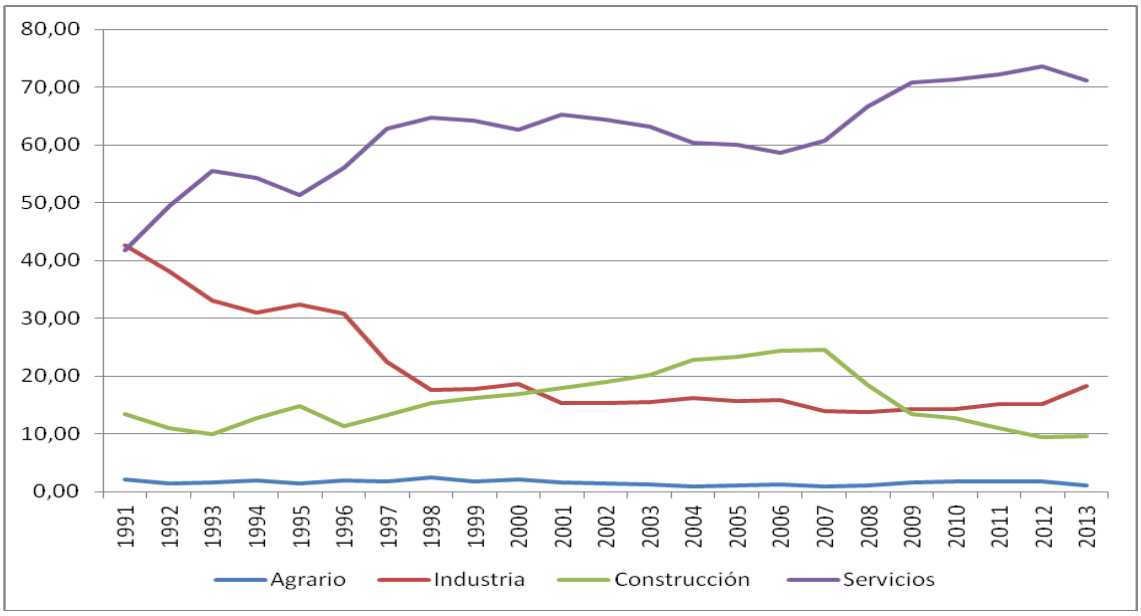
Cuadro 8. Evolución de las Sociedades laborales registradas en España según sector de actividad. 1996-2013.

		Agrario		Industria		Construcción		Servicios	
Años	**Total**	**Total**	**%**	**Total**	**%**	**Total**	**%**	**Total**	**%**
1991	586	12	2,05	250	42,66	79	13,48	245	41,81
1992	820	12	1,46	313	38,17	90	10,98	405	49,39
1993	1.077	17	1,58	356	33,05	106	9,84	598	55,52
1994	1.318	26	1,97	408	30,96	168	12,75	716	54,32
1995	888	12	1,35	288	32,43	131	14,75	456	51,35
1996	706	13	1,84	217	30,74	80	11,33	396	56,09
1997	1.315	22	1,67	294	22,36	173	13,16	826	62,81
1998	3.979	94	2,36	698	17,54	612	15,38	2.575	64,71
1999	4.522	80	1,77	806	17,82	732	16,19	2.904	64,22
2000	4.851	99	2,04	900	18,55	815	16,80	3.037	62,61
2001	5.454	84	1,54	838	15,36	973	17,84	3.559	65,25
2002	6.013	85	1,41	918	15,27	1.135	18,88	3.875	64,44
2003	5.353	69	1,29	827	15,45	1.078	20,14	3.379	63,12
2004	4.249	35	0,82	684	16,10	968	22,78	2.562	60,30
2005	3.466	34	0,98	544	15,70	806	23,25	2.082	60,07
2006	2.526	30	1,19	400	15,84	614	24,31	1.482	58,67
2007	2.341	19	0,81	324	13,84	576	24,60	1.422	60,74
2008	1.514	16	1,06	209	13,80	280	18,49	1.009	66,64

		Agrario		Industria		Construcción		Servicios	
Años	**Total**	**Total**	**%**	**Total**	**%**	**Total**	**%**	**Total**	**%**
2009	1.225	19	1,55	174	14,20	165	13,47	867	70,78
2010	1.252	21	1,68	178	14,22	159	12,70	894	71,41
2011	1.145	20	1,75	173	15,11	126	11,00	826	72,14
2012	1.006	18	1,79	153	15,21	95	9,44	740	73,56
2013	892	10	1,12	163	18,27	85	9,53	634	71,08
Total	**56.498**	**847**	**1,50**	**10.115**	**17,90**	**10.046**	**17,78**	**35.489**	**62,81**

Fuente: Elaboración propia con datos de la Dirección General de la Economía Social del Trabajo Autónomo y de la Responsabilidad Social de las Empresas.

Gráfico 8. Evolución de las Sociedades laborales registradas en España según sector de actividad. 1991-2013.



Fuente: Elaboración propia con datos de la Dirección General de la Economía Social del Trabajo Autónomo y de la Responsabilidad Social de las Empresas.

3.5.2. Sociedades laborales en alta en seguridad social

3.5.2.1. Distribución geográfica por Comunidades Autónomas de las sociedades laborales y sus trabajadores a 30 de junio de 2013.

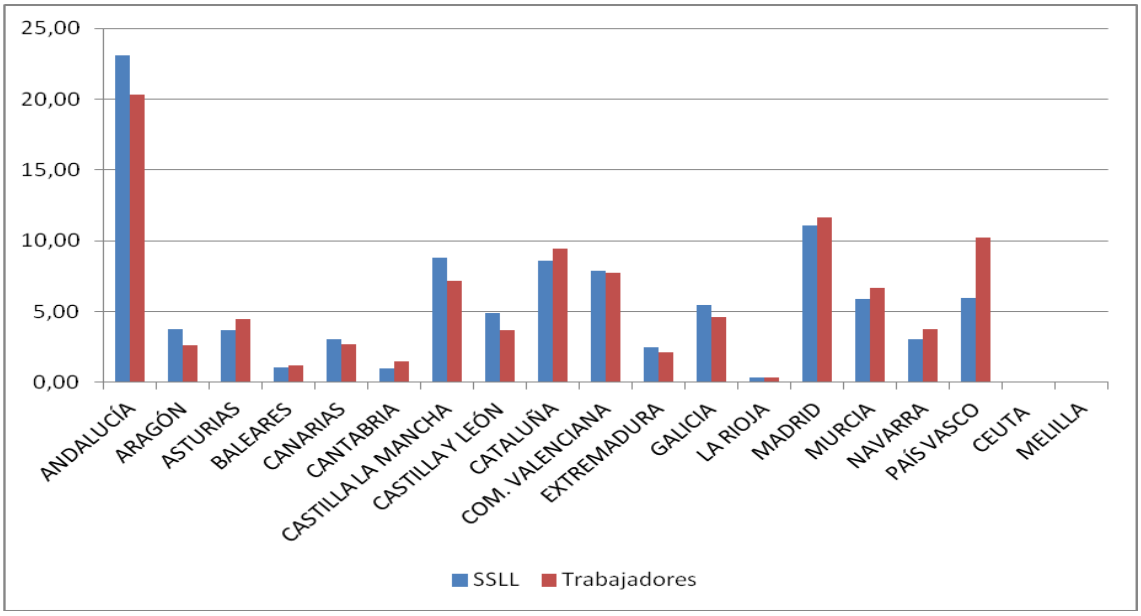
Respecto a las sociedades en alta en seguridad social, a 31 de diciembre de 2013 hay un total de 11.322 sociedades laborales, que dan empleo a 63.472 trabajadores. Por comunidades autónomas, se puede decir que el 50% de trabajadores se encuentra en las Comunidades de Andalucía, Madrid, País Vasco y Cataluña, concentrándose el 25% del total en Andalucía.(Cuadro 9 y gráfico 9).

Cuadro 9. Distribución geográfica por Comunidades Autónomas de las sociedades laborales y sus trabajadores, a 31 de diciembre de 2013.

Comunidades Autónomas	Total SS.LL.	%/total	Total trabajadores	%/total
ANDALUCÍA	2.616	23,11	12.905	20,33
ARAGÓN	421	3,72	1.648	2,60
ASTURIAS	418	3,69	2.839	4,47
BALEARES	117	1,03	735	1,16
CANARIAS	346	3,06	1.693	2,67
CANTABRIA	113	1,00	959	1,51
CASTILLA LA MANCHA	1.000	8,83	4.531	7,14
CASTILLA Y LEÓN	550	4,86	2.322	3,66
CATALUÑA	974	8,60	5.976	9,42
COM. VALENCIANA	889	7,85	4.896	7,71
EXTREMADURA	281	2,48	1.337	2,11
GALICIA	618	5,46	2.905	4,58
LA RIOJA	36	0,32	200	0,32
MADRID	1.252	11,06	7.376	11,62
MURCIA	668	5,90	4.238	6,68
NAVARRA	341	3,01	2.363	3,72
PAÍS VASCO	674	5,95	6.476	10,20
CEUTA	5	0,04	49	0,08
MELILLA	3	0,03	24	0,04
ESPAÑA	**11.322**	**100,00**	**63.472**	**100,00**

Fuente: Elaboración propia. Avance.- Resumen situación empresas de economía social y sus trabajadores en situación de alta en la seguridad social. Dirección General de la Economía Social del Trabajo Autónomo y de la Responsabilidad Social de las Empresas.

Gráfico 9. Distribución geográfica por Comunidades Autónomas de las sociedades laborales y sus trabajadores, a 31 de diciembre de 2013.



Fuente: Elaboración propia. Avance.- Resumen situación empresas de economía social y sus trabajadores en situación de alta en la seguridad social. Dirección General de la Economía Social del Trabajo Autónomo y de la Responsabilidad Social de las Empresas.

3.5.2.2. Distribución sectorial de las sociedades laborales (centros de cotización), por clase, a 31 de diciembre de 2013.

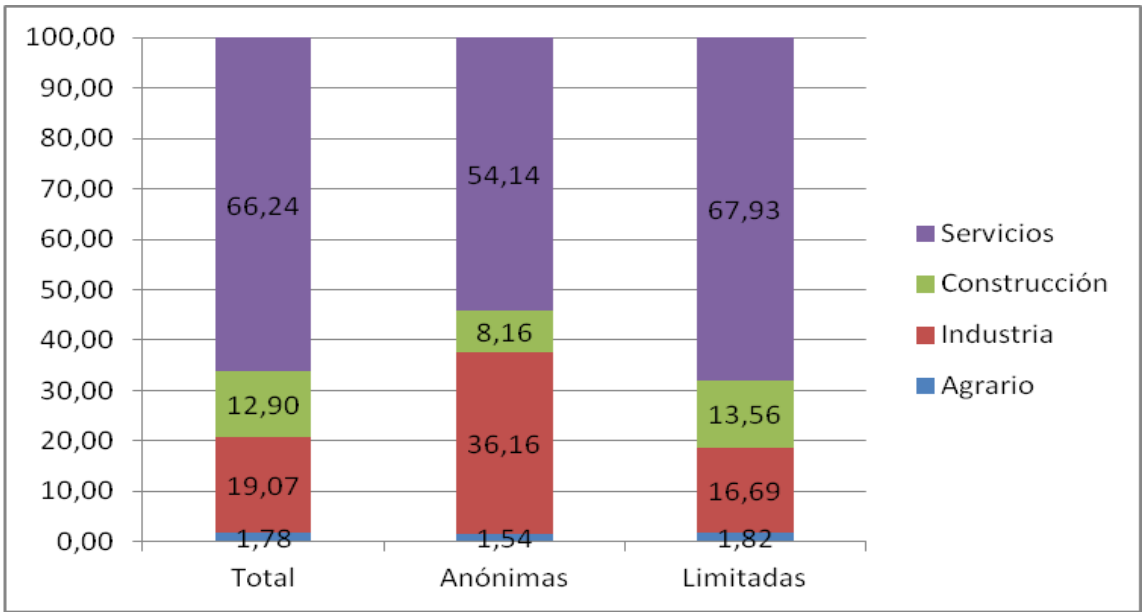
Por sectores se observa la preponderancia del sector servicios, que se acentúa más en las limitadas. En las sociedades anónimas, al ser de mayor tamaño y provenir en su mayoría de los cierres de grandes empresas de transformación, tiene mayor presencia el sector industrial. (Cuadro 10 y gráfico 10).

Cuadro 10. Distribución sectorial de las sociedades laborales (centros de cotización) por clase, a 31 de diciembre de 2013.

	TOTAL		ANÓNIMAS		LIMITADAS	
	Empresas	%	Empresas	%	Empresas	%
Total	12.727	100,00	1.557	100,00	11.170	100,00
Agrario	227	1,78	24	1,54	203	1,82
Industria	2.427	19,07	563	36,16	1.864	16,69
Construcción	1.642	12,90	127	8,16	1.515	13,56
Servicios	8.431	66,24	843	54,14	7.588	67,93

Fuente: Elaboración propia. Avance.- Resumen situación empresas de economía social y sus trabajadores en situación de alta en la seguridad social. Dirección General de la Economía Social del Trabajo Autónomo y de la Responsabilidad Social de las Empresas.

Gráfico 10. Distribución sectorial de las sociedades laborales (centros de cotización) por clase, a 31 de diciembre de 2013 (% sobre el total).



Fuente: Elaboración propia. Avance.- Resumen situación empresas de economía social y sus trabajadores en situación de alta en la seguridad social. Dirección General de la Economía Social del Trabajo Autónomo y de la Responsabilidad Social de las Empresas.

3.5.2.3. Distribución porcentual de las sociedades laborales y trabajadores, por clase y tamaño a 31 de diciembre de 2013.

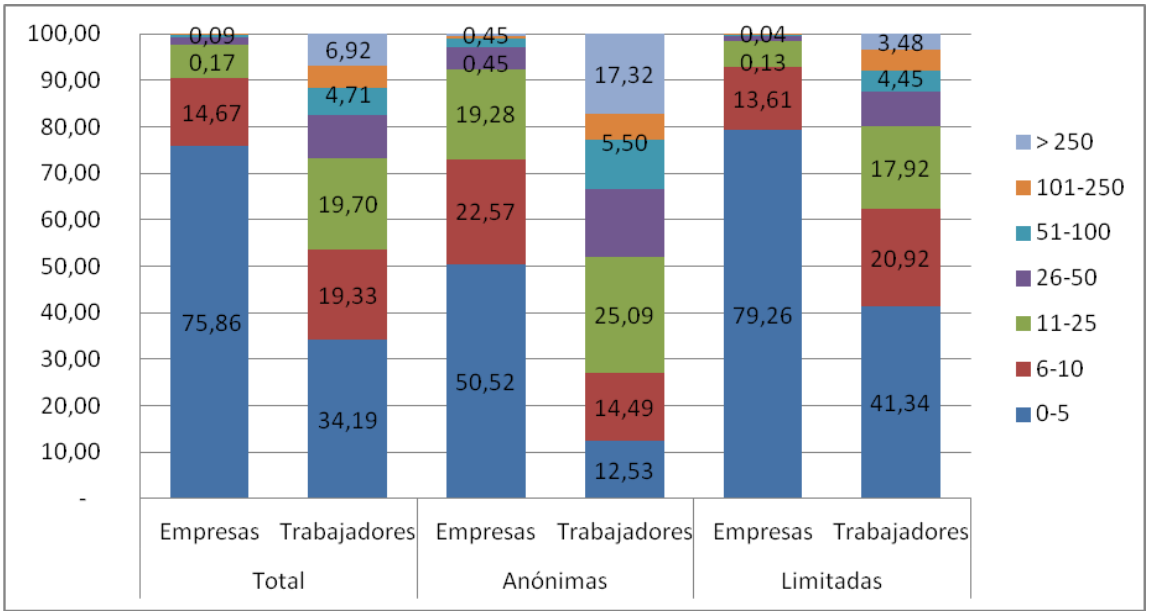
En cuanto a la distribución por el tamaño, medido en número de trabajadores, el 76% de las sociedades laborales tienen 5 o menos trabajadores, y ocupan a casi el 35% de los mismos. Por clase, en las anónimas el 25% de los trabajadores se encuentran en empresas de entre 11 y 25 trabajadores, reflejándose su mayor tamaño, a diferencia de las limitadas, que tienen un carácter de micropyme preponderante, ya que casi el 80% de las empresas tienen menos de 6 trabajadores. (Cuadro 11 y gráfico 11).

Cuadro 11. Distribución porcentual de las sociedades laborales y de los trabajadores, por clase y tamaño, a 31 de diciembre de 2013.

	Total		Anónimas		Limitadas	
	Empresas	**Trabajadores**	**Empresas**	**Trabajadores**	**Empresas**	**Trabajadores**
TOTAL	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
0-5	75,86	34,19	50,52	12,53	79,26	41,34
6-10	14,67	19,33	22,57	14,49	13,61	20,92
11-25	7,22	19,70	19,28	25,09	5,61	17,92
26-50	1,51	9,24	4,86	14,56	1,06	7,49
51-100	0,48	5,92	1,87	10,50	0,29	4,41
101-250	0,17	4,71	0,45	5,50	0,13	4,45
> 250	0,09	6,92	0,45	17,32	0,04	3,48

Fuente: Elaboración propia. Avance.- Resumen situación empresas de economía social y sus trabajadores en situación de alta en la seguridad social. Dirección General de la Economía Social del Trabajo Autónomo y de la Responsabilidad Social de las Empresas.

Gráfico 11. Distribución porcentual de las sociedades laborales y de los trabajadores, por clase y tamaño, a 31 de diciembre de 2013.



Fuente: Elaboración propia. Avance.- Resumen situación empresas de economía social y sus trabajadores en situación de alta en la seguridad social. Dirección General de la Economía Social del Trabajo Autónomo y de la Responsabilidad Social de las Empresas.

3.5.2.4. Distribución porcentual de las sociedades laborales y sus trabajadores, según clase y año de alta en seguridad social. Datos a 31 de diciembre de 2013.

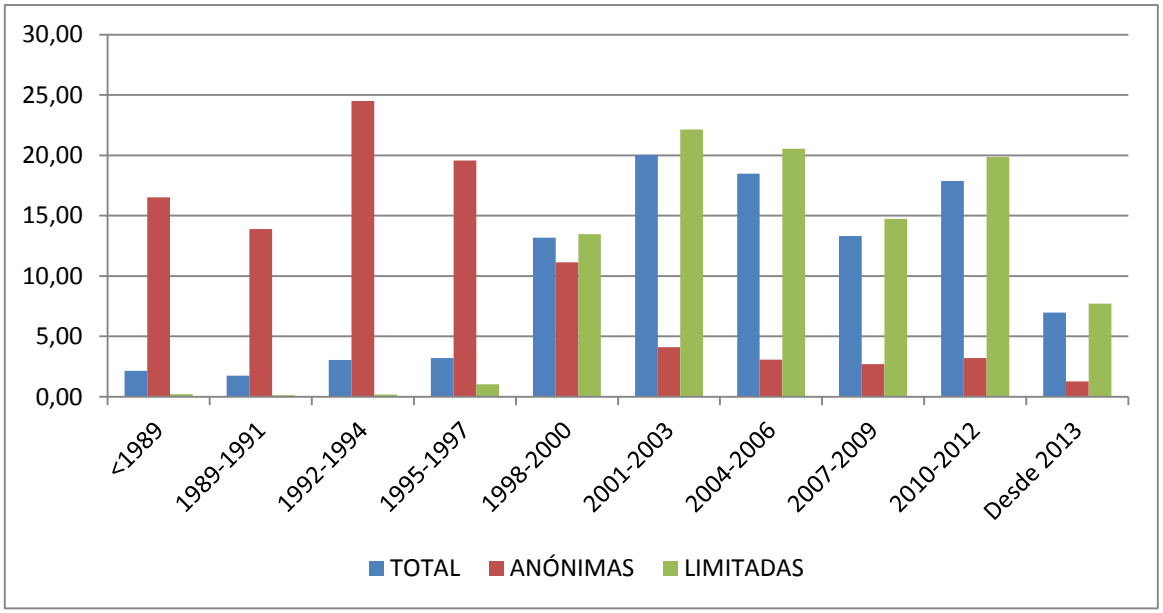
Si se analizan las empresas existentes en función del año de su constitución se puede observar que, el 85% de las sociedades anónimas laborales se dieron de alta en la seguridad social antes del año 2000, y que más del 17%, que agrupa a la cuarta parte de los trabajadores, tienen una vida superior a los 24 años, lo que nos da idea del nivel de supervivencia y de adaptación al entorno de estas empresas. A partir del año 2001, la creación de sociedades limitadas laborales relega a un segundo plano la constitución de sociedades anónimas laborales, si bien su nivel de supervivencia es menor, sólo siguen en alta el 15% de las que se crearon en los primeros años de publicación de la Ley de Sociedades de 1997. El porcentaje de las sociedades limitadas laborales en alta en seguridad social que aparecen constituidas antes de 1997, son aquellas que inicialmente eran anónimas laborales y posteriormente se han transformado en limitadas. (Cuadro 12 y gráficos 12-13).

Cuadro 12. Distribución porcentual de las sociedades laborales y sus trabajadores según clase, por año de alta en la seguridad social. Datos a 31 de diciembre de 2013.

	Total		Anónimas		Limitadas	
	Empresas	**Trabajadores**	**Empresas**	**Trabajadores**	**Empresas**	**Trabajadores**
<1989	2,24	6,67	17,03	25,06	0,21	0,29
1989-1991	1,74	3,32	13,52	12,48	0,12	0,14
1992-1994	3,05	5,69	24,04	21,66	0,17	0,16
1995-1997	3,24	7,22	19,76	17,58	0,97	3,63
1998-2000	13,32	13,99	11,07	12,42	13,63	14,53
2001-2003	20,78	19,03	4,34	5,11	23,03	23,86
2004-2006	19,47	15,29	3,29	2,41	21,69	19,76
2007-2009	14,08	11,39	2,73	1,13	15,64	14,95
2010-2012	18,57	15,34	3,36	1,73	20,65	20,06
Desde 2013	3,52	2,05	0,84	0,42	3,88	2,62

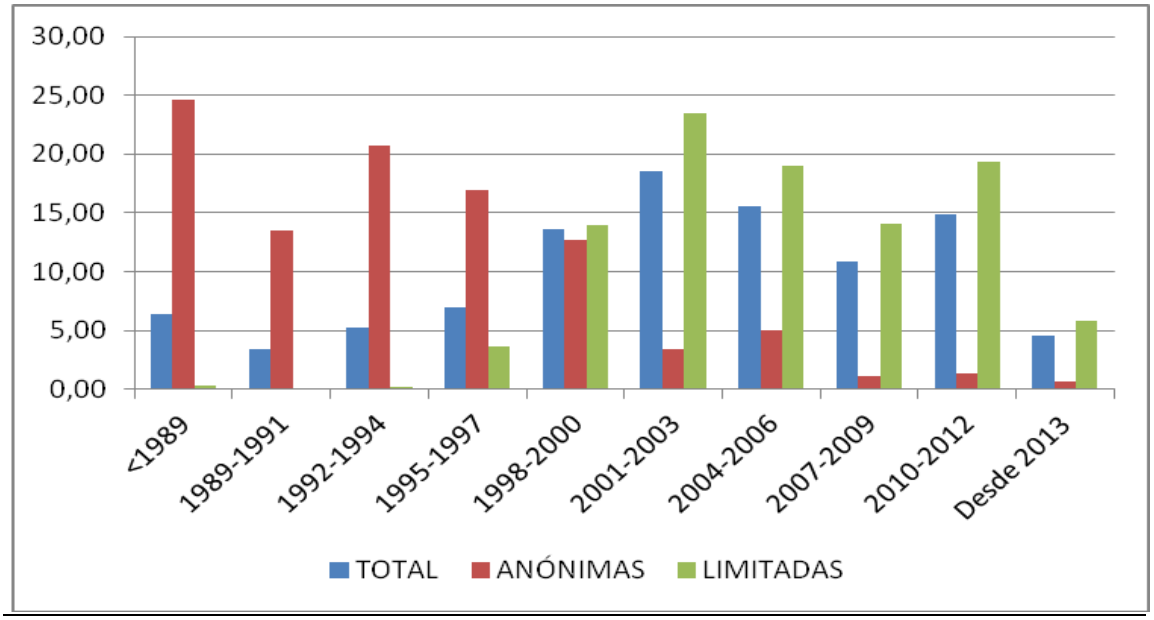
Fuente: Elaboración propia. Base de datos de la Economía Social. Dirección General de la Economía Social del Trabajo Autónomo y de la Responsabilidad Social de las Empresas.

Gráfico 12. Distribución porcentual de las sociedades laborales según clase, por año de alta en la seguridad social. Datos a 31 de diciembre de 2013.



Fuente: Elaboración propia. Base de datos de la Economía Social. Dirección General de la Economía Social del Trabajo Autónomo y de la Responsabilidad Social de las Empresas.

Gráfico 13. Distribución porcentual de los trabajadores de las sociedades laborales según clase, por año de alta de la empresa en la seguridad social. Datos a 31 de diciembre de 2013.



Fuente: Elaboración propia. Base de datos de la Economía Social. Dirección General de la Economía Social del Trabajo Autónomo y de la Responsabilidad Social de las Empresas.

SEGUNDA PARTE:

ESTUDIO EMPÍRICO

CAPÍTULO 4:

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Introducción.

Para realizar el trabajo de campo, por un lado se va a realizar un análisis cualitativo mediante un estudio de casos, y por otro, un análisis cuantitativo mediante técnicas de estadística descriptiva y un modelo de ecuaciones estructurales.

Para analizar el perfil emprendedor, el sujeto de la observación es la persona promotora o emprendedora perteneciente a una sociedad laboral, que puso en marcha la empresa y que actualmente sigue al frente de la misma. Además, se analizará la evolución del rendimiento de la empresa y se pondrá en relación con aquellas variables que aparecen como rasgos inherentes a los emprendedores cuyo perfil se ha estudiado.

Para el análisis cualitativo se han elegido a seis sociedades laborales de la región de Extremadura, mientras que para la obtención de la muestra para el análisis cuantitativo se ha utilizado a la Confederación Empresarial de Sociedades Laborales (CONFESAL), que es la organización representativa a nivel nacional que de las sociedades laborales y a directorios de empresas laborales de algunas regiones.

4.2.Diseño del cuestionario

El cuestionario se ha elaborado teniendo en cuenta todas aquellas características del emprendedor, extraídas del marco teórico, y que están relacionadas con las hipótesis de partida. Se han utilizado diferentes instrumentos de medida ya validados en otros estudios similares.

Los factores socioculturales y las habilidades relacionadas con la gestión de la empresa y sus conocimientos financieros son variables observables, que facilitan los emprendedores., sin embargo para las redes sociales: personales y organizacionales se utilizó el siguiente instrumento de medida: Se identificaron cuatro categorías de socios potenciales del emprendedor que pueden recoger la variedad de redes posibles de una empresa: (Pérez y Meliá, 2006).

1. Instituciones académicas y de investigación,

2. Asesorías y asociaciones sectoriales,
3. Clientes y proveedores y
4. Conocidos y amigos.

Se le pidió al emprendedor que valorase en qué medida consideraba que la información externa que obtiene, como consecuencia de sus contactos con las categorías anteriores, era útil y beneficiosa para el funcionamiento de su empresa.

Sin embargo, existen otras variables que denominamos latentes, relacionadas con el perfil psicológico del emprendedor, de las que no resulta tan fácil su determinación, al igual que el análisis del rendimiento, por ello se exponen a continuación los diferentes instrumentos utilizados en función de la variable que se está analizando.

RASGOS PSICOLÓGICOS:

Espíritu de riesgo o propensión a asumir riesgos.

Instrumento de medida: Cuestionario de 12 ítems facilitado por el propio autor, Risk Orientation Questionnaire (ROQ) Attitudes Towards Risk Decisions. (*Rohrmann 1997 & 2001).*

Necesidad de logro, innovador, control interno y autoestima.

Instrumento de medida: Escala de Orientación de Actitud Emprendedora. Robinson, Stimpson, Huefner y Hunt (1991). Está compuesta por las 4 subescalas de actitud: necesidad de logro (23 ítems), innovación (26 ítems), control percibido (12 ítems) y autoestima (14 ítems).

Tolerancia a la ambigüedad e incertidumbre.

Instrumento de medida: Cuatro ítems del instrumento de siete ítems desarrollado por Lorsch y Morse (1974) que han sido utilizadas para medir la tolerancia de los encuestados a la ambigüedad. Gupta y Govindarajan (1984).

Capacidad para detectar oportunidades empresariales- Proactividad.

Instrumento de medida: Versión de 10 ítems de la Escala de Personalidad Proactiva de Bateman y Crant (1993). Seibert, Kraimer y Crant. (2001).

Liderazgo.

Instrumento de medida: Escala CESE (Corporate Entrepreneurial Self-Efficacy) en su versión definitiva tomada de Moriano, Topa, Molero, Entenza y Lévy (2012).

1. Crear y dirigir equipos (CDE),
2. Crear un entorno innovador (CEI),
3. Afrontar retos inesperados (ARI),
4. Desarrollar conducta estratégica autónoma (DCEA),
5. Definir los objetivos principales (DOP),
6. Desarrollar y lanzar nuevos productos (DMPO-LPS), y
7. Liderar a otros (LO).

RENDIMIENTO DE LA EMPRESA

La medida del rendimiento organizacional no resulta una tarea fácil, además, los indicadores son muy dispares según la unidad de análisis: los recursos humanos, las finanzas, los procesos operativos o la calidad de los productos o servicios. Los buenos resultados contables y la buena evolución de la cotización de las acciones no indican necesariamente que una empresa sea consistente en el sentido de que sea capaz de sostener sus resultados actuales y crear negocios rentables en el futuro; por ello es necesaria una visión más amplia para analizar el desempeño organizacional (Dobbs y Koller, 2006 tomado de Gálvez et al., 2013).

Para medir el rendimiento de la empresa o el desempeño organizacional se ha utilizado la metodología de Quinn y Rohrbaugh (1983), una de las más aceptadas a nivel internacional, estos autores dividen la rentabilidad en tres dimensiones:

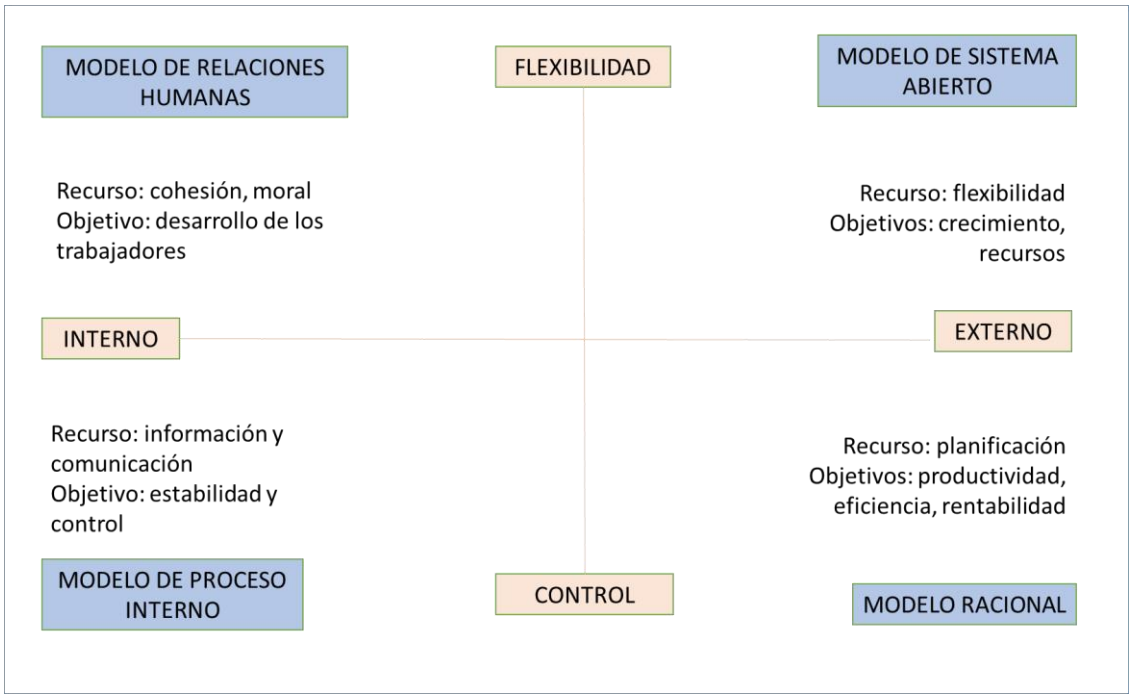
- La primera relacionada con el enfoque de la organización, desde un punto de vista interno, basado en una visión micro sobre el buen entendimiento y el

desarrollo del personal, y otro externo, relacionado con el énfasis a nivel macro del éxito de la empresa.

- La segunda, se centra en la estructura organizacional, haciendo hincapié desde la estabilidad hasta la flexibilidad.

- Y la tercera dimensión se relaciona con los medios y fines organizacionales.

Cuadro 13. Modelo para la medición del rendimiento organizacional



Fuente: Elaboración propia tomado de Quinn y Rohrbaugh p.369 (1983)

De la combinación de estas tres dimensiones surgen cuatro modelos:

- Modelo de procesos internos: analiza el rendimiento de la empresa desde el punto de vista interno, dando especial importancia al control, la estabilidad y la comunicación de información. Este modelo pone especial atención a la evolución de factores tales como la organización en las tareas del personal, la eficiencia en los procesos operativos internos y la calidad en los productos y/o servicios.

- Modelo de sistema abierto: analiza el rendimiento de la empresa enfocándose en la observación de la evolución de su flexibilidad desde un punto de vista

externo, planteando como principales objetivos el crecimiento, la adquisición de recursos y el apoyo externo. El modelo centra su atención en aspectos tales como la satisfacción de los clientes, la rapidez en la adaptación a los cambios del entorno, el cambio en la imagen de la empresa y en la de sus productos y/o servicios.

- Modelo racional: analiza el rendimiento de la empresa dirigiendo su atención hacia el control desde un punto de vista externo, dando especial importancia a los criterios de eficiencia y productividad. El modelo analiza la variación de aspectos tales como la cuota de mercado, la rentabilidad y la productividad de la empresa.

- Modelo de relaciones humanas: analiza el rendimiento de la empresa centrándose en la flexibilidad desde un punto de vista interno, al plantear como principal objetivo el desarrollo de los recursos humanos. El modelo toma en cuenta la evolución en criterios tales como la satisfacción de los trabajadores, la rotación y el absentismo del personal.

- Modelo de rendimiento global que agrupa a todos los modelos.

Esta metodología se basa en el marco de valores en competencia, que señala que en las empresas hay intereses y valores en lucha entre la flexibilidad y el control, así como para conseguir objetivos internos y externos, y lograr el equilibrio que toda organización debe tener (Rodríguez, 2007; tomado de Gálvez, Contreras y Maldonado, 2013).

Este instrumento ha sido utilizado en diferentes estudios comparando el rendimiento de las empresas con otras variables como la cultura organizacional (Gálvez y García, 2011) la cultura intraemprendedora (Gálvez y García, 2011b), la innovación (Gálvez y García, 2012; Giménez, 2015), el género del gerente (Solarte, De Lema y Guijarro, 2012), la influencia de las TICs (Guzmán, Serna, De Lema, Enríquez y Adame, 2010), el apoyo público (Góngora y Domingo, 2010), la competitividad empresarial (Aragón y Rubio, 2005) y la transferencia de conocimientos (Rodríguez, 2007).

El cuestionario diseñado para el estudio cuantitativo y cualitativo puede consultarse en el anexo IX.

CAPÍTULO 5:

ANÁLISIS CUALITATIVO

5. ANÁLISIS CUALITATIVO.

5.1.Estudio de casos

El estudio de casos, es un instrumento cada vez más utilizado en el campo de las ciencias sociales, y más concretamente en el apartado de la organización empresarial, ya que la comprensión de determinados conceptos, requiere de un tipo de análisis, cuyos resultados no son tan buenos cuando hay un número elevado de observaciones (Rialp, 1998).

Para realizar el estudio de casos se ha tenido en cuenta las directrices que marcan tanto R. K. Yin como R. E. Stake.

Robert Yin (1989), define el estudio de casos como una descripción y análisis de las unidades sociales, la investigación de un fenómeno en un contexto real, máxime cuando lo que separa el fenómeno que queremos estudiar y el entorno que lo rodea están delimitados. Yin, parte de una situación real sobre la que posteriormente realizar una investigación empírica. La finalidad que propone Yin para el estudio de casos, es realizar un completo análisis de la situación en la que se ha detectado un problema, el cual es abordado desde distintos puntos de vista, según sea el objetivo del caso y las variables a analizar.

Stake (1994:236) señala que: "*el estudio de un caso no es la elección de un método sino más bien la elección de un objeto a ser estudiado. Nosotros elegimos estudiar un caso. En tanto enfoque de investigación, un estudio de caso es definido por el interés en casos individuales antes que por los métodos de investigación utilizados*" (traducción de Neiman y Quaranta, 2006, tomado de Chaves, 2012).

Yin (1989) establece las fases para la elaboración de un caso:

1. **Definir un problema**: entender los conceptos teóricos involucrados, el contexto actual o en el que se desarrolla el caso. Posteriormente, para definir el problema, se analizan los factores de interés que intervienen en el objeto de estudio y se determina el problema sobre el que trabajar.

2. **Diseño de la investigación**: se determina el plan de acción que se seguirá para la recolección de datos e información. Yin señala que existen 4 tipos de estudio de casos, según el caso a analizar y las variables que participan. Estos son:
    a. **Caso simple, diseño holístico:** el estudio se desarrolla sobre un solo objeto, proceso o acontecimiento, realizados con una unidad de análisis.

    b. **Caso simple, diseño incrustado:** el estudio se desarrolla sobre un solo objeto, proceso o acontecimiento, utilizando dos o más unidades de análisis.

    c. **Múltiples casos, diseño holístico:** se persigue la replicación lógica de los resultados repitiendo el mismo estudio sobre casos diferentes para obtener más pruebas y mejorar la validez externa de la investigación. Estos se realizan con una unidad de análisis.

    d. **Múltiples casos, diseño incrustado:** se persigue la replicación lógica de los resultados repitiendo el mismo estudio sobre casos diferentes para obtener más pruebas y mejorar la validez externa de la investigación, realizados con dos o más unidades de análisis.

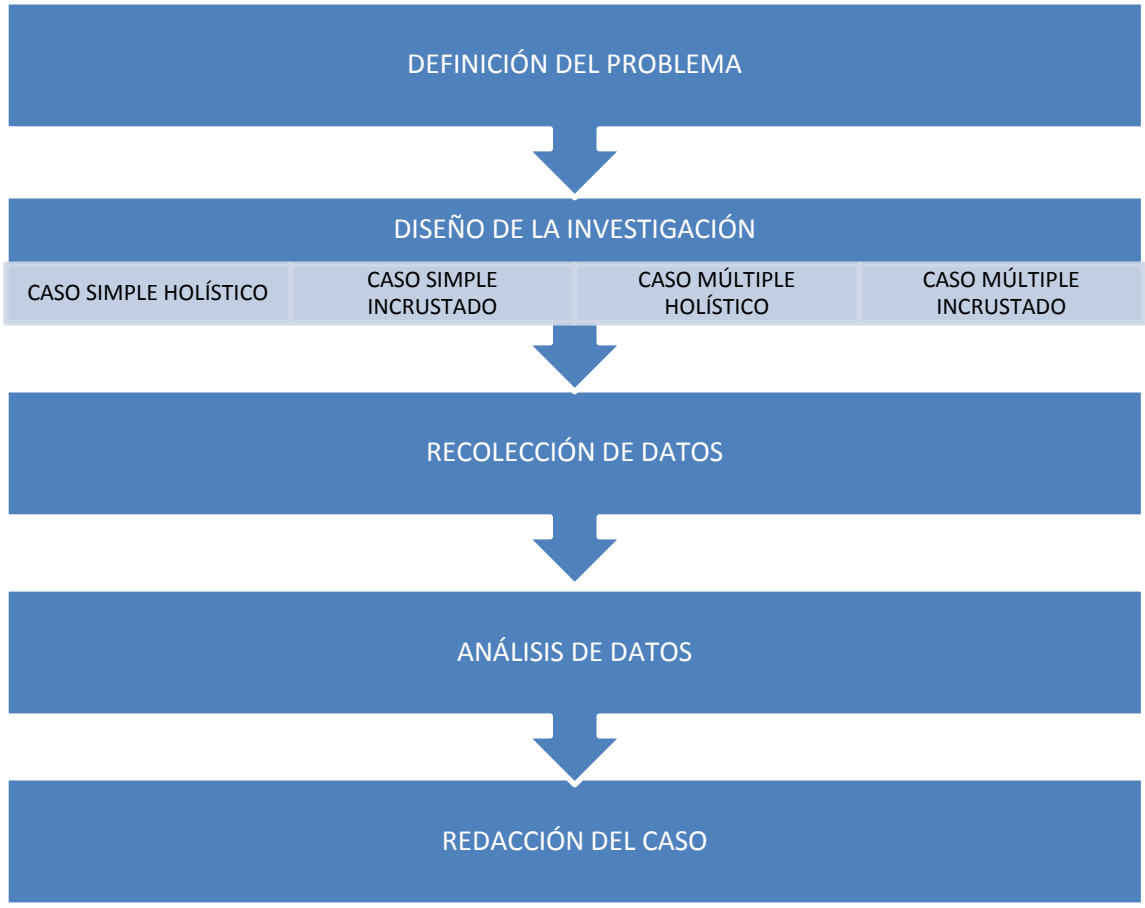
    En esta etapa se determinarán las preguntas de investigación, el método de recolección de datos e información y la evaluación de la información.

3. **Recolección de datos:** Se busca información de distintas fuentes, en primer lugar, se indagan datos secundarios para luego llegar a los datos primarios, los cuales se pueden obtener mediante distintos medios, siendo el principal y común, la entrevista en profundidad a la persona o personas que tienen relación directa con el tema.

4. **Análisis de datos:** se analiza toda la información y datos recogidos, transcripción de entrevistas, identificación de los temas tratados, clasificación y orden de los mismos.

5. **Redacción del caso**: Si bien, según Yin, estos pasos son una estructura para llevar a cabo un estudio de casos, estos no son determinantes, ya que dependerá de los objetivos que se persigan y también de cómo se utilice el caso, debido a que existen diversas maneras de trabajar uno.

Figura 12. Fases para la elaboración del estudio de casos



Fuente: Elaboración propia basada en Yin (1989)

En cuanto al número de casos necesarios para un diseño múltiple, la decisión queda a juicio del investigador, según la certidumbre que desee obtener sobre sus resultados (Rialp, 1998). En cualquier caso, se considera recomendable el manejo de un número de casos ni inferior a cuatro ni superior a diez (Eisenhardt, 1989).

Por otro lado, Robert Stake (1998), establece que en éste método, se estudia la complejidad y la particularidad en un caso, con el fin de comprenderlo en situaciones concretas, pero del que resulta imposible generalizar dadas las características que posee, lo cual implica que cada caso es único y que no se pueda generalizar.

Para Robert Stake (1998) resulta muy difícil poder estructurar el estudio de los mismos según un proceso estandarizado, debido a las características que poseen y que cada uno debe realizarse de manera particular.

Yin (2009) establece los criterios para juzgar la calidad del diseño:

- La validez de constructo se refiere a la calidad de la conceptualización (relación entre el constructo propuesto y los objetivos del estudio), y la calidad de la puesta en marcha de la investigación y la construcción (medidas de las variables de constructo). La validez de constructo se puede mejorar mediante el uso de múltiples fuentes de evidencia (triangulación) y el establecimiento de una clara cadena de evidencia.

- La validez interna se refiere a las relaciones (correctamente formuladas) causales entre las variables y los resultados y se puede mejorar mediante el uso de técnicas analíticas claras, como por ejemplo la coincidencia de patrones, la creación de una explicación, frente a las explicaciones rivales, y el uso de modelos lógicos.

- La validez externa se refiere a la medida en que los resultados pueden ser generalizados y puede mejorarse mediante técnicas de coincidencia de patrones. La afirmación de la generalización proviene de la lógica subyacente de replicación que es fundamental para la construcción de la teoría de los casos (Eisenhardt y Graebner, 2007).

- La fiabilidad se refiere al requisito de que el estudio de caso se lleva a cabo sin errores o por lo menos con un mínimo de error y/o sesgos. La fiabilidad se puede mejorar mediante el mantenimiento de una buena documentación y una base de datos del estudio de caso.

  Siguiendo las propuestas teóricas anteriores se procede en el apartado siguiente a definir el estudio de casos que se va a realizar.

5.2.Diseño del estudio cualitativo.

Para la realización del estudio de casos se va a plantear la siguiente estructura de trabajo conforme a las fases establecidas por Yin (1989)

El propósito de la investigación es definir el perfil emprendedor de la persona promotora o emprendedora perteneciente a una sociedad laboral, que puso en marcha la empresa y que actualmente sigue al frente de la misma, así como el rendimiento de la empresa y su relación con el perfil emprendedor definido.

El diseño de la investigación es de múltiples casos, diseño holístico, que como se ha visto anteriormente persigue la replicación lógica de los resultados repitiendo el mismo estudio sobre casos diferentes para obtener más pruebas y mejorar la validez externa de la investigación, realizándose con una unidad de análisis. Se realiza un estudio exploratorio, descriptivo y explicativo.

La unidad de análisis es la persona emprendedora que está al frente de una sociedad laboral y el rendimiento de la empresa.

La muestra que se ha elegido no ha sido aleatoria, sino que ha sido lógica y teórica, es decir, que se ha tenido en cuenta las características de los emprendedores y de las empresas en la medida en que pueden ser definitorios del objeto de la investigación. Se han elegido a seis empresas de la Comunidad Autónoma de Extremadura que por sus características vienen a representar al conjunto de sociedades laborales: Reparaciones y Montajes Bodyal, S.L.L., Mobbeel Solutions, S.L.L., Termoplásticos Extremeños, S.L.L., Masmagin, S.L.L., Atención a Personas Dependientes en Extremadura, S.L.L. y Who, What, Where, When, Why Comunicación, S.L.L.:

- Localización: Cinco en la provincia de Badajoz (Reparaciones y Montajes Bodyal, S.L.L., Termoplásticos Extremeños, S.L.L. y Masmagin, S.L.L., Atención a Personas Dependientes en Extremadura, S.L.L. y Who, What, Where, When, Why Comunicación, S.L.L.) y una en la de Cáceres (Mobbeel Solutions, S.L.L.).

- Sector de actividad: Cuatro de ellas en el sector servicios a empresas (Mobbeel Solutions, S.L.L. y Masmagin, S.L.L., Atención a Personas Dependientes en Extremadura, S.L.L. y Who, What, Where, When, Why Comunicación, S.L.L.) y las otras dos en el sector industrial (Reparaciones y Montajes Bodyal, S.L.L., y Termoplásticos Extremeños, S.L.L.).

- Tamaño: Tres pueden ser catalogadas como pequeñas empresas (Reparaciones y Montajes Bodyal, S.L.L., Termoplásticos Extremeños, S.L.L. y Atención a Personas Dependientes en Extremadura, S.L.L.), por tener entre 11 y 50 trabajadores y el resto como micropymes (Mobbeel Solutions, S.L.L., Masmagin, S.L.L. y Who, What, Where, When, Why Comunicación, S.L.L.), al tener menos de 10 trabajadores

Los métodos para la recogida de la información han sido básicamente la observación directa y la realización de una entrevista personal en las instalaciones de la empresa, con preguntas abiertas, cerradas y semiestructuradas, que fue grabada inicialmente y posteriormente transcrita. Para confeccionar el modelo de entrevista se ha elaborado un cuestionario según lo especificado en el apartado 5.2, y que puede consultarse en el anexo IX.

En cuanto a las fuentes de información, el estudio de determinadas características relacionadas con el comportamiento de la persona entrevistada sólo ha sido posible conocerlo a través de fuentes internas, como han sido el cuestionario, la entrevista en profundidad y el entorno en el que se ha realizado, permitiendo corroborar la existencia o no de determinados rasgos relacionados con el carácter emprendedor.

El contacto inicial fue a través de correo electrónico y posteriormente por teléfono se concertaron las entrevistas que se celebraron en las instalaciones de la propia empresa. El trabajo se realizó durante el mes de abril de 2015.

Los métodos de análisis de la evidencia fueron sobre todo de tipo cualitativo, identificando los factores explicativos clave que proporcionarían una evidencia de que las características que definen el perfil de emprendedor en el modelo diseñado, se encuentran presentes en los sujetos estudiados.

La redacción del caso se ha realizado de forma individual y conjunta identificando cuáles son las características que están presentes en todos los emprendedores, aquellas que sólo poseen algunos o si todos carecen de la misma.

La evaluación del diseño viene fundada por la validez en sus tres vertientes: constructo, interna y externa, y por la fiabilidad:

- La validez del constructo viene determinada por el marco teórico conceptual establecido en la primera parte del trabajo de investigación y por la utilización de diferentes métodos en la recogida de evidencias (entrevistas, observación directa, uso de otros medios, como la grabadora).

- La validez interna se basa en el análisis comparativo de los patrones de comportamiento que identifican las características de la persona que se están investigando.

- La validez externa se apoya en la aplicación del mismo análisis en varios casos que nos permita una generalización, y en la selección de los casos por sus características definitorias del objeto de la investigación.

- La fiabilidad queda probada por la realización del protocolo de estudio, por el archivo de las evidencias recopiladas y por el compromiso ético de los emprendedores que han participado en lo referente a su esfuerzo, tiempo y dedicación de los participantes.

En el cuadro 14 se presenta de forma resumida cómo se ha estructurado el estudio cualitativo.

Cuadro 14. Estructura del estudio de casos

Definición del problema		Indagar sobre el perfil emprendedor en las personas que han constituido una sociedad laboral y su relación con el rendimiento.
Diseño de la investigación		Estudio de casos múltiples de carácter holístico.
Recolección de datos	**Tipo de muestra**	No ha sido aleatoria, sino que ha sido lógica y teórica, es decir, que se ha tenido en cuenta las características de los emprendedores y de las empresas en la medida en que pueden ser definitorios del objeto de la investigación
	Muestra	Seis empresas de la Comunidad Autónoma de Extremadura que por sus características podrían representar al conjunto de sociedades laborales: Reparaciones y Montajes Bodyal, S.L.L., Mobbeel Solutions, S.L.L., Termoplásticos Extremeños, S.L.L., Masmagin, S.L.L., Atención a Personas Dependientes en Extremadura, S.L.L. y Who, What, Where, When, Why Comunicación, S.L.L.
	Métodos de recolección	Básicamente la observación directa y la realización de una entrevista presencial en las instalaciones de la empresa, con preguntas abiertas, cerradas y semiestructuradas, que fue grabada inicialmente y posteriormente transcrita.
	Fuentes de información	Fuentes internas, como han sido el cuestionario, la entrevista en profundidad y el entorno en el cuál se ha realizado.
Análisis de datos		De tipo cualitativo, identificando los factores explicativos clave que proporcionan evidencias de las características de los emprendedores.

Redacción del caso		Mediante un análisis individual y otro comparativo.
Evaluación	**Validez constructiva**	Marco teórico conceptual previo y utilización de diferentes métodos en la recogida de evidencias.
	Validez interna	Análisis individual y comparativo diferentes patrones.
	Validez externa	Mismo análisis en varios casos y por el criterio de selección.
	Fiabilidad	Por el protocolo de estudio, por el archivo de las evidencias recopiladas y por el compromiso ético de los participantes.

Fuente: Elaboración propia, basada en Yin (1998) y Villarreal y Landeta (2010)

5.3. Análisis individual de los casos.

En los siguientes apartados se presenta la información de las empresas participantes extraídas de la entrevista con el emprendedor.

5.3.1. Reparaciones y Montajes Bodyal, SLL

5.3.1.1. Introducción.

- **Datos de contacto.**

Ctra. Badajoz, 18 (Complejo Rayvaz, Pol. Ind. San Marcos). Ver figura 13.

06200 Almendralejo (Badajoz)

Teléfono: 924667668

E-mail: contacto@bodyal.es

Figura 13. Nave industrial de Reparaciones y Montajes Bodyal, S.L.L.

Fuente: Reparaciones y Montajes Bodyal, S.L.L.

- **Historia.**

Empresa constituida en el año 2003, surge a raíz de la jubilación del empresario donde desarrollaban su actividad por cuenta ajena los socios fundadores. Tras llegar a un

acuerdo; la indemnización por despido es canjeada por la maquinaria, además de capitalizar el desempleo y recibir las ayudas correspondientes de la Junta de Extremadura por creación de empleo y por inversión, lo que propicia la creación de la empresa con una buena inyección financiera.

Pertenece al sector industrial, pero además de la actividad de fabricación, también se dedica a la reparación y mantenimiento de maquinaria e instalaciones para el sector vinícola y oleícola.

A 31 de diciembre de 2014, la empresa cuenta con 22 trabajadores.

- **Productos y servicios.**
    - Fabricación y reparación de maquinaria vinícola y oleícola.
    - Fabricación de tolvas inox para la recepción de uvas y aceitunas, adaptándonos a cualquier medida y formato.
    - Fabricación de sinfines, cintas en inox y acero al carbono, plataformas basculantes, tolvas para la recepción y almacenamiento de casca y orujos.
    - Venta de maquinaria usada, reparada y garantizada.
    - Servicio de mantenimiento 24 horas.
    - Distribuidor oficial de ÁRALSA en Extremadura.

5.3.1.2. Factores socioculturales relacionados con el emprendedor

La persona que está al frente de la empresa como administrador de la misma y que a su vez fue promotor es un hombre de 55 años con estudios de Formación Profesional en la especialidad de Tornero, no tiene ninguna experiencia empresarial ni de gestión previa a la constitución de la empresa, pero desde los 18 años trabaja en la profesión relacionada con la actividad de la empresa, luego son 37 años de experiencia los que avalan a este profesional.

Ningún miembro de su familia es o ha sido empresario, si bien sus hermanos se unieron al proyecto como socios trabajadores, sólo ejercen la función de trabajadores, ya que es él el que asume la responsabilidad de la gestión de la empresa.

El entorno geográfico que rodea a la empresa es de abundante tejido empresarial, pero sólo en lo que corresponde a la ciudad y comarca de Almendralejo, y sobre todo en la actividad agrícola.

La Junta de Extremadura apoyó a la empresa mediante las subvenciones tanto de inversión por la compra del local y de la maquinaria, por tratarse de una empresa industrial; como por la creación de puestos de trabajo, por ser sociedad laboral.

No considera que el emprendimiento esté presente en la cultura de la sociedad en general, pero sí en algunos territorios y en otros no: *"…en Almendralejo por lo menos sí hay cultura del emprendimiento, pero yo que soy de Villafranca de los Barros puedo decirte por ejemplo que en esta localidad no la hay"*. En cualquier caso, esto no ha influido en la toma de la decisión para montar la empresa, sólo influyó el que no hubiera otra que prestara este servicio.

En relación al marco legal considera que no facilita el desempeño empresarial, es más, llega un punto en que además trata de evitar a la administración, como un caso que se le presentó ante el Servicio Extremeño Público de Empleo, *"…considero que existe mucha burocracia que desincentiva hacer cosas, por ejemplo le pido al SEXPE trabajadores para mi empresa y me manda camareros, me niego a utilizar el SEXPE para contratar".*

Respecto de las redes personales: Sólo tiene una red con clientes y proveedores y a nivel de conocidos y amigos, en este caso muy extensa "*… Almendralejo es el centro del vino y de la aceituna, y por el boca a boca viendo que funcionamos bien, hemos creado una red de conocidos amplia".* Con las instituciones académicas y de investigación han establecido una colaboración mutua en relación con los centros educativos de la localidad, para la realización de las prácticas de los alumnos.

5.3.1.3. Rasgos psicológicos del emprendedor.

Del estudio de los rasgos psicológicos se pueden extraer como características inherentes a su persona las siguientes:

- Tolerancia al riesgo: Toma las decisiones a pesar del riesgo que conllevan tanto la forma de llevarlas a cabo como el resultado.

- Necesidad de logro: Tiene la necesidad de mejorar constantemente su trabajo.

- Innovación: Tiene la convicción de que hay que buscar siempre nuevas formas de hacer las cosas en la empresa, y que es más importante los resultados que los procedimientos marcados. Hay que destacar que se trata de una persona que está continuamente innovando, fijándose en las necesidades no cubiertas de sus clientes, y ofreciendo soluciones a las mismas.

- Tolerancia a la ambigüedad: Prefiere estar en un entorno cambiante que en otro en el que sigue un plan preestablecido.

- Proactividad: Está continuamente detectando nuevas oportunidades de negocio, comentando en este sentido que: *"…me gusta fijarme en las cosas, porque muchas de las máquinas que hacemos y de las soluciones a problemas de las empresas están basados en ejemplos de la vida cotidiana".*

- Liderazgo: Están presentes todas las dimensiones relacionadas con el liderazgo.

Hay otras que, sin embargo, no se aprecian con la misma nitidez, y no se puede afirmar que formen parte de su personalidad:

- Control percibido: Aunque se siente responsable último del éxito o fracaso de la empresa, a veces cuando la situación es complicada no la controla, y además no realiza actividades de planificación, que delega en otras personas: *"…no realizo planificación, pero mis hijos que están trabajando aquí, y la gente joven que entra si lo tienen en cuenta".*

- Autoestima: Si bien considera que su autoridad tiene que ver con su habilidad en el trabajo (como no podía ser de otra forma después de 37 años en la profesión), hay veces que cree que no hace bien su trabajo.

5.3.1.4. Habilidades y conocimientos relacionados con la gestión.

Realiza los procesos de organización, dirección y control pero no el de planificación y además no posee conocimientos económicos financieros, a pesar de que los considera importantes y en este sentido, delega en su asesoría.

5.3.1.5. Rendimiento de la empresa.

En relación a los diferentes modelos de rendimiento, en todos ellos considera que ha habido una evolución positiva:

- Modelo de procesos internos y de sistema abierto, señala que "*..los propios clientes nos comentan la evolución positiva que hemos tenido"*.

- Modelo racional, cree que se ha producido una evolución positiva de la cuota de mercado, rentabilidad y la productividad, si bien, los márgenes son ahora menores.

- Modelo de relaciones humanas, afirma que los trabajadores están más motivados y satisfechos en el trabajo.

5.3.2. Mobbeel Solutions, S.L.L.

5.3.2.1. Introducción.

- **Datos de contacto**

Ubicada en un local dentro del CCMI Jesús Usón (Figura 14).

Ctra N-521 km 41,8

10071 Cáceres

Teléfono: 902906779

E-mail: info@mobbeel.com

Web: www.mobbeel.com

Figura 14. Centro de Cirugía de Mínima Invasión Jesús Usón

Fuente: Web del Centro de Cirugía de Mínima Invasión Jesús Usón

- **Historia de la empresa**

Mobbeel es una joven start-up, fundada en julio de 2009, por promotores con experiencia laboral. La tecnología que ofrece, sin embargo, la llevan desarrollando desde principios de 2008.

La causa por la que se decidió crear la empresa fue por la detección de una oportunidad de negocio: "*cuando estábamos en INSA*[43] *nos presentamos a un concurso y lo ganamos y después se pusieron muchas empresas internacionales en contacto con nosotros y entonces vimos la oportunidad de negocio".*

El equipo está formado por cinco ingenieros con una amplia experiencia en el desarrollo de grandes sistemas de software para compañías consultoras como IBM o Indra.

Todos han complementado sus conocimientos técnicos con formación en la gestión (planificación, resolución de conflictos, liderazgo de equipos,…) y han sido premiados en varias ocasiones por su buen trabajo e implicación. Participan de la idea de que la innovación y el talento son la clave para el éxito.

Mobbeel está apoyado por un grupo de business angels y algunas organizaciones que le prestan soporte e infraestructuras, como son EXTREMADURA AVANTE, S.L.U. y el Parque Científico Tecnológico de Extremadura.

Trabaja conjuntamente con centros de investigación y desarrollo, universidades de alto nivel y empresas para crear las mejores soluciones posibles.

A 31 de diciembre de 2014, la empresa cuenta con 7 trabajadores, de los que 5 son los socios trabajadores y promotores de la empresa.

- **Productos y servicios:**

Desarrollan productos basados en la I+D y la Innovación. De la combinación de ambos surge la tecnología de reconocimiento biométrico que Mobbeel pone al alcance de sus clientes. Esta tecnología está diseñada especialmente para cumplir con las necesidades de los dispositivos y entornos móviles, y su principal objetivo es facilitar, asegurar y mejorar el acceso a todos aquellos sistemas que requieren identificar a sus usuarios.

Básicamente son tres los productos estrella que están comercializando:

[43] INSA: Ingeniería de Software Avanzado

- **MobbID** es una solución de autenticación biométrica capaz de proporcionar la identificación del usuario a través de un dispositivo móvil utilizando una o más características únicas de usuario (voz, cara, firma, iris, huella dactilar). Utiliza smartphone estándar o equipo de tableta, sin necesidad de hardware externo necesario.

- **MobbSign** permite firmar documentos en formato electrónico utilizando firma manuscrita, con validez legal, a partir de un dispositivo digital (iPad, tableta, teléfono inteligente, lápiz de tablet PC ...) y sin papel. Agilizando los procedimientos de las empresa.

- **MobbScan** permite recoger datos de una tarjeta de identificación que usa una cámara device's móvil, y opcional, puede verificar la autenticidad del documento y la identidad de los propietarios.

Para tener una idea de cuál es la importancia de los productos que están desarrollando, sólo hay que comprobar la magnitud de sus clientes en el cuadro 15.

Cuadro 15. Clientes de Mobbeel Solutions, S.L.L.

Ayuntamiento de Cáceres	VITALDENT	ING
bankinter	CATALANA OCCIDENTE	inversis BANCO
arrendia	SERHS	fotocasa.es
JobSight		

Fuente: Mobbeel Solutions, S.L.L.

5.3.2.2. Factores socioculturales relacionados con el emprendedor

El análisis se podría haber hecho con cualquiera de los cinco socios trabajadores, sin embargo uno de ellos es el que dedica más tiempo a las labores de gestión, por tanto, es

con el que se realiza el estudio. Se trata de un hombre de 35 años, Ingeniero Técnico Informático, que no ha tenido ninguna experiencia como empresario ni como gestor previo a la constitución de la empresa, pero ha estado trabajando durante tres años en una empresa puntera en su sector como es Ingeniería de Software Avanzado (INSA).

Su padre fue agricultor autónomo y sí ha influido en su decisión de ser empresario en la medida en que *"…siempre emprendía cosas nuevas sin miedo";* además la educación que ha recibido ha estado relacionada con los valores del emprendimiento, en este sentido comenta que *"…siempre me han inculcado que las cosas hay que ganárselas por uno mismo, que para conseguir aquello que quieres tienes que trabajarlo"*.

Considera que el entorno geográfico que rodea a la empresa no tiene un abundante tejido empresarial.

La Junta de Extremadura apoyó a la empresa mediante las subvenciones para la creación de puestos de trabajo, por ser una sociedad laboral. También por la empresa pública que apoya al tejido empresarial de la región, EXTREMADURA AVANTE, S.L.U. a través del programa INNOVEX[44] y también financiando el proyecto entrando en el capital social. El Parque Científico y Tecnológico de Extremadura proporcionó asesoramiento propio del negocio y la Agrupación de Empresas Laborales de Extremadura (AEXEL) ayudó durante todo el proceso de constitución y en la gestión empresarial.

Es de la opinión de que antes el emprendimiento no formaba parte de nuestra cultura, pero que en la actualidad esto ha cambiado: *"…antes la educación tanto en familia como en la Universidad estaba enfocada al trabajo por cuenta ajena, pero ahora, quizá gracias a la crisis, parece que ha habido una burbuja de emprendimiento y se plantea como una opción de poder trabajar"*. En cualquier caso, esto no ha influido en la toma de la decisión para montar la empresa, ya que sólo influyó *"…el éxito conseguido al salir al mercado con una aplicación que ni siquiera era profesional y eso sirvió de empuje para crear la empresa"*.

[44] Modelo regional de innovación empresarial de Extremadura.

En relación al marco legal considera que es desfavorable y desincentivador para la iniciativa empresarial, por toda la documentación que se pide para cualquier trámite.

Redes personales: Por la naturaleza del negocio que desarrollan, tienen que estar continuamente interactuando con el entorno, por ello tienen una red de contactos muy extensa y de continua relación, sobre todo con Universidades y Centros de Investigación, "…*esta colaboración resulta muy útil, de hecho el reconocimiento facial es un producto reconocido con un Centro de Investigación de Galicia",* además del contacto con los clientes, que es fundamental para el desarrollo de los productos, también es importante la relación con aquellos que actúan como intermediarios entre la empresa y el cliente, "…*tenemos mucho feedback con nuestros clientes y añadiría a los partners, que serían los intermediarios entre nosotros que somos el producto y el cliente, son los que ponen la fuerza de ventas y la negociación con el cliente".*

5.3.2.3. Rasgos psicológicos del emprendedor.

Del estudio de los rasgos psicológicos se pueden extraer como características inherentes a su persona las siguientes:

- Necesidad de logro: En la medida en que continuamente está buscando la excelencia en el trabajo.

- Innovación: Se trata de una empresa innovadora en su esencia, por lo que es un rasgo muy presente, de hecho, "…*la innovación es nuestro leitmotiv, vamos por delante del mercado….siempre buscamos nuevas fórmulas para desarrollar nuestro trabajo…nuestra empresa es totalmente innovadora, la creación y el I+D+i, es nuestro sentido de empresa*".

- Control percibido: Considera que es el responsable del éxito o fracaso del negocio junto al resto de los socios trabajadores, además, la planificación de las actividades de la empresa es muy rigurosa, aunque es necesaria para analizar el desarrollo de los productos. En este sentido "…*realizamos sprints de dos semanas en las que planificamos todo el trabajo para el desarrollo de productos, es una metodología ágil que se hace en empresas de nuestro tipo. Además hacemos reuniones*

mensuales y trimestrales, a veces el día a día nos come el tiempo, pero somos bastante rigurosos con la planificación".

- Tolerancia a la ambigüedad: Muy presente, como lo demuestra su afirmación, "…*prefiero trabajar en un entorno cambiante, que estar continuamente realizando las mismas actividades siguiendo un plan preestablecido, lo segundo sería un rollo".*

- Proactividad: Tiene una alta capacidad de detectar nuevas oportunidades de negocio, al igual que el resto de los socios trabajadores, de hecho, en el desarrollo de productos innovadores son de los primeros del sector en llegar.

- Liderazgo: Están presentes todas las dimensiones relacionadas con el liderazgo.

- Autoestima: Existe una creencia significativa en una autovaloración positiva, a pesar de reconocer determinadas carencias en determinadas habilidades, "…sí, tenemos *habilidades técnicas y de defensa de los productos que realizamos, en las habilidades comerciales tenemos más carencias, aun así creemos que somos muy buenos vendiendo lo nuestro".*

Hay otras características que no están tan presentes, y por tanto no se puede afirmar que formen parte de su personalidad:

- Tolerancia al riesgo: Es arriesgado en el lanzamiento de nuevos productos por lo incierto de la respuesta del mercado, en este sentido comenta que *"…tenemos mucha confianza en los productos que hacemos pero no sabemos cuál será la respuesta del mercado",* sin embargo, es cauteloso en relación a las decisiones de gestión empresarial.

5.3.2.4. Habilidades y conocimientos relacionados con la gestión.

Realiza los procesos de planificación, organización, dirección y control así como las estimaciones de inversión y financiación, y en cuanto a los conocimientos económicos y financieros eran nulos al principio, pero desde la creación de la empresa ha ido

mejorando, participando en cursos de formación relacionados con este y otros temas de gestión de la empresa.

5.3.2.5. Rendimiento de la empresa.

En relación a los diferentes modelos de rendimiento, en todos ellos considera que ha habido una evolución positiva:

- Modelo de procesos internos: La evolución de la calidad del producto o servicio que ofrece y de los procesos operativos internos ha sido positiva, "…*hacemos mejor las cosas que antes".*

- Modelo de sistema abierto: La evolución de la satisfacción de los clientes siempre ha sido igual de positiva, por lo que no puede evolucionar a más; por otro lado, siempre se está pendiente de los cambios del entorno y respecto a la imagen de la empresa "…*cada vez estamos teniendo más peso en el mercado nacional e internacional, somos una empresa conocida tanto dentro como fuera de nuestras fronteras".*

- Modelo racional: Aunque considera que es difícil de estimar cree que se ha producido una evolución positiva de la cuota de mercado, "…*lo comprobamos a través de nuestra red de partners y en la facturación y número de proyectos"*, además la empresa ha crecido en rentabilidad y en productividad.

- Modelo de relaciones humanas: La evolución de la motivación y la satisfacción de los trabajadores ha sido buena, ya que el hecho de poder ser socio y a la vez trabajador de la empresa, permite cierta autonomía en la forma de realizar el trabajo, buscando siempre mejorar la satisfacción en el mismo, convencido de que al final la empresa sale ganando. En este sentido comenta que "…*siempre hemos considerado que teníamos que estar en una empresa en la que estuviéramos cómodos, con un horario flexible, en la que nadie esté por encima de nadie, en la que todo el mundo pueda opinar; si algo no gusta, comentarlo para que se pueda solucionar, y como venimos de otras empresas como por ejemplo yo, de INSA y de Carrefour, dos grandes empresas en la que al final eres un número sin voz ni voto, queremos algo distinto, y además porque creemos que es beneficioso para la empresa, y esto es válido para todos los trabajadores, socios o no. Nosotros enfocamos el trabajo a objetivos más que a presencia".*

5.3.3. Termoplásticos Extremeños, S.L.L.

5.3.3.1. Introducción.

- **Datos de contacto:**

Ctra de Aceuchal, Km 74,5
06200 Almendralejo (Badajoz)
Teléfono: 924 667 361/ 656 884 903
E-mail: info@termoplaex.com
Web: www.termoplaex.com.

- **Datos económicos y número de trabajadores a 31-12-2014.**
  - Facturación: 951.000 €
  - Cifra de balance: 2.264.000 €
  - Número de trabajadores: 11
- **Historia de la empresa**

Fundada en el año 2000, gracias a la visión de negocio de los dos promotores, que en una revista de Fomento de Jóvenes Emprendedores, tuvieron conocimiento de la oportunidad de negocio. Es la primera empresa extremeña, en diseñar y fabricar envases industriales de PET para el envasado de vinos, aceites, productos de limpieza y aseo personal para los productores de la región.

Al inicio desarrollaron su actividad en Almendralejo, en un local alquilado situado en la carretera de Badajoz, de unos 450 metros cuadrados, posteriormente construyeron una nave de unos 3.000 metros cuadrados en lo que es su ubicación actual (Figura 15), que fue inaugurada en 2007 por el Presidente de la Junta de Extremadura.

Figura 15. Instalaciones de Termoplásticos Extremeños

Fuente: Termoplásticos Extremeños, S.L.L.

La crisis económica ha afectado de forma importante a la empresa sobre todo a partir de 2010, en este sentido, comenta que *"…antes de esta fecha se trabajaba de una manera, contra almacén, y después de 2010 se trabaja contra pedido, que aunque esto es lo idóneo, no se hacía antes; ahora sólo se fabrica si hay pedido (y esto es generalizado a otros sectores). Otro ejemplo, antes se podía trabajar con pagarés y ahora tiene que ser contado, o como mucho pagarés con confirming".*

- **Productos**

Es una empresa especializada en la fabricación de envases de PET para el sector de los productos del hogar de diferentes diseños y tamaños, produce una media de 20 millones de botellas al año, con 37 referencias de sectores diversos, su principal gama de productos es la siguiente:

  - Friegasuelos
  - Vajillas
  - Multiusos
  - Jaboneras
  - Suavizantes
  - Geles
  - Aceite / Vinos
  - Refrescos / Zumos / Leche
  - Aguas / Varios
  - Tapones / Pulverizadores / Asas

Los valores que guían a Termoplásticos Extremeños hacia el futuro son el servicio al cliente, la rapidez de respuesta, la calidad del producto y la innovación constante. A pesar de la situación de crisis, la empresa ha llevado a cabo una expansión del negocio, al abrir una nueva planta anexa a la anterior, con 3.400 metros cuadrados como fábrica de refrescos con capacidad para 30 millones de litros en la que se elaborarán marcas blancas de los sabores de cola, naranja, limón y gaseosa, así como bebidas de tinto de verano, sangría y agua.

5.3.3.2. Factores socioculturales relacionados con el emprendedor

El socio trabajador y administrador de la empresa es un hombre de 40 años, que tiene el título de Bachiller y diversos cursos de gestión empresarial, pero que sin embargo, pese a no tener estudios superiores, tiene claro el valor del aprendizaje a través de la experiencia, al decir que "…*el mejor curso es el día a día de la empresa".* Durante tres años tuvo experiencia previa como empresario y en la gestión de la empresa, pero ninguna por cuenta ajena relacionada con su actividad futura.

Tiene algún familiar empresario, pero no le ha influido en su decisión de constituir la empresa, sin embargo, sus circunstancias familiares hicieron que asumiera desde muy joven los valores de independencia, responsabilidad y consecución de objetivos, "*... ya que por las circunstancias de la vida quedé huérfano de padre a los 16 años y tuve que asumir la responsabilidad del cabeza de familia, cambiando la visión de la vida antes y después del fallecimiento".*

Considera que el entorno geográfico que rodea a la empresa tiene un abundante tejido empresarial si se compara Almendralejo con Extremadura, pero Extremadura con respecto a España no.

La Junta de Extremadura apoyó a la empresa mediante las subvenciones para la creación de puestos de trabajo, como empresa laboral y mediante incentivos autonómicos por pertenecer al sector industrial. También ha recibido financiación por parte de la empresa pública que apoya al tejido empresarial de la región, EXTREMADURA AVANTE, S.L.U., de la Sociedad para el Desarrollo Industrial de

Extremadura (SODIEX) y ayudas del Ministerio de Industria a través del programa REINDUS[45].

Es de la opinión de que el emprendimiento forma parte de nuestra cultura, pero sólo a nivel local en la ciudad de Almendralejo.

En relación al marco legal considera que le ha sido favorable a la hora de obtener subvenciones, por el hecho de ser sociedad laboral, pero no en cuanto a los procesos burocráticos para la apertura de la empresa.

Redes personales: Básicamente el contacto es con clientes y proveedores, también asociaciones sectoriales, pero la de instituciones académicas y de investigación y la de conocidos y amigos, han ido cada vez a menos.

5.3.3.3. Rasgos psicológicos del emprendedor.

Del estudio de los rasgos psicológicos se pueden extraer como características inherentes a su persona las siguientes:

- Tolerancia al riesgo: Toma decisiones a diario, cuya forma de llevarlas a cabo y el resultado resultan inciertos. El proceso que realiza es el siguiente: *"...la decisiones se meditan poniendo lo bueno y lo malo en la balanza, consultando con otros empresarios, pero se toman sabiendo que se puede acertar o errar, pero en cualquier caso es lo que hace que se vaya aprendiendo".*

- Necesidad de logro: Tiene la necesidad de mejorar constantemente los resultados de su trabajo.

- Control percibido: Se siente responsable único del éxito o fracaso de la empresa, y pone de su parte las habilidades para sortear los problemas del entorno, si bien al final deja una pequeña parte del devenir de la empresa a otros factores cuando dice que: *"No obstante, hay que tener un pelín de suerte"*.

[45]Programa de ayudas regional que busca un desarrollo sostenible del territorio a través de la regeneración y/o creación de tejido industrial y actúa prioritariamente en aquellas zonas desfavorecidas, fomentando la inversión tanto en infraestructuras industriales como en iniciativas empresariales de carácter productivo.

- Autoestima: Tiene una valoración positiva de su habilidad, pero le da importancia también a "…*la constancia y el trabajo"* como aquello que determina su autoridad en el negocio. Considera que ser una microempresa le supone una limitación en el desarrollo de cualquier proyecto, por las limitaciones en el capital humano, señalando en este sentido que "…*hago lo mejor que puedo mi parte del trabajo en cualquier proyecto empresarial, pero al ser una microempresa no dispongo de todo el capital humano necesario para que a la hora de realizar mi trabajo pueda compartirlo con otros como comercial, calidad, diseño, fabricación, publicidad; pero soy yo el que tengo que realizar todas esas facetas".*

- Proactividad: Es una característica muy presente, ya que se muestra tajante en las respuestas. Si cree en algo no le importan los obstáculos y sigue hacia delante, "…*a las pruebas me remito llevo 15 años con la empresa, creo en ella y le dedico todo el tiempo que sea necesario".* Además siempre ha tenido la habilidad de detectar oportunidades de negocios antes que otros, por ejemplo "…*las tuberías de polietileno que nadie apostaba por las mismas pero yo dije que sería el futuro y efectivamente así fue posteriormente, o las compras por internet".*

Hay otras características que, sin embargo, no se aprecian con la misma nitidez, y no se puede afirmar que formen parte de su personalidad:

- Innovación: Si bien está abierto a buscar nuevas formas de hacer las cosas en la empresa, prefiere seguir las instrucciones dando más importancia al procedimiento que al resultado.

- Tolerancia a la ambigüedad: En este aspecto, prefiere trabajar en un entorno no cambiante, con un plan preestablecido, pero como explica, *"...lo que pasa es que ¿quién planifica todo?", pero por desgracia a pesar de existir un plan preestablecido hay mucho trabajo cambiante".*

- Liderazgo: Están presentes todas las dimensiones relacionadas con el liderazgo, a excepción de aquellas que tienen que ver con afrontar los retos inesperados o la de desarrollar y lanzar nuevos productos, ya que para ello "…*faltaría capital humano, yo no lo puedo hacer todo, llega un momento en que no lo puedo hacer todo".*

5.3.3.4. Habilidades y conocimientos relacionados con la gestión.

Realiza los procesos de planificación, organización, dirección y control y además los conocimientos económicos y financieros los ha ido aprendiendo con la experiencia diaria que dan 15 años al frente de la empresa, por eso comenta que "*…he ido aprendiendo con la empresa, los conocimientos teóricos son los mismos que cuando empecé, pero ahora, mezclado con la experiencia propia del día a día y de mis contactos con otras empresas, hace que tenga mayor bagaje".*

5.3.3.5. Rendimiento de la empresa.

En relación a los diferentes modelos de rendimiento, en todos ellos considera que ha habido una evolución negativa:

- Modelo de procesos internos: En relación a la calidad del producto o servicio que ofrece y respecto de los procesos operativos internos, la evolución ha sido negativa, debido a la situación económica, que ha afectado a todas las áreas de la empresa. Por ejemplo, por el sistema de producción bajo pedido que hace que aumenten los costes de mantenimiento de las máquinas.

- Modelo de sistema abierto: La evolución de la satisfacción de los clientes, la adaptación a los cambios en el mercado y la imagen de la empresa, han ido a peor por la misma situación de crisis económica. En este sentido, comenta que es una situación "*…muy volátil por los precios de las materias primas. Las empresas cuando la situación se les complica entran en un bucle negativo y todo se vuelve en contra, nadie (bancos, proveedores….) ayuda precisamente por tu situación; hasta que llega un momento cuando la situación revierte y pasa a un ciclo virtuoso y todo parece que se vuelve a favor".*

- Modelo racional: Los indicadores de cuota de mercado, rentabilidad y productividad también han ido a peor, "*porque hemos tenido un ciclo malo, en 2011 cerraron cinco clientes importantes que me quedaron a deber dinero y la guerra de Irak con la subida de las materias primas. Por lo que la pérdida de actividad o ingresos y la deuda no cobrada profundizó en la crisis de la empresa de los años siguientes por el lastre generado".*

- Modelo de relaciones humanas: La evolución de la motivación y satisfacción de los trabajadores ha empeorado en estos años, pero "…*se encuentran conformes, debido a la situación económica y están motivados, ya que es su medio de vida y cuidan de hacer bien su trabajo. Antes de la crisis, no había esa conciencia y había más rotación. Ahora la mentalidad ha cambiado.*"

5.3.4. Masmagin, S.L.L.

5.3.4.1. Introducción.

- **Datos de contacto:**

Ubicada en un local dentro del Centro Integral de Desarrollo Tierra de Barros (Figura 16)

C/ Infanta Elena, 6

06220- Villafranca de los Barros (Badajoz)

Teléfono: 648 084 339

E-mail: info@masmagin.com

Web: www.masmagin.com

Figura 16. Centro Integral de Desarrollo Tierra de Barros

Fuente: Página web del CIDTB de la Diputación de Badajoz

- **Datos económicos y número de trabajadores a 31-12-2014.**
  - Facturación: 164.000 €
  - Cifra de balance: 99.000 €

- Número de trabajadores: 4, de los que tres son los socios trabajadores promotores de la empresa.

- **Historia de la empresa**

Fundada en el año 2012 por tres profesionales de perfiles distintos, que cuentan con experiencia en el desarrollo de proyectos empresariales e institucionales relacionados con la consultoría de textos; los contenidos y la comunicación; el desarrollo territorial y la innovación social; la creatividad y la gestión cultural. Un historiador, un periodista y un ingeniero en organización industrial, con amplia trayectoria y experiencia en el desarrollo de proyectos en toda España, que cubren las necesidades de generación de ideas y de contenidos escritos para empresas e instituciones.

Los tres trabajaban en la misma empresa y tras una situación complicada salieron de la misma, y optaron por iniciar la aventura empresarial, movidos por las siguientes razones: por un lado tenían la experiencia y los conocimientos para poder desarrollar los proyectos, por otro la situación de crisis económica hacía poco probable la contratación por cuenta ajena, y por último haber detectado una oportunidad de negocio con la convicción de su funcionamiento a largo plazo.

- **Servicios:**
  - Redacción de textos para publicaciones y para documentos internos de proyectos.

  - Desarrollo de contenidos para proyectos, empresas e instituciones, para medios virtuales tanto digitales, como audiovisuales.

  - Gestión de experiencias vinculadas a eventos y a acciones grupales y formativas.

  - Masmagín ha diseñado y registrado un producto para transformar la trayectoria de las empresas en leyenda: biobusiness®. Es un producto que trata la biografía empresarial como relato de marca, que realiza biografías empresariales no convencionales, sino emocionales.

- Servicio de auditoría de contenidos que permite documentar, identificar y sistematizar los documentos textuales existentes, facilitar la accesibilidad a estos contenidos, contribuir al ahorro y a la toma decisiones ante la elaboración de nuevos materiales corporativos.

- Conversión de los recursos turísticos de un territorio en productos listos para ser comercializados.

- Creación, posicionamiento, lanzamiento, consolidación y gestión de marcas territorio.

- Elaboración de contenidos y diseño de publicaciones corporativas: catálogos, informes, memorias y anuarios.

5.3.4.2. Factores socioculturales relacionados con el emprendedor

Si bien los tres socios trabajadores llevan la gestión de forma colegiada, la entrevista se realiza con quien más está relacionado con el día a día de la gestión de la empresa. Se trata de un hombre de 38 años, Ingeniero Superior Industrial, que no tiene experiencia previa como empresario ni como gestor, sin embargo tiene 15 años de experiencia laboral por cuenta ajena relacionada con la actividad de la empresa y mayoritariamente de trabajo en la administración pública.

Su padre fue empresario individual durante toda su vida, y su ejemplo le ha sido de mucha utilidad, "…*por un lado conoces el sacrificio continuo a que está sometido el empresario, pero por otro lado valoras que has participado en la creación de algo nuevo".* Sabe que la empresa le reportará satisfacción pero también que le quitará mucho tiempo, dificultando la conciliación de la vida personal y laboral. Por todo ello, tiene el convencimiento de que "…*para montar una empresa hay que estar preparado más mentalmente que por las habilidades y conocimientos que puedas tener".*

Además la educación recibida en la familia siempre ha estado relacionada con los valores de independencia, responsabilidad y consecución de objetivos, en este sentido

"*…siempre he notado que las cosas hay que ganárselas y es lo que me han inculcado mis padres desde pequeño".*

No tiene la creencia de que haya un entorno geográfico con abundante tejido empresarial, ni que este influyera en la decisión de constituir la empresa.
La Junta de Extremadura apoyó a la empresa mediante las subvenciones para la creación de puestos de trabajo, al tratarse de una sociedad laboral. También recibió el apoyo de AEXEL en todo el proceso de constitución y en los primeros meses de existencia.

Es de la opinión de que el emprendimiento no está presente en la cultura de nuestra sociedad "*…estamos creando borregos de otros pastores, no hay una cultura emprendedora, aquí el emprendedor ha surgido por necesidad"*

En relación al marco legal considera que no es facilitador ni incentivador de la iniciativa empresarial, que es penoso y que se deberían agilizar los pasos para la constitución de las empresas, porque "*el problema no sólo es burocrático sino de consideración social, no hay ninguna preocupación por este tema, a veces es preferible que te traten bien a que te faciliten cualquier gestión".*

Redes personales: Básicamente el contacto es con clientes y proveedores, también asociaciones sectoriales, pero la de instituciones académicas y de investigación, *"…es una de nuestras asignaturas pendientes, y lo consideramos muy interesante",* y la de conocidos y amigos, "*…apenas las hemos potenciado*".

5.3.4.3. Rasgos psicológicos del emprendedor.

Del estudio de los rasgos psicológicos se pueden extraer como características inherentes a su persona las siguientes:

- Tolerancia al riesgo: Aunque se trabaja con el riesgo de no conseguir los proyectos que se presentan a los concursos públicos, en líneas generales comenta que *"…preferimos tener el control, asegurando determinadas decisiones, y después asumimos algunos riesgos, porque al final hay que arriesgarse para poder seguir consiguiendo proyectos*.

- Necesidad de logro: Tiene la necesidad de mejorar constantemente los resultados de su trabajo, "…*incluso cuando quedamos primero en los concursos hacemos una evaluación del mismo, somos bastante metódicos en ese aspecto, nos evaluamos constantemente, nosotros cada 4 o 5 meses dejamos lo que estamos haciendo y nos encerramos para darle una vuelta a la empresa, intentamos planificar, mejorar,…".*

- Innovación: Tiene la creencia de que hay que buscar continuamente nuevas formas de hacer las cosas en la empresa, *"…buscamos romper con lo establecido, cada vez que hacemos algo nos preguntamos el por qué, y por qué así, ¿es porque siempre se ha hecho de esa forma?); siempre hay que innovar y creemos que la innovación no tiene por qué ser tecnológica, puede ser de procedimiento o de la forma de relacionarse con el cliente o de la forma en la que tratas a tus proveedores, o cómo incorporas a gente a tu equipo, que la empresa no sólo sea los socios trabajadores sino una red de colaboradores que se sientan partícipes de la empresa"*.

- Control percibido: Se siente responsable de todo lo que pasa en la empresa, "…*no nos escudamos en el entorno".*

- Autoestima: No se siente cohibido para realizar propuestas de trabajo, "…*al revés, nosotros discutimos mucho, no nos callamos nada".* Considera que la habilidad en ciertas áreas puede llevar a ejercer una autoridad en los negocios, sin embargo considera que "…*en la empresa debe primar más que haya buenas personas y honestas antes que buenos profesionales; una persona con conocimientos básicos puede aprender mientras está trabajando, pero la honestidad y la bondad no, o se es o no se es, pero no se puede aprender".*

- Proactividad: Se siente capacitado para detectar oportunidades antes que otros, "…*es más, no las desarrollamos por falta de tiempo, y luego nos fastidia que al cabo del año, salga algo parecido".*

Hay otras que, sin embargo, no se aprecian con la misma nitidez, y no se puede afirmar que formen parte de su personalidad:

- Tolerancia a la ambigüedad: No parece que se encuentre cómodo ante un entorno cambiante, si bien, es en lo que se mueve su empresa, "*…supongo que me sentiría más cómodo trabajar con un plan preestablecido, pero como aún no se ha producido no lo puedo afirmar, normalmente nuestros proyectos van cambiando continuamente y no se ajustan a lo inicialmente planteado. Me gustaría estar en esa situación a ver qué tal".*

- Liderazgo: Están presentes todas las dimensiones relacionadas con el liderazgo, a excepción de aquellas que tienen que ver con afrontar los retos inesperados, "…*en situaciones críticas la creatividad se queda a un lado, se requieren soluciones inmediatas, sí, se puede ser creativo, pero para ello se necesita un tiempo que pudiera no tenerse".*

5.3.4.4. Habilidades y conocimientos relacionados con la gestión.

Todos los socios de forma colegiada realizan los procesos de planificación, organización, dirección y control y además respecto a los conocimientos económicos y financieros "…*aparte de mi formación universitaria, estoy formándome desde que abrimos la empresa en todos los aspectos relacionados con la gestión empresarial: financiero, fiscal, contable…".*

5.3.4.5. Rendimiento de la empresa.

En relación a los diferentes modelos de rendimiento, en todos ellos considera que ha habido una evolución positiva:

- Modelo de procesos internos: La evolución de la calidad del producto o servicio y de los procesos operativos internos ha sido muy positiva*, "…tenemos un control sobre los procesos de proveedores, de clientes, económicos, y de proyectos. A un solo click tenemos acceso a cualquier información sobre la situación de un expediente, de un proyecto".*

- Modelo de sistema abierto: La evolución de la satisfacción de los clientes, la adaptación a los cambios en el mercado y la imagen de la empresa, han ido a mejor, concretamente relacionado con la imagen de la empresa "…*se ha generado un*

mayor impacto gracias a las redes e internet y una nueva plataforma web más completa, con contenidos, descarga de documentación, que nos proyecta de otra manera, realizamos diferentes campañas de difusión".

- Modelo racional: La rentabilidad se está manteniendo, pero a base del esfuerzo de los socios, de su mayor dedicación.

- Modelo de relaciones humanas: La evolución de la motivación y satisfacción de los trabajadores ha ido a mejor, pero "*…podríamos estar más motivados si tuviéramos más tiempo para descansar, soy partidario de que lo mismo que nos esforzamos por contentar a los clientes, nos esforcemos por contentarnos a nosotros mismos".*

5.3.5. Atención a Personas Dependientes en Extremadura, S.L.L.

5.3.5.1. Introducción.

- **Datos de contacto:**

C/ Benegas, 3- Bajo (Figura 17).

06002- Badajoz

Teléfono: 924200386

E-mail: apdexbadajoz@gmail.com

Figura 17. Domicilio social de la empresa

Fuente: Atención a Personas Dependientes en Extremadura, S.L.L.

- **Datos económicos y número de trabajadores a 31-12-2014.**

  - Facturación: No disponible.

- Cifra de balance: No disponible.
- Número de trabajadores: 19, de los que tres son las socias trabajadoras promotoras de la empresa, que están a tiempo completo, y el resto son trabajadoras a tiempo parcial contratadas por horas en función del servicio contratado por el usuario.

- **Historia de la empresa**

Fundada en el año 2009 por tres auxiliares de ayuda a domicilio, con una amplia experiencia en el trabajo de atención a personas dependientes, y con una clara vocación de ayudar a aquellas personas que por su edad, o por enfermedad no pueden valerse por sí mismas.

A raíz de una situación económica adversa, deciden constituir la empresa, con el objeto de desempeñar su labor de forma privada y también mediante concierto con el SEPAD (Servicio Extremeño de Promoción de la Autonomía y Atención a la Dependencia), siendo una de las veintinueve empresas que están acreditadas. La acreditación permite a los centros y servicios ofrecer su atención a personas con reconocimiento oficial de la situación de dependencia, puesto que, para gastar y justificar la ayuda económica vinculada a un servicio que recibe el beneficiario, es requisito indispensable que el usuario utilice un centro o servicio acreditado. La acreditación significa que el centro o servicio reúne las condiciones adecuadas para una atención de calidad a personas dependientes en la realización de las actividades de la vida diaria.

- **Servicios:**
  - Atención y servicios a personas en situación de dependencia.
  - Servicios de apoyo a domicilio a mayores y personas con discapacidad
  - Aplicación de los servicios sociales en el ámbito de la Ley de Dependencia.
  - Servicio de acompañamiento en domicilios, hospitales, acompañamiento a visitas médicas, gestiones en organismos públicos o privados, etc.

- Cuidados sociosanitarios, atención doméstica, cuidados personales, promoción, asistencia y servicios sociales para disminuidos físicos y ancianos y colectivos desfavorecidos, en centros residenciales.

5.3.5.2. Factores socioculturales relacionados con el emprendedor

En esta ocasión, de las tres socias trabajadoras, la persona que participa en la entrevista es la que ejerce la labor de líder en la empresa. Se trata de una mujer de 56 años, con el título de Bachiller, y formación extensa como auxiliar de ayuda a domicilio, que no tiene experiencia previa como empresaria ni como gestora, pero que, sin embargo, tiene 30 años de experiencia laboral por cuenta ajena relacionada con la actividad de la empresa.

Su padre fue empresario individual y tuvo a varios trabajadores contratados "*…pero no ha ejercido ninguna influencia en mi decisión de ser empresaria".* Sin embargo, la educación recibida de sus padres siempre ha estado relacionada con los valores de independencia, responsabilidad y consecución de objetivos.

No tiene la creencia de que haya un entorno geográfico con abundante tejido empresarial, ni que este influyera en la decisión de constituir la empresa, pero "*…empresas de mi sector hay muchísimas".*

La Junta de Extremadura le apoyó a través de las subvenciones por la creación de empleo al ser sociedad laboral. El SEPAD en todo lo relacionado con la acreditación para prestar servicios concertados por la administración y AEXEL en todo el proceso de constitución, de la solicitud de ayudas y en los primeros meses de existencia.

Es de la opinión de que el emprendimiento está empezando a calar en la sociedad, pero *"…porque mucha gente ante la situación que tienen lo ven como una salida, pero en nuestro caso no ha influido en nuestra decisión".*

En relación al marco legal considera que no es facilitador ni incentivador de la iniciativa empresarial, "*..además no te dicen las cosas claras, no te dicen realmente lo que conlleva montar una empresa, si se supiera; más de uno y de dos no la montaban. Si me*

hubieran explicado desde el principio lo que hay que pagar y todas las obligaciones que se tienen, yo quizá no hubiera montado la empresa. No es tan bonito como te lo pintan. A mí de hecho ya no me llaman del Ayuntamiento para dar cursos a las trabajadoras sociales, porque le explico la realidad, y por eso ya no me llaman. ¿Qué les voy a decir, que esto es un jardín de rosas y que va todo fenomenal y que si uno trabaja y se empeña va a ir todo bien?; ¡mentira!; te comen los impuestos…"

Redes personales: Básicamente el contacto es con clientes y proveedores, y con conocidos y amigos, no con asociaciones sectoriales, ni con instituciones académicas y de investigación.

5.3.5.3. Rasgos psicológicos del emprendedor.

Del estudio de los rasgos psicológicos se pueden extraer como características inherentes a su persona las siguientes:

- Tolerancia al riesgo: Toma las decisiones aún a pesar del riesgo que conlleva tanto la forma de llevarla a cabo como el resultado, "…*además eso te puedo asegurar que las tomo yo, porque el resto de socias no lo hacen, y las tomo con todas las consecuencias".* No se toman las decisiones de forma cautelosa e imaginando el peor de los escenarios, "…*porque entonces es cuando no tiras hacia delante".*

- Necesidad de logro: Tiene la necesidad de mejorar constantemente los resultados de su trabajo, *"…mi cabeza está constantemente trabajando para ver por donde tiro, si por este camino, o por el otro; a ver cómo puedo conseguir esto, lo otro…".*

- Tolerancia a la ambigüedad: Prefiero vivir en un entorno cambiante antes que otro en el que esté todo preestablecido, "…*pero es que en nuestra empresa no puedes moverte mucho, no puedes cambiar ni las estrategias ni la forma de trabajar, siempre que vaya bien".*

- Proactividad: Se siente capacitada para detectar oportunidades antes que otros, *"…planteo siempre muchas cosas nuevas",* y si tiene una idea o la creencia en algo, siempre lo intenta hacer.

- Liderazgo: Están presentes todas las dimensiones relacionadas con el liderazgo, si bien a pesar de crear un entorno innovador para que la gente tome la iniciativa y asuman responsabilidades, "…*el caso es que no la toman, porque o bien no quieren o si quieren, no asumen la responsabilidad".*

Hay otras que, sin embargo, no se aprecian con la misma nitidez, y no se puede afirmar que formen parte de su personalidad:

- Innovación: Considera que es muy difícil, ya que siempre tienen que seguir unos protocolos de atención a los usuarios, porque así lo exige la normativa.

- Control percibido: Existen unos factores externos que condicionan el devenir de la empresa, y no se siente responsable de ello.

- Autoestima: No se siente cohibida para realizar propuestas de trabajo. Sin embargo, no existe un convencimiento pleno en sus posibilidades, "*...intento hacer bien mi trabajo, lo mejor lo posible; pero no soy tajante en este aspecto".*

5.3.5.4. Habilidades y conocimientos relacionados con la gestión.

Realiza todos los procesos de planificación, organización, dirección y control, sin embargo, respecto de los conocimientos económicos y financieros no tiene ninguno y además "…*no hago por saber".*

5.3.5.5. Rendimiento de la empresa.

En relación a los diferentes modelos de rendimiento, considera que ha habido una evolución positiva en los siguientes:

- Modelo de procesos internos: La evolución de la calidad del producto o servicio que ofrece y de los procesos operativos internos ha sido muy positiva, sobre todo en la calidad de los servicios.

- Modelo de sistema abierto: La evolución de la satisfacción de los clientes ha sido positiva, pero respecto de la imagen de la empresa, "…*dicen que somos muy*

careros, pero claro no saben que los demás no cumplen con sus obligaciones y nosotros sí".

- Modelo de relaciones humanas: La evolución de la motivación y satisfacción de los trabajadores ha ido a mejor, "*…las trabajadoras están contentísimas, porque se les paga lo que marca el convenio y en otras empresas del sector les pagan por debajo de convenio (descuelgue),… pero los usuarios saben que las auxiliares prestan un buen servicio".*

Sin embargo, la evolución ha sido negativa en el modelo racional, tanto en la rentabilidad, como en la cuota de mercado y en la productividad.

5.3.6. Who, What, Where, When, Why Comunicación, S.L.L.

5W Comunicación

5.3.6.1. Introducción.

- **Datos de contacto:**

Centro Empresarial y de Nuevas Tecnologías (Figura 18)

Calle Pío Baroja, nº 7, despacho 2

06800- Mérida (Badajoz)

Teléfono: 628312610

E-mail: 5w@5wcomunicacion.com

Web: www.5wcomunicacion.com

Figura 18. Domicilio social de la empresa

Fuente: Who, What, Where, When, Why Comunicación, S.L.L.

- **Datos económicos y número de trabajadores a 31-12-2014.**

    - Facturación: No disponible.
    - Cifra de balance: No disponible.
    - Número de trabajadores: 3, dos socias trabajadoras y un socio trabajador.

- **Historia de la empresa**

Fundada en el año 2012 por tres profesionales formados en el sector de la comunicación, con más de 20 años de experiencia y una amplia trayectoria profesional desarrollada en medios de comunicación, radio, televisión y prensa escrita, gabinetes de prensa, consultoría y asesoría de comunicación corporativa e institucional.

El motivo por el que se optó constituir una sociedad fue ” ….*para salir de una situación de desempleo, y también porque vimos una oportunidad de negocio, ya que en el trabajo anterior conocieron cuál era la realidad de las pymes extremeñas, que no tenían a nadie de prensa y que a veces se veían atados de pies y manos para comunicar algo, cometiendo muchísimos errores. A partir de ahí decidimos cubrir esa necesidad”*.

- **Servicios:**
    - Planes de Comunicación Integral: Diseño y ejecución de una comunicación profesional y completa de la empresa, de forma dinámica, relevante, transparente, comprensible y con medición de los resultados.

    - Redes Sociales y Estrategia 2.0: Creación, dinamización y seguimiento de las Redes Sociales, Facebook, Twitter, LinkedIn. Haciendo más visible la marca corporativa, y mejorando la reputación.

    - Asesoría de Dirección: Elaboración y redacción de discursos, cuidado de la imagen de las empresas y gestión de las comparecencias públicas.

    - Gestión de Eventos: Planificación, creación y desarrollo de eventos de empresa, protocolo y relaciones institucionales.

Algunos de los clientes de la empresa, son empresas e instituciones relevantes de nuestra región, como puede apreciarse en el cuadro 16.

Cuadro 16. Clientes de Who, What, Where, When, Why Comunicación, S.L.L.

GOBIERNO DE EXTREMADURA	avante Extremadura	UNIVERSIDAD DE EXTREMADURA UEX
CREEX CONFEDERACIÓN REGIONAL EMPRESARIAL EXTREMEÑA	aeef Asociación Extremeña de la Empresa Familiar	ADICAE Asociación de usuarios de Bancos, Cajas y Seguros EXTREMADURA
BigMat Tevisa	eCLUSTER de la Energía de Extremadura	FEDERACION HIPICA EXTREMEÑA

Fuente: Who, What, Where, When, Why Comunicación, S.L.L.

5.3.6.2. Factores socioculturales relacionados con el emprendedor

De los socios trabajadores, la persona que participa en la entrevista es la que ejerce la labor de dirección y administración de la misma. Se trata de una mujer de 38 años, Licenciada en Periodismo, sin experiencia empresarial ni como gestora, pero con 15 años de experiencia laboral por cuenta ajena relacionada con la actividad de la empresa.

No tiene ningún familiar empresario, pero sí ha recibido una educación en su familia basada en valores relacionados con la independencia, la responsabilidad y la consecución de objetivos, "*...de hecho es lo que hace que pueda asumir ciertas responsabilidades en la empresa relacionadas con la gestión de la misma. Esto al final implica que tengas que estar las 24 horas pendiente de tu empresa*".

No considera que el entorno geográfico que rodea a la empresa tenga un abundante tejido empresarial, "…*además nosotros en Extremadura nos encontramos con el problema de la configuración del tejido empresarial, en el que el 97-98% de las empresas son pequeñísimas, por ello, no tienen una formación o creencia en la política de comunicación, de hecho no lo creen ni necesario ahora, pero ni tampoco lo van a creer dentro de muchos años. Estamos en una región enorme a la hora de moverse y además, para que una empresa pueda subsistir debe salir fuera, pero existen unas barreras por estar mal comunicada con otras zonas geográficas, con lo que supone de pérdida de tiempo".*

La Junta de Extremadura apoyó a la empresa mediante las subvenciones para la creación de puestos de trabajo, como sociedad laboral y mediante el Programa NEEX (Nueva Empresa Extremeña) de atención a emprendedores para la realización del plan de empresa. Además recibió el apoyo de AEXEL (Agrupación de Empresas Laborales de Extremadura) en todo lo referente a la constitución de la empresa, la solicitud de las ayudas y asesoramiento empresarial durante los primeros años de existencia.

No considera que el emprendimiento forme parte de la cultura de la sociedad, "…*el emprendimiento tiene que ver con la asunción de responsabilidades y riesgos, pero aquí se utiliza como una palabra relacionada con la empresa; pero no lo es, va más allá; cuando se consiga que una persona sea emprendedora en todas las facetas de su vida, entonces podrá ser emprendedor empresarial, mientras, no".*

En relación al marco legal considera que no es facilitador, y que al final hay que visitar diferentes organismos en diferentes lugares, y que en ocasiones dan información contradictoria, si bien los PAE (Puntos de Atención Empresarial), tratan de paliar este problema.

Redes personales: Básicamente el contacto es con clientes y proveedores, asociaciones sectoriales, y con conocidos y amigos, considerándolo muy útil, pero no hay contacto con las instituciones académicas y de investigación.

5.3.6.3. Rasgos psicológicos del emprendedor.

Del estudio de los rasgos psicológicos se pueden extraer como características inherentes a su persona las siguientes:

- Tolerancia al riesgo: Se toman decisiones a pesar de los riesgos que conllevan tanto en la forma de ejecutarlas como en el resultado "*…porque las empresas como la nuestra, o somos capaces de ver más allá y poder decir sí a servicios para empresas grandes, o tenemos muchos clientes pequeños, lo que hace que se tenga mucho trabajo, que está poco remunerado, necesitando además mucho personal".*

- Necesidad de logro: Tiene la necesidad de mejorar constantemente los resultados de su trabajo, todos los días, pero "*…a veces la frustración aparece, porque no todo el mundo conoce hasta qué punto has trabajado …, yo me encuentro con una barrera de valoración, la gente no sabe a lo que te dedicas y no valoran los resultados. No hay cultura emprendedora, no hay cultura de comunicación, posiblemente se solucione dentro de varias generaciones".*

- Innovación: Siempre busca nuevas formas de hacer las cosas en la empresa, y a los clientes "*…les planteo nuevas formas más efectivas de trabajar".*

- Autoestima: Tiene una valoración positiva de su habilidad y esto le genera cierta autoridad y no se siente cohibida para hacer propuestas de trabajo.

- Control percibido: Se siente responsable única del éxito o fracaso de la empresa *"por eso mi frustración y nerviosismo, porque me siento responsable",* suele tomar el control cuando la situación es complicada pero "*…si no he perdido los nervios, sí".* Sin embargo, dedican poco tiempo a la planificación, debido a su volumen de trabajo y a que "*…siempre nos están cambiando cosas, entonces es muy difícil".*

- Proactividad: Es una característica muy presente, ya que se muestra tajante en las respuestas, al sentirse capaz de detectar oportunidades en el entorno antes que otros y lleva a cabo una idea con independencia de los obstáculos y las probabilidades de éxito, *"…después ya me daré de bruces, pero lo hago".*

Hay otras que, sin embargo, no se aprecian con la misma nitidez, y no se puede afirmar que formen parte de su personalidad:

- Tolerancia a la ambigüedad: En este aspecto, se encuentra al 50%, por un lado considera interesante vivir en un entorno cambiante y por otro 50% en uno más estable "…*por un lado me gusta la tranquilidad y por otro lado quiero hacer cosas nuevas, pero para planificar necesito tranquilidad*".

- Liderazgo: Están presentes todas las dimensiones relacionadas con el liderazgo, a excepción de aquellas que tienen que ver con afrontar los retos inesperados y en liderar a otros ya que "…*depende de los trabajos, ... porque hay clientes que están continuamente cambiando, que no saben lo que quieren y cómo lo quieren, provocando cabreo y frustración y no querer seguir con determinadas funciones de la agencia".*

5.3.6.4. Habilidades y conocimientos relacionados con la gestión.

Realiza los procesos de organización y control pero no los de dirección y planificación, además el nivel de conocimientos económicos y financieros es *nulo "...cero patatero, además no me gustaban ni las matemáticas".*

5.3.6.5. Rendimiento de la empresa.

En relación a los diferentes modelos de rendimiento, en los modelos de procesos internos y de sistema abierto considera que ha habido una evolución positiva, mientras que en modelo racional y el de relaciones humanas, hay indicadores que han evolucionado positivamente y otros que no:

- Modelo de procesos internos: La evolución ha sido muy positiva*, "...porque ya sabemos a lo que nos enfrentamos y esto nos ha llevado a una organización interna mejor. Y además te ayuda a mejorar tu producto, se tiene más experiencia, la gente habla de ti, saben cómo trabajas, eso te hace más seguro a la hora de desarrollar más trabajos, te hace arriesgar, apostar por hacer algo diferente".*

- Modelo de sistema abierto: La evolución de la satisfacción de los clientes, la adaptación a los cambios en el mercado y la imagen de la empresa, han ido a mejor.

- Modelo racional: La cuota de mercado ha mejorado, pero no ha ocurrido lo mismo con la rentabilidad y la productividad, "..*precisamente por mantener la fidelidad de los clientes que consideramos prioritarios, en realidad nos quitan mucho tiempo, porque para que estén satisfechos, son muchas las exigencias que nos piden. Por ello la rentabilidad y la productividad no han mejorado"*.

- Modelo de relaciones humanas: La evolución de la motivación ha mejorado, pero la satisfacción de los trabajadores no, "*…por la frustración que genera el enfrentarse todas las mañanas y las noches a los números, y ver como la administración y las empresas se retrasan continuamente en los pagos. Porque los números es una parte esencial de una microempresa, donde tú lo eres todo: conductor, director, agricultor, piloto,…tienes que estar en muchos sitios y que además tienes que controlar todo. Por ello, el tema económico de la empresa es lo que me genera la mayor frustración y la mayor insatisfacción".*

Cuadro 17. Datos de las empresas participantes

	MOBBEEL	BODYAL	MASMAGIN	TERMOPLÁSTICOS	APDEX	5 W
LOCALIDAD	Cáceres	Almendralejo	Villafranca de los Barros	Almendralejo	Badajoz	Mérida
PROVINCIA	Cáceres	Badajoz	Badajoz	Badajoz	Badajoz	Badajoz
AÑO CONSTITUCIÓN	2009	2003	2012	2000	2009	2012
Nº TRABAJADORES	7	22	4	11	19	3
FACTURACIÓN	N.D.	N.D.	164.000 €	951.000 €	N.D.	N.D.
CIFRA DE BALANCE	N.D.	N.D.	99.000 €	2.264.000 €	N.D.	N.D.
ACTIVIDAD	Producción de software	Fabricación, reparación y mantenimiento de maquinaria industrial (agrícola)	Consultoría de empresas	Fabricación de botellas de plásticos (PET)	Servicio de ayuda a domicilio	Agencia de comunicación

Fuente: Elaboración propia
N.D.: Dato no disponible

5.4. Análisis global y comparativo del estudio de los casos.

Del análisis de las entrevistas, podemos extraer las siguientes conclusiones en relación a las variables que configuran el modelo de emprendedor, que además servirá para la validación de las hipótesis. Como criterio se establece que una hipótesis estaría validada si se cumple en al menos cinco de los seis casos estudiados, parcialmente validada si se cumple al menos en dos y no validada cuando se cumple sólo en uno o en ninguno. En el cuadro 22 se presenta un resumen del contraste de las hipótesis de partida donde se refleja el grado de validación de las mismas.

Factores socioculturales (Cuadro 18):

Edad. Hipótesis 1: El emprendedor tiene una edad comprendida entre 30 y 40 al iniciar la actividad empresarial.

En cuatro de los seis casos la edad se encuentra en el intervalo de 30 a 40 años, por lo que se valida parcialmente la hipótesis.

Sexo. Hipótesis 2: Es mayoritariamente de sexo varón.

En cuatro de los seis casos la persona es de sexo varón, por lo que se valida totalmente la hipótesis, ya que es el planteamiento es que sea mayoritario.

Formación. Hipótesis 3: Tiene un nivel formativo elevado.

Solamente tres de los casos tienen estudios superiores, por lo que se valida parcialmente la hipótesis.

Experiencia. Hipótesis 4: Posee experiencia laboral, empresarial y/o de gestión.

Todos poseen experiencia laboral previa relacionada con la actividad de la empresa, menos uno de los casos que es el que tiene experiencia como empresario y de gestión, si para el contraste de hipótesis consideramos el dato de que todos han tenido alguno de los tres tipos de experiencia, se puede aceptar la hipótesis.

Familia. Hipótesis 5: Pertenece a una familia en la que alguno de sus miembros es o ha sido empresario, y en la que la educación se basa en valores relacionados con la independencia, la responsabilidad y la consecución de objetivos.

En cuatro de los casos el emprendedor pertenece a una familia en el que uno de sus miembros, principalmente el padre, ha sido empresario y en dos de los casos ha ejercido y ejerce una influencia significativa. En cuanto a la influencia de la educación de la familia en los valores de independencia, la responsabilidad y la consecución de objetivos; en todos se observa una fuerte presencia. Por tanto, globalmente se acepta parcialmente la hipótesis.

Causa de la constitución. Hipótesis 6: Pertenece a grupos sociales marginales (por clase social, inmigración, educación o falta de empleo), o se encuentra en una situación de precariedad en el empleo.

En cuatro de los seis casos el origen de la constitución está en la pérdida del anterior empleo, y la creación de la empresa fue la salida a esa situación de precariedad, por tanto se acepta parcialmente la hipótesis.

Entorno geográfico: Hipótesis 7: El entorno geográfico próximo tiene abundante tejido empresarial que ha influido positivamente en la creación de la empresa.

Sólo en uno de los casos el entorno geográfico tiene abundante tejido empresarial y al mismo tiempo ha influido positivamente en la creación de la empresa, por tanto, no se presenta como un factor mimético en cuanto a zona de emprendimiento, para la creación de las empresas, por lo que se rechaza la hipótesis.

Entidades de apoyo. Hipótesis 8: Recibe apoyo de entidades que facilitan la creación de la empresa y sus primeros meses de existencia.

Todas las empresas han recibido apoyo de entidades públicas o privadas que les han facilitado la creación y mantenimiento en los comienzos de la empresa, por lo que se acepta la hipótesis.

Valores culturales. Hipótesis 9: Forma parte de una sociedad en la que el emprendimiento es una parte de la cultura o de los valores y creencias de la misma.

Las dos empresas ubicadas en Almendralejo sí están de acuerdo en que ésta localidad el emprendimiento forma parte de la cultura, al tratarse de una zona con mucho potencial económico, pero lo relevante es que aun así, no ha tenido ninguna influencia en su decisión de constituir la empresa. Otras dos consideran que ahora empieza a formar parte de los valores de la sociedad, pero motivado por la situación de crisis como una salida al desempleo; y en el resto consideran que no está presente. Por tanto, se acepta parcialmente.

Entorno institucional. Hipótesis 10: Existe un marco regulatorio facilitador e incentivador de la iniciativa empresarial.

Es unánime la consideración de que el marco regulatorio desincentiva la creación de la empresa, por los procesos burocráticos que conlleva, por lo que se rechaza la hipótesis.

Redes sociales: personales, organizacionales. Hipótesis 11: Dispone de una red social de contactos que le permite estar en continua relación con el entorno resultando beneficioso para la empresa.

En tres empresas, se establecen contactos con instituciones académicas o de investigación, resultando muy útil, en cuatro tienen contactos con asesorías y asociaciones sectoriales que resultan útiles, todas mantienen contactos con clientes y proveedores de forma asidua y muy provechosa y en cuanto a conocidos y amigos en cuatro resultan muy útiles y provechosas para la actividad de la empresa. Por tanto, se acepta parcialmente la hipótesis

Cuadro 18. Análisis de los factores socioculturales

FACTORES SOCIOCULTURALES	MOBBEEL	BODYAL	MASMAGIN	TERMOPLÁSTICOS	APDEX	5W
EDAD AL INICIAR LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL	29	43	35	25	50	35
SEXO	Varón	Varón	Varón	Varón	Mujer	Mujer
FORMACIÓN	Ingeniero en Informática	F.P. Tornero	Ingeniero Superior Industrial	Bachiller	Bachiller	Licenciada en Periodismo
EXPERIENCIA						
EXPERIENCIA EMPRESARIAL (años)	0	0	0	3	0	0
EXPERIENCIA LABORAL RELACIONADA (años)	3	37	15	0	30	15
EXPERIENCIA GESTIÓN EMPRESARIAL (años)	0	0	0	3	0	0
FAMILIA						
FAMILIAR EMPRESARIO	Sí	No	Sí	Sí	Sí	No
PARENTESCO	Padre	-	Padre	-	Padre	-
INFLUENCIA	"Mucha, siempre emprendía cosas sin miedo"	-	"Mucho: valoras el sacrificio y la recompensa de crear algo nuevo"	Ninguna influencia	Ninguna influencia	-
INFLUENCIA EDUCACIÓN DE LA FAMILIA: independencia,	"Bastante, siempre me han inculcado	"Sí, me han transmitido esos	"Desde pequeño me han inculcado	"Sí, al quedar huérfano de padre	"Sí, mucha, eso sí, a través de mis padres"	"Sí, esto siempre lo he recibido, y de

responsabilidad y consecución de objetivos	que para conseguir lo que quieres tienes que trabajarlo"	valores"	que las cosas que quieres hay que ganárselas, he tenido independencia desde muy joven y sé el grado de responsabilidad que hay que asumir en la vida"	asumí toda la responsabilidad"		hecho es lo que hace que pueda asumir ciertas responsabilidades en la empresa más relacionadas con la gestión de la misma"
CAUSA CONSTITUCIÓN EMPRESA	Detección de una oportunidad de negocio	Jubilación empresario donde estaba trabajando por cuenta ajena: cambiamos la indemnización por la maquinaria	Detección de una oportunidad de negocio unido a la pérdida del trabajo por cuenta ajena y a la situación de crisis económica	Detectar una oportunidad de negocio	"Salir de una situación económica inestable y porque me gusta mucho el trabajo que hago".	"Salir de una situación de desempleo, y también porque vimos una oportunidad de negocio, durante mi anterior trabajo"
ENTORNO GEOGRÁFICO						
ENTORNO GEOGRÁFICO EMPRESARIAL	No	Sí	No	"Extremadura con España no, pero Almendralejo con Extremadura sí"	"No, pero empresas de mi sector hay muchísimas"	"No, además en Extremadura nos encontramos con el problema de que en el que el 97-98% de las empresas son pequeñísimas, por ello, no tienen una formación o creencia en la política de comunicación"

INFLUENCIA	-	"Mucha, por la enorme actividad agrícola"	-	Sólo por su situación geográfica y procedencia de los promotores	-	-
ENTIDADES DE APOYO						
RECIBIÓ APOYO ENTIDADES	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
QUÉ ENTIDADES	Junta de Extremadura, AVANTE, AEXEL, PCTEX	Junta de Extremadura	AEXEL y la Junta de Extremadura	Ministerio de Industria, Junta de Extremadura y SODIEX	Junta de Extremadura, SEPAD y AEXEL	Junta de Extremadura, Programa NEEX y AEXEL
QUÉ APOYO	Financiación, subvenciones (Junta de Extremadura y AVANTE) y asesoramiento (AEXEL y PCTEX)	Subvenciones	Asesoramiento (AEXEL) y subvenciones (Junta)	Subvenciones y financiación	Subvenciones (Junta de Extremadura) y asesoramiento (SEPAD y AEXEL)	Subvenciones (Junta de Extremadura) y asesoramiento (NEEX y AEXEL)
VALORES CULTURALES						
EMPRENDIMIENTO INCLUIDO EN LA CULTURA	"Antes no había cultura del emprendimiento, ya que la familia y la Universidad fomentaban el trabajo por cuenta ajena, pero ahora con la crisis sí"	Sí, en Almendralejo	"En otros sitios sí, pero creo que en Extremadura no"	En Almendralejo sí	"Creo que está empezando a impregnarse, porque mucha gente ante la situación que tienen lo ven como una salida"	"No, en absoluto. El emprendimiento tiene que ver la asunción de responsabilidades y riesgos pero aquí se utiliza como una palabra relacionada con la empresa"

INFLUENCIA	Ninguna.	"No, sólo que éramos la única empresa"	No	"Ninguna, fue la oportunidad de negocio"	No	No
ENTORNO INSTITUCIONAL						
MARCO LEGAL FACILITADOR E INCENTIVADOR	"No, mucha burocracia"	"No, no es eficaz"	"No, no sólo por la burocracia sino también por la no consideración social"	"Sí por el hecho de ser SLL para obtener subvenciones, pero no los procesos burocráticos asociados a la constitución"	"No es incentivador, …si te explicaran desde el principio lo que tienes que pagar y todas las obligaciones que se tienen, yo quizá no hubiera montado la empresa"	No, te lo ponen muy complicado, …hay que visitar diferentes puntos de información donde además te dan información contradictoria.
REDES PERSONALES						
INSTITUCIONES ACADÉMICAS Y DE INVESTIGACIÓN	Universidad y Centros de Investigación	Centros de Formación Profesional y de Secundaria para prácticas de los alumnos	"No, es nuestra asignatura pendiente y la consideramos muy interesante"	CETAEX y Politécnica de Mérida en temas de diseño y para prácticas de alumnos.	No	No
UTILIDAD	Muy útil	Mutua	-	Muy útil	-	-

ASESORÍAS Y ASOCIACIONES SECTORIALES	AEXEL y comunidades de desarrollo de software y emprendimiento.	No	AEXEL (asesoramiento) y FORONEX (networking)	ACEMBE y AEXEL	No	Sí
UTILIDAD	Muy útil	-	Útil	Muy provechoso	-	Útil
CLIENTES Y PROVEEDORES	"Mucho contacto y añadiría a los partners (intermediarios)"	Sí	Sí	Contacto a diario	Sí	Sí
UTILIDAD	Muy útil	Muy útil	Muy útil	Muy útil	Útil	Útil
CONOCIDOS Y AMIGOS	"Personas de las empresas en las que hemos trabajado anteriormente, que luego se han convertido en	"Bastante amplia al ser Almendralejo el centro del vino y aceituna"	Poco	"Cada vez menos"	Sí	Sí

	clientes”					
UTILIDAD	Muy útil	Muy útil	Útil	“Para abrir otras puertas”	Útil	“Muy importante”

Fuente: Elaboración propia

Rasgos psicológicos (Cuadro 19):

Espíritu de riesgo o propensión a asumir riesgos. Hipótesis 12: Tiene una predisposición a asumir riesgos en las decisiones que toma.

Todos asumen el riesgo como algo inherente a la actividad empresarial, ya sea por toma de decisiones relacionadas con la gestión como en la generación de nuevos productos, por lo que se acepta la hipótesis.

Necesidad de logro. Hipótesis 13: Necesita alcanzar los objetivos propuestos y sentirse responsable de la consecución de los mismos.

Está presente en todos los emprendedores, como algo necesario para la mejora continua de la actividad de la empresa, se acepta la hipótesis.

Innovador. Hipótesis 14: Está en permanente cambio, realizando cosas nuevas, buscando nuevas formas de combinar los medios de producción, nuevos productos o servicios, o nuevos mercados.

Es una variable que se encuentran en cinco de los seis emprendedores, si bien está presente con más fuerza en Mobbeel, ya que en su actividad se debe estar continuamente innovando en productos. Se acepta la hipótesis.

Control interno o percibido. Hipótesis 15: Es consciente de que los resultados que obtiene, tanto si son positivos como si son negativos, lo son por las decisiones que ha tomado y no por la predestinación o por la influencia del entorno.

Solo el emprendedor de Masmagin y la emprendedora de 5W, consideran de una forma tajante que son responsables tanto de lo bueno como de lo malo que le pasa a la empresa, el resto consideran que o bien hay algo externo que influye, o bien que no realiza un correcta planificación o que la suerte es un factor a tener en cuenta. Por lo que se acepta parcialmente la hipótesis.

Autoestima. Hipótesis 16: Tiene gran fe en sus posibilidades.

En cuatro de los seis casos, los emprendedores denotan una gran fe en sus posibilidades, basada en sus habilidades y constancia en el trabajo, en los otros dos casos no se parecía de forma tajante, por lo que se acepta parcialmente la hipótesis.

Tolerancia a la ambigüedad e incertidumbre. Hipótesis 17: Puede trabajar en un entorno confuso, y toma decisiones en situaciones de incertidumbre.

En cuatro de los seis casos, los emprendedores aceptan el funcionamiento de la empresa dentro de un entorno cambiante, como algo inherente a la actividad empresarial, en los otros dos se encuentran más a gusto siguiendo un plan preestablecido, por lo que se acepta parcialmente la hipótesis.

Capacidad para detectar oportunidades empresariales- Proactividad. Hipótesis 18: Es capaz de detectar las oportunidades que le brinda el entorno, mediante el reconocimiento de las mismas, más que por la búsqueda voluntaria, y tiene la iniciativa para actuar sobre ellas.

De forma rotunda todos son personas que están buscando continuamente soluciones anticipándose al mercado y a los problemas que surgen. Se acepta la hipótesis.

Liderazgo. Hipótesis 19: Es capaz de ejercer una influencia sobre los demás para que les sigan en la consecución de los objetivos marcados, más por razón de su capacidad o habilidad que por su posición jerárquica.

En todas las dimensiones estudiadas, hay cuatro emprendedores que tienen gran capacidad de liderazgo, si bien en el caso de Termoplásticos adolece de personal cualificado para poder ejercer un liderazgo efectivo, y en 5W no se cumple la dimensión de afrontar retos inesperados o liderar a otros. Además en la mayoría de los casos se ejerce de forma compartida con el resto de socios trabajadores. En este caso, aceptamos la hipótesis, ya que en estos dos últimos casos sólo se incumplen dos de las siete dimensiones.

Cuadro 19. Análisis de los rasgos psicológicos

RASGOS PSICOLÓGICOS	MOBBEEL	BODYAL	MASMAGIN	TERMOPLÁSTICOS	APDEX	5W
TOLERANCIA AL RIESGO	Sí, en los productos que desarrollan, menos en las decisiones de gestión	Sí	"Siempre hay que arriesgarse para poder seguir consiguiendo proyectos"	"Sí, aprendiendo siempre de los errores"	"Sí, siempre tomo las decisiones con todas las consecuencias"	Sí
NECESIDAD DE LOGRO	"Sí, siempre estamos buscando la excelencia"	Sí	"Sí, aprendiendo de los errores y evaluándonos constantemente"	Sí	"Sí, constantemente mi cabeza está trabajando para mejorar"	"Sí, todos los días"
INNOVACIÓN	"Sí, ya que es el leitmotiv de la empresa"	Sí	"Sí, siempre nos cuestionamos el porqué de las cosas y buscamos cualquier tipo de innovación"	Sí, aunque a veces sigo las pautas marcadas	"Es complicado porque tenemos que seguir unos protocolos de actuación"	"Totalmente, Me fijo en lo que quieren los clientes, y siguiendo las reglas del cliente, les planteo nuevas formas más efectivas de trabajar.
CONTROL PERCIBIDO	"Sí, pero contando con la ayuda de la expansión del mercado de los móviles"	"Sí, pero no hacemos planificación"	"Sí, somos responsables de lo que le pasa a la empresa, no nos escudamos en el entorno"	"Sí, me considero responsable último, pero hay que tener un poco de suerte"	"Mi negocio no depende de mí que no vaya bien,…"	"Me considero responsable última, además es un problema mío, por eso mi frustración y nerviosismo, porque me siento responsable"

AUTOESTIMA	"Sí, en todos los aspectos, incluso en el comercial a pesar de tener menos habilidades"	"Sí, pero a veces no realizo bien mi trabajo"	"Sí, pero antes que buen profesional valoro la honestidad y la bondad de la persona"	"Sí, basada en mis habilidades y por la constancia y trabajo"	"intento hacer bien mi trabajo, lo mejor lo posible. Pero no soy tajante en este aspecto"	"Sí, cada uno hacemos lo que mejor sabemos"
TOLERANCIA A LA AMBIGÜEDAD	"Sí, prefiero trabajar en un entorno cambiante"	"Sí, prefiero estar innovando constantemente"	"Las situaciones a las que nos enfrentamos siempre son cambiantes"	"Prefiero un plan preestablecido aunque luego cambie constantemente"	"Prefiero vivir en un entorno cambiante, pero es que en nuestra empresa no puedes moverte mucho"	"Por un lado me gusta la tranquilidad y por lado quiero hacer cosas nuevas. Para planificar necesito tranquilidad"
PROACTIVIDAD	"Sí, rozamos ser los pioneros en el mercado"	"Sí, y me baso en la vida cotidiana para buscar nuevos productos"	"Sí, y hay oportunidades que no las desarrollamos por falta de tiempo"	"Sí, siempre he detectado oportunidades que luego han fructificado"	"Siempre planteo cosas nuevas"	"Sí, después ya me daré de bruces, pero hago aquello en lo que creo"
LIDERAZGO						
CREAR Y DIRIGIR EQUIPOS	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	"Unas veces sí y otras no"
CREAR ENTORNO INNOVADOR	"Sí, es la filosofía de la empresa"	Sí	"Sí, nos reunimos todos los martes para ver qué podemos mejorar"	"Sí, pero luego los trabajadores no quieren afrontar la responsabilidad"	"Sí, el caso es que no la toman, porque o bien no quieren o si quieren no asumen la responsabilidad"	Sí
AFRONTAR RETOS INESPERADOS	"Sí, sobre todo en relación a los cambios que realiza	Sí	"Sí, pero a veces por falta de tiempo se requieren soluciones rápidas pero poco	"No, los cambios requieren tiempo y cabeza"	Sí	"No, me cuesta mucho adaptarme, después no te queda

	el cliente”		creativas”			otra que adaptarte”
DESARROLLAR CONDUCTA ESTRATÉGICA AUTÓNOMA	“Sí, unimos fuerzas”	Sí	“Sí, pero las decisiones las tomamos entre los 3 socios”	“Sí, pero compartida”	“Sí, pero con personas de fuera”	Sí
DEFINIR OBJETIVOS PRINCIPALES	“Sí, tenemos claro el objetivo final”	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DESARROLLAR Y LANZAR NUEVOS PRODUCTOS	Sí.	Sí	“Sí, junto con los clientes”	“Sí, pero me falta capital humano”	“Sí, pero para beneficio del usuario”	“Sí, en eso estamos para complementar al final y el servicio sea lo mejor posible”
LIDERAR A OTROS	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	“Depende de los trabajos”

Fuente: Elaboración propia

Habilidades y conocimientos relacionados con la gestión (Cuadro 20): Hipótesis 21: Posee los conocimientos suficientes que le permiten conocer la situación financiera, económica y patrimonial de la empresa, y los aplica a la gestión de la empresa.

A excepción de Bodyal y 5W, todos los emprendedores desarrollan actuaciones relacionadas con la planificación, organización, dirección y control en la empresa. En cuanto a los conocimientos económicos y financieros necesarios para llevar una gestión completa de la empresa, ninguno los posee de inicio, en tres de los casos están aprendiendo constantemente, formándose por su cuenta o mediante la experiencia diaria en la empresa, pero en los otros tres, a pesar de reconocer su carencia de conocimientos, no tienen intención de aprender. Por tanto, se acepta parcialmente la hipótesis.

Cuadro 20. Análisis de las habilidades y conocimientos relacionados con la gestión

HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS RELACIONADOS CON LA GESTIÓN	MOBBEEL	BODYAL	MASMAGIN	TERMOPLÁSTICOS	APDEX	5W
PLANIFICACIÓN	Sí	No	Sí	Sí	Sí	No
ORGANIZACIÓN	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DIRECCIÓN	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	-
CONTROL	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
CONOCIMIENTOS ECONÓMICO-FINANCIEROS	"Al inicio ninguno, pero nos hemos ido formando"	"No, reconozco que es importante pero los datos me lo proporciona la asesoría"	"Además de los que tengo por mi formación universitaria, estoy formándome continuamente desde la apertura"	"He ido aprendiendo con la empresa, los conocimientos teóricos pero enriquecidos con experiencia diaria"	"Ninguno, y no hago por saber"	"Ninguno, cero patatero. Además no me gustaban ni las matemáticas"

Fuente: Elaboración propia

Rendimiento (Cuadro 21):

Modelo de procesos internos:

Excepto la empresa Termoplásticos, la evolución en los últimos 3 años de la calidad del producto o servicio y de los procesos operativos internos de las empresas han evolucionado positivamente, si bien Masmagin es a base de un esfuerzo considerable de los socios y en Bodyal a costa de disminuir los márgenes. En Termoplásticos se dan circunstancias negativas del sector en el que trabaja y de pérdida de importantes clientes, que a su vez también resultaron fallidos.

Modelo de sistema abierto:

A excepción de la empresa Termoplásticos, la evolución en los últimos 3 años de evolución de la satisfacción del cliente y a la adaptación a los cambios ha evolucionado positivamente, mientras que la imagen de la empresa ha evolucionado positivamente en todas menos en APDEX y Termoplásticos.

Modelo racional:

La mitad de las empresas han evolucionado positivamente en cuota de mercado, rentabilidad y productividad, y siempre a costa de un gran esfuerzo personal; en las otras la evolución ha sido negativa.

Modelo de relaciones humanas:

La evolución de la motivación y satisfacción de los trabajadores ha sido positiva en cuatro de las seis empresas, de las dos restantes, en una sí ha mejorado la motivación pero no la satisfacción, y en otra no ha mejorado nada.

Por tanto, analizado de forma conjunta todas las empresas y todos los modelos, no se puede afirmar que se haya producido una evolución positiva del rendimiento global. Si lo analizamos por modelos, el de procesos internos y el de relaciones humanas sí han experimentado una trayectoria positiva mientras que en el de sistema abierto y en el racional la situación ha empeorado.

Cuadro 21. Análisis del rendimiento

RENDIMIENTO (ÚLTIMOS 3 AÑOS)	MOBBEEL	BODYAL	MASMAGIN	TERMOPLÁSTICOS	APDEX	5W
EVOLUCIÓN CALIDAD PRODUCTO O SERVICIO Y DE LOS PROCESOS OPERATIVOS INTERNOS	"A mejor, sin duda hacemos mejor las cosas que antes"	"A mejor, sin duda"	"Muy positivo, a un solo click sabemos la situación de un proyecto"	"A peor, por la influencia de la crisis"	"Ha mejorado mucho, sobre todo en la calidad de los servicios"	"Ha mejorado mucho, la experiencia nos ha llevado a una organización interna mejor"
EVOLUCIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE, DE LA ADAPTACIÓN A LOS CAMBIOS Y DE LA IMAGEN DE LA EMPRESA	"La satisfacción de los clientes siempre ha estado muy alta, y en los demás a mejor"	"A mejor, los propios clientes nos comentan la evolución positiva"	"Con clientes muy buena evolución, y con la imagen también gracias a la nueva web"	"A peor, por la crisis y por la volatilidad de los precios de las materias primas. Se entra en un ciclo vicioso"	"A mejor, pero de la imagen de la empresa, dicen que somos muy careros, pero cumplimos"	"Ha evolucionado positivamente, por lo anterior"
EVOLUCIÓN DE LA CUOTA DE MERCADO, LA RENTABILIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD	"Hemos crecido"	"A mejor, pero ahora los márgenes son menores"	"A mejor pero a base de echar muchas horas"	"A peor, por la pérdida de importantes clientes en 2011 que además quedaron deuda pendiente"	"Mal, hemos disminuido la cuota de mercado, la rentabilidad y la productividad"	"Respecto a cuota de mercado, hemos mejorado, pero no en rentabilidad y productividad"
EVOLUCIÓN DE LA MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES	"A mejor, porque creemos que es bueno no sólo para los trabajadores sino también para la empresa"	"Positivamente"	"Positivamente, porque valoramos la calidad de vida del entorno en el que realizamos el trabajo, pero hay que mejorar la conciliación de vida personal y laboral"	"A peor, pero por la situación de crisis que se tiene otra mentalidad y hay menos rotación"	"Los trabajadores están contentísimos, porque se les paga lo que marca el convenio a diferencia de otras empresas del sector"	"Motivación sí, y mucha; pero satisfacción menos, por la frustración que genera el enfrentarse todas las mañanas y las noches a los números"

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 22. Validación de las hipótesis

Hipótesis	Validada	Parcialmente validada	No validada
Hipótesis 1: Tiene una edad comprendida entre 30 y 40 años al iniciar la actividad empresarial.		X	
Hipótesis 2: Es mayoritariamente de sexo varón.	X		
Hipótesis 3: Tiene un nivel formativo elevado.		X	
Hipótesis 4: Posee experiencia laboral, empresarial y/o de gestión.	X		
Hipótesis 5: Pertenece a una familia en la que alguno de sus miembros es o ha sido empresario, y en la que la educación se basa en valores relacionados con la independencia, la responsabilidad y la consecución de objetivos.		X	
Hipótesis 6: Pertenece a grupos sociales marginales (por clase social, inmigración, educación o falta de empleo), o se encuentra en una situación de precariedad en el empleo.		X	
Hipótesis 7: El entorno geográfico próximo tiene abundante tejido empresarial que ha influido positivamente en la creación de la empresa.			X
Hipótesis 8: Recibe apoyo de entidades que facilitan la creación de la empresa y sus primeros meses de existencia.	X		
Hipótesis 9: Forma parte de una sociedad en la que el emprendimiento es una parte de la cultura o de los valores y creencias de la misma.		X	
Hipótesis 10: Existe un marco regulatorio facilitador e incentivador de la iniciativa empresarial.			X
Hipótesis 11: Dispone de una red social de contactos que le permite estar en continua relación con el entorno resultando beneficioso para la empresa.		X	
Hipótesis 12: Tiene una predisposición a asumir riesgos en las decisiones que toma.	X		
Hipótesis 13: Necesita alcanzar los objetivos propuestos y	X		

sentirse responsable de la consecución de los mismos.			
Hipótesis 14: Está en permanente cambio, realizando cosas nuevas, buscando nuevas formas de combinar los medios de producción, nuevos productos o servicios, o nuevos mercados.	**X**		
Hipótesis 15: Es consciente de que los resultados que obtiene, tanto si son positivos como si son negativos, lo son por las decisiones que ha tomado y no por la predestinación o por la influencia del entorno.		**X**	
Hipótesis 16: Tiene gran fe en sus posibilidades.		**X**	
Hipótesis 17: Puede trabajar en un entorno confuso, y toma decisiones en situaciones de incertidumbre		**X**	
Hipótesis 18: Es capaz de detectar las oportunidades que le brinda el entorno, mediante el reconocimiento de las mismas, más que por la búsqueda voluntaria, y tiene la iniciativa para actuar sobre ellas.	**X**		
Hipótesis 19 Es capaz de ejercer una influencia sobre los demás para que les sigan en la consecución de los objetivos marcados, más por razón de su capacidad o habilidad que por su posición jerárquica.	**X**		
Hipótesis 20: Desarrolla una planificación estratégica, fijando la visión, misión, valores, estableciendo los objetivos y estrategias, asignando los recursos, estructurando la organización y evaluando los resultados obtenidos.		**X**	
Hipótesis 21: Posee los conocimientos suficientes que le permiten conocer la situación financiera, económica y patrimonial de la empresa, y los aplica a la gestión de la empresa.		**X**	

Fuente: Elaboración propia

Por tanto, del análisis cualitativo, de todas aquellas hipótesis validadas totalmente se puede llegar a la conclusión de que el emprendedor es mayoritariamente varón, que posee experiencia laboral, empresarial y/o de gestión, que ha recibido ayuda de entidades públicas y privadas y que entre sus características psicológicas se encuentra la tolerancia al riesgo, la necesidad de logro, la innovación, el liderazgo y la proactividad.

También podemos concluir, de las hipótesis no validadas, que el entorno geográfico del emprendedor no tiene abundante tejido empresarial y no ha influido en su decisión de crear la empresa, y que el marco legal regulador de la iniciativa empresarial no facilita y más bien desincentiva la misma.

En cuanto a las hipótesis parcialmente validadas, habrá que esperar al análisis cuantitativo para comprobar si en el análisis conjunto de ambos métodos, pueden formar parte del perfil de emprendedor.

En cuanto a la relación entre el perfil emprendedor y el rendimiento de la empresa, se analizará en el análisis cuantitativo, mediante el análisis de regresión en el apartado 6.5.

CAPÍTULO 6:

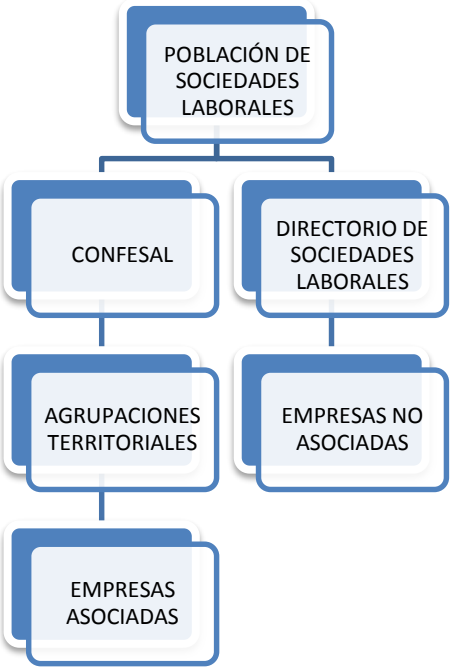
ANÁLISIS CUANTITATIVO

6. ANÁLISIS CUANTITATIVO

6.1. Introducción

Para realizar el estudio cuantitativo es preciso contar con una muestra representativa del colectivo que se quiere analizar, para ello se ha buscado información en diferentes directorios de empresas de economía social y la colaboración de CONFESAL (Confederación Empresarial de Sociedades Laborales), que integra a asociaciones, federaciones y agrupaciones de sociedades laborales de toda España. Es una organización empresarial sin ánimo de lucro, cuyo objetivo es la representación y defensa de los intereses de las organizaciones territoriales integradas en su seno, así como de las empresas asociadas a las mismas. Es la única organización representativa en el ámbito estatal de las sociedades laborales, reconocida en Europa y en consecuencia en el plano internacional.

Figura 19. Proceso de selección de la muestra de empresas.



Fuente: Elaboración propia

Los objetivos de CONFESAL están claramente orientados al desarrollo de la economía social, mejorando la competitividad de las empresas existentes y fomentando la creación de nuevas sociedades laborales. Esquemáticamente, podemos destacar los siguientes objetivos:

- La representación y defensa de los intereses empresariales, económico y sociales de las sociedades laborales existentes en España, que estén asimismo inscritas en sus correspondientes Asociaciones y/o Federaciones territoriales en el marco de su respectiva Comunidad Autónoma.

- Representación ante la administración Pública o privadas sobre aquellas materias económicas, sociales y políticas que incidan en la actividad empresarial de las sociedades laborales.

- Fomentar las relaciones e intercambios con otras organizaciones de análoga naturaleza, en especial con aquellas vinculadas al sector de la economía social.

- Promocionar ante la opinión pública la imagen de las sociedades laborales como un nuevo estilo y forma de organización empresarial.

- Coordinar a las Asociaciones o Federaciones asociadas, así como organizar y prestar servicios a través de las mismas.[46]

Las organizaciones territoriales que pertenecen a CONFESAL son:

1. Agrupación de Empresas Laborales y de Economía Social de Cantabria
2. Federación de Sociedades Laborales de Cataluña
3. Organización de Sociedades Laborales de Castilla-León
4. Asociación de Empresas de Economía Social de la Región de Murcia
5. Agrupación de Sociedades Laborales de Madrid
6. Agrupación de Sociedades Laborales de Euskadi
7. Federación Empresarial de Economía Social de Castilla-La Mancha
8. Associació D´Empreses Laborals de les Illes Balears
9. Agrupación Extremeña de Sociedades Laborales
10. Agrupación de Empresas Laborales y de Economía Social de la Rioja
11. Agrupación de Sociedades Asturianas de Trabajo Asociado
12. Asociación Aragonesa de Sociedades Laborales
13. Federación de Empresas Valencianas de Economía Social

[46] http://www.confesal.com/

14. Federación Empresarial Andaluza de Sociedades Laborales
15. Asociación de Empresas de Economía Social en Canarias.

La población de empresas laborales en España asciende a 11.322, como puede comprobarse en el apartado 3.5.2.1; y para llegar al máximo posible de empresas con el fin de disponer de un tamaño muestral suficiente, se ha realizado el siguiente proceso (Figura 19):

El cuestionario se ha enviado a las empresas de las que se dispone su información de correo electrónico y teléfono con el objeto de hacer seguimiento y también a CONFESAL, quien a su vez lo ha distribuido a las diferentes asociaciones territoriales, y éstas lo han enviado a sus empresas asociadas.

En un primer momento el nivel de respuesta fue muy bajo, por lo que hubo que ponerse en contacto personal con las empresas de los directorios y con cada uno de los Gerentes de las asociaciones territoriales de CONFESAL. A raíz del mismo, hubo una mayor respuesta, pero todavía insuficiente. Llegado este punto, y puesto que no había todavía suficiente respuesta se solicitaron los datos de contacto de las empresas asociadas a las agrupaciones territoriales, con el fin de llamar por teléfono directamente a sus empresas asociadas. A pesar del esfuerzo realizado, la muestra obtenida sólo alcanzó la cifra de 50 empresas.

Para calcular el tamaño de la empresa representativa utilizamos la siguiente expresión:

$$n = \frac{N \times Z_a^{\,2} \times p \times q}{d^2 \times (N-1) + Z_a^{\,2} \times p \times q}$$

N = tamaño de la población: 11.322

Z = nivel de confianza: 1,96

p= probabilidad de éxito, o proporción esperada: 0,5

q= probabilidad de fracaso: 0,5

d= margen de error: 5%

de donde resulta que el tamaño de la muestra para que sea representativa debería ser de 372, muy lejos del tamaño de la muestra conseguido. Por lo que la investigación no va a pretender extrapolar los resultados a la población, sino sólo el estudio de la muestra, resultando limitada las conclusiones del trabajo de investigación al conjunto de las empresas estudiadas.

Cuadro 23. Ficha técnica de la investigación

Características	**Encuesta**
Universo	11.322 sociedades laborales
Ámbito de estudio	España
Método de recogida de la información	Encuesta personal cumplimentable de forma on-line
Tamaño de la muestra (no representativa)	50 empresas
Fecha del trabajo de campo	Mayo-septiembre de 2015

Fuente: Elaboración propia

6.2. Características de la muestra.

Todas las personas que han participado en la cumplimentación del cuestionario son socios trabajadores que tienen el cargo de administrador, gerente o director de la empresa.

Las características de las empresas que han participado en el estudio son las siguientes:

- **Forma jurídica:**

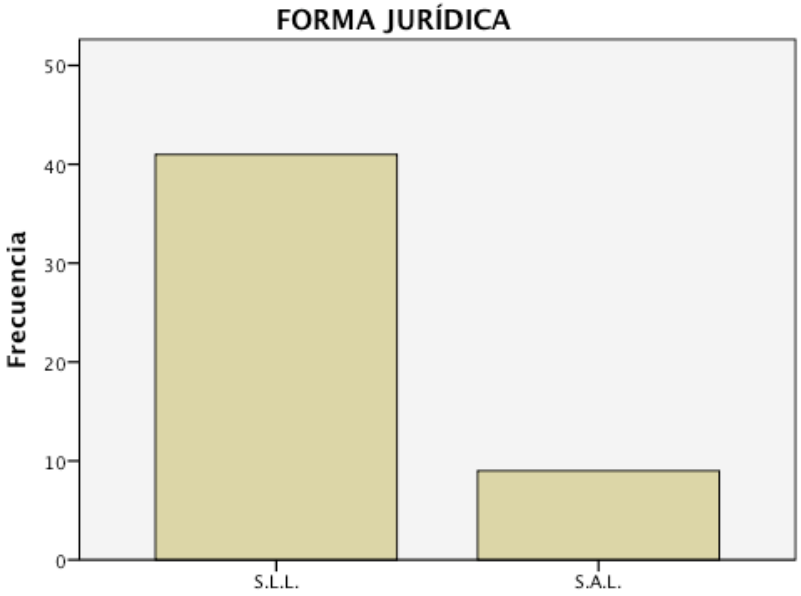
El 82% de las empresas participantes en el estudio son sociedades limitadas laborales y el 18% son sociedades anónimas laborales, representado en este caso fielmente a la proporción que se da en la población (86% limitadas y 14% anónimas).

Cuadro 24. Distribución de la muestra según la forma jurídica

FORMA JURÍDICA	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
S.L.L.	41	82,0	82,0
S.A.L.	9	18,0	100,0
Total	50	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 14. Distribución de la muestra según la forma jurídica



Fuente: Elaboración propia

- **Situación geográfica:**

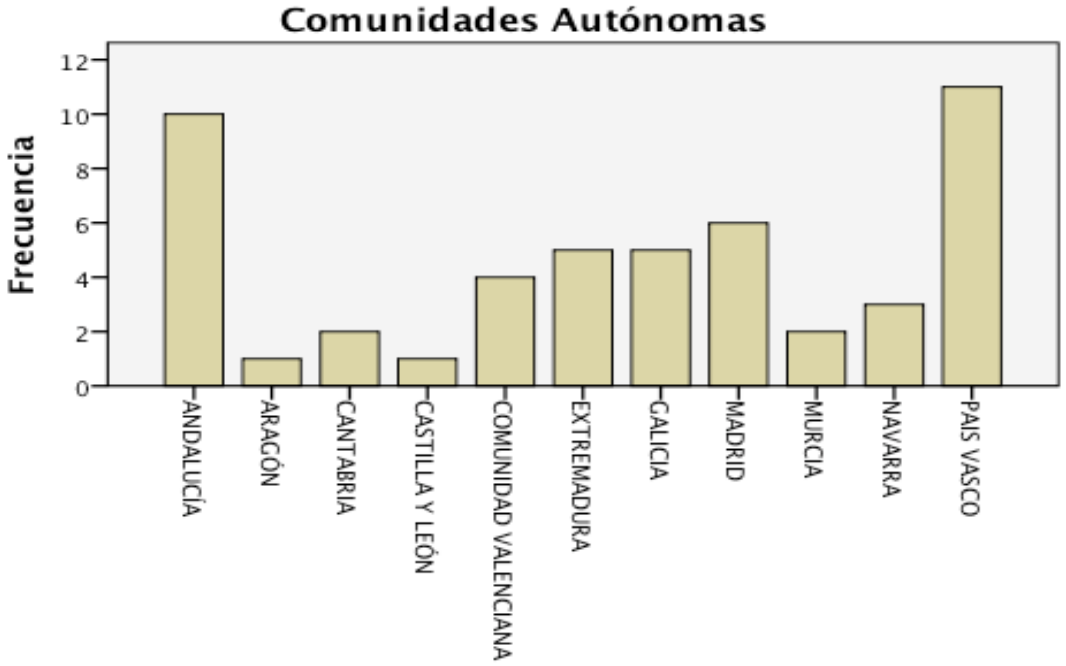
Hay representación de todas las Comunidades Autónomas excepto de Cataluña, Castilla la Mancha, Baleares, Canarias, Ceuta y Melilla.

Cuadro 25. Distribución de la muestra según la situación geográfica

COMUNIDADES AUTÓNOMAS	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
ANDALUCÍA	10	20,0	20,0
ARAGÓN	1	2,0	22,0
CANTABRIA	2	4,0	26,0
CASTILLA Y LEÓN	1	2,0	28,0
COMUNIDAD VALENCIANA	4	8,0	36,0
EXTREMADURA	5	10,0	46,0
GALICIA	5	10,0	56,0
MADRID	6	12,0	68,0
MURCIA	2	4,0	72,0
NAVARRA	3	6,0	78,0
PAIS VASCO	11	22,0	100,0
Total	50	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 15. Distribución de la muestra según la situación geográfica



Fuente: Elaboración propia

- **Años de existencia:**

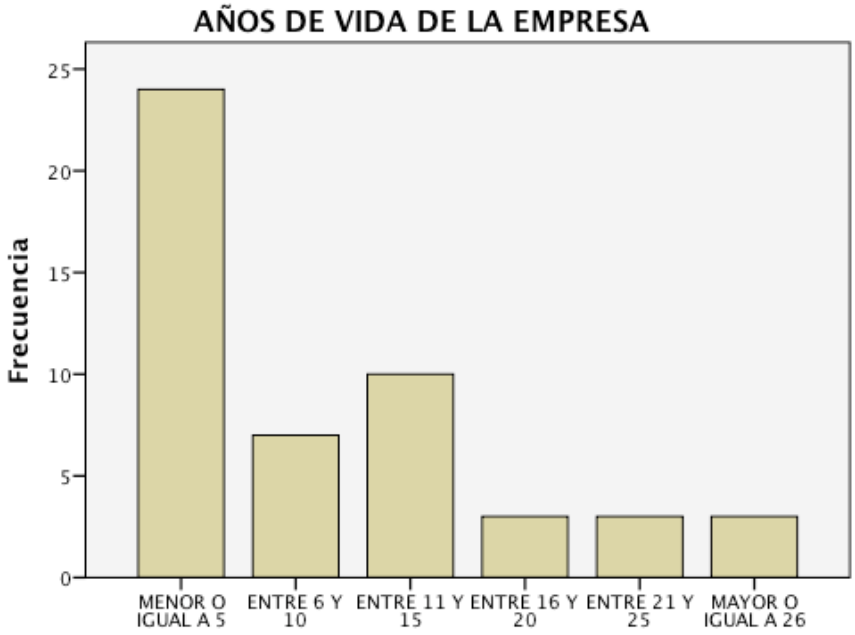
Casi la mitad de las empresas llevan entre 1 y 5 años funcionando. Hay que resaltar también que en el intervalo de 6 a 15 años, se sitúan un tercio de las empresas y casi un 20% tienen una vida superior a 16 años.

Cuadro 26. Distribución de la muestra según los años de existencia de la empresa

AÑOS DE EXISTENCIA	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
MENOR O IGUAL A 5	24	47,1	48,0
ENTRE 6 Y 10	7	13,7	62,0
ENTRE 11 Y 15	10	19,6	82,0
ENTRE 16 Y 20	3	5,9	88,0
ENTRE 21 Y 25	3	5,9	94,0
MAYOR O IGUAL A 26	3	5,9	100,0
Total	50	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 16. Distribución de la muestra según los años de existencia de la empresa



Fuente: Elaboración propia

- **Número de trabajadores:**

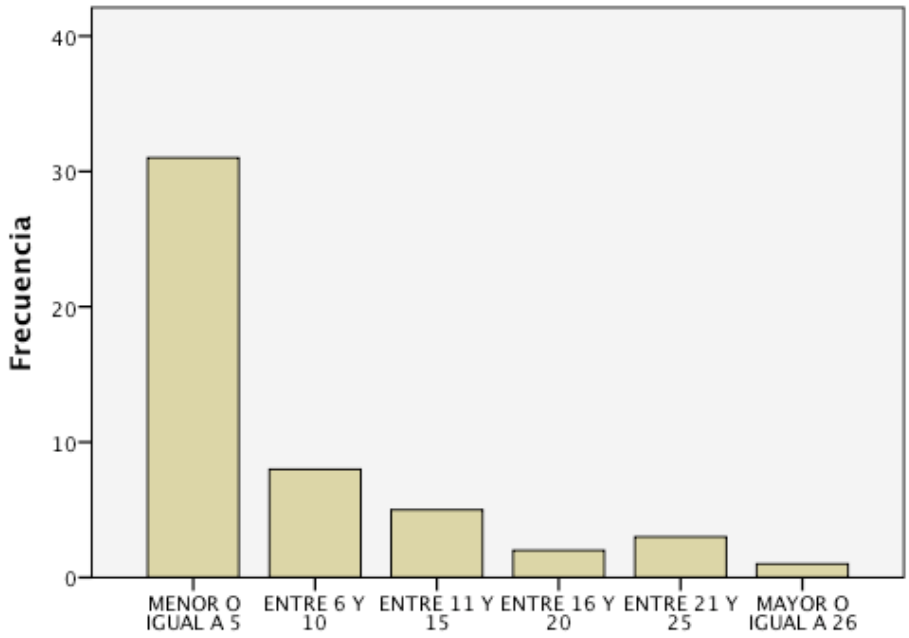
El 78% de las empresas tienen un número de trabajadores inferior o igual a 10 trabajadores, lo que viene a demostrar la atomización de la muestra en particular y de empresas laborales en general.

Cuadro 27. Distribución de la muestra según el número de trabajadores

NÚMERO DE TRABAJADORES	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MENOR O IGUAL A 5	31	62,0	62,0	62,0
ENTRE 6 Y 10	8	16,0	16,0	78,0
ENTRE 11 Y 15	5	10,0	10,0	88,0
ENTRE 16 Y 20	2	4,0	4,0	92,0
ENTRE 21 Y 25	3	6,0	6,0	98,0
MAYOR O IGUAL A 26	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 17. Distribución de la muestra según el número de trabajadores



Fuente: Elaboración propia

- **Sector de actividad:**

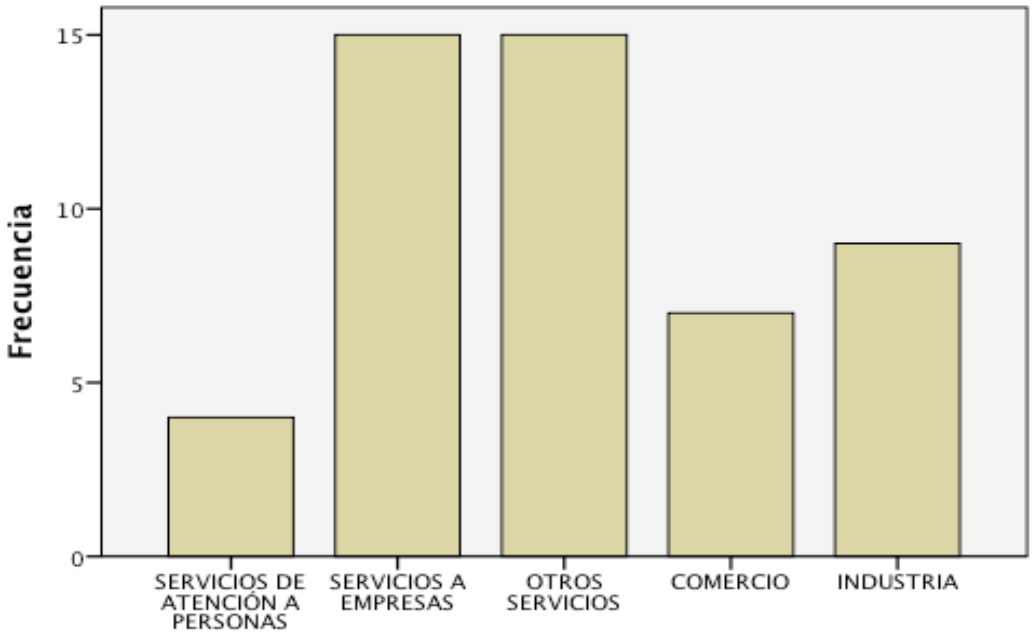
El 82% de las empresas pertenecen al sector servicios y el resto al industrial. Dentro del sector servicios, destacan aquellas empresas que se dedican a prestar servicios a otras que representan el 30% del total.

Cuadro 28. Distribución de la muestra según sector de actividad

SECTOR DE ACTIVIDAD	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SERVICIOS DE ATENCIÓN A PERSONAS	4	8,0	8,0
SERVICIOS A EMPRESAS	15	30,0	38,0
OTROS SERVICIOS	15	30,0	68,0
COMERCIO	7	14,0	82,0
INDUSTRIA	9	18,0	100,0
Total	50	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 18. Sector de actividad



Fuente: Elaboración propia

A continuación se procede al estudio de la información suministrada por los emprendedores que va a permitir poder contrastar las hipótesis planteadas en el trabajo de investigación.

En primer lugar se comprueba si efectivamente el modelo de emprendedor que hemos establecido partiendo del análisis teórico se corresponde con las características del emprendedor que ha participado en el estudio, primero en relación a los factores socioculturales, después con respecto a los rasgos psicológicos y por último con respecto a sus conocimientos y habilidades relacionadas con la gestión y los conocimientos económico-financieros.

Posteriormente se realiza el análisis del perfil emprendedor con relación al rendimiento de la empresa mediante la aplicación de un análisis de regresión que proporcionará un modelo de ecuaciones estructurales.

6.3. Análisis del perfil emprendedor. Contraste de hipótesis

A continuación se exponen los resultados del análisis descriptivo de cada una de las variables definidas en el modelo teórico en relación a la muestra de empresas que han participado, comparando el grado de acercamiento entre lo que aparece como características propias de los emprendedores participantes y lo que se ha establecido como perfil o modelo teórico.

El criterio para validar las hipótesis será el siguiente:

- Validez total: En el caso de que se produzca un grado de cumplimiento superior al 90% de los casos.
- Validez parcial: Cuando el grado de cumplimiento esté situado entre un 30 y un 90%.
- Rechazo: Cuando el grado de cumplimiento sea inferior al 30%.

6.3.1. Factores socioculturales

Edad. Hipótesis 1: El emprendedor tiene una edad comprendida entre 30 y 40 años al iniciar la actividad empresarial.

La edad del emprendedor hemos de tenerla en cuenta en el momento de la constitución de la empresa, que es cuando en nuestro marco teórico se establece como edad del emprendedor. En nuestro caso, para llegar a esta información, hemos relacionado dos variables: la edad de la persona y el número de años de actividad de la empresa.

La edad media se sitúa en 37 años y 8 meses, el 48% de los encuestados se encuentra en el intervalo de edad entre 31 y 40 años, la edad que más se repite es 34 y todo ello a pesar de tener un rango de edad de 37 años, por lo que podemos confirmar la hipótesis parcialmente de que la edad del emprendedor se encuentra situada entre 30 y 40 años.

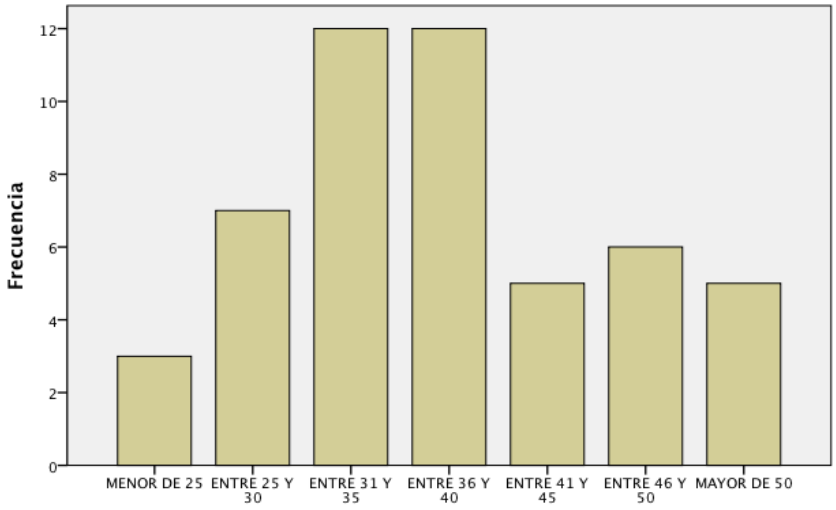
Cuadro 29. Distribución de la muestra por edad del emprendedor al iniciar la actividad empresarial

EDAD EMPRENDIMIENTO	
Media	37,66
Error típ. de la media	1,309
Mediana	37,00
Moda	34
Desv. típ.	9,255
Rango	37
Mínimo	22
Máximo	59

EDAD EMPRENDIMIENTO INTERVALOS			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
MENOR DE 25	3	6,0	6,0
ENTRE 25 Y 30	7	14,0	20,0
ENTRE 31 Y 35	12	24,0	44,0
ENTRE 36 Y 40	12	24,0	68,0
ENTRE 41 Y 45	5	10,0	78,0
ENTRE 46 Y 50	6	12,0	90,0
MAYOR DE 50	5	10,0	100,0
Total	50	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 19. Distribución de la muestra por edad al iniciar la actividad empresarial



Fuente: Elaboración propia

Sexo. Hipótesis 2: Es mayoritariamente varón.

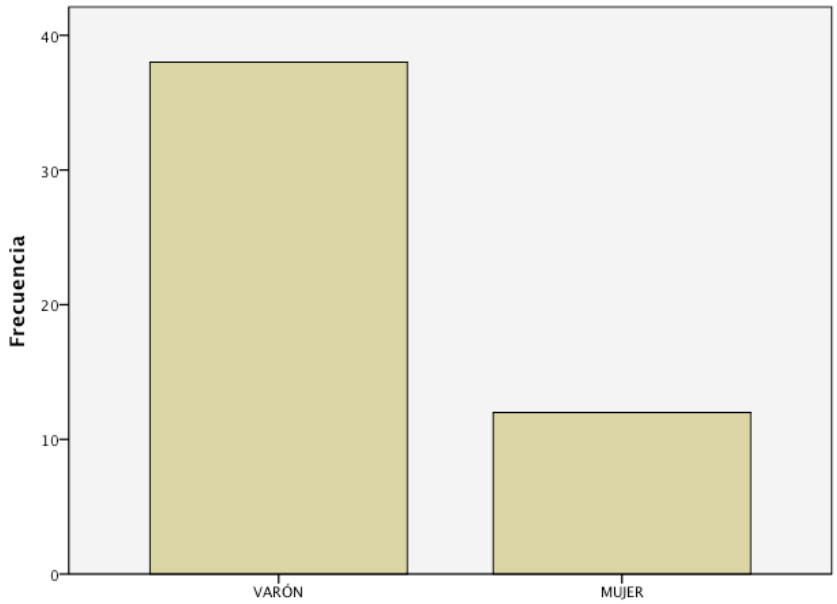
En el modelo de emprendedor éste se presenta mayoritariamente de sexo varón, y en el estudio de la muestra se confirma este extremo, resultando que los emprendedores son en un 76% varones y en un 24% mujeres, confirmándose nuestra hipótesis.

Cuadro 30. Distribución de la muestra por sexo

SEXO	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
VARÓN	38	76,0	76,0
MUJER	12	24,0	100,0
Total	50	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 20. Distribución de la muestra por sexo



Fuente: Elaboración propia

Formación. Hipótesis 3: Tiene un nivel formativo elevado.

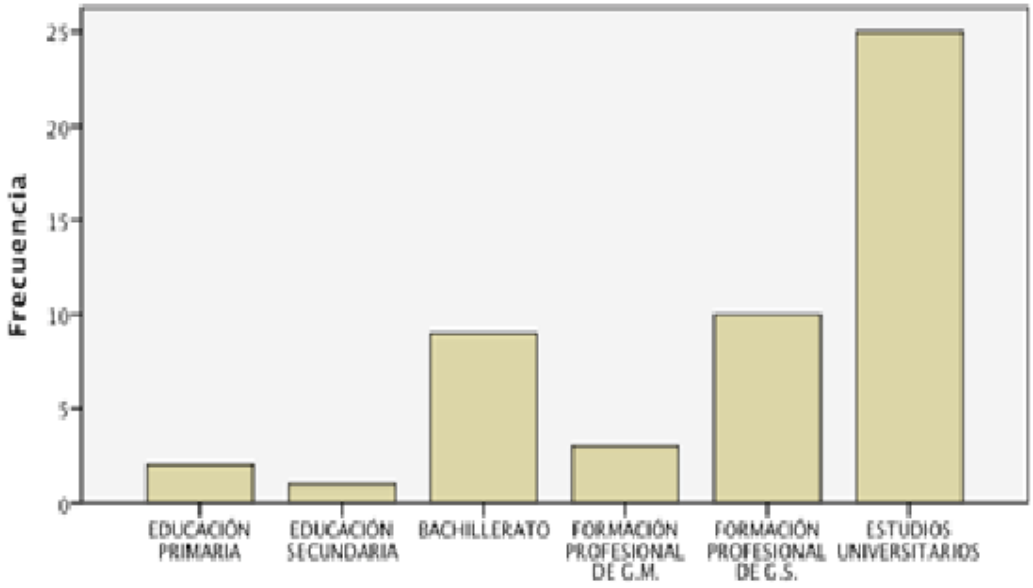
El emprendedor modelo tiene un nivel formativo elevado, y en la muestra estudiada el 94% tiene estudios por encima de lo que se considera la educación obligatoria, el 50% tienen estudios universitarios y un 20% tienen estudios de Formación Profesional de Grado Superior, y por tanto se puede aceptar la hipótesis.

Cuadro 31. Distribución de la muestra según la formación

FORMACIÓN	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
EDUCACIÓN PRIMARIA	2	4,0	4,0
EDUCACIÓN SECUNDARIA	1	2,0	6,0
BACHILLERATO	9	18,0	24,0
FORMACIÓN PROFESIONAL DE G.M.	3	6,0	30,0
FORMACIÓN PROFESIONAL DE G.S.	10	20,0	50,0
ESTUDIOS UNIVERSITARIOS	25	50,0	100,0
Total	50	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 21. Distribución de la muestra según la formación



Fuente: Elaboración propia

Experiencia. Hipótesis 4: Posee experiencia laboral, empresarial y/o de gestión.

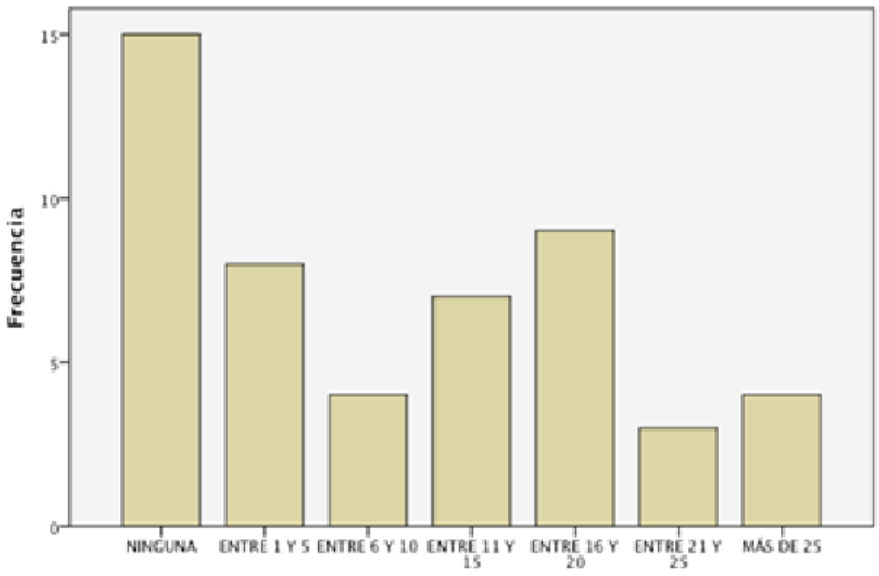
La experiencia laboral estudiada es la que está relacionada con la actividad de la empresa, y se puede observar en los datos que siete de cada diez han tenido experiencia laboral al menos un año y que un tercio ha tenido más de once años. Por tanto en lo que respecta a este tipo de experiencia se cumple la hipótesis.

Cuadro 32. Distribución de la muestra según experiencia laboral

EXPERIENCIA LABORAL	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NINGUNA	15	30,0	30,0
ENTRE 1 Y 5	8	16,0	46,0
ENTRE 6 Y 10	4	8,0	54,0
ENTRE 11 Y 15	7	14,0	68,0
ENTRE 16 Y 20	9	18,0	86,0
ENTRE 21 Y 25	3	6,0	92,0
MÁS DE 25	4	8,0	100,0
Total	50	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 22. Distribución de la muestra según experiencia laboral



Fuente: Elaboración propia

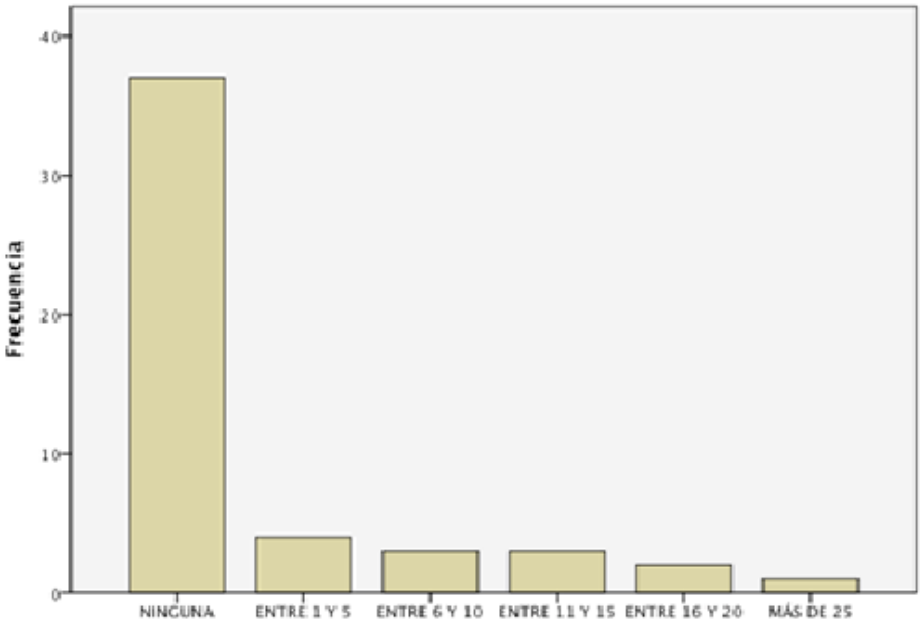
En el caso de la experiencia empresarial previa no se puede decir lo mismo, ya que el 74% no la ha tenido, por tanto en este apartado, en principio no se podría aceptar la hipótesis.

Cuadro 33. Distribución de la muestra según experiencia empresarial previa

EXPERIENCIA EMPRESARIAL	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NINGUNA	37	74,0	74,0
ENTRE 1 Y 5	4	8,0	82,0
ENTRE 6 Y 10	3	6,0	88,0
ENTRE 11 Y 15	3	6,0	94,0
ENTRE 16 Y 20	2	4,0	98,0
MÁS DE 25	1	2,0	100,0
Total	50	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 23. Distribución de la muestra según experiencia empresarial previa



Fuente: Elaboración propia

Experiencia en gestión empresarial

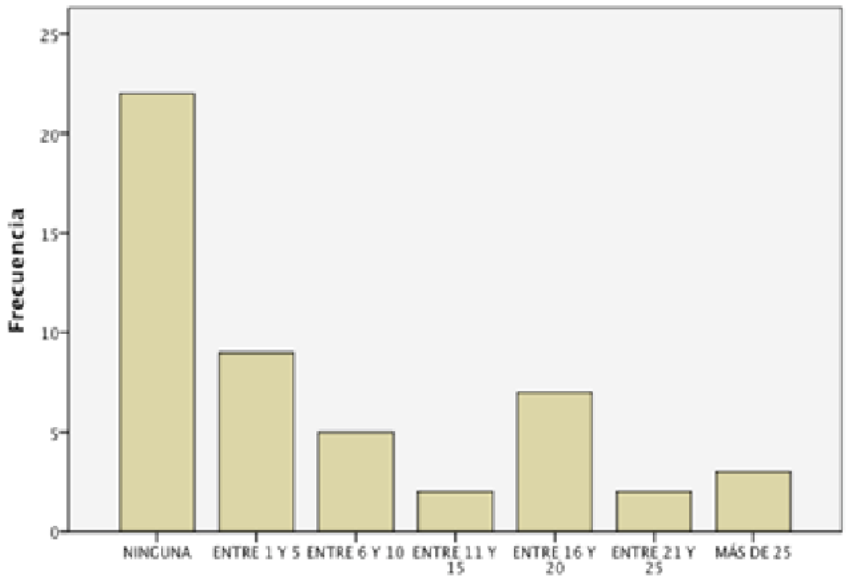
El 66% de los encuestados ha tenido una experiencia previa relacionada con la gestión empresarial, por lo que en principio se podría aprobar la hipótesis de partida. En este caso, coincide que quien ha tenido experiencia de gestión puede haberla ejercido bien por cuenta ajena o por cuenta propia, estando recogidos en los dos apartados anteriores.

Cuadro 34. Distribución de la muestra según la experiencia previa en gestión empresarial

EXPERIENCIA GESTIÓN EMPRESARIAL	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NINGUNA	22	44,0	44,0
ENTRE 1 Y 5	9	18,0	62,0
ENTRE 6 Y 10	5	10,0	72,0
ENTRE 11 Y 15	2	4,0	76,0
ENTRE 16 Y 20	7	14,0	90,0
ENTRE 21 Y 25	2	4,0	94,0
MÁS DE 25	3	6,0	100,0
Total	50	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 24. Distribución de la muestra según la experiencia previa en gestión empresarial



Fuente: Elaboración propia

En cualquier caso, para el contraste final sobre si el emprendedor ha tenido alguna experiencia previa relacionada con los conceptos anteriores, hay un dato que es determinante y que se extrae de un análisis más pormenorizado, y es que el 84% de los emprendedores ha tenido alguno de los tres tipos de experiencia; por tanto se podría aceptar parcialmente la hipótesis de partida.

Familia. Hipótesis 5: Pertenece a una familia en la que alguno de sus miembros es o ha sido empresario, y en la que la educación se basa en valores relacionados con la independencia, la responsabilidad y la consecución de objetivos.

En la mitad de los casos un miembro de la familia ha sido o es empresario, y el grado de influencia no ha sido significativo. El miembro de la familia que más veces aparece como familiar empresario es el padre.

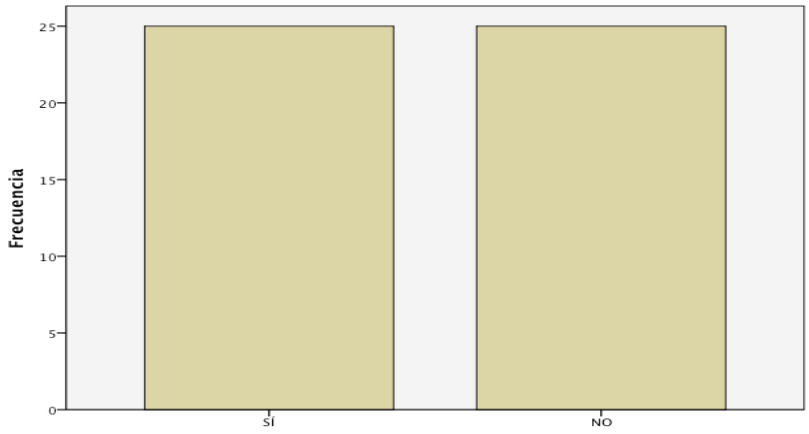
En cuanto a si en el seno familiar ha recibido una educación basada en valores relacionados con la independencia, la responsabilidad y la consecución de objetivos, el 70% de los encuestados afirma que sí lo ha recibido y de forma significativa, validando esta parte de la hipótesis propuesta. Por tanto, la hipótesis quedaría parcialmente aceptada, ya que la presencia de un familiar empresario no ha sido mayoritaria ni su influencia determinante para la constitución de la empresa.

Cuadro 35. Distribución de la muestra según presencia de un familiar empresario

FAMILIAR EMPRESARIO	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SÍ	25	50,0	50,0
NO	25	50,0	100,0
Total	50	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 25. Distribución de la muestra según presencia de un familiar empresario



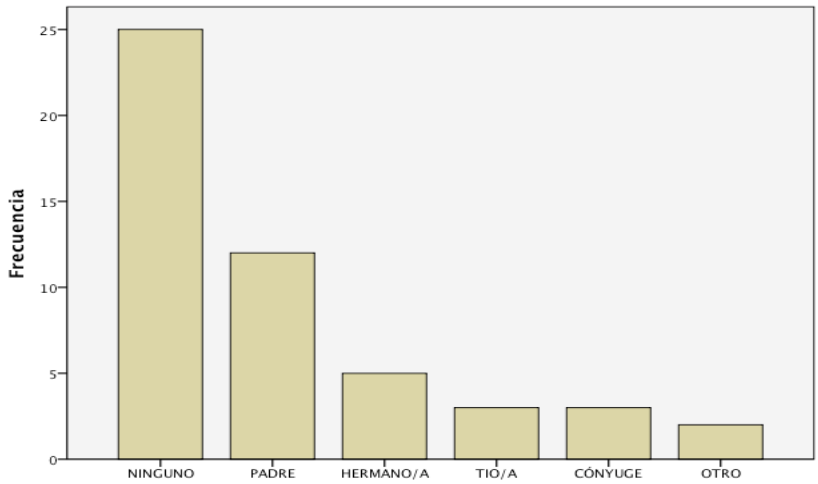
Fuente: Elaboración propia

Cuadro 36. Distribución de la muestra según parentesco familiar empresario

PARENTESCO FAMILIAR	Frecuencia	Porcentaje
NINGUNO	25	50,0
PADRE	12	24,0
MADRE	0	0
HERMANO/A	5	10,0
TIO/A	3	6,0
CÓNYUGE	3	6,0
OTRO	2	4,0
Total	50	100,0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 26. Distribución de la muestra según parentesco familiar empresario



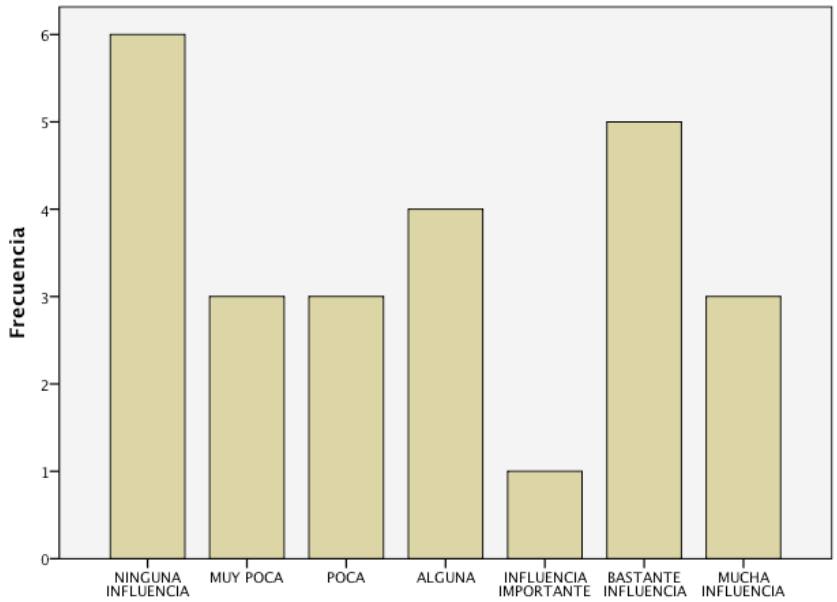
Fuente: Elaboración propia

Cuadro 37. Distribución de la muestra según grado de influencia del familiar

INFLUENCIA DEL FAMILIAR	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NINGUNA INFLUENCIA	6	12,0	24,0
MUY POCA	3	6,0	36,0
POCA	3	6,0	48,0
ALGUNA	4	8,0	64,0
INFLUENCIA IMPORTANTE	1	2,0	68,0
BASTANTE INFLUENCIA	5	10,0	88,0
MUCHA INFLUENCIA	3	6,0	100,0
Total	25	50,0	
NO FAMILIAR	25	50,0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 27. Distribución de la muestra según grado de influencia del familiar



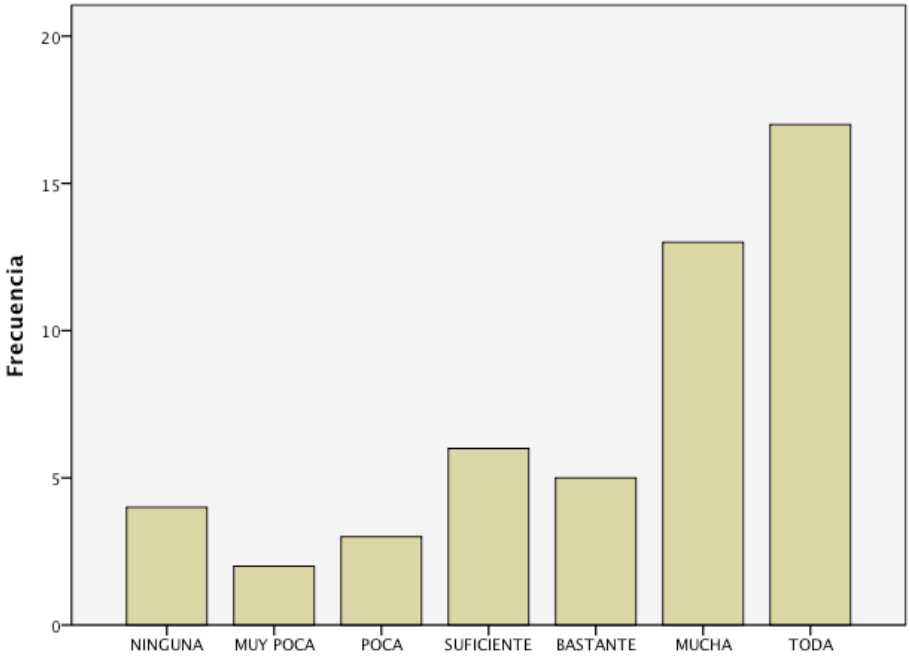
Fuente: Elaboración propia

Cuadro 38. Distribución de la muestra según la influencia de la educación recibida en valores relacionados con el emprendimiento

INFLUENCIA DE LA EDUCACIÓN	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NINGUNA	4	8,0	8,0
MUY POCA	2	4,0	12,0
POCA	3	6,0	18,0
SUFICIENTE	6	12,0	30,0
BASTANTE	5	10,0	40,0
MUCHA	13	26,0	66,0
TODA	17	34,0	100,0
Total	50	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 28. Distribución de la muestra según la influencia de la educación recibida en valores relacionados con el emprendimiento



Fuente: Elaboración propia

Causa de la constitución. Hipótesis 6: Pertenece a grupos sociales marginales (por clase social, inmigración, educación o falta de empleo), o se encuentra en una situación de precariedad en el empleo.

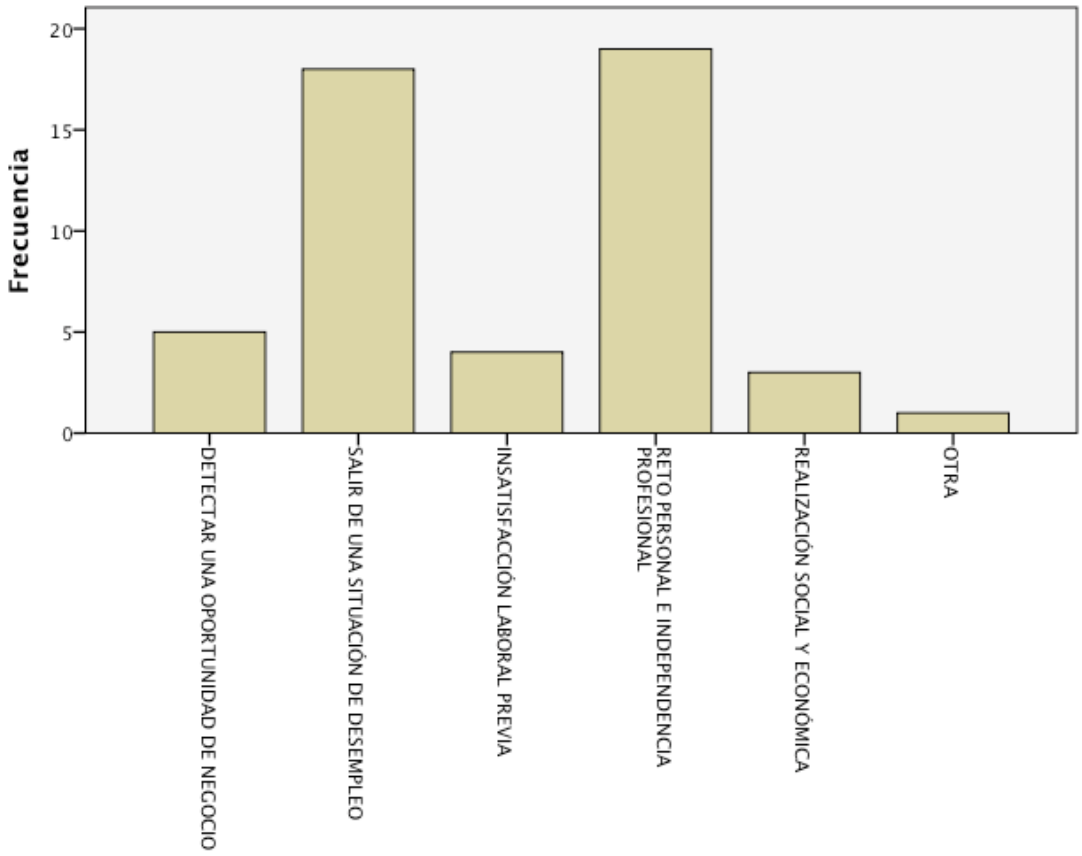
Encontrarse en una situación de desempleo, supone en un porcentaje importante del 36%, como causa del emprendimiento, pero el resto de razones hace que en su mayoría respondan a motivaciones relacionadas con el reto personal e independencia profesional, a la detección de una oportunidad de negocio o a la realización social y económica. Por tanto se acepta parcialmente la hipótesis de pertenencia a colectivos marginales o en situación de precariedad.

Cuadro 39. Distribución de la muestra según la causa de la constitución

CAUSA DE LA CONSTITUCIÓN	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
DETECTAR UNA OPORTUNIDAD NEGOCIO	5	10,0	10,0
SALIR DE UNA SITUACIÓN DE DESEMPLEO	18	36,0	46,0
INSATISFACCIÓN LABORAL PREVIA	4	8,0	54,0
RETO PERSONAL E INDEPENDENCIA PROFESIONAL	19	38,0	92,0
REALIZACIÓN SOCIAL Y ECONÓMICA	3	6,0	98,0
OTRA	1	2,0	100,0
Total	50	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 29. Distribución de la muestra según la causa de la constitución



Fuente: Elaboración propia

Entorno geográfico: Hipótesis 7: El entorno geográfico próximo tiene abundante tejido empresarial que ha influido positivamente en la creación de la empresa.

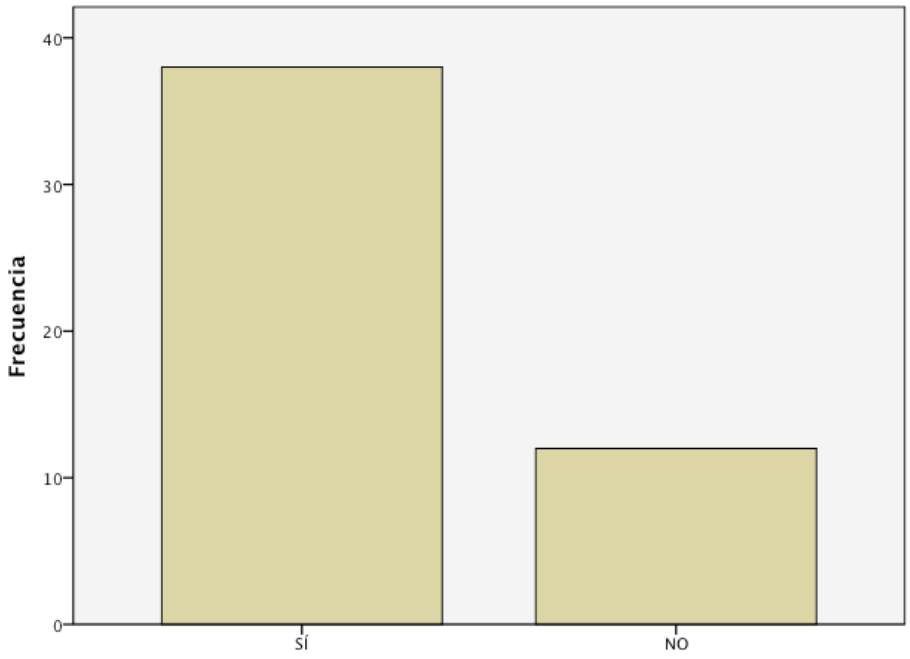
El entorno geográfico con abundante tejido empresarial está presente en el 76% de los casos estudiados y además en más del 50% de estas empresas, ha ejercido una influencia relevante en la constitución de la misma, por tanto se puede afirmar que se acepta parcialmente la hipótesis de partida.

Cuadro 40. Distribución de la muestra según la abundancia de tejido empresarial en el entorno geográfico

TEJIDO EMPRESARIAL	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SÍ	38	76,0	76,0
NO	12	24,0	100,0
Total	50	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 30. Distribución de la muestra según la abundancia de tejido empresarial en el entorno geográfico



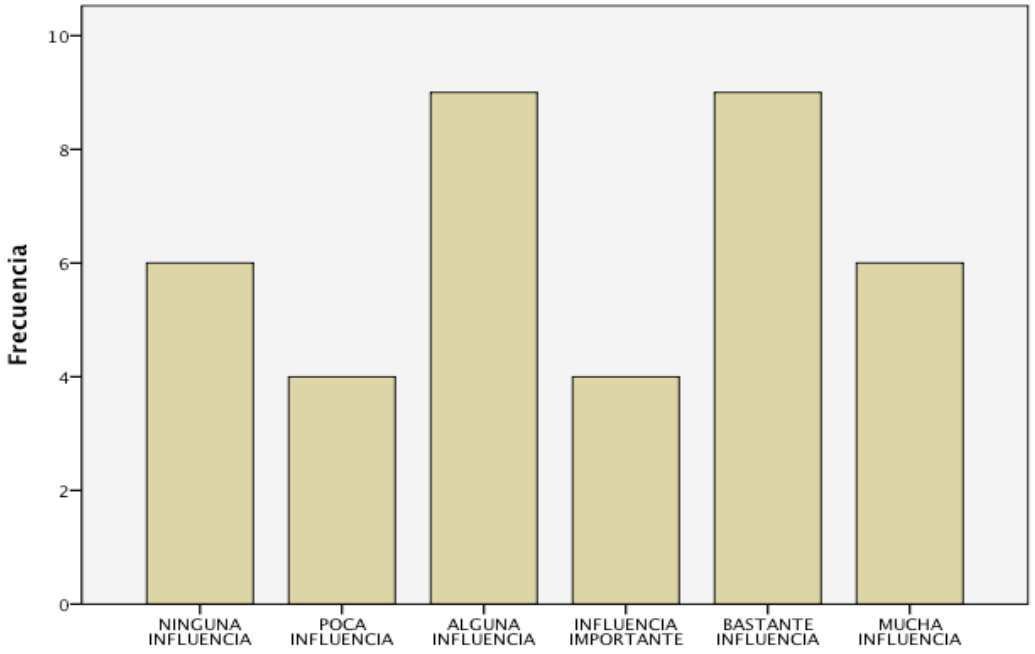
Fuente: Elaboración propia

Cuadro 41. Distribución de la muestra según la influencia del entorno geográfico con abundante tejido empresarial

INFLUENCIA ENTORNO GEOGRÁFICO	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NINGUNA INFLUENCIA	6	12,0	15,8	15,8
MUY POCA INFLUENCIA	0	0	0	15,8
POCA INFLUENCIA	4	8,0	10,5	26,3
ALGUNA INFLUENCIA	9	18,0	23,7	50,0
INFLUENCIA IMPORTANTE	4	8,0	10,5	60,5
BASTANTE INFLUENCIA	9	18,0	23,7	84,2
MUCHA INFLUENCIA	6	12,0	15,8	100,0
Total	38	76,0	100,0	
Perdidos	12	24,0		
Total	50	100,0		

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 31. Distribución de la muestra según la influencia del entorno geográfico con abundante tejido empresarial



Fuente: Elaboración propia

Entidades de apoyo. Hipótesis 8: Recibe apoyo de entidades que facilitan la creación de la empresa y sus primeros meses de existencia.

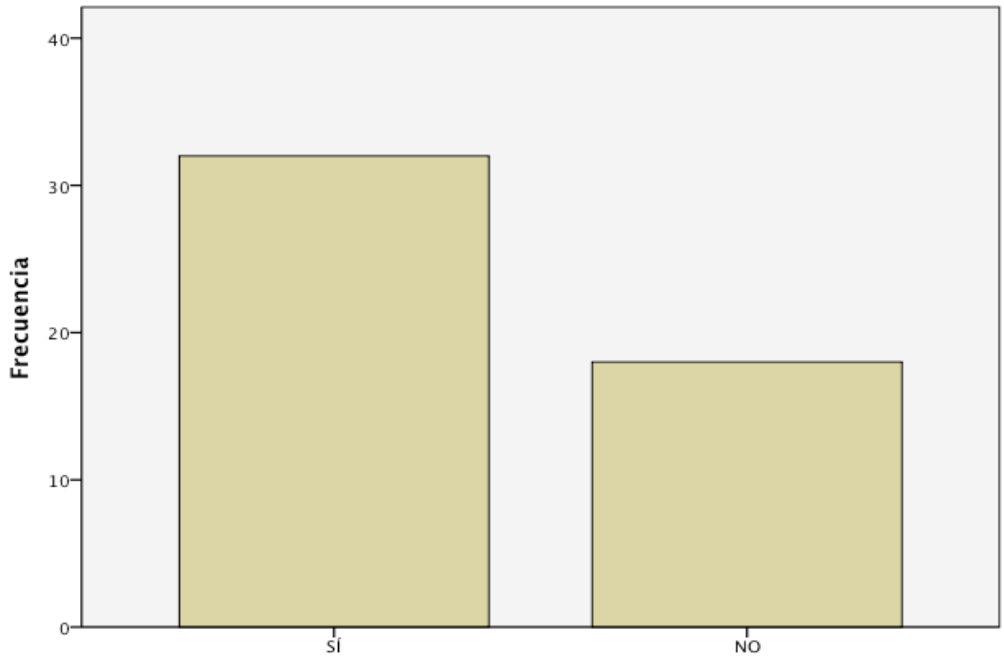
Las entidades públicas o privadas han apoyado en su constitución y/o en los primeros meses de existencia al 64% de las empresas, y además, de aquéllas que han recibido el apoyo, dos tercios consideran que éste ha sido facilitador en mayor o en menor medida, por lo que aceptamos parcialmente la hipótesis inicial.

Cuadro 42. Distribución de la muestra según el apoyo recibido de entidades

RECIBIÓ APOYO DE ENTIDADES	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SÍ	32	64,0	64,0
NO	18	36,0	100,0
Total	50	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 32. Distribución de la muestra según el apoyo recibido de entidades



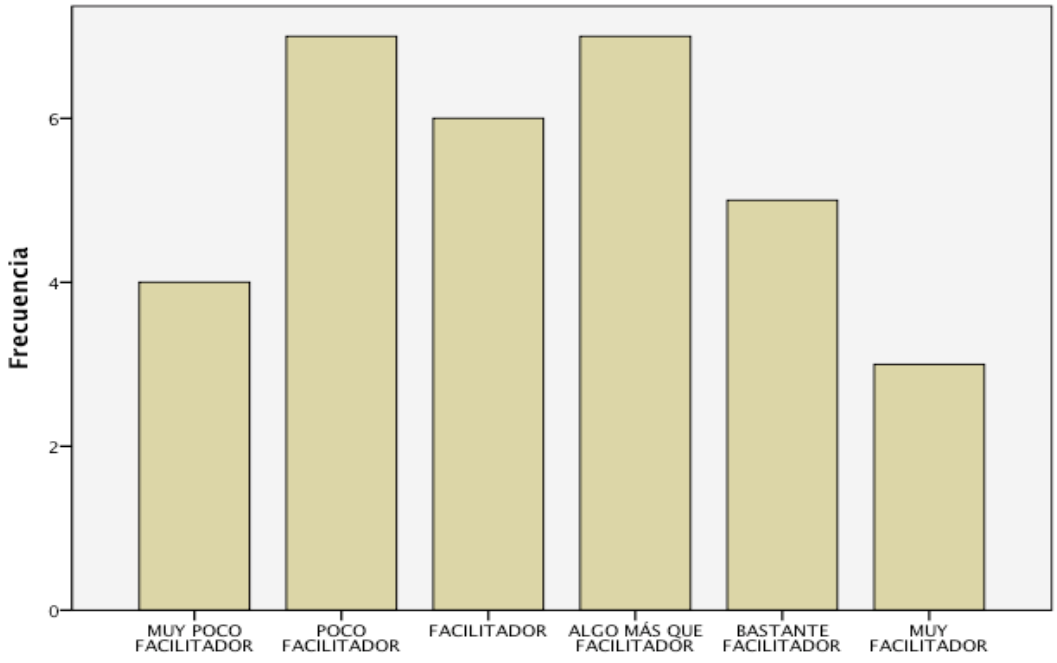
Fuente: Elaboración propia

Cuadro 43. Distribución de la muestra según el grado de influencia de del apoyo recibido de las entidades

INFLUENCIA DE ENTIDADES PÚBLICAS O PRIVADAS	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NADA FACILITADOR	0	0	0
MUY POCO FACILITADOR	4	8,0	12,5
POCO FACILITADOR	7	14,0	34,4
FACILITADOR	6	12,0	53,1
ALGO MÁS QUE FACILITADOR	7	14,0	75,0
BASTANTE FACILITADOR	5	10,0	90,6
MUY FACILITADOR	3	6,0	100,0
Subtotal	32	64,0	
Sin apoyo	18	36,0	
Total	50	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 33. Distribución de la muestra según el grado de influencia de del apoyo recibido de las entidades



Fuente: Elaboración propia

Valores culturales. Hipótesis 9: Forma parte de una sociedad en la que el emprendimiento es una parte de la cultura o de los valores y creencias de la misma.

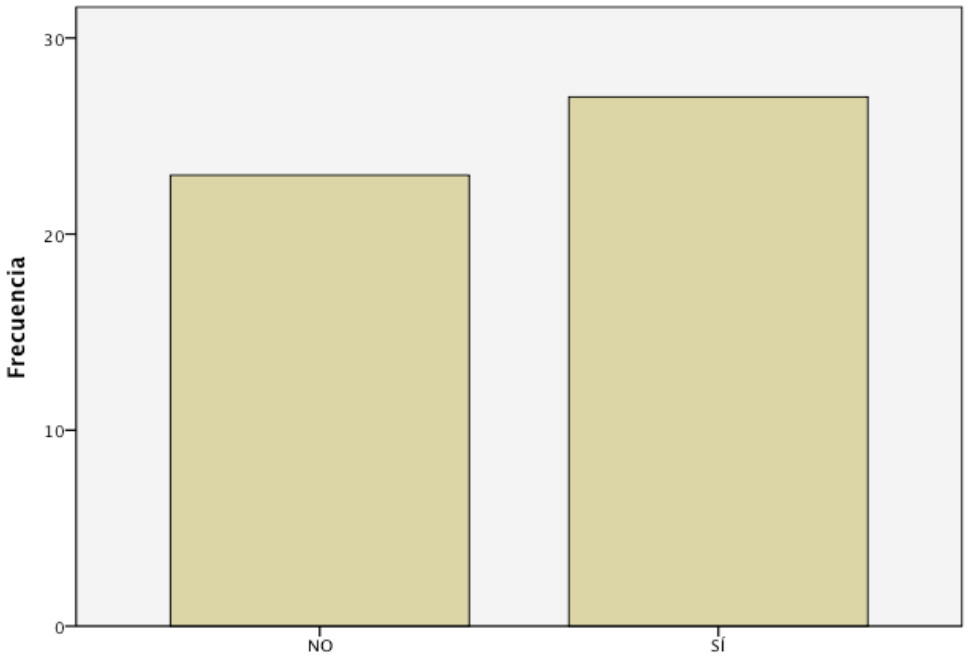
La mayoría de los emprendedores considera que el emprendimiento forma parte de la cultura de la sociedad en la que vive y el 70% de éstos consideran además que ha ejercido una influencia significativa en mayor o menor medida en la creación de su empresa. Por tanto, aceptamos parcialmente la hipótesis de partida.

Cuadro 44. Distribución de la muestra según la consideración de si el emprendimiento forma parte de cultura o no

EMPRENDIMIENTO FORMA PARTE DE LA CULTURA	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SÍ	27	54,0	54,0	54,0
NO	23	46,0	46,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 34. Distribución de la muestra según la consideración de si el emprendimiento forma parte de cultura o no



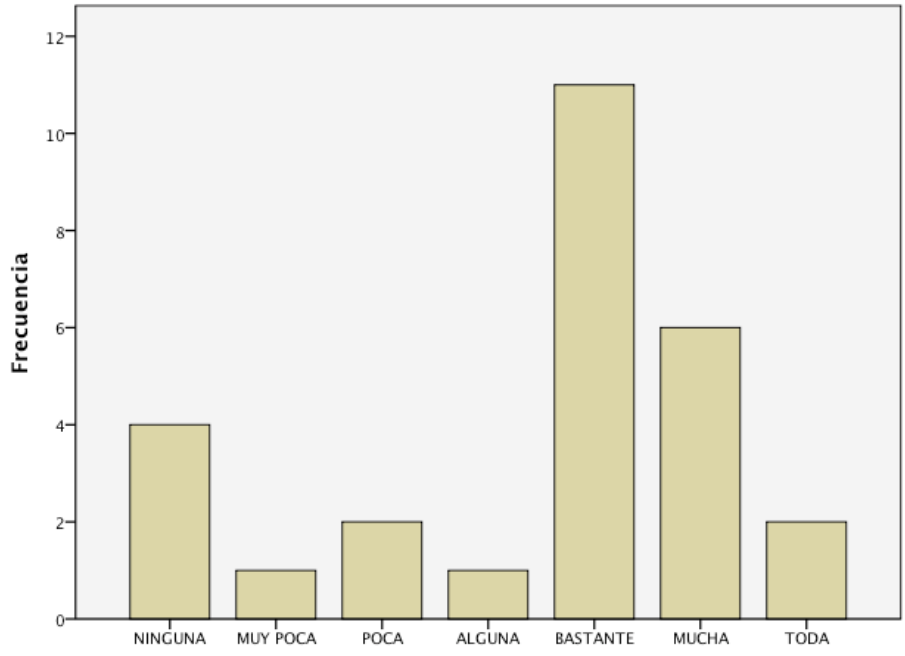
Fuente: Elaboración propia

Cuadro 45. Distribución de la muestra según la influencia del emprendimiento como parte de la cultura

GRADO DE INFLUENCIA	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NINGUNA	4	8,0	14,8	14,8
MUY POCA	1	2,0	3,7	18,5
POCA	2	4,0	7,4	25,9
ALGUNA	1	2,0	3,7	29,6
BASTANTE	11	22,0	40,7	70,4
MUCHA	6	12,0	22,2	92,6
TODA	2	4,0	7,4	100,0
Total	27	54,0	100,0	
Sin influencia	23	46,0		
Total	50	100,0		

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 35. Distribución de la muestra según la influencia del emprendimiento como parte de la cultura



Fuente: Elaboración propia

Entorno institucional. Hipótesis 10: Existe un marco regulatorio facilitador e incentivador de la iniciativa empresarial.

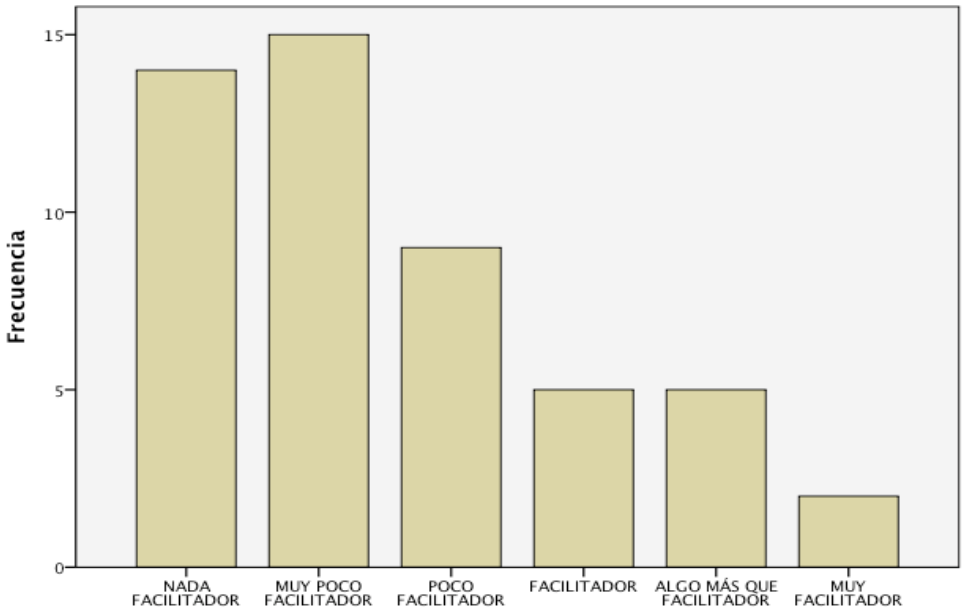
Para el 76% de las empresas el marco regulador es poco, muy poco o nada facilitador, por tanto se rechaza la hipótesis inicial.

Cuadro 46. Distribución de la muestra según la facilidad del marco legal al emprendimiento

ENTORNO INSTITUCIONAL	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NADA FACILITADOR	14	28,0	28,0
MUY POCO FACILITADOR	15	30,0	58,0
POCO FACILITADOR	9	18,0	76,0
FACILITADOR	5	10,0	86,0
ALGO MÁS QUE FACILITADOR	5	10,0	96,0
MUY FACILITADOR	2	4,0	100,0
Total	50	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 36. Distribución de la muestra según la facilidad del marco legal al emprendimiento



Fuente: Elaboración propia

Redes sociales: personales, organizacionales. Hipótesis 11: Dispone de una red social de contactos que le permite estar en continua relación con el entorno resultando beneficioso para la empresa.

En relación a las redes sociales de contactos del emprendedor que le permite estar en continua relación con el entorno, se ha preguntado por el número de contactos que se habían producido en los últimos 6 meses y su utilidad, habiendo dividido las redes de contactos en las siguientes categorías:

- Instituciones académicas y de investigación.
- Asesorías y asociaciones sectoriales.
- Clientes y proveedores.
- Conocidos y amigos.

De la información que se extrae de las respuestas de los emprendedores podemos decir que dispone de una red de contactos basada principalmente en los clientes y proveedores y con conocidos y amigos, con los que en la mayoría de los casos tiene una relación diaria, posteriormente con las asesorías y asociaciones sectoriales con una relación de dos o tres veces por semana, mientras que con las instituciones académicas y de investigación sólo se ha producido un contacto durante los últimos seis meses o al menos uno al mes en la mayoría de los casos.

En cuanto a los beneficios que se obtienen por los contactos que se establecen con los diferentes colectivos, se puede afirmar que va en relación con el nivel de relación, de tal forma que es considerado de útil a muy útil por el 48% las relaciones con las instituciones académicas y de investigación, por el 68% la relación con asesorías y asociaciones sectoriales, por el 70% la relación con conocidos y amigos y por último, el 100% en el caso de relaciones con clientes y proveedores.

Después del análisis no podemos validar la hipótesis al completo ya que la falta de contactos con las instituciones académicas y de investigación y su utilidad no es apreciada mayoritariamente, por ello se valida parcialmente.

Cuadro 47. Distribución de la muestra según el contacto con instituciones académicas y de investigación

INSTITUCIONES ACADÉMICAS Y DE INVESTIGACIÓN	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
EQUIVALENTE A UNA OCASIÓN	22	44,0	44,0
EQUIVALENTE A 30 DÍAS	11	22,0	66,0
EQUIVALENTE A 60 DÍAS	5	10,0	76,0
EQUIVALENTE A 90 DÍAS	6	12,0	88,0
EQUIVALENTE A 120 DÍAS	2	4,0	92,0
EQUIVALENTE A 150 DÍAS	3	6,0	98,0
EQUIVALENTE A TODOS LOS DÍAS	1	2,0	100,0
Total	50	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 48. Distribución de la muestra según el contacto con asesorías y asociaciones sectoriales

ASESORÍAS Y ASOCIACIONES SECTORIALES	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
EQUIVALENTE A UNA OCASIÓN	6	12,0	12,0
EQUIVALENTE A 30 DÍAS	3	6,0	18,0
EQUIVALENTE A 60 DÍAS	12	24,0	42,0
EQUIVALENTE A 90 DÍAS	11	22,0	64,0
EQUIVALENTE A 120 DÍAS	6	12,0	76,0
EQUIVALENTE A 150 DÍAS	8	16,0	92,0
EQUIVALENTE A TODOS LOS DÍAS	4	8,0	100,0
Total	50	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 49. Distribución de la muestra según el contacto con clientes y proveedores

CLIENTES Y PROVEEDORES	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
EQUIVALENTE A 30 DÍAS	3	6,0	6,0
EQUIVALENTE A 60 DÍAS	1	2,0	8,0
EQUIVALENTE A 90 DÍAS	1	2,0	10,0
EQUIVALENTE A 120 DÍAS	3	6,0	16,0
EQUIVALENTE A 150 DÍAS	12	24,0	40,0
EQUIVALENTE A TODOS LOS DÍAS	30	60,0	100,0
Total	50	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 50. Distribución de la muestra según el contacto con conocidos y amigos

CONOCIDOS Y AMIGOS	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
EQUIVALENTE A UNA OCASIÓN	2	4,0	4,0
EQUIVALENTE A 30 DÍAS	2	4,0	8,0
EQUIVALENTE A 60 DÍAS	4	8,0	16,0
EQUIVALENTE A 90 DÍAS	6	12,0	28,0
EQUIVALENTE A 120 DÍAS	5	10,0	38,0
EQUIVALENTE A 150 DÍAS	9	18,0	56,0
EQUIVALENTE A TODOS LOS DÍAS	22	44,0	100,0
Total	50	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 51. Distribución de la muestra según el grado de utilidad del contacto con instituciones académicas y de investigación

INSTITUCIONES ACADÉMICAS Y DE INVESTIGACIÓN	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NADA ÚTIL	3	6,0	6,0
POCO ÚTIL	7	14,0	20,0
MEDIANAMENTE ÚTIL	12	24,0	44,0
ÚTIL	9	18,0	62,0
ALGO MÁS QUE ÚTIL	4	8,0	70,0
BASTANTE ÚTIL	6	12,0	82,0
MUY ÚTIL	9	18,0	100,0
Total	50	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 52. Distribución de la muestra según el grado de utilidad del contacto con asesorías y asociaciones sectoriales

ASESORÍAS Y ASOCIACIONES SECTORIALES	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NADA ÚTIL	2	4,0	4,0
MEDIANAMENTE ÚTIL	6	12,0	16,0
ÚTIL	8	16,0	32,0
ALGO MÁS QUE ÚTIL	9	18,0	50,0
BASTANTE ÚTIL	13	26,0	76,0
MUY ÚTIL	12	24,0	100,0
Total	50	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 53. Distribución de la muestra según el grado de utilidad del contacto con clientes y proveedores

CLIENTES Y PROVEEDORES	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
ÚTIL	3	6,0	6,0
ALGO MÁS QUE ÚTIL	1	2,0	8,0
BASTANTE ÚTIL	14	28,0	36,0
MUY ÚTIL	32	64,0	100,0
Total	50	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 54. Distribución de la muestra según el grado de utilidad del contacto con conocidos y amigos

CONOCIDOS Y AMIGOS	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NADA ÚTIL	1	2,0	2,0
POCO ÚTIL	3	6,0	8,0
MEDIANAMENTE ÚTIL	4	8,0	16,0
ÚTIL	7	14,0	30,0
ALGO MÁS QUE ÚTIL	12	24,0	54,0
BASTANTE ÚTIL	9	18,0	72,0
MUY ÚTIL	14	28,0	100,0
Total	50	100,0	

Fuente: Elaboración propia

6.3.2. Rasgos psicológicos

Del análisis de las respuestas extraídas del cuestionario, una vez rectificados correctamente los ítems invertidos; cuanto más de acuerdo se esté con las afirmaciones que se plantean, más se acercará el emprendedor a esta característica. Para su análisis se han calculado las puntuaciones medias de cada observación.

Espíritu de riesgo o propensión a asumir riesgos. Hipótesis 12: Tiene una predisposición a asumir riesgos en las decisiones que toma.

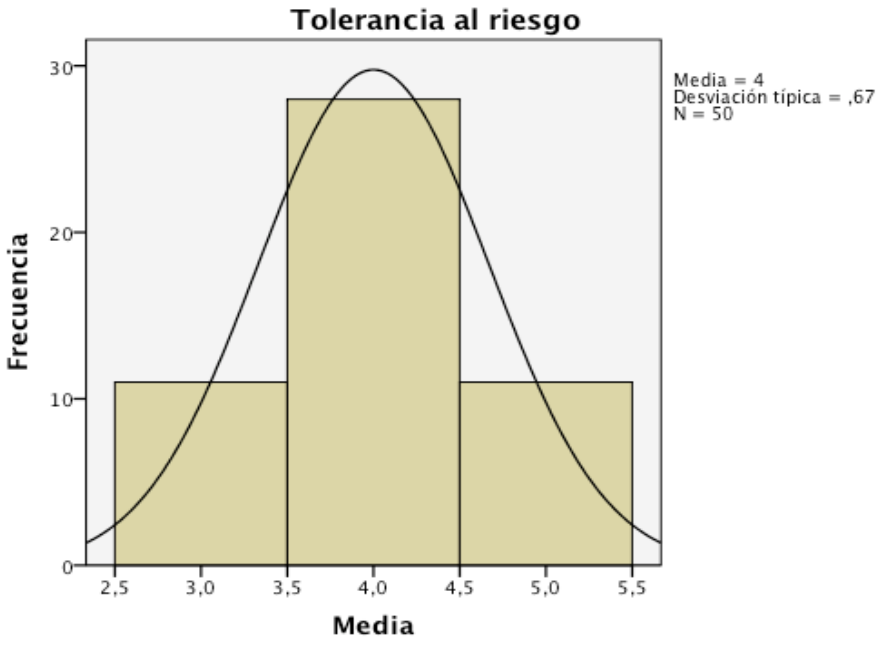
En este caso, no podemos afirmar con rotundidad que el emprendedor que ha participado en el cuestionario tenga una predisposición o tolerancia a asumir los riesgos que conllevan las decisiones que se toman continuamente en la empresa. Un 22% se muestra en desacuerdo en alguna medida con las afirmaciones planteadas, otro 22% sí se muestra de acuerdo, pero existe un 56% que se muestra indiferente a las cuestiones planteadas; que no está de acuerdo ni en desacuerdo, por tanto rechazamos la hipótesis.

Cuadro 55. Distribución de la muestra según el grado de tolerancia al riesgo

TOLERANCIA AL RIESGO	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
EN DESACUERDO	11	22,0	22,0
INDIFERENTE	28	56,0	78,0
DE ACUERDO	11	22,0	100,0
Total	50	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 37. Distribución de la muestra según el grado de tolerancia al riesgo



Fuente: Elaboración propia

Necesidad de logro. Hipótesis 13: Necesita alcanzar los objetivos propuestos y sentirse responsable de la consecución de los mismos.

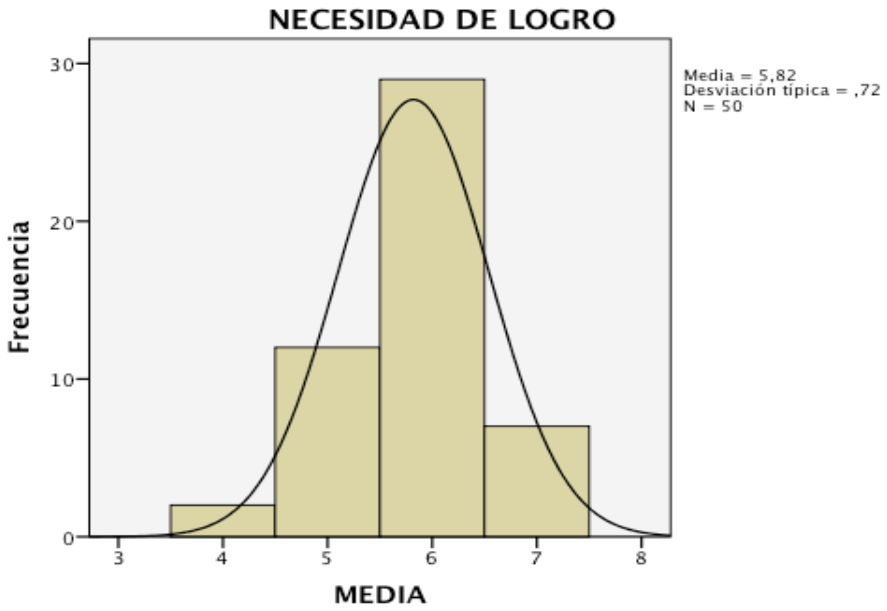
Las puntuaciones obtenidas reflejan un alto índice de acuerdo con las proposiciones relacionadas con la necesidad de logro del emprendedor, el 96% se muestra de acuerdo, muy de acuerdo o todo de acuerdo, por lo que se puede afirmar que es una característica muy presente en la muestra, aceptando la hipótesis de partida. Por otro lado, viene a confirmar también el dato de la causa por la que mayoritariamente se habían constituido las empresas, que en un porcentaje alto fue por hacer frente a un reto personal.

Cuadro 56. Distribución de la muestra según el grado de necesidad de logro

NECESIDAD DE LOGRO	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
INDIFERENTE	2	4,0	4,0
DE ACUERDO	12	24,0	28,0
MUY DE ACUERDO	29	58,0	86,0
TODO DE ACUERDO	7	14,0	100,0
Total	50	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 38. Distribución de la muestra según el grado de necesidad de logro



Fuente: Elaboración propia

Innovador. Hipótesis 14: Está en permanente cambio, realizando cosas nuevas, buscando nuevas formas de combinar los medios de producción, nuevos productos o servicios, o nuevos mercados.

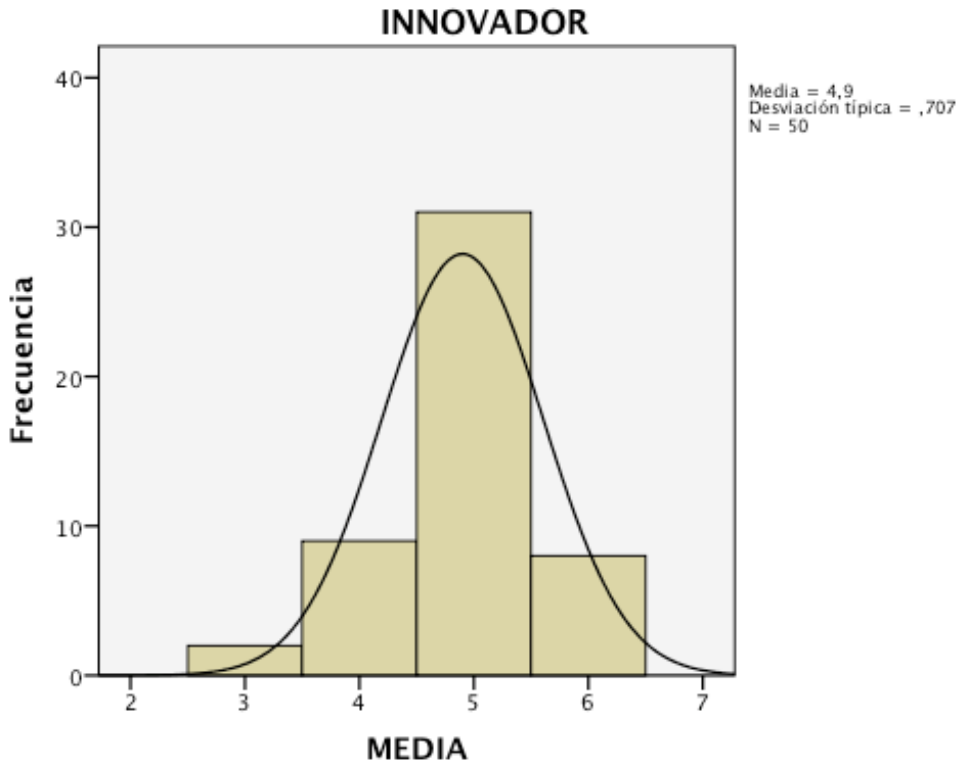
El 78% de los emprendedores está de acuerdo o muy de acuerdo en aquellas cuestiones relacionadas con el aspecto innovador del emprendedor, por lo que se acepta parcialmente la hipótesis de partida.

Cuadro 57. Distribución de la muestra según el grado de innovación

INNOVACIÓN	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
EN DESACUERDO	2	4,0	4,0
INDIFERENTE	9	18,0	22,0
DE ACUERDO	31	62,0	84,0
MUY DE ACUERDO	8	16,0	100,0
Total	50	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 39. Distribución de la muestra según el grado de innovación



Fuente: Elaboración propia

Control interno o percibido. Hipótesis 15: Es consciente de que los resultados que obtiene, tanto si son positivos como si son negativos, lo son por las decisiones que ha tomado y no por la predestinación o por la influencia del entorno.

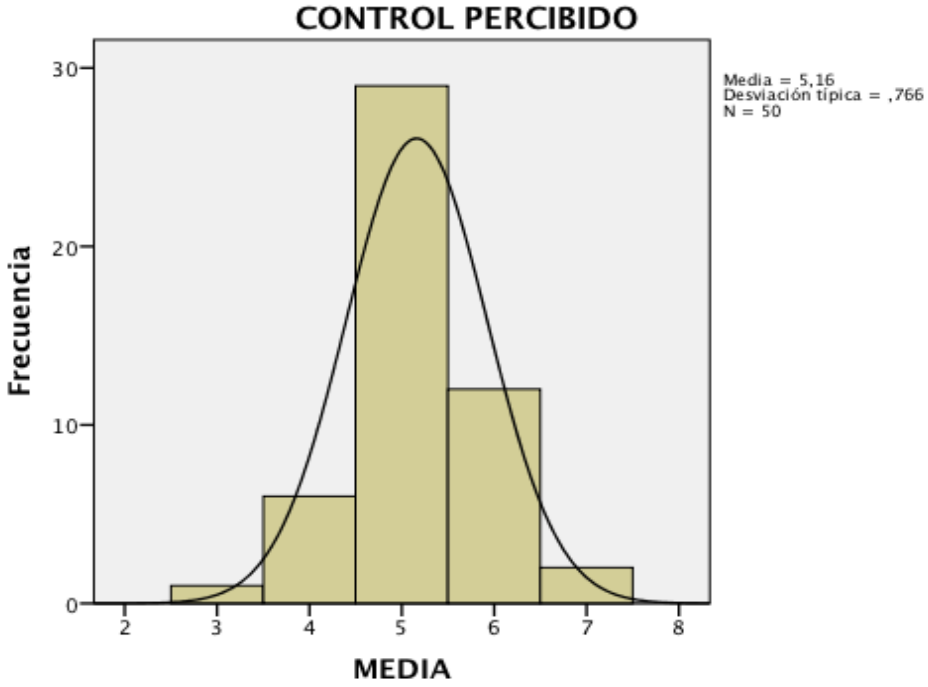
El emprendedor participante en el estudio es consciente de que los resultados que obtiene son por sus acciones en última instancia y no por obra del destino o influencia del entorno, ya que por término medio está de acuerdo, muy de acuerdo o todo de acuerdo en un 84% con las cuestiones que lo definen. Por tanto, aceptamos parcialmente la hipótesis de que posee un control percibido o interno.

Cuadro 58. Distribución de la muestra según el grado de control interno

CONTROL INTERNO	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
EN DESACUERDO	1	2,0	2,0
INDIFIRENTE	6	12,0	14,0
DE ACUERDO	29	58,0	72,0
MUY DE ACUERDO	12	24,0	96,0
TODO DE ACUERDO	2	4,0	100,0
Total	50	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 40. Distribución de la muestra según el grado de control interno



Fuente: Elaboración propia

Autoestima. Hipótesis 16: Tiene gran fe en sus posibilidades.

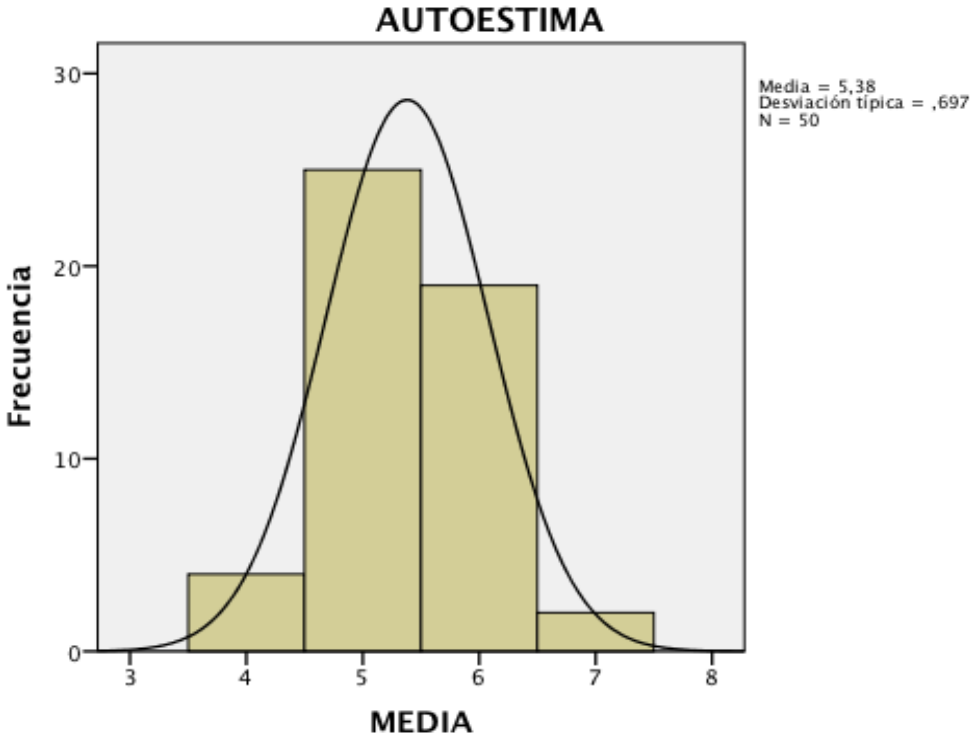
Por término medio se puede afirmar que los emprendedores estudiados tienen un alto grado de autoestima, al estar de acuerdo, muy de acuerdo o todo de acuerdo en un 92% con aquellas cuestiones que definen este rasgo de la persona. Por ello, se acepta la hipótesis de que esta característica está presente en los emprendedores.

Cuadro 59. Distribución de la muestra según el grado autoestima

AUTOESTIMA	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
INDIFERENTE	4	8,0	8,0
DE ACUERDO	25	50,0	58,0
MUY DE ACUERDO	19	38,0	96,0
TODO DE ACUERDO	2	4,0	100,0
Total	50	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 41. Distribución de la muestra según el grado autoestima



Fuente: Elaboración propia

Tolerancia a la ambigüedad e incertidumbre. Hipótesis 17: Puede trabajar en un entorno confuso, y toma decisiones en situaciones de incertidumbre.

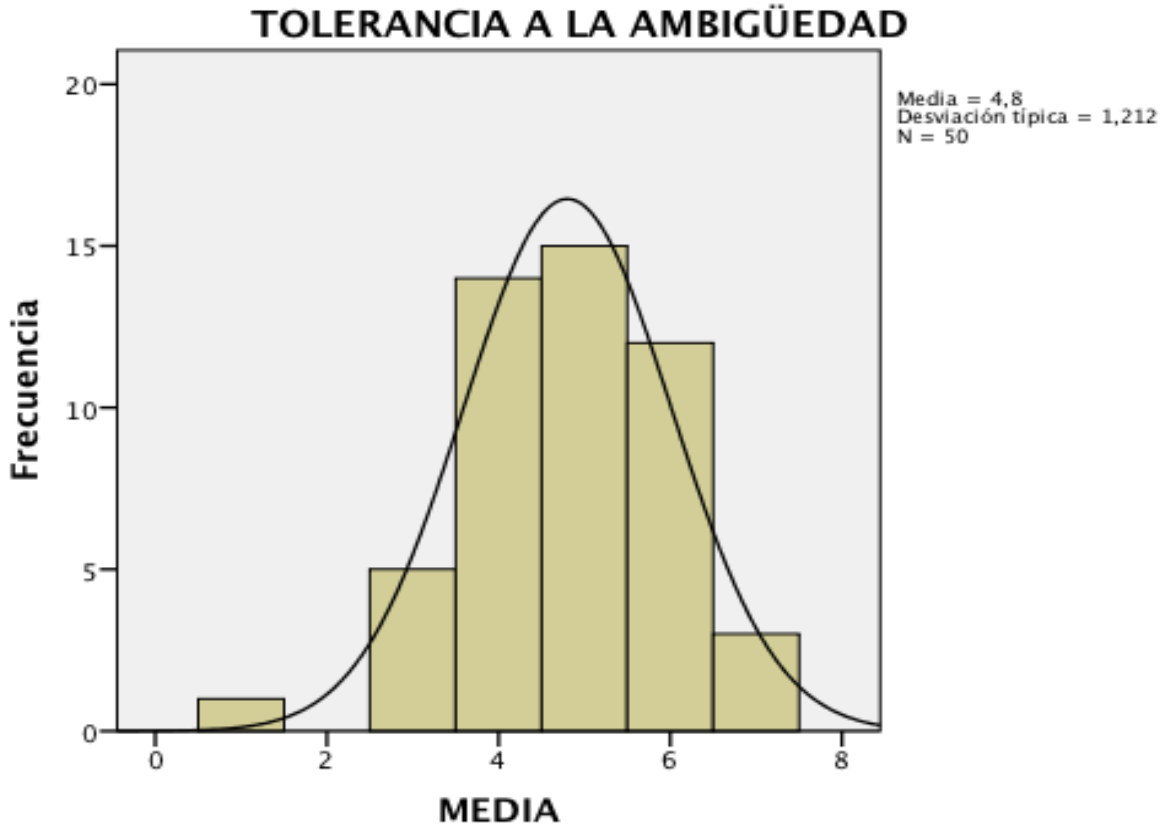
El 60% de los emprendedores han puntuado con valores que confirman la presencia de una cierta tolerancia a trabajar en entornos con incertidumbre, aceptando parcialmente la hipótesis de partida.

Cuadro 60. Distribución de la muestra según el grado de tolerancia a la ambigüedad

TOLERANCIA A LA AMBIGÜEDAD	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NADA DE ACUERDO	1	2,0	2,0
EN DESACUERDO	5	10,0	12,0
INDIFERENTE	14	28,0	40,0
DE ACUERDO	15	30,0	70,0
MUY DE ACUERDO	12	24,0	94,0
TODO DE ACUERDO	3	6,0	100,0
Total	50	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 42. Distribución de la muestra según el grado de tolerancia a la ambigüedad



Fuente: Elaboración propia

Capacidad para detectar oportunidades empresariales-proactividad. Hipótesis 18: Es capaz de detectar las oportunidades que le brinda el entorno, mediante el reconocimiento de las mismas, más que por la búsqueda voluntaria, y tiene la iniciativa para actuar sobre ellas.

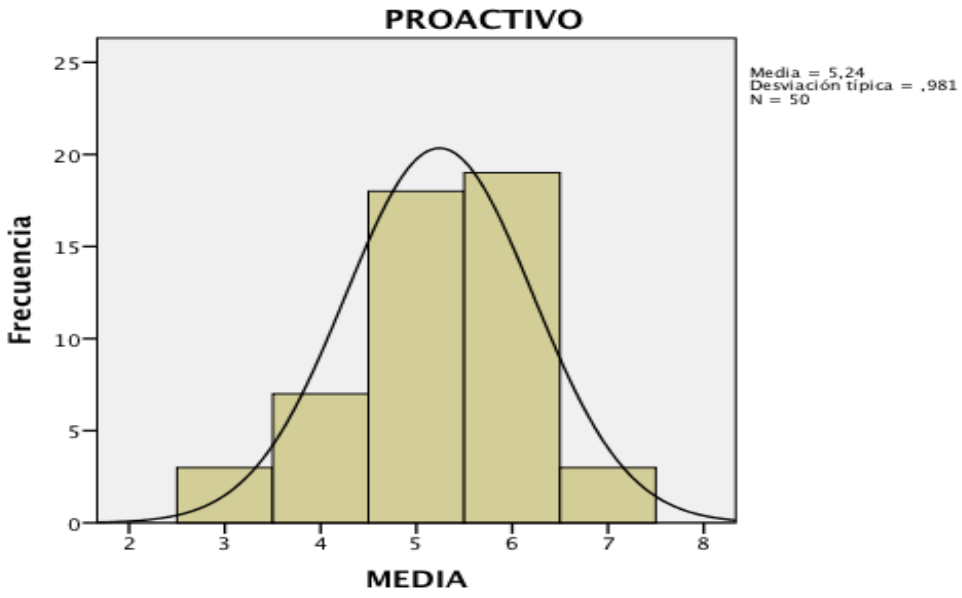
El emprendedor es capaz de detectar las oportunidades que le brinda el entorno, y realiza acciones que le permiten aprovechar las mismas, como así se refleja de las respuestas del cuestionario, ya que por término medio el 80% de los emprendedores se muestra de acuerdo, muy de acuerdo o todo de acuerdo con aquellas cuestiones que definen la proactividad, aceptándose por tanto de forma parcial la hipótesis inicial.

Cuadro 61. Distribución de la muestra según el grado de proactividad

PROACTIVIDAD	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
EN DESACUERDO	3	6,0	6,0
INDIFERENTE	7	14,0	20,0
DE ACUERDO	18	36,0	56,0
MUY DE ACUERDO	19	38,0	94,0
TODO DE ACUERDO	3	6,0	100,0
Total	50	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 43. Distribución de la muestra según el grado de proactividad



Fuente: Elaboración propia

Liderazgo. Hipótesis 19: Es capaz de ejercer una influencia sobre los demás para que les sigan en la consecución de los objetivos marcados, más por razón de su capacidad o habilidad que por su posición jerárquica.

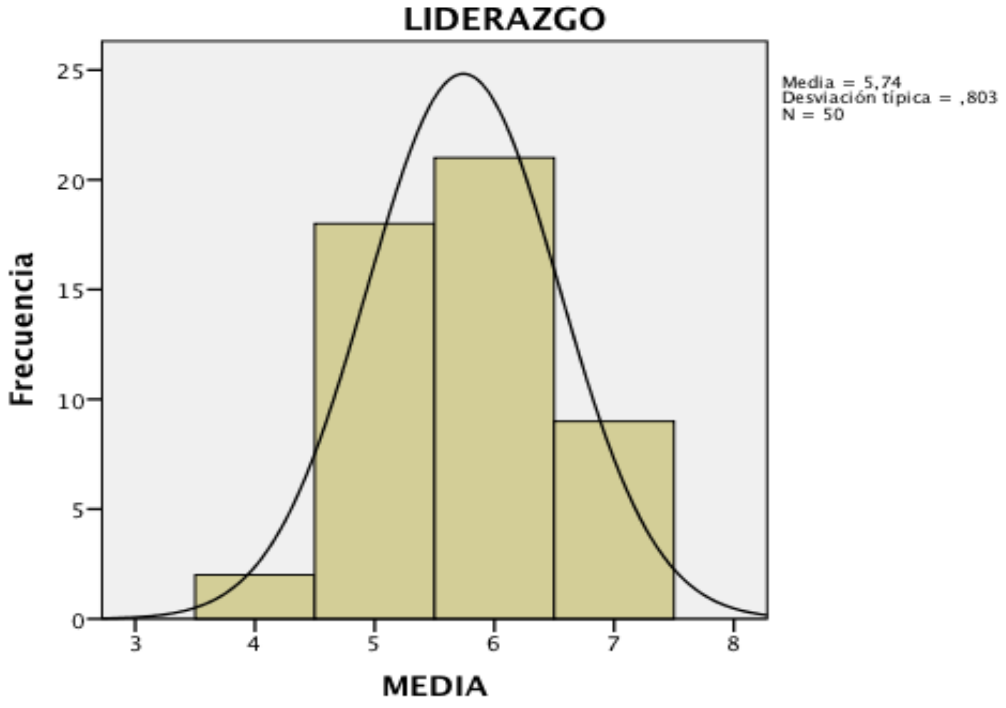
En relación a la capacidad de liderazgo del emprendedor se puede afirmar que por término medio el 96% de los encuestados se muestra eficaz, muy eficaz o totalmente eficaz en aquellas acciones definitorias de su capacidad para liderar el proyecto empresarial. Por tanto se aprueba la hipótesis inicial.

Cuadro 62. Distribución de la muestra según el grado de liderazgo

LIDERAZGO	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
INDIFERENTE	2	4,0	4,0
EFICAZ	18	36,0	40,0
MUY EFICAZ	21	42,0	82,0
TOTALMENTE EFICAZ	9	18,0	100,0
Total	50	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 44. Distribución de la muestra según el grado de liderazgo



Fuente: Elaboración propia

6.3.3. Conocimientos y habilidades relacionadas con la gestión

Al igual que con los rasgos psicológicos, se calculan las medias de cada observación y se realiza el análisis para comprobar en qué medida están presentes estas características.

Planificar, organizar, dirigir y controlar. Hipótesis 20: Desarrolla una planificación estratégica, fijando la visión, misión, valores, estableciendo los objetivos y estrategias, asignando los recursos, estructurando la organización y evaluando los resultados obtenidos.

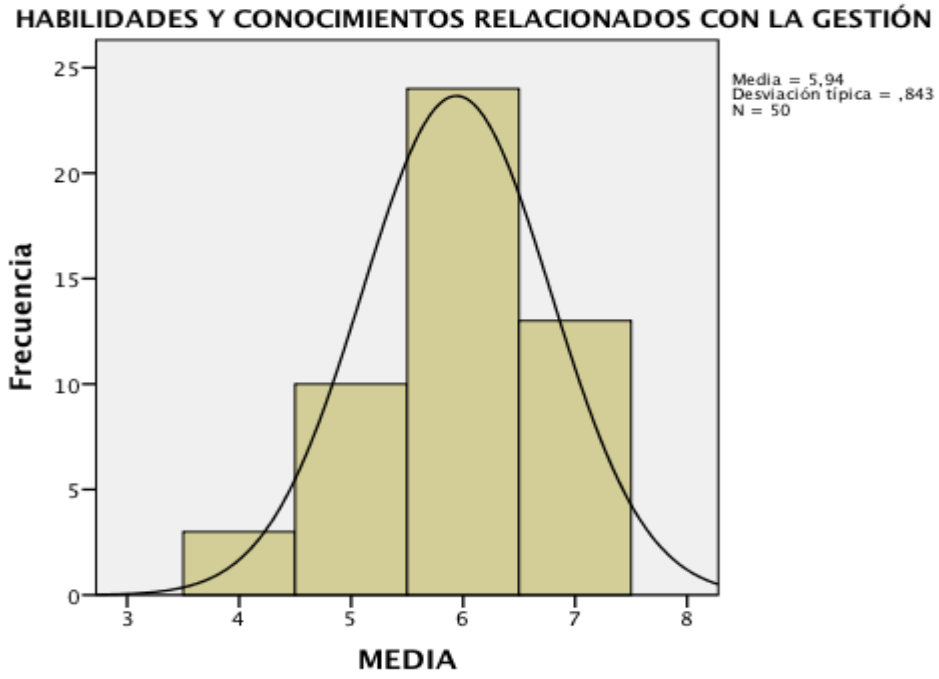
El 100% de los emprendedores desempeña bastante veces, muchas veces, casi siempre y siempre las funciones relacionadas con la dirección de la empresa, como son la planificación, la organización, la dirección y el control, por lo que se puede aceptar la hipótesis de partida.

Cuadro 63. Distribución de la muestra según el grado de habilidades y conocimientos relacionados con la gestión

HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS RELACIONADOS CON LA GESTIÓN	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
BASTANTES VECES	3	6,0	6,0
MUCHAS VECES	10	20,0	26,0
CASI SIEMPRE	24	48,0	74,0
SIEMPRE	13	26,0	100,0
Total	50	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 45. Distribución de la muestra según el grado de habilidades y conocimientos relacionados con la gestión



Fuente: Elaboración propia

Conocimientos económico-financieros. Hipótesis 21: Posee los conocimientos suficientes que le permiten conocer la situación financiera, económica y patrimonial de la empresa, y los aplica a la gestión de la empresa.

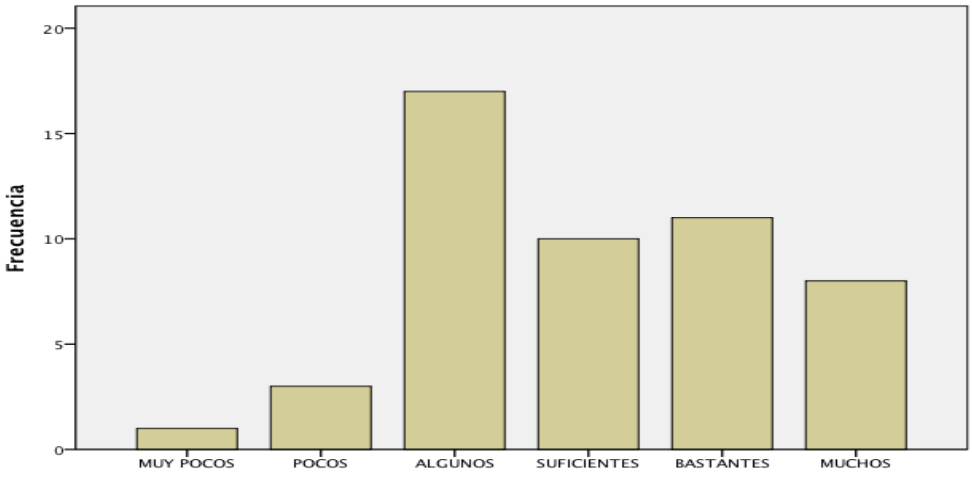
Un 58% de los emprendedores tienen conocimientos económico financieros suficientes y más que suficientes para conocer la situación financiera económica y patrimonial de la empresa que además utiliza en la gestión de la misma, por lo que se puede aceptar parcialmente la hipótesis.

Cuadro 64. Distribución de la muestra según el grado de conocimientos económicos-financieros

CONOCIMIENTOS ECONÓMICO-FINANCIEROS	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NINGUNO	0	0	0
MUY POCOS	1	2,0	2,0
POCOS	3	6,0	8,0
ALGUNOS	17	34,0	42,0
SUFICIENTES	10	20,0	62,0
BASTANTES	11	22,0	84,0
MUCHOS	8	16,0	100,0
Total	50	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 46. Distribución de la muestra según el grado de conocimientos económicos-financieros



Fuente: Elaboración propia

Cuadro 65. Contraste de hipótesis en relación al perfil emprendedor derivado del estudio cuantitativo

Hipótesis	Validada	Parcialmente validada	No validada
Hipótesis 1: Tiene una edad comprendida entre 30 y 40 años al emprender el negocio.		X	
Hipótesis 2: Es mayoritariamente de sexo varón.	X		
Hipótesis 3: Tiene un nivel formativo elevado.	X		
Hipótesis 4: Posee experiencia laboral, empresarial y/o de gestión.		X	
Hipótesis 5: Pertenece a una familia en la que alguno de sus miembros es o ha sido empresario, y en la que la educación se basa en valores relacionados con la independencia, la responsabilidad y la consecución de objetivos.		X	
Hipótesis 6: Pertenece a grupos sociales marginales (por clase social, inmigración, educación o falta de empleo), o se encuentra en una situación de precariedad en el empleo.		X	
Hipótesis 7: El entorno geográfico próximo tiene abundante tejido empresarial que ha influido positivamente en la creación de la empresa.		X	
Hipótesis 8: Recibe apoyo de entidades que facilitan la creación de la empresa y sus primeros meses de existencia.		X	
Hipótesis 9: Forma parte de una sociedad en la que el emprendimiento es una parte de la cultura o de los valores y creencias de la misma.		X	
Hipótesis 10: Existe un marco regulatorio facilitador e incentivador de la iniciativa empresarial.			X
Hipótesis 11: Dispone de una red social de contactos que le permite estar en continua relación con el entorno resultando beneficioso para la empresa.		X	
Hipótesis 12: Tiene una predisposición a asumir riesgos en las decisiones que toma.			X

Hipótesis 13: Necesita alcanzar los objetivos propuestos y sentirse responsable de la consecución de los mismos.	**X**		
Hipótesis 14: Está en permanente cambio, realizando cosas nuevas, buscando nuevas formas de combinar los medios de producción, nuevos productos o servicios, o nuevos mercados.		**X**	
Hipótesis 15: Es consciente de que los resultados que obtiene, tanto si son positivos como si son negativos, lo son por las decisiones que ha tomado y no por la predestinación o por la influencia del entorno.		**X**	
Hipótesis 16: Tiene gran fe en sus posibilidades.	**X**		
Hipótesis 17: Puede trabajar en un entorno confuso, y toma decisiones en situaciones de incertidumbre		**X**	
Hipótesis 18: Es capaz de detectar las oportunidades que le brinda el entorno, mediante el reconocimiento de las mismas, más que por la búsqueda voluntaria, y tiene la iniciativa para actuar sobre ellas.		**X**	
Hipótesis 19: Es capaz de ejercer una influencia sobre los demás para que les sigan en la consecución de los objetivos marcados, más por razón de su capacidad o habilidad que por su posición jerárquica.	**X**		
Hipótesis 20: Desarrolla una planificación estratégica, fijando la visión, misión, valores, estableciendo los objetivos y estrategias, asignando los recursos, estructurando la organización y evaluando los resultados obtenidos.	**X**		
Hipótesis 21: Posee los conocimientos suficientes que le permiten conocer la situación financiera, económica y patrimonial de la empresa, y los aplica a la gestión de la empresa.		**X**	

Fuente: Elaboración propia

6.4. Análisis descriptivo de la evolución del rendimiento

A continuación se analiza la evolución, durante los últimos tres años, del rendimiento de las empresas participantes en el estudio, según los diferentes modelos de rendimiento analizados en el capítulo 5.

6.4.1. Modelo de procesos internos

El 88% de las empresas ha evolucionado de forma favorable, bastante favorable o muy favorable en los factores relacionados con la organización de las tareas de personal, en la eficiencia de los procesos operativos internos y en la calidad de los productos o servicios. En ningún caso ha habido respuestas de evolución muy desfavorable o bastante desfavorable.

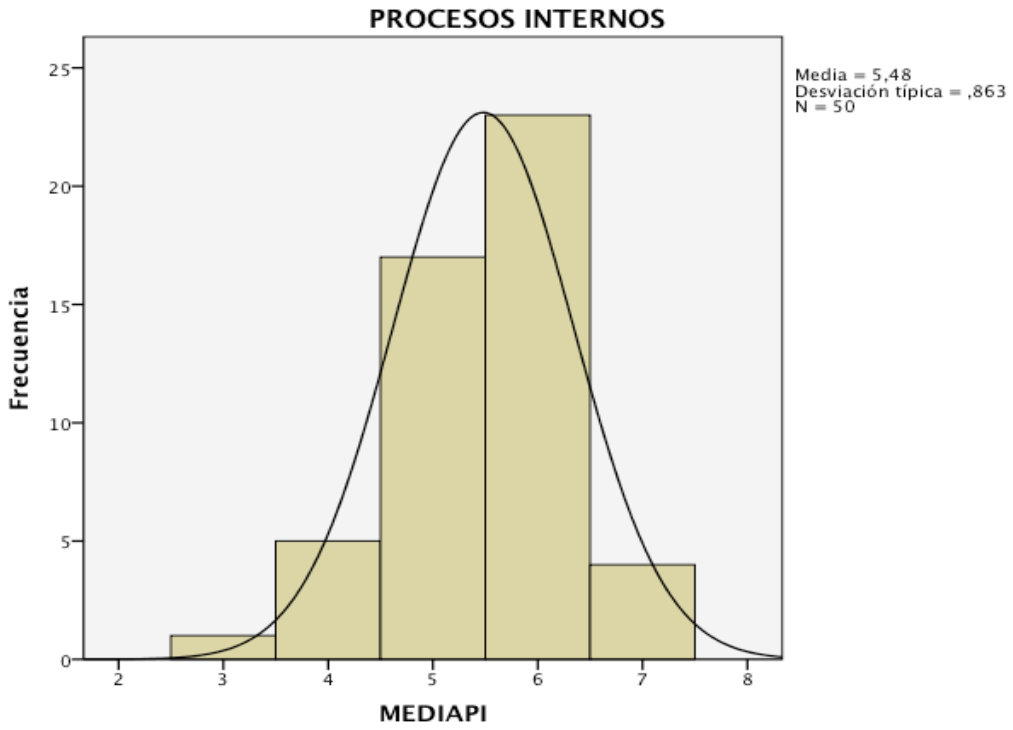
La media es de 5,48 sobre 7, con una desviación típica de 0,863.

Cuadro 66. Evolución del rendimiento según el modelo de procesos internos

PROCESOS INTERNOS	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
POCO DESFAVORABLE	1	2,0	2,0
POCO FAVORABLE	5	10,0	12,0
ALGO FAVORABLE	17	34,0	46,0
BASTANTE FAVORABLE	23	46,0	92,0
MUY FAVORABLE	4	8,0	100,0
Total	50	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 47. Evolución del rendimiento según el modelo de procesos internos



Fuente: Elaboración propia

6.4.2. Modelo de sistema abierto

El 90% de las empresas ha evolucionado de forma favorable, bastante favorable o muy favorable en los factores relacionados con la satisfacción de los clientes, la rapidez en la adaptación a los cambios del entorno o el cambio en la imagen de la empresa y en la de sus productos y/o servicios. Sólo un 10% ha tenido una evolución poco favorable y .ninguna respuesta señala una evolución muy desfavorable o bastante desfavorable.

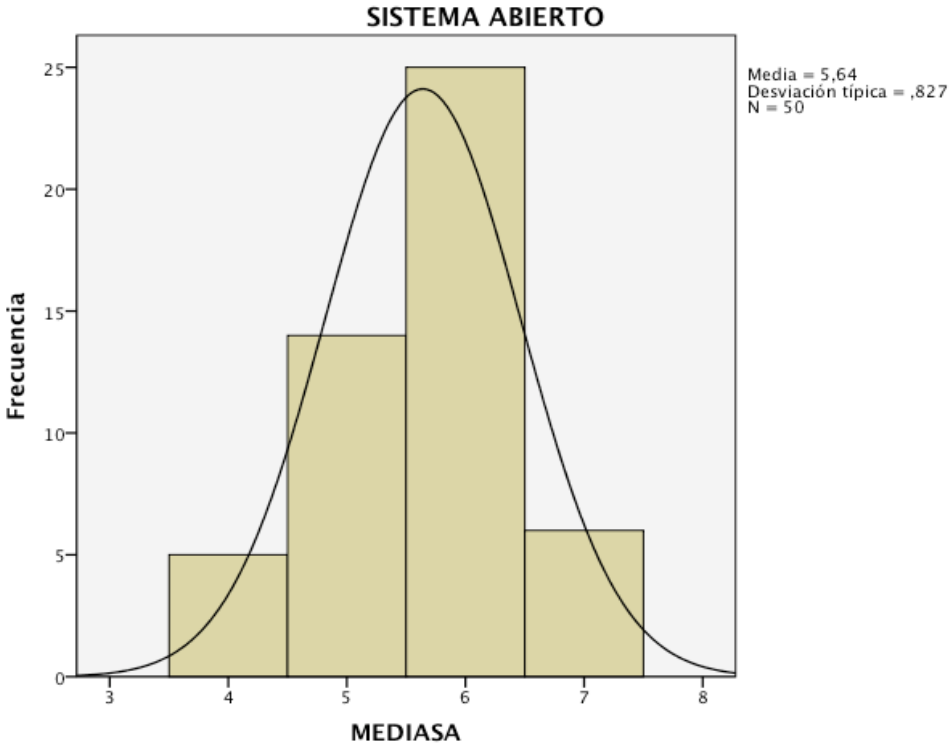
La media es de 5,64 sobre 7, con una desviación típica de 0,827.

Cuadro 67. Evolución del rendimiento según el modelo de sistema abierto

SISTEMA ABIERTO	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
POCO FAVORABLE	5	10.0	10.0
ALGO FAVORABLE	14	28.0	38.0
BASTANTE FAVORABLE	25	50.0	88.0
MUY FAVORABLE	6	12.0	100.0
Total	50	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 48. Evolución del rendimiento según el modelo de sistema abierto



Fuente: Elaboración propia

6.4.3. Modelo racional

El 74% de las empresas ha evolucionado de forma favorable, bastante favorable o muy favorable en los factores relacionados con los criterios de eficiencia y productividad. El 26% restante ha tenido una evolución poco favorable o poco desfavorable y ninguna respuesta señala una evolución muy desfavorable o bastante desfavorable.

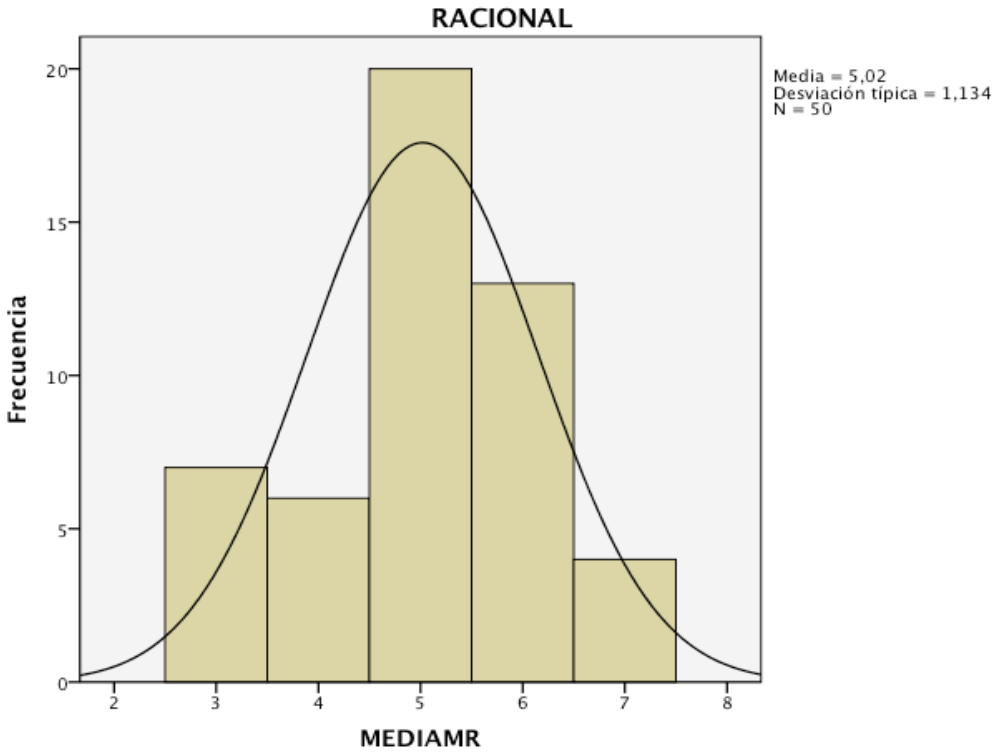
La media es de 5,02 sobre 7, con una desviación típica de 1,134.

Cuadro 68. Evolución del rendimiento según el modelo racional

RACIONAL	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
POCO DESFAVORABLE	7	14,0	14,0
POCO FAVORABLE	6	12,0	26,0
ALGO FAVORABLE	20	40,0	66,0
BASTANTE FAVORABLE	13	26,0	92,0
MUY FAVORABLE	4	8,0	100,0
Total	50	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 49. Evolución del rendimiento según el modelo racional



Fuente: Elaboración propia

6.4.4. Modelo de relaciones humanas

El 82% de las empresas ha evolucionado de forma favorable, bastante favorable o muy favorable en los criterios de satisfacción de los trabajadores, rotación y absentismo del personal. Un 16% ha tenido una evolución poco favorable o poco desfavorable y sólo un 2%, señala una evolución bastante desfavorable.

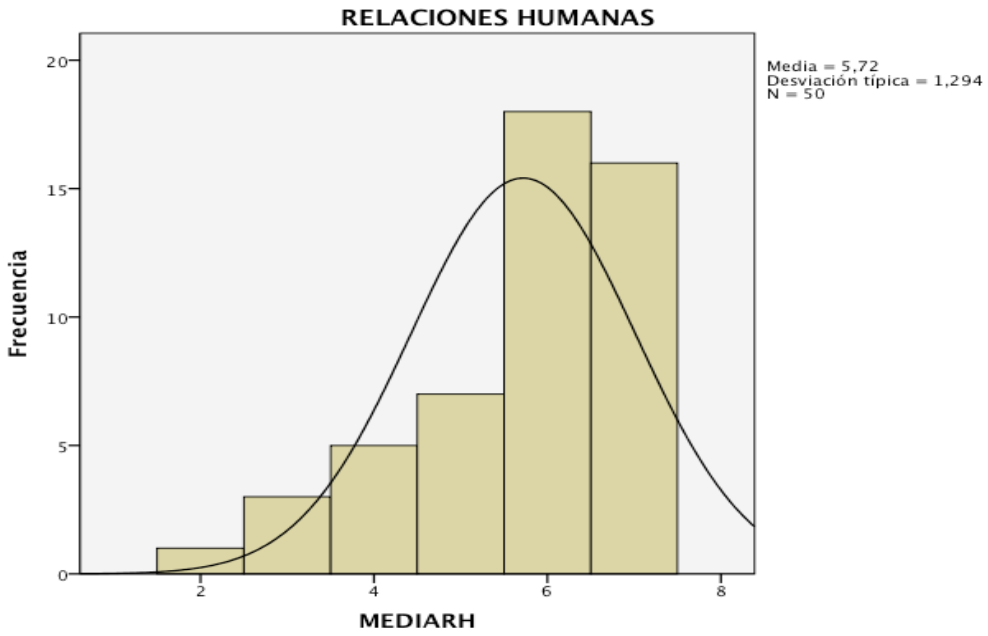
La media es de 5,72 sobre 7, con una desviación típica de 1,294.

Cuadro 69. Evolución del rendimiento según el modelo de relaciones humanas

RELACIONES HUMANAS	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje
BASTANTE DESFAVORABLE	1	2,0	2,0
POCO DESFAVORABLE	3	6,0	8,0
POCO FAVORABLE	5	10,0	18,0
ALGO FAVORABLE	7	14,0	32,0
BASTANTE FAVORABLE	18	36,0	68,0
MUY FAVORABLE	16	32,0	100,0
Total	50	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 50. Evolución del rendimiento según el modelo de relaciones humanas



Fuente: Elaboración propia

6.4.5. Modelo de rendimiento global

El 86% de las empresas ha evolucionado de forma favorable, bastante favorable o muy favorable en los criterios de satisfacción de los trabajadores, rotación y absentismo del personal. El 14% restante ha tenido una evolución poco favorable o poco desfavorable y ninguna respuesta señala una evolución muy desfavorable o bastante desfavorable.

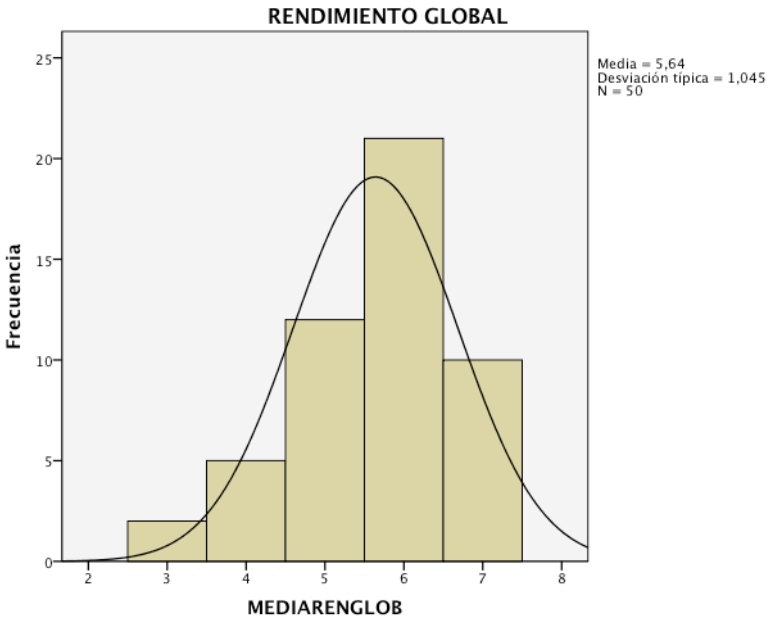
La media es de 5,64 sobre 7, con una desviación típica de 1,045.

Cuadro 70. Evolución del rendimiento según el modelo de rendimiento global

RENDIMIENTO GLOBAL	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje
POCO DESFAVORABLE	2	4,0	4,0
POCO FAVORABLE	5	10,0	14,0
ALGO FAVORABLE	12	24,0	38,0
BASTANTE FAVORABLE	21	42,0	80,0
MUY FAVORABLE	10	20,0	100,0
Total	50	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 51. Evolución del rendimiento según el modelo de rendimiento global



Fuente: Elaboración propia

6.5. Relación entre el perfil emprendedor y el rendimiento de la empresa. Contraste de hipótesis

Hipótesis 22: Cuanto más se acercan las características del emprendedor al perfil que hemos definido, mejor es la evolución del rendimiento de la empresa.

Para contrastar esta hipótesis se va a diseñar un modelo de ecuaciones estructurales que ponga en relación las diferentes variables que conforman el modelo de emprendedor fijado anteriormente con el rendimiento de la empresa. El resultado nos permitirá validar o no completamente la hipótesis o validarla parcialmente.

Las fases que va a comprender el estudio de esta hipótesis son las siguientes:

1. Análisis factorial exploratorio.
2. Análisis factorial confirmatorio.
3. Análisis de regresión.
4. Contraste de hipótesis y análisis de resultados.
5. Modelo de ecuaciones estructurales

6.5.1. Análisis factorial exploratorio

Como se ha referido en el diseño del cuestionario, al no poder observar directamente la influencia de las variables independientes definidas en el modelo de emprendedor que hemos establecido en el marco teórico, por tratarse de unas variables latentes, tenemos que utilizar otras variables que denominamos observables que nos van a permitir definir las características que en nuestro análisis queremos comprobar si efectivamente están presentes en los emprendedores de las sociedades laborales.

Para llevar a cabo el análisis factorial exploratorio se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos:

- **Fiabilidad:** Implica que exista una consistencia (coherencia interna de los ítems) o correlación entre las respuestas, ya que si los ítems están fuertemente correlacionados entre sí, significa que miden una misma variable latente, pero no que esta variable latente que miden, sea el constructo que se pretende medir

(validez). Por tanto, la fiabilidad es condición necesaria, pero no suficiente para la validez. Su medición se va realizar mediante el Coeficiente α de Cronbach (1951). Un alfa por debajo de 0,5 muestra un nivel de fiabilidad no aceptable, si toma valores entre 0,5 y 0,6 hablamos de un nivel pobre de fiabilidad, si este se sitúa entre 0,6 y 0,7 estaríamos ante un nivel débil, para el rango 0,7 y 0,8 estamos ante un nivel aceptable; el intervalo 0,8-0,9 indica un nivel bueno de fiabilidad, finalmente, un valor superior a 0,9 haría referencia a un nivel excelente (George y Mallery, 1995).

- **Validez**: La validez de constructo es la principal de los tipos de validez, en tanto que "*la validez de constructo es el concepto unificador que integra las consideraciones de validez de contenido y de criterio en un marco común para probar hipótesis acerca de relaciones teóricamente relevantes*" (Messick, 1980:1015, tomado de Moscoso, Gil y Rodríguez, 2000), en este mismo sentido Cronbach, (1984:126 tomado de Moscoso, Pérez Gil y Tello, 2000b) señala que "*la meta final de la validación es la explicación y comprensión y, por tanto, esto nos lleva a considerar que toda validación es validación de constructo*" . La validez de constructo se evaluó por medio de la técnica de Análisis Factorial Exploratorio utilizando el método de Componentes Principales y rotación Varimax. La validación de constructo mediante análisis factorial ha sido de amplia utilización (Arruda et. al., 1996). El análisis factorial es un método multivariado que intenta explicar un conjunto de variables observables (para este caso los ítems del instrumento) mediante un número reducido de variables no observables llamadas factores.

- Se consideraron significativos la cargas factoriales mayores o igual a 0,50, ya que el tamaño de la muestra del estudio es pequeño. Cabe señalar que cuanto más cerca del valor uno esté la carga, más fuerte es la asociación entre la variable y el factor, es decir, se puede concluir que la variable contribuye significativamente a la formación del factor. Por tanto, para la reducción de dimensiones de los factores consideramos aquellos que tienen una carga factorial superior a 0,5 en comunalidades (las correlaciones entre las variables y los componentes principales) y de entre estos, aquellos que tienen una carga factorial superior a 0,5 en la matriz de componentes (expresa la parte de cada

variable, su variabilidad) que puede ser explicada por los factores comunes a todas ellas.

- En relación a las correlaciones, al aplicar el modelo de factores debería haber correlación entre las variables, cuya evaluación se realiza mediante el coeficiente de correlación lineal para cada par de variables, que se analizará en la matriz de correlaciones. Si las correlaciones son pequeñas, por debajo de 0,05, o presentan un coeficiente de correlación por encima de 0,90, implicará un problema de multicolinealidad, por lo que en la matriz de correlaciones, éstas deben situarse entre estos dos valores. (Martínez, 1999)

- En cuanto al porcentaje de varianza explicado se recomienda que la solución factorial explique, al menos, un 50% de la variabilidad total de respuesta al test. (Merenda, 1997)

Una vez aceptado que las cuestiones o ítems elegidos son fiables y válidos, habremos realizado el análisis factorial confirmatorio, por lo que se realiza el análisis definitivo con éstos ítems y obtendremos el factor que posteriormente utilizaremos en nuestro análisis de regresión para comprobar la relación entre las variables independientes y la dependiente. Para la realización del análisis factorial se ha utilizado el programa informático SPSS 19.

El Análisis de Regresión estudia la relación funcional que existe entre dos o más variables. Identifica el modelo o función que liga a las variables, estima sus parámetros y, generalmente prueba hipótesis acerca de ellos. Una vez estimado el modelo es posible predecir valores de la variable denominada dependiente en función de la o las variables independientes que conforman el modelo.

El funcionamiento teórico de todas estas técnicas tratadas anteriormente y que se van a aplicar en el análisis de cada una de las variables, así como los valores tomados de referencia se encuentran en diferentes manuales de análisis multivariante como el de Hair, Anderson, Tatham y Black, (1999).

6.5.1.1. Factores socioculturales

Para el análisis conjunto de los factores socioculturales, se obtiene una fiabilidad por debajo de 0,507 y la carga factorial en la matriz de comunalidades de cada uno de los ítems no supera el valor de 0,5, por ello se procede a dividir los factores socioculturales en dos categorías, una la relacionada con el emprendedor directamente que denominamos influencia interna y otra relacionada con el entorno que lo rodea y que llamamos influencia externa.

Cuadro 71. Análisis factorial. Factores socioculturales

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,507	16

Comunalidades

	Inicial	Extracción
P31	1,000	,076
P26	1,000	,087
P28	1,000	,187
P30	1,000	,297
P14	1,000	,255
P16	1,000	,082
P17	1,000	,166
P18	1,000	,077
P19	1,000	,182
P22	1,000	,017
P23	1,000	,066
P24	1,000	,220
P159	1,000	,074
P160	1,000	,154
P161	1,000	,385
P162	1,000	,465

Método de extracción ACP

Matriz de componentes[a]

	Componente
	1
P162	,682
P161	,621
P30	,545
P14	-,505
P24	
P28	
P19	
P17	
P160	
P26	
P16	
P18	
P31	
P159	
P23	
P22	

Método de extracción:

a. 1 componentes extraídos

Fuente: Elaboración propia

Los ítems que inicialmente forman parte de estas categorías son:

- Influencia externa: geográfica, familiar, institucional, cultural y legal y redes personales: ítems P22, P23, P26, P28, P30, P31, P159, P160, P161 y P162.
- Influencia interna: edad, formación, experiencia previa por cuenta ajena en la misma actividad, experiencia previa como empresario y experiencia previa en la gestión de la empresa: ítems P14, P16, P17, P18 y P19.

Se procede a su análisis factorial:

INFLUENCIA EXTERNA

La prueba de Alfa de Cronbach da un valor de 0,621, por lo que el cuestionario referido a esta variable latente tiene un nivel débil de fiabilidad, por ello realizamos posteriormente la prueba de validez (Hair et al., 1999)**,** resultando que ningún ítem tiene un valor superior a 0,5 en comunalidades

Fase 1. Con todos los ítems.

Cuadro 72. Análisis factorial. Influencia externa

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,621	10

Comunalidades

	Inicial	Extracción
P31	1,000	,273
P26	1,000	,179
P28	1,000	,409
P30	1,000	,438
P22	1,000	,090
P23	1,000	,104
P159	1,000	,072
P160	1,000	,230
P161	1,000	,296
P162	1,000	,305

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de

	Componente 1
P30	,662
P28	,640
P162	,552
P161	,544
P31	,522
P160	
P26	
P23	
P22	
P159	

Método de extracción:

a. 1 componentes extraídos

Fuente: Elaboración propia

Todos los ítems proporcionan una medida no fiable y no válida de la variable latente, por lo que no utilizaremos esta variable en el análisis de regresión, por no alcanzar el mínimo de fiabilidad ni de validez

INFLUENCIA INTERNA

La prueba de Alfa de Cronbach da un valor de 0,496, por lo que el cuestionario referido a esta variable latente no es fiable, por ello realizamos posteriormente la prueba de validez (Hair et al., 1999), resultando que sólo el ítem P19 tiene un valor superior a 0,5 en comunalidades y en la matriz de componentes, en cuanto a la matriz de correlaciones algunas aparecen con signo negativo y la varianza total explicada no llega al 38%

Fase 1. Con todos los ítems: P14, P16, P17, P18 Y P19

Cuadro 73. Análisis factorial. Influencia interna

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,496	5

Comunalidades

	Inicial	Extracción
P14	1,000	,417
P16	1,000	,042
P17	1,000	,278
P18	1,000	,445
P19	1,000	,696

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes[a]

	Componente
	1
P19	,835
P18	,667
P14	,646
P17	,527
P16	

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
a. 1 componentes extraídos

Matriz de correlaciones						
		P14	P16	P17	P18	P19
Correlación	P14	1,000	-,138	,137	,282	,333
	P16	-,138	1,000	-,108	,061	-,089
	P17	,137	-,108	1,000	,066	,369
	P18	,282	,061	,066	1,000	,456
	P19	,333	-,089	,369	,456	1,000
Sig. (Unilateral)	P14		,170	,172	,024	,009
	P16	,170		,228	,337	,270
	P17	,172	,228		,324	,004
	P18	,024	,337	,324		,000
	P19	,009	,270	,004	,000	

Fuente: Elaboración propia

Fase 2. Con los ítems: **P18 y P19**

Se realiza de nuevo la prueba de fiabilidad y de validez añadiendo los ítems P18 y P19, para ver si nos ofrece mejores resultados, obteniendo un Alfa de Cronbach de 0,626, que no llega a 0,7, por lo que no es fiable. En la prueba de validez donde todas las cargas factoriales son superiores a 0,5 tanto en la matriz de comunalidades como en la de componentes, y realizamos de nuevo la reducción factorial, obteniendo ahora un único factor.

La varianza explicada resultante es del 73%, resultando satisfactorio y permite aceptar como bueno el factor y la matriz de correlaciones presenta ahora valores entre 0,05 y 0,95.

De nuevo realizamos la reducción factorial con aquellos ítems que han proporcionado una medida no fiable y válida de la variable latente, reduciendo la variable a un solo factor que no utilizaremos en el análisis de regresión, por no alcanzar el mínimo de fiabilidad.

Cuadro 74. Análisis factorial. Influencia interna con ítems removidos

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,626	2

Comunalidades

	Inicial	Extracción
P18	1,000	,728
P19	1,000	,728

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes[a]

	Componente
	1
P19	,853
P18	,853

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
a. 1 componentes extraídos.

Matriz de correlaciones

		P18	P19
Correlación	P18	1,000	,456
	P19	,456	1,000
Sig. (Unilateral)	P18		,000
	P19	,000	

Varianza total explicada

	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
Componente	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	1,456	72,810	72,810	1,456	72,810	72,810
2	,544	27,190	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Fuente: Elaboración propia

6.5.1.2. Conocimientos y habilidades relacionados con la gestión de la empresa

Fase 1. Con todos los ítems: P170, P166, P167, P168, P169

La prueba de Alfa de Cronbach da un valor de 0,733, por lo que el cuestionario referido a esta variable latente es fiable, posteriormente realizamos la prueba de validez según Hair (1999)**,** resultando que sólo los ítems P166, P167 y P168 y P36 tienen un valor superior a 0,5 en comunalidades, y en la matriz de componentes .

La varianza explicada resultante es del 53% y en la matriz de correlaciones los valores entre las variables están dentro del margen estipulado.

Cuadro 75. Análisis factorial. Conocimientos y habilidades relacionados con la gestión de la empresa

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,733	5

Comunalidades

	Inicial	Extracción
P170	1,000	,161
P166	1,000	,761
P167	1,000	,747
P168	1,000	,510
P169	1,000	,452

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes[a]

	Componente
	1
P166	,873
P167	,864
P168	,714
P169	,673
P170	

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
a. 1 componentes extraídos

Matriz de correlaciones						
		P170	P166	P167	P168	P169
Correlación	P170	1,000	,284	,219	,178	,134
	P166	,284	1,000	,882	,410	,379
	P167	,219	,882	1,000	,423	,371
	P168	,178	,410	,423	1,000	,550
	P169	,134	,379	,371	,550	1,000
Sig. (Unilateral)	P170		,023	,063	,108	,176
	P166	,023		,000	,002	,003
	P167	,063	,000		,001	,004
	P168	,108	,002	,001		,000
	P169	,176	,003	,004	,000	

Varianza total explicada						
	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
Componente	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,631	52,621	52,621	2,631	52,621	52,621
2	,956	19,114	71,735			
3	,850	17,007	88,741			
4	,448	8,959	97,700			
5	,115	2,300	100,000			
Método de extracción: Análisis de Componentes principales.						

Fuente: Elaboración propia

Fase 2. Con los ítems: P166, P167, P168.

De nuevo realizamos la reducción factorial con aquellos ítems que han proporcionado una medida fiable y válida de la variable latente. Por tanto realizamos de nuevo el análisis de fiabilidad con los tres ítems señalados y obtenemos un Alfa de Cronbach de 0,778, resultando que estos 3 ítems son los que mejor definen a la variable latente y realizamos de nuevo la reducción factorial, en la que vuelve a aparecer un ítem con carga factorial inferior a 0,5 en la matriz de comunalidades, por lo que tenemos que volver a remover los ítems.

Cuadro 76. Análisis factorial. Conocimientos y habilidades relacionados con la gestión de la empresa con ítems removidos

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,778	3

Comunalidades

	Inicial	Extracción
P166	1,000	,866
P167	1,000	,874
P168	1,000	,436

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes[a]

	Componente
	1
P167	,935
P166	,931
P168	,661

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
a. 1 componentes extraídos

Fuente: Elaboración propia

Fase 3. Con los ítems: P166 y P167.

De nuevo realizamos la reducción factorial con aquellos ítems que han proporcionado una medida fiable y válida de la variable latente. Por tanto realizamos de nuevo el análisis de fiabilidad con los tres ítems señalados y obtenemos un Alfa de Cronbach de 0,927, resultando que estos dos ítems son los que mejor definen a la variable latente y realizamos de nuevo la reducción factorial, en la que los dos ítems tienen una carga factorial próxima a uno, tanto en la matriz de comunalidades, como en la de componentes. En esta ocasión la varianza total explicada supera el 94% y en la matriz de correlaciones los datos se encuentran dentro del intervalo permitido.

Cuadro 77. Análisis factorial. Conocimientos y habilidades relacionados con la gestión de la empresa con ítems removidos por segunda vez. Análisis de regresión entre la variable latente y los ítems resultantes para la obtención del coeficiente de relación β.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,927	2

Comunalidades

	Inicial	Extracción
P166	1,000	,941
P167	1,000	,941

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes[a]

	Componente 1
P167	,970
P166	,970

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos

Matriz de correlaciones

		P166	P167
Correlación	P166	1,000	,882
	P167	,882	1,000
Sig. (Unilateral)	P166		,000
	P167	,000	

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	1,882	94,095	94,095	1,882	94,095	94,095
2	,118	5,905	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Coeficientes[a]

Modelo		Coeficientes no		Coeficientes	t	Sig.	Intervalo de	
		B	Error típ.	Beta			Límite	Límit
1	(Const	-6,397	,000		-2,360E8	,000	-6,397	-
	P166	,482	,000	,515	63883608	,000	,482	,482
	P167	,593	,000	,515	63883608	,000	,593	,593

a. Variable dependiente: HABYCONF

Fuente: Elaboración propia

6.5.1.3. Rasgos psicológicos

TOLERANCIA AL RIESGO

Fase 1. Con todos los ítems: P32, P33, P34, P36, P37, P38, P39, P40, P41, P42 y P43

La prueba de Alfa de Cronbach da un valor de 0,277, por lo que el cuestionario referido a esta variable latente no es fiable, por ello realizamos la prueba de validez según Hair, et al. (1999)**,** resultando que sólo los ítems P33 y P36 tienen un valor superior a 0,5 en comunalidades, y en la matriz de componentes .

La matriz de correlaciones presenta valores por fuera del margen estipulado y la varianza total explicada es muy baja sólo del 24%.

Cuadro 78. Análisis factorial. Tolerancia al riesgo

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,277	11

Comunalidades

	Inicial	Extracción
P32	1,000	,263
P33	1,000	,574
P34	1,000	,089
P36	1,000	,570
P37	1,000	,424
P38	1,000	,059
P39	1,000	,053
P40	1,000	,162
P41	1,000	,077
P42	1,000	,045
P43	1,000	,329

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes[a]

	Componente 1
P33	,757
P36	,755
P37	-,651
P43	,574
P32	,513
P40	
P34	
P41	
P38	
P39	
P42	

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
a. 1 componentes extraídos

Matriz de correlaciones

		P32	P33	P34	P36	P37	P38	P39	P40	P41	P42	P43
Correlación	P32	1,000	,412	-,087	,362	-,230	-,136	-,194	,463	,083	,092	-,146
	P33	,412	1,000	,284	,563	-,231	-,097	-,018	,194	,137	,108	,376
	P34	-,087	,284	1,000	,023	-,315	,185	,120	-,029	-,133	-,123	,331
	P36	,362	,563	,023	1,000	-,298	-,373	,095	,203	,223	,083	,270
	P37	-,230	-,231	-,315	-,298	1,000	,044	-,345	-,131	-,203	-,045	-,436
	P38	-,136	-,097	,185	-,373	,044	1,000	-,047	,129	,048	-,131	-,050
	P39	-,194	-,018	,120	,095	-,345	-,047	1,000	-,029	-,027	-,015	,297
	P40	,463	,194	-,029	,203	-,131	,129	-,029	1,000	,010	,200	,071
	P41	,083	,137	-,133	,223	-,203	,048	-,027	,010	1,000	,058	,088
	P42	,092	,108	-,123	,083	-,045	-,131	-,015	,200	,058	1,000	,066
	P43	-,146	,376	,331	,270	-,436	-,050	,297	,071	,088	,066	1,000
Sig. (Unilateral)	P32		,001	,273	,005	,054	,173	,089	,000	,284	,262	,156
	P33	,001		,023	,000	,054	,252	,450	,088	,171	,227	,004
	P34	,273	,023		,438	,013	,099	,202	,420	,178	,197	,010
	P36	,005	,000	,438		,018	,004	,255	,078	,060	,284	,029
	P37	,054	,054	,013	,018		,381	,007	,182	,079	,378	,001
	P38	,173	,252	,099	,004	,381		,373	,187	,370	,182	,366
	P39	,089	,450	,202	,255	,007	,373		,422	,427	,459	,018
	P40	,000	,088	,420	,078	,182	,187	,422		,474	,082	,313
	P41	,284	,171	,178	,060	,079	,370	,427	,474		,343	,272
	P42	,262	,227	,197	,284	,378	,182	,459	,082	,343		,325
	P43	,156	,004	,010	,029	,001	,366	,018	,313	,272	,325	

Varianza total explicada

	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
Componente	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,644	24,038	24,038	2,644	24,038	24,038
2	1,828	16,615	40,653			
3	1,300	11,822	52,475			
4	1,083	9,845	62,320			
5	1,045	9,503	71,823			
6	,907	8,247	80,070			
7	,667	6,066	86,136			
8	,544	4,942	91,078			
9	,428	3,894	94,972			
10	,352	3,202	98,174			
11	,201	1,826	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Fuente: Elaboración propia

Fase 2. Con los ítems: P33 y P36.

Por tanto realizamos de nuevo el análisis de fiabilidad con los dos ítems señalados y obtenemos un Alfa de Cronbach de 0,720, resultando que estos dos ítems son los que mejor definen a la variable latente ya que además se obtiene prueba de su validez al tener cargas factoriales próximas a 0,8 en la matriz de comunalidades y en la de componentes. Realizamos de nuevo la reducción factorial, obteniendo ahora un único factor.

La varianza explicada resultante es del 78%, resultando satisfactorio y la matriz de correlaciones tiene valores admitidos, por lo que permite aceptar como bueno el factor.

Cuadro 79. Análisis factorial. Tolerancia al riesgo con ítems removidos Análisis de regresión entre la variable latente y los ítems resultantes para la obtención del coeficiente de relación β.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,720	2

Comunalidades

	Inicial	Extracción
P33	1,000	,782
P36	1,000	,782

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes[a]

	Componente
	1
P33	,884
P36	,884

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos

Matriz de correlaciones

		P33	P36
Correlación	P33	1,000	,563
	P36	,563	1,000
Sig. (Unilateral)	P33		,000
	P36	,000	

Varianza total explicada						
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de		
	Total	% de la	% acumulado	Total	% de la	%
1	1,563	78,172	78,172	1,563	78,172	78,172
2	,437	21,828	100,000			
Método de extracción: Análisis de Componentes principales.						

Coeficientes[a]							
Modelo	Coeficientes no		Coeficientes	t	Sig.	Intervalo de	
	B	Error típ.	Beta			Límite	Límite
1 (Constante)	-2,690	,000		.	.	-2,690	-2,690
P33	,314	,000	,566	.	.	,314	,314
P36	,334	,000	,566	.	.	,334	,334
a. Variable dependiente: TOLRIE							

Fuente: Elaboración propia

NECESIDAD DE LOGRO

Fase 1. Con todos los ítems: P44, P45, P46, P47, P48, P49, P50, P51, P52, P53, P54 P55, P56, P57, P58, P59, P60, P61, P62, P63, P64, P65, P66.

La prueba de Alfa de Cronbach da un valor de 0,863 por lo que el cuestionario referido a esta variable latente es fiable, pero al realizar la prueba de validez de la misma, resulta que sólo los ítems P53 y P56 tienen un valor superior a 0,5 en la matriz de comunalidades y en la de componentes.

Cuadro 80. Análisis factorial. Necesidad de logro

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,863	23

Comunalidades

	Inicial	Extracci
P44	1,000	,400
P45	1,000	,350
P46	1,000	,244
P47	1,000	,317
P48	1,000	,404
P49	1,000	,145
P50	1,000	,080
P51	1,000	,434
P52	1,000	,390
P53	1,000	,516
P54	1,000	,328
P55	1,000	,224
P56	1,000	,547
P57	1,000	,386
P58	1,000	,197
P59	1,000	,230
P60	1,000	,259
P61	1,000	,036
P62	1,000	,311
P63	1,000	,227
P64	1,000	,163
P65	1,000	,387
P66	1,000	,079

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes[a]

	Componente
	1
P56	,740
P53	,719
P51	,659
P48	,636
P44	,633
P52	,624
P65	,622
P57	,621
P45	,592
P54	,572
P47	,563
P62	,558
P60	,509
P46	
P59	
P63	
P55	
P58	
P64	
P49	
P50	
P66	
P61	

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos

Matriz de correlaciones

		P44	P45	P46	P47	P48	P49	P50	P51	P52	P53	P54	P55	P56	P57	P58	P59	P60	P61	P62	P63	P64	P65	P66
Correlación	P44	1,000	,413	,530	,265	,424	,217	-,174	,252	,357	,334	,374	,382	,520	,464	,295	,187	,072	,091	,340	,253	,188	,457	-,081
	P45	,413	1,000	,404	,278	,438	,321	,054	,376	,111	,238	,581	,114	,367	,354	-,074	,072	,537	,197	,427	,167	,166	,282	,260
	P46	,530	,404	1,000	,284	,486	-,062	-,174	,192	,463	,269	,409	-,044	,506	,211	,023	,189	,199	-,044	,273	-,046	-,029	,303	-,025
	P47	,265	,278	,284	1,000	,407	,365	,039	,227	,302	,484	,185	,098	,331	,300	,218	,267	,253	,081	,520	,085	,373	,138	,347
	P48	,424	,438	,486	,407	1,000	,086	,111	,495	,543	,400	,207	,131	,338	,281	,398	,263	,362	-,088	,201	,218	,181	,357	-,014
	P49	,217	,321	-,062	,365	,086	1,000	,230	,176	-,077	,346	,306	,261	,254	,047	,239	-,010	,219	,271	,103	,151	,255	,139	,412
	P50	-,174	,054	-,174	,039	,111	,230	1,000	,445	,112	,477	,135	,221	,144	,069	,104	,164	,374	,101	,080	,121	-,022	,070	,268
	P51	,252	,376	,192	,227	,495	,176	,445	1,000	,521	,690	,201	,238	,471	,342	,133	,338	,421	-,174	,293	,283	,070	,453	-,022
	P52	,357	,111	,463	,302	,543	-,077	,112	,521	1,000	,511	,139	,159	,579	,334	,308	,260	,145	-,172	,286	,246	,368	,402	,051
	P53	,334	,238	,269	,484	,400	,346	,477	,690	,511	1,000	,103	,192	,596	,398	,275	,442	,256	,128	,302	,141	,189	,533	,150
	P54	,374	,581	,409	,185	,207	,306	,135	,201	,139	,103	1,000	,435	,491	,415	,201	,083	,518	,182	,368	,140	,180	,150	,284
	P55	,382	,114	-,044	,098	,131	,261	,221	,238	,159	,192	,435	1,000	,288	,479	,252	,244	,029	,141	,305	,547	,207	,267	-,056
	P56	,520	,367	,506	,331	,338	,254	,144	,471	,579	,596	,491	,288	1,000	,415	,297	,431	,290	,161	,341	,195	,108	,309	,130
	P57	,464	,354	,211	,300	,281	,047	,069	,342	,334	,398	,415	,479	,415	1,000	,247	,165	,192	,008	,383	,323	,311	,390	,016
	P58	,295	-,074	,023	,218	,398	,239	,104	,133	,308	,275	,201	,252	,297	,247	1,000	,395	,137	,233	,090	,232	,226	,225	,288
	P59	,187	,072	,189	,267	,263	-,010	,164	,338	,260	,442	,083	,244	,431	,165	,395	1,000	,308	,306	,209	,301	-,072	,290	,041
	P60	,072	,537	,199	,253	,362	,219	,374	,421	,145	,256	,518	,029	,290	,192	,137	,308	1,000	,165	,143	,174	,165	,197	,244
	P61	,091	,197	-,044	,081	-,088	,271	,101	-,174	-,172	,128	,182	,141	,161	,008	,233	,306	,165	1,000	,092	,105	,025	,108	,426
	P62	,340	,427	,273	,520	,201	,103	,080	,293	,286	,302	,368	,305	,341	,383	,090	,209	,143	,092	1,000	,277	,176	,211	,248
	P63	,253	,167	-,046	,085	,218	,151	,121	,283	,246	,141	,140	,547	,195	,323	,232	,301	,174	,105	,277	1,000	,409	,561	,118
	P64	,188	,166	-,029	,373	,181	,255	-,022	,070	,368	,189	,180	,207	,108	,311	,226	-,072	,165	,025	,176	,409	1,000	,387	,314
	P65	,457	,282	,303	,138	,357	,139	,070	,453	,402	,533	,150	,267	,309	,390	,225	,290	,197	,108	,211	,561	,387	1,000	,060
	P66	-,081	,260	-,025	,347	-,014	,412	,268	-,022	,051	,150	,284	-,056	,130	,016	,288	,041	,244	,426	,248	,118	,314	,060	1,000
Sig. (Unilateral)	P44		,001	,000	,032	,001	,065	,114	,039	,005	,009	,004	,003	,000	,000	,019	,097	,309	,264	,008	,038	,095	,000	,288
	P45	,001		,002	,025	,001	,011	,354	,004	,221	,048	,000	,215	,004	,006	,304	,310	,000	,086	,001	,124	,124	,023	,034
	P46	,000	,002		,023	,000	,334	,114	,090	,000	,030	,002	,380	,000	,070	,437	,094	,083	,380	,027	,376	,421	,016	,430
	P47	,032	,025	,023		,002	,005	,393	,057	,017	,000	,099	,248	,009	,017	,064	,030	,038	,289	,000	,277	,004	,170	,007
	P48	,001	,001	,000	,002		,276	,221	,000	,000	,002	,074	,183	,008	,024	,002	,032	,005	,272	,081	,064	,105	,005	,461
	P49	,065	,011	,334	,005	,276		,054	,111	,298	,007	,015	,033	,037	,374	,047	,472	,063	,028	,239	,148	,037	,168	,001
	P50	,114	,354	,114	,393	,221	,054		,001	,220	,000	,175	,062	,159	,317	,236	,128	,004	,242	,289	,201	,441	,314	,030
	P51	,039	,004	,090	,057	,000	,111	,001		,000	,000	,081	,048	,000	,008	,179	,008	,001	,114	,019	,023	,314	,000	,439
	P52	,005	,221	,000	,017	,000	,298	,220	,000		,000	,168	,134	,000	,009	,015	,034	,158	,117	,022	,042	,004	,002	,364
	P53	,009	,048	,030	,000	,002	,007	,000	,000	,000		,238	,091	,000	,002	,027	,001	,036	,188	,016	,164	,095	,000	,149
	P54	,004	,000	,002	,099	,074	,015	,175	,081	,168	,238		,001	,000	,001	,081	,283	,000	,103	,004	,166	,106	,150	,023
	P55	,003	,215	,380	,248	,183	,033	,062	,048	,134	,091	,001		,021	,000	,038	,044	,421	,165	,016	,000	,074	,031	,351
	P56	,000	,004	,000	,009	,008	,037	,159	,000	,000	,000	,000	,021		,001	,018	,001	,020	,132	,008	,088	,228	,015	,185
	P57	,000	,006	,070	,017	,024	,374	,317	,008	,009	,002	,001	,000	,001		,042	,126	,090	,478	,003	,011	,014	,003	,455
	P58	,019	,304	,437	,064	,002	,047	,236	,179	,015	,027	,081	,038	,018	,042		,002	,172	,052	,267	,053	,057	,058	,021
	P59	,097	,310	,094	,030	,032	,472	,128	,008	,034	,001	,283	,044	,001	,126	,002		,015	,015	,073	,017	,310	,021	,388
	P60	,309	,000	,083	,038	,005	,063	,004	,001	,158	,036	,000	,421	,020	,090	,172	,015		,127	,161	,114	,126	,085	,044
	P61	,264	,086	,380	,289	,272	,028	,242	,114	,117	,188	,103	,165	,132	,478	,052	,015	,127		,263	,234	,432	,227	,001
	P62	,008	,001	,027	,000	,081	,239	,289	,019	,022	,016	,004	,016	,008	,003	,267	,073	,161	,263		,026	,110	,071	,041
	P63	,038	,124	,376	,277	,064	,148	,201	,023	,042	,164	,166	,000	,088	,011	,053	,017	,114	,234	,026		,002	,000	,208
	P64	,095	,124	,421	,004	,105	,037	,441	,314	,004	,095	,106	,074	,228	,014	,057	,310	,126	,432	,110	,002		,003	,013
	P65	,000	,023	,016	,170	,005	,168	,314	,000	,002	,000	,150	,031	,015	,003	,058	,021	,085	,227	,071	,000	,003		,339
	P66	,288	,034	,430	,007	,461	,001	,030	,439	,364	,149	,023	,351	,185	,455	,021	,388	,044	,001	,041	,208	,013	,339	

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	6,655	28,935	28,935	6,655	28,935	28,935
2	2,304	10,016	38,951			
3	1,918	8,338	47,289			
4	1,816	7,894	55,183			
5	1,471	6,395	61,577			
6	1,405	6,108	67,686			
7	1,109	4,823	72,509			
8	,989	4,300	76,808			
9	,959	4,171	80,979			
10	,809	3,516	84,496			
11	,637	2,770	87,266			
12	,593	2,578	89,844			
13	,457	1,986	91,830			
14	,416	1,810	93,640			
15	,332	1,444	95,085			
16	,278	1,210	96,295			
17	,226	,983	97,278			
18	,191	,832	98,109			
19	,148	,644	98,753			
20	,113	,492	99,245			
21	,066	,287	99,532			
22	,060	,260	99,792			
23	,048	,208	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Fuente: Elaboración propia

Fase 2. Con los ítems: P53 y P56.

Por tanto realizamos de nuevo el análisis de fiabilidad con los dos ítems señalados y obtenemos un Alfa de Cronbach de 0,735, resultando que estos dos ítems son los que mejor definen a la variable latente, y además dan una prueba de validez.

Cuadro 81. Análisis factorial. Necesidad de logro con ítems removidos. Análisis de regresión entre la variable latente y los ítems resultantes para la obtención del coeficiente de relación β.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,735	2

Comunalidades

	Inicial	Extracción
P53	1,000	,798
P56	1,000	,798

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes[a]

	Componente
	1
P53	,893
P56	,893

Método de extracción: Análisis de componentes principales. a. 1 componentes extraídos

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	1,596	79,783	79,783	1,596	79,783	79,783
2	,404	20,217	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de correlaciones

		P53	P56
Correlación	P53	1,000	,596
	P56	,596	1,000
Sig. (Unilateral)	P53		,000
	P56	,000	

Coeficientes[a]

Modelo	Coeficientes no		Coeficientes	t	Sig.	Intervalo de	
	B	Error típ.	Beta			Límite	Lí
(Constante)	-7,442	,000		.	.	-7,442	-
P53	,679	,000	,560	.	.	,679	,6
P56	,544	,000	,560	.	.	,544	,5

a. Variable dependiente: NECLOG

Fuente: Elaboración propia

De nuevo realizamos la reducción factorial con aquellos ítems que proporcionan una medida fiable y válida de la variable latente.

La varianza explicada resultante es del 79%, resultando satisfactorio y en la matriz de correlaciones los valores están dentro de los márgenes, por todo ello, se puede aceptar como bueno el factor.

INNOVACIÓN

Fase 1. Con todos los ítems: P67, P68, P69, P70, P71, P72, P73, P74, P75, P76, P77, P78, P79, P80, P81, P82, P83, P84, P85, P86, P87, P88, P89, P90 y P91.

La prueba de Alfa de Cronbach da un valor de 0,842 por lo que el cuestionario referido a esta variable latente es fiable, pero al realizar la prueba de validez de la misma, resulta que sólo los ítems P69, P86, P87, P88 y P91 tienen un valor superior a 0,5 en comunalidades, y en la matriz de componentes.

En cuanto a la varianza explicada es sólo del 29%, y en la matriz de correlaciones hay valores fuera de los márgenes establecidos.

Cuadro 82. Análisis factorial. Innovación

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,842	25

Comunalidades

	Inicial	Extracción
P67	1,000	,006
P68	1,000	,192
P69	1,000	,631
P70	1,000	,021
P71	1,000	,154
P72	1,000	,022
P73	1,000	,336
P74	1,000	7,974E-5
P75	1,000	,109
P76	1,000	,426
P77	1,000	,206
P78	1,000	,459
P79	1,000	,456
P80	1,000	,144
P81	1,000	,440
P82	1,000	,388
P83	1,000	,348
P84	1,000	,035
P85	1,000	,455
P86	1,000	,664
P87	1,000	,706
P88	1,000	,552
P89	1,000	,005
P90	1,000	,000
P91	1,000	,622

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes[a]

	Componente
	1
P87	,840
P86	,815
P69	,795
P91	,789
P88	,743
P78	,678
P79	,675
P85	,674
P81	,663
P76	,653
P82	,623
P83	,590
P73	,580
P77	
P68	
P71	
P80	
P75	
P84	
P72	
P70	
P67	
P89	
P90	
P74	

Método de extracción: Análisis de componentes principales

a. 1 componentes
b. extraídos

Matriz de correlaciones

		P67	P68	P69	P70	P71	P72	P73	P74	P75	P76	P77	P78	P79	P80	P81	P82	P83	P84	P85	P86	P87	P88	P89	P90	P91
Correlación	P67	1,000	,023	-,128	,549	,311	-,229	,245	,380	-,095	,265	-,014	-,055	-,106	,171	,182	-,068	-,155	,020	-,010	-,033	,059	,243	-,220	-,283	,010
	P68	,023	1,000	,502	-,055	,072	,023	,225	-,143	-,171	,188	,428	,460	,189	,040	,234	,148	-,087	,221	,540	,221	,321	,392	-,260	,026	,259
	P69	-,128	,502	1,000	,059	,177	,111	,383	-,051	,168	,471	,319	,613	,462	,318	,470	,481	,448	,222	,499	,580	,711	,472	,072	,146	,641
	P70	,549	-,055	,059	1,000	,355	-,198	,275	,218	,006	,293	-,140	-,118	,005	,106	,232	,122	-,056	,080	,063	,084	,072	,140	,032	-,168	,022
	P71	,311	,072	,177	,355	1,000	-,120	,338	-,001	,066	,389	-,139	,121	,159	,049	,523	,124	,288	,229	,143	,329	,327	,205	,160	,174	,266
	P72	-,229	,023	,111	-,198	-,120	1,000	,042	-,452	,119	,075	,058	,119	,133	-,042	,124	-,015	,231	,155	,151	,071	-,009	,088	,358	,065	,208
	P73	,245	,225	,383	,275	,338	,042	1,000	,313	,450	,564	,269	,271	,213	,284	,441	,204	,385	,144	,331	,324	,306	,378	-,052	-,251	,419
	P74	,380	-,143	-,051	,218	-,001	-,452	,313	1,000	,048	,133	,067	-,121	-,034	,132	,081	,024	,088	-,271	-,086	-,156	,089	,129	-,496	-,494	-,131
	P75	-,095	-,171	,168	,006	,066	,119	,450	,048	1,000	,234	,202	,117	,292	,063	,198	,220	,415	-,084	,119	,283	,126	,054	,210	-,075	,299
	P76	,265	,188	,471	,293	,389	,075	,564	,133	,234	1,000	,218	,278	,282	,293	,464	,158	,376	,190	,381	,504	,467	,457	,008	-,097	,535
	P77	-,014	,428	,319	-,140	-,139	,058	,269	,067	,202	,218	1,000	,524	,518	,275	,041	,227	-,027	,240	,234	,206	,287	,476	-,028	-,211	,304
	P78	-,055	,460	,613	-,118	,121	,119	,271	-,121	,117	,278	,524	1,000	,630	,300	,326	,400	,260	,199	,295	,502	,472	,517	,078	,242	,483
	P79	-,106	,189	,462	,005	,159	,133	,213	-,034	,292	,282	,518	,630	1,000	,202	,358	,498	,430	,053	,286	,581	,538	,473	,167	-,004	,438
	P80	,171	,040	,318	,106	,049	-,042	,284	,132	,063	,293	,275	,300	,202	1,000	,204	,204	,151	-,123	,122	,227	,330	,219	-,093	-,090	,304
	P81	,182	,234	,470	,232	,523	,124	,441	,081	,198	,464	,041	,326	,358	,204	1,000	,454	,484	,135	,428	,426	,416	,382	,082	,101	,546
	P82	-,068	,148	,481	,122	,124	-,015	,204	,024	,220	,158	,227	,400	,498	,204	,454	1,000	,419	-,110	,405	,514	,526	,489	,077	,040	,451
	P83	-,155	-,087	,448	-,056	,288	,231	,385	,088	,415	,376	-,027	,260	,430	,151	,484	,419	1,000	-,202	,341	,534	,517	,224	,066	,042	,492
	P84	,020	,221	,222	,080	,229	,155	,144	-,271	-,084	,190	,240	,199	,053	-,123	,135	-,110	-,202	1,000	,040	,078	,049	,187	,364	,212	,222
	P85	-,010	,540	,499	,063	,143	,151	,331	-,086	,119	,381	,234	,295	,286	,122	,428	,405	,341	,040	1,000	,608	,630	,600	-,261	,000	,455
	P86	-,033	,221	,580	,084	,329	,071	,324	-,156	,283	,504	,206	,502	,581	,227	,426	,514	,534	,078	,608	1,000	,794	,634	,140	,008	,609
	P87	,059	,321	,711	,072	,327	-,009	,306	,089	,126	,467	,287	,472	,538	,330	,416	,526	,517	,049	,630	,794	1,000	,691	-,027	-,007	,694
	P88	,243	,392	,472	,140	,205	,088	,378	,129	,054	,457	,476	,517	,473	,219	,382	,489	,224	,187	,600	,634	,691	1,000	-,144	-,078	,431
	P89	-,220	-,260	,072	,032	,160	,358	-,052	-,496	,210	,008	-,028	,078	,167	-,093	,082	,077	,066	,364	-,261	,140	-,027	-,144	1,000	,277	,301
	P90	-,283	,026	,146	-,168	,174	,065	-,251	-,494	-,075	-,097	-,211	,242	-,004	-,090	,101	,040	,042	,212	,000	,008	-,007	-,078	,277	1,000	,071
	P91	,010	,259	,641	,022	,266	,208	,419	-,131	,299	,535	,304	,483	,438	,304	,546	,451	,492	,222	,455	,609	,694	,431	,301	,071	1,000
Sig. (Unilateral)	P67		,438	,188	,000	,014	,055	,043	,003	,256	,031	,462	,351	,231	,117	,103	,320	,141	,444	,471	,410	,342	,045	,062	,023	,474
	P68	,438		,000	,353	,308	,436	,058	,161	,118	,095	,001	,000	,094	,392	,051	,153	,273	,061	,000	,062	,012	,002	,034	,429	,034
	P69	,188	,000		,342	,110	,222	,003	,361	,122	,000	,012	,000	,000	,012	,000	,000	,001	,060	,000	,000	,000	,000	,309	,156	,000
	P70	,000	,353	,342		,006	,084	,026	,064	,483	,019	,166	,207	,486	,231	,052	,199	,350	,290	,331	,281	,310	,165	,412	,122	,440
	P71	,014	,308	,110	,006		,204	,008	,498	,325	,003	,168	,201	,134	,368	,000	,195	,021	,055	,161	,010	,010	,077	,133	,114	,031
	P72	,055	,436	,222	,084	,204		,386	,000	,206	,302	,344	,205	,179	,386	,195	,459	,053	,141	,147	,312	,474	,272	,005	,326	,074
	P73	,043	,058	,003	,026	,008	,386		,014	,001	,000	,029	,029	,069	,023	,001	,078	,003	,159	,009	,011	,015	,003	,360	,040	,001
	P74	,003	,161	,361	,064	,498	,000	,014		,371	,178	,323	,201	,408	,180	,287	,434	,271	,028	,275	,140	,270	,185	,000	,000	,183
	P75	,256	,118	,122	,483	,325	,206	,001	,371		,051	,080	,210	,020	,333	,084	,062	,001	,281	,206	,023	,191	,356	,072	,302	,017
	P76	,031	,095	,000	,019	,003	,302	,000	,178	,051		,064	,025	,023	,019	,000	,137	,004	,093	,003	,000	,000	,000	,479	,252	,000
	P77	,462	,001	,012	,166	,168	,344	,029	,323	,080	,064		,000	,000	,027	,388	,056	,425	,047	,051	,076	,022	,000	,423	,070	,016
	P78	,351	,000	,000	,207	,201	,205	,029	,201	,210	,025	,000		,000	,017	,010	,002	,034	,083	,019	,000	,000	,000	,295	,045	,000
	P79	,231	,094	,000	,486	,134	,179	,069	,408	,020	,023	,000	,000		,080	,005	,000	,001	,357	,022	,000	,000	,000	,123	,490	,001
	P80	,117	,392	,012	,231	,368	,386	,023	,180	,333	,019	,027	,017	,080		,078	,077	,148	,198	,198	,056	,010	,063	,261	,267	,016
	P81	,103	,051	,000	,052	,000	,195	,001	,287	,084	,000	,388	,010	,005	,078		,000	,000	,176	,001	,001	,001	,003	,286	,242	,000
	P82	,320	,153	,000	,199	,195	,459	,078	,434	,062	,137	,056	,002	,000	,077	,000		,001	,223	,002	,000	,000	,000	,298	,392	,001
	P83	,141	,273	,001	,350	,021	,053	,003	,271	,001	,004	,425	,034	,001	,148	,000	,001		,079	,008	,000	,000	,059	,325	,387	,000
	P84	,444	,061	,060	,290	,055	,141	,159	,028	,281	,093	,047	,083	,357	,198	,176	,223	,079		,390	,294	,369	,097	,005	,070	,061
	P85	,471	,000	,000	,331	,161	,147	,009	,275	,206	,003	,051	,019	,022	,198	,001	,002	,008	,390		,000	,000	,000	,034	,500	,000
	P86	,410	,062	,000	,281	,010	,312	,011	,140	,023	,000	,076	,000	,000	,056	,001	,000	,000	,294	,000		,000	,000	,166	,478	,000
	P87	,342	,012	,000	,310	,010	,474	,015	,270	,191	,000	,022	,000	,000	,010	,001	,000	,000	,369	,000	,000		,000	,426	,482	,000
	P88	,045	,002	,000	,165	,077	,272	,003	,185	,356	,000	,000	,000	,000	,063	,003	,000	,059	,097	,000	,000	,000		,160	,296	,001
	P89	,062	,034	,309	,412	,133	,005	,360	,000	,072	,479	,423	,295	,123	,261	,286	,298	,325	,005	,034	,166	,426	,160		,026	,017
	P90	,023	,429	,156	,122	,114	,326	,040	,000	,302	,252	,070	,045	,490	,267	,242	,392	,387	,070	,500	,478	,482	,296	,026		,311
	P91	,474	,034	,000	,440	,031	,074	,001	,183	,017	,000	,016	,000	,001	,016	,000	,001	,000	,061	,000	,000	,000	,001	,017	,311	

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	7,379	29,516	29,516	7,379	29,516	29,516
2	2,968	11,870	41,386			
3	2,199	8,795	50,182			
4	1,935	7,742	57,923			
5	1,533	6,133	64,057			
6	1,221	4,883	68,940			
7	,995	3,979	72,919			
8	,940	3,762	76,680			
9	,775	3,099	79,779			
10	,719	2,876	82,655			
11	,651	2,606	85,261			
12	,536	2,145	87,406			
13	,515	2,059	89,465			
14	,447	1,788	91,252			
15	,395	1,580	92,833			
16	,340	1,359	94,191			
17	,296	1,184	95,375			
18	,246	,985	96,360			
19	,238	,953	97,313			
20	,167	,669	97,982			
21	,163	,653	98,635			
22	,130	,521	99,156			
23	,099	,397	99,553			
24	,069	,278	99,831			
25	,042	,169	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Fuente: Elaboración propia

Fase 2. Con los ítems: P69, P86, P87, P88, P91.

Por tanto realizamos de nuevo el análisis de fiabilidad con los cinco ítems señalados y obtenemos un Alfa de Cronbach de 0,893, resultando que estos cinco ítems son los que mejor definen a la variable latente, nos dan una prueba de validez, ya que tienen cargas factoriales superiores a 0,5 tanto en la matriz de comunalidades como en la de componentes.

Cuadro 83. Análisis factorial. Innovación con ítems removidos. Análisis de regresión entre la variable latente y los ítems resultantes para la obtención del coeficiente de relación β.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,893	5

Comunalidades

	Inicial	Extracción
P69	1,000	,659
P86	1,000	,754
P87	1,000	,873
P88	1,000	,585
P91	1,000	,647

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes[a]

	Componente
	1
P87	,934
P86	,868
P69	,812
P91	,805
P88	,765

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos

Matriz de correlaciones

		P69	P86	P87	P88	P91
Correlación	P69	1,000	,580	,711	,472	,641
	P86	,580	1,000	,794	,634	,609
	P87	,711	,794	1,000	,691	,694
	P88	,472	,634	,691	1,000	,431
	P91	,641	,609	,694	,431	1,000
Sig. (Unilateral)	P69		,000	,000	,000	,000
	P86	,000		,000	,000	,000
	P87	,000	,000		,000	,000
	P88	,000	,000	,000		,001
	P91	,000	,000	,000	,001	

Varianza total explicada						
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3,518	70,369	70,369	3,518	70,369	70,369
2	,633	12,658	83,027			
3	,377	7,535	90,562			
4	,309	6,177	96,739			
5	,163	3,261	100,000			
Método de extracción: Análisis de Componentes principales.						

Coeficientes[a]							
Modelo	Coeficientes no		Coeficientes	t	Sig.	Intervalo de	
	B	Error típ.	Beta			Límite	Lí
1(Constante	-5,098	,000		-3,179E8	,000	-5,098	-
P86	,209	,000	,247	50795650,2	,000	,209	,20
P87	,196	,000	,266	43174925,1	,000	,196	,19
P88	,181	,000	,217	53412586,8	,000	,181	,18
P91	,173	,000	,229	54229188,5	,000	,173	,17
P69	,169	,000	,231	54204168,1	,000	,169	,16
a. Variable dependiente: INNOVA							

Fuente: Elaboración propia

La varianza explicada resultante es del 70%, y en la matriz de correlaciones ahora si están los valores entre 0,5 y 0,95, resultando satisfactorio y permite aceptar como bueno el factor.

De nuevo realizamos la reducción factorial con aquellos ítems que proporcionan una medida fiable y válida de la variable latente.

CONTROL PERCIBIDO

Fase 1. Con todos los ítems: P92, P93, P94, P95, P96, P98, P99, P100, P101, P102, P103, P104

La prueba de Alfa de Cronbach da un valor de 0,727 por lo que el cuestionario referido a esta variable latente es fiable, pero al realizar la prueba de validez de la misma, resulta que sólo los ítems P92, P100, P101 Y P102 tienen un valor superior a 0,5 en comunalidades, y en la matriz de componentes.

La matriz de correlaciones presenta valores fuera del margen establecido y la varianza total explicada es del 32%.

Cuadro 84. Análisis factorial. Control percibido.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,727	12

Comunalidades

	Inicial	Extracción
P92	1,000	,605
P93	1,000	,325
P94	1,000	,081
P95	1,000	,003
P96	1,000	,077
P98	1,000	,000
P99	1,000	,448
P100	1,000	,587
P101	1,000	,587
P102	1,000	,570
P103	1,000	,237
P104	1,000	,317

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes[a]

	Componente
	1
P92	,778
P100	,766
P101	,766
P102	,755
P99	,669
P93	,570
P104	,563
P103	
P94	
P96	
P95	
P98	

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos

Matriz de correlaciones

		P92	P93	P94	P95	P96	P98	P99	P100	P101	P102	P103	P104
Correlación	P92	1,000	,552	,161	,192	,109	-,009	,274	,565	,574	,474	,383	,365
	P93	,552	1,000	,166	,008	-,012	-,114	,119	,420	,397	,247	,180	,297
	P94	,161	,166	1,000	,426	,230	-,085	,094	,062	,112	,286	,193	-,006
	P95	,192	,008	,426	1,000	-,024	,027	-,096	-,184	-,119	,089	,282	-,021
	P96	,109	-,012	,230	-,024	1,000	,289	,330	,287	,187	,212	-,199	-,016
	P98	-,009	-,114	-,085	,027	,289	1,000	,238	-,057	,054	,085	-,181	-,099
	P99	,274	,119	,094	-,096	,330	,238	1,000	,562	,468	,546	,243	,324
	P100	,565	,420	,062	-,184	,287	-,057	,562	1,000	,459	,391	,241	,479
	P101	,574	,397	,112	-,119	,187	,054	,468	,459	1,000	,633	,140	,377
	P102	,474	,247	,286	,089	,212	,085	,546	,391	,633	1,000	,470	,188
	P103	,383	,180	,193	,282	-,199	-,181	,243	,241	,140	,470	1,000	,288
	P104	,365	,297	-,006	-,021	-,016	-,099	,324	,479	,377	,188	,288	1,000
Sig. (Unilateral)	P92		,000	,132	,091	,225	,475	,027	,000	,000	,000	,003	,005
	P93	,000		,125	,479	,467	,216	,206	,001	,002	,042	,105	,018
	P94	,132	,125		,001	,054	,278	,259	,336	,220	,022	,090	,483
	P95	,091	,479	,001		,434	,426	,255	,101	,206	,268	,023	,443
	P96	,225	,467	,054	,434		,021	,010	,022	,096	,070	,082	,457
	P98	,475	,216	,278	,426	,021		,048	,347	,355	,278	,104	,246
	P99	,027	,206	,259	,255	,010	,048		,000	,000	,000	,045	,011
	P100	,000	,001	,336	,101	,022	,347	,000		,000	,002	,046	,000
	P101	,000	,002	,220	,206	,096	,355	,000	,000		,000	,166	,003
	P102	,000	,042	,022	,268	,070	,278	,000	,002	,000		,000	,095
	P103	,003	,105	,090	,023	,082	,104	,045	,046	,166	,000		,021
	P104	,005	,018	,483	,443	,457	,246	,011	,000	,003	,095	,021	

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3,839	31,991	31,991	3,839	31,991	31,991
2	1,743	14,524	46,514			
3	1,551	12,926	59,440			
4	1,027	8,556	67,996			
5	,862	7,186	75,182			
6	,796	6,630	81,812			
7	,584	4,865	86,677			
8	,508	4,230	90,907			
9	,384	3,200	94,107			
10	,327	2,726	96,833			
11	,214	1,784	98,617			
12	,166	1,383	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Fuente: Elaboración propia

Fase 2. Con los ítems: P69, P86, P87, P88, P91.

Por tanto realizamos de nuevo el análisis de fiabilidad con los cuatro ítems señalados y obtenemos un Alfa de Cronbach de 0,806, resultando que estos cuatro ítems son los que mejor definen a la variable latente, y además nos dan una prueba de validez al tener cargas factoriales superiores a 0,5 en la matriz de comunalidades y en la de componentes.

La varianza explicada resultante es del 64%, y en la matriz de correlaciones los valores se encuentran dentro del margen estudiado, resultando satisfactorio y permite aceptar como bueno el factor.

Cuadro 85. Análisis factorial. Control percibido con ítems removidos. Análisis de regresión entre la variable latente y los ítems resultantes para la obtención del coeficiente de relación β.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,806	4

Comunalidades

	Inicial	Extracción
P92	1,000	,675
P100	1,000	,556
P101	1,000	,711
P102	1,000	,612

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes[a]

	Componente 1
P101	,843
P92	,822
P102	,782
P100	,745

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
a. 1 componentes extraídos

Matriz de correlaciones

		P92	P100	P101	P102
Correlación	P92	1,000	,565	,574	,474
	P100	,565	1,000	,459	,391
	P101	,574	,459	1,000	,633
	P102	,474	,391	,633	1,000
Sig. (Unilateral)	P92		,000	,000	,000
	P100	,000		,000	,002
	P101	,000	,000		,000
	P102	,000	,002	,000	

Varianza total explicada						
	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
Componente	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,553	63,837	63,837	2,553	63,837	63,837
2	,678	16,956	80,793			
3	,425	10,624	91,417			
4	,343	8,583	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Coeficientes[a]							
Modelo		Coeficientes no		Coeficient	t	Sig.	Intervalo de confianza
		B	Error típ.	Beta			Límite	Límite
1	(Consta	-6,157	,000		.	.	-6,157	-6,157
	P101	,306	,000	,330	.	.	,306	,306
	P92	,302	,000	,322	.	.	,302	,302
	P100	,241	,000	,292	.	.	,241	,241
	P102	,245	,000	,306	.	.	,245	,245

a. Variable dependiente: CONPER

Fuente: Elaboración propia

De nuevo realizamos la reducción factorial con aquellos ítems que proporcionan una medida fiable y válida de la variable latente.

AUTOESTIMA

Fase 1. Con todos los ítems: P105, P106, P107, P108, P109, P110, P111, P112, P113, P114, P115, P116, P117, P118.

La prueba de Alfa de Cronbach da un valor de 0,637, por lo que el cuestionario referido a esta variable latente no es fiable, y al realizar la prueba de validez de la misma, resulta que sólo el ítem P110 tienen un valor superior a 0,5 en comunalidades, y en la matriz de componentes.

La matriz de correlaciones presenta valores fuera del margen estudiado y la varianza total explicada sólo alcanza el 27%.

Cuadro 86. Análisis factorial. Autoestima

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,637	14

Comunalidades

	Inicial	Extracción
P105	1,000	,180
P106	1,000	,291
P107	1,000	,329
P108	1,000	,017
P109	1,000	,357
P110	1,000	,534
P111	1,000	,107
P112	1,000	,117
P113	1,000	,208
P114	1,000	,262
P115	1,000	,420
P116	1,000	,356
P117	1,000	,438
P118	1,000	,166

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes[a]

	Componente 1
P110	,730
P117	-,662
P115	,648
P109	,598
P116	,597
P107	,573
P106	,539
P114	,512
P113	
P105	
P118	
P112	
P111	
P108	

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
a. 1 componentes extraídos

Matriz de correlaciones

		P105	P106	P107	P108	P109	P110	P111	P112	P113	P114	P115	P116	P117	P118
Correlación	P105	1,000	-,015	,399	,040	,293	,404	-,215	,128	,226	,103	,175	,143	-,174	,099
	P106	-,015	1,000	,206	,176	,285	,230	,236	,327	,254	,258	,167	,288	-,275	,317
	P107	,399	,206	1,000	-,078	,551	,536	-,066	,050	,222	,098	,260	,310	-,125	,048
	P108	,040	,176	-,078	1,000	-,204	,030	,145	,190	,049	,105	-,030	,073	-,085	,313
	P109	,293	,285	,551	-,204	1,000	,463	-,061	,103	,162	,084	,468	,233	-,208	,113
	P110	,404	,230	,536	,030	,463	1,000	,022	,236	,234	,365	,536	,282	-,364	,026
	P111	-,215	,236	-,066	,145	-,061	,022	1,000	,378	-,079	,324	,150	,140	-,441	,442
	P112	,128	,327	,050	,190	,103	,236	,378	1,000	-,019	-,003	-,025	-,002	-,177	,540
	P113	,226	,254	,222	,049	,162	,234	-,079	-,019	1,000	,231	,278	,311	-,255	,038
	P114	,103	,258	,098	,105	,084	,365	,324	-,003	,231	1,000	,279	,301	-,342	,140
	P115	,175	,167	,260	-,030	,468	,536	,150	-,025	,278	,279	1,000	,326	-,428	,082
	P116	,143	,288	,310	,073	,233	,282	,140	-,002	,311	,301	,326	1,000	-,432	,178
	P117	-,174	-,275	-,125	-,085	-,208	-,364	-,441	-,177	-,255	-,342	-,428	-,432	1,000	-,284
	P118	,099	,317	,048	,313	,113	,026	,442	,540	,038	,140	,082	,178	-,284	1,000
Sig. (Unilateral)	P105		,457	,002	,392	,020	,002	,067	,187	,057	,239	,112	,161	,113	,248
	P106	,457		,076	,110	,022	,054	,049	,010	,038	,035	,124	,021	,027	,012
	P107	,002	,076		,296	,000	,000	,325	,365	,061	,249	,034	,014	,193	,371
	P108	,392	,110	,296		,078	,419	,158	,093	,367	,234	,419	,308	,279	,013
	P109	,020	,022	,000	,078		,000	,338	,239	,131	,281	,000	,052	,074	,218
	P110	,002	,054	,000	,419	,000		,440	,050	,051	,005	,000	,024	,005	,428
	P111	,067	,049	,325	,158	,338	,440		,003	,294	,011	,149	,165	,001	,001
	P112	,187	,010	,365	,093	,239	,050	,003		,448	,491	,433	,493	,110	,000
	P113	,057	,038	,061	,367	,131	,051	,294	,448		,054	,025	,014	,037	,397
	P114	,239	,035	,249	,234	,281	,005	,011	,491	,054		,025	,017	,008	,167
	P115	,112	,124	,034	,419	,000	,000	,149	,433	,025	,025		,010	,001	,286
	P116	,161	,021	,014	,308	,052	,024	,165	,493	,014	,017	,010		,001	,108
	P117	,113	,027	,193	,279	,074	,005	,001	,110	,037	,008	,001	,001		,023
	P118	,248	,012	,371	,013	,218	,428	,001	,000	,397	,167	,286	,108	,023	

Varianza total explicada

	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
Componente	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3,782	27,014	27,014	3,782	27,014	27,014
2	2,239	15,994	43,008			
3	1,394	9,959	52,967			
4	1,120	7,999	60,966			
5	,949	6,777	67,743			
6	,784	5,603	73,346			
7	,725	5,176	78,522			
8	,708	5,056	83,578			
9	,554	3,960	87,538			
10	,504	3,602	91,140			
11	,460	3,282	94,422			
12	,321	2,292	96,715			
13	,293	2,096	98,810			
14	,167	1,190	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Fuente: Elaboración propia

Fase 2. Con los ítems: P109, P110 y P115

En esta ocasión introducimos en el análisis además del ítem P110 que tiene una carga factorial superior a 0,5; los ítems P109 y P115 que tienen una carga próxima a 0,5. El resultado de la prueba de Alfa de Cronbach da un valor de 0,701, por lo que resulta fiable, y al realizar la prueba de validez de la misma, todos los ítems tienen un valor superior a 0,5 en comunalidades y en la matriz de componentes, resultando por tanto válido.

La matriz de correlaciones ahora presenta valores dentro del margen estudiado y la varianza total explicada alcanza el 66%.

Cuadro 87. Análisis factorial. Autoestima con ítems removidos. Análisis de regresión entre la variable latente y los ítems resultantes para la obtención del coeficiente de relación β.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,701	3

Comunalidades

	Inicial	Extracción
P110	1,000	,679
P115	1,000	,683
P109	1,000	,616

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes[a]

	Componente
	1
P115	,827
P110	,824
P109	,785

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
a. 1 componentes extraídos

Matriz de correlaciones

		P110	P115	P109
Correlación	P110	1,000	,536	,463
	P115	,536	1,000	,468
	P109	,463	,468	1,000
Sig. (Unilateral)	P110		,000	,000
	P115	,000		,000
	P109	,000	,000	

Varianza total explicada						
	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
Componente	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	1,979	65,951	65,951	1,979	65,951	65,951
2	,558	18,592	84,544			
3	,464	15,456	100,000			
Método de extracción: Análisis de Componentes principales.						

Coeficientes[a]								
Modelo		Coeficientes no		Coeficiente	t	Sig.	Intervalo de	
		B	Error típ.	Beta			Límite	Límite
1	(Constant	-6,831	,000		.	.	-6,831	-6,831
	P115	,548	,000	,418	.	.	,548	,548
	P110	,288	,000	,417	.	.	,288	,288
	P109	,286	,000	,397	.	.	,286	,286
a. Variable dependiente: AUTOEST								

Fuente: Elaboración propia

De nuevo realizamos la reducción factorial con aquellos ítems que proporcionan una medida fiable y válida de la variable latente.

TOLERANCIA A LA AMBIGÜEDAD

Fase 1. Con todos los ítems: P119, P120, P121 y P122.

La prueba de Alfa de Cronbach da un valor de 0,664 por lo que el cuestionario referido a esta variable latente es fiable, pero al realizar la prueba de validez de la misma, resulta que sólo los ítems P119 y P120 tienen un valor superior a 0,5 en comunalidades, y en la matriz de componentes.

La matriz de correlación presenta valores dentro del margen establecido, sin embargo el porcentaje de varianza total explicada sólo alcanza el 50%.

Cuadro 88. Análisis factorial. Tolerancia a la ambigüedad

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,664	4

Comunalidades

	Inicial	Extracción
P119	1,000	,629
P120	1,000	,581
P121	1,000	,313
P122	1,000	,486

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes[a]

	Componente
	1
P119	,793
P120	,763
P122	,697
P121	,559

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
a. 1 componentes extraídos

Matriz de correlaciones

		P119	P120	P121	P122
Correlación	P119	1,000	,637	,132	,346
	P120	,637	1,000	,187	,230
	P121	,132	,187	1,000	,455
	P122	,346	,230	,455	1,000
Sig. (Unilateral)	P119		,000	,181	,007
	P120	,000		,097	,054
	P121	,181	,097		,000
	P122	,007	,054	,000	

Varianza total explicada

	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
Componente	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,009	50,230	50,230	2,009	50,230	50,230
2	1,102	27,547	77,777			
3	,563	14,087	91,864			
4	,325	8,136	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Fuente: Elaboración propia

Fase 2. Con los ítems: P119 y P120.

Por tanto realizamos de nuevo el análisis de fiabilidad con los dos ítems señalados y obtenemos un Alfa de Cronbach de 0,777, resultando que estos dos ítems son los que mejor definen a la variable latente, nos dan una prueba de validez, con cargas factoriales próximas a uno.

La varianza explicada resultante es del 81%, resultando satisfactorio y permite aceptar como bueno el factor. En cuanto a la matriz de correlación, sus valores se encuentran entre los admitidos.

Cuadro 89. Análisis factorial. Tolerancia a la ambigüedad con ítems removidos. Análisis de regresión entre la variable latente y los ítems resultantes para la obtención del coeficiente de relación β.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,777	2

Comunalidades

	Inicial	Extracción
P119	1,000	,818
P120	1,000	,818

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes[a]

	Componente
	1
P120	,905
P119	,905

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
a. 1 componentes extraídos

Matriz de correlaciones

		P119	P120
Correlación	P119	1,000	,637
	P120	,637	1,000
Sig. (Unilateral)	P119		,000
	P120	,000	

Varianza total explicada						
	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
Componente	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	1,637	81,839	81,839	1,637	81,839	81,839
2	,363	18,161	100,000			
Método de extracción: Análisis de Componentes principales.						

Coeficientes[a]						
Modelo		Coeficientes no		Coeficientes	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	-2,390	,000		.	.
	P119	,322	,000	,553	.	.
	P120	,304	,000	,553	.	.
a. Variable dependiente: TOLAMB						

Fuente: Elaboración propia

De nuevo realizamos la reducción factorial con aquellos ítems que proporcionan una medida fiable y válida de la variable latente.

PROACTIVIDAD

Fase 1. Con todos los ítems: P123, P124, P125, P126, P127, P128, P129, P130, P131, P132.

La prueba de Alfa de Cronbach da un valor de 0,890 por lo que el cuestionario referido a esta variable latente es fiable, pero al realizar la prueba de validez de la misma, resulta que sólo los ítems P124, P125, P127, P129, y P131 tienen un valor superior a 0,5 en comunalidades, y en la matriz de componentes.

La matriz de correlación presenta valores dentro del margen establecido, sin embargo el porcentaje de varianza total explicada no llega ni al 51%.

Cuadro 90. Análisis factorial. Proactividad

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,890	10

Comunalidades

	Inicial	Extracción
P123	1,000	,419
P124	1,000	,561
P125	1,000	,517
P126	1,000	,370
P127	1,000	,516
P128	1,000	,428
P129	1,000	,638
P130	1,000	,390
P131	1,000	,732
P132	1,000	,498

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes[a]

	Componente
	1
P131	,856
P129	,799
P124	,749
P125	,719
P127	,718
P132	,706
P128	,655
P123	,647
P130	,625
P126	,608

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
a. 1 componentes extraídos

Matriz de correlaciones

		P123	P124	P125	P126	P127	P128	P129	P130	P131	P132
Correlación	P123	1,000	,474	,304	,254	,373	,171	,568	,426	,519	,514
	P124	,474	1,000	,394	,241	,513	,349	,705	,329	,575	,644
	P125	,304	,394	1,000	,672	,522	,571	,351	,328	,681	,298
	P126	,254	,241	,672	1,000	,399	,443	,280	,405	,481	,257
	P127	,373	,513	,522	,399	1,000	,548	,457	,395	,514	,381
	P128	,171	,349	,571	,443	,548	1,000	,347	,437	,585	,237
	P129	,568	,705	,351	,280	,457	,347	1,000	,394	,645	,823
	P130	,426	,329	,328	,405	,395	,437	,394	1,000	,519	,296
	P131	,519	,575	,681	,481	,514	,585	,645	,519	1,000	,486
	P132	,514	,644	,298	,257	,381	,237	,823	,296	,486	1,000
Sig. (Unilateral)	P123		,000	,016	,037	,004	,118	,000	,001	,000	,000
	P124	,000		,002	,046	,000	,006	,000	,010	,000	,000
	P125	,016	,002		,000	,000	,000	,006	,010	,000	,018
	P126	,037	,046	,000		,002	,001	,025	,002	,000	,036
	P127	,004	,000	,000	,002		,000	,000	,002	,000	,003
	P128	,118	,006	,000	,001	,000		,007	,001	,000	,049
	P129	,000	,000	,006	,025	,000	,007		,002	,000	,000
	P130	,001	,010	,010	,002	,002	,001	,002		,000	,019
	P131	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	P132	,000	,000	,018	,036	,003	,049	,000	,019	,000	

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	5,070	50,703	50,703	5,070	50,703	50,703
2	1,496	14,962	65,665			
3	,774	7,738	73,402			
4	,687	6,872	80,274			
5	,527	5,266	85,541			
6	,470	4,701	90,242			
7	,361	3,610	93,853			
8	,275	2,749	96,602			
9	,209	2,092	98,694			
10	,131	1,306	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Fuente: Elaboración propia

Fase 2: Con los ítems: P124, P125, P127, P129, y P131

Por tanto realizamos de nuevo el análisis de fiabilidad con los cinco ítems señalados y obtenemos un Alfa de Cronbach de 0,851, resultando que estos cinco ítems son los que mejor definen a la variable latente, nos dan una prueba de validez.

La matriz de correlaciones presenta valores dentro del rango aceptable y la varianza explicada resultante es del 63%, resultando satisfactorio y permite aceptar como bueno el factor.

Cuadro 91. Análisis factorial. Proactividad con ítems removidos. Análisis de regresión entre la variable latente y los ítems resultantes para la obtención del coeficiente de relación β.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,851	5

Comunalidades

	Inicial	Extracción
P124	1,000	,653
P125	1,000	,540
P127	1,000	,560
P129	1,000	,645
P131	1,000	,753

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes[a]

	Componente
	1
P131	,868
P124	,808
P129	,803
P127	,749
P125	,735

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
a. 1 componentes extraídos.

Matriz de correlaciones

		P124	P125	P127	P129	P131
Correlación	P124	1,000	,394	,513	,705	,575
	P125	,394	1,000	,522	,351	,681
	P127	,513	,522	1,000	,457	,514
	P129	,705	,351	,457	1,000	,645
	P131	,575	,681	,514	,645	1,000
Sig. (Unilateral)	P124		,002	,000	,000	,000
	P125	,002		,000	,006	,000
	P127	,000	,000		,000	,000
	P129	,000	,006	,000		,000
	P131	,000	,000	,000	,000	

Varianza total explicada						
	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
Componente	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3,152	63,048	63,048	3,152	63,048	63,048
2	,787	15,733	78,781			
3	,538	10,767	89,548			
4	,314	6,272	95,820			
5	,209	4,180	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Coeficientes[a]							
Modelo		Coeficientes no		Coeficiente	t	Sig.	Intervalo
		B	Error típ.	Beta			Límit Límit
1	(Constan	-4,397	,000		.	.	- -
	P131	,204	,000	,275	.	.	,204 ,204
	P124	,173	,000	,256	.	.	,173 ,173
	P129	,183	,000	,255	.	.	,183 ,183
	P127	,163	,000	,237	.	.	,163 ,163
	P125	,166	,000	,233	.	.	,166 ,166

a. Variable dependiente: PROACT

Fuente: Elaboración propia

De nuevo realizamos la reducción factorial con aquellos ítems que proporcionan una medida fiable y válida de la variable latente.

LIDERAZGO

Fase 1. Con todos los ítems: P133, P134, P135, P136, P137, P138, P139, P140, P141, P142, P143, P144, P145, P146, P147, P148, P149, P150, P151, P152, P153, P154, P155, P156, P157, P158.

La prueba de Alfa de Cronbach da un valor de 0,909 por lo que el cuestionario referido a esta variable latente es fiable, pero al realizar la prueba de validez de la misma,

resulta que sólo los ítems P134, P141, P142, P147, P150, P151, P152 y P153 tienen un valor superior a 0,5 en comunalidades, y en la matriz de componentes.

La matriz de correlaciones presenta valores fuera del rango aceptable y la varianza explicada resultante es del 38%, resultando insatisfactorio.

Cuadro 92. Análisis factorial. Liderazgo

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,909	26

Comunalidades

	Inicial	Extracción
P133	1,000	,341
P134	1.000	.558
P135	1.000	.451
P136	1.000	.234
P137	1.000	.411
P138	1.000	.230
P139	1.000	.273
P140	1.000	.279
P141	1.000	.525
P142	1.000	.723
P143	1.000	.351
P144	1.000	.296
P145	1.000	.002
P146	1.000	.321
P147	1.000	.661
P148	1.000	.219
P149	1.000	.371
P150	1.000	.610
P151	1.000	.623
P152	1.000	.543
P153	1.000	.320
P154	1.000	.404
P155	1.000	.236
P156	1.000	.127
P157	1.000	.218
P158	1.000	.545

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes[a]

	Componente
	1
P142	,850
P147	813
P151	789
P150	781
P134	747
P158	.738
P152	737
P141	.724
P135	671
P137	641
P154	.635
P149	609
P143	.593
P133	584
P146	567
P153	566
P144	544
P140	.529
P139	522
P155	
P136	
P138	
P148	
P157	
P156	
P145	

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 1 componentes extraídos

Matriz de correlaciones

		P133	P134	P135	P136	P137	P138	P139	P140	P141	P142	P143	P144	P145	P146	P147	P148	P149	P150	P151	P152	P153	P154	P155	P156	P157	P158
Correlación	P133	1,000	,679	,375	,178	,460	,030	,261	,443	,267	,583	,413	,177	,115	,386	,340	,313	,292	,420	,473	,411	,247	,189	,210	,057	,206	,431
	P134	,679	1,000	,622	,349	,422	,310	,282	,410	,554	,585	,299	,451	,052	,303	,603	,326	,332	,546	,542	,580	,436	,401	,304	,222	,342	,475
	P135	,375	,622	1,000	,651	,326	,457	,113	,624	,586	,588	,243	,677	,144	,281	,510	,315	,168	,277	,287	,416	,276	,401	,203	,319	,420	,410
	P136	,178	,349	,651	1,000	,226	,401	,126	,409	,365	,320	,190	,425	,023	,321	,440	,203	,294	,181	,205	,199	,216	,208	,038	,160	,487	,234
	P137	,460	,422	,326	,226	1,000	,238	,450	,396	,430	,515	,468	,258	,035	,473	,460	,294	,564	,526	,484	,358	,274	,314	,137	,003	,382	,360
	P138	,030	,310	,457	,401	,238	1,000	,423	,359	,418	,271	,179	,370	-,071	,094	,457	,505	,226	,097	,236	,317	,330	,291	,121	,427	,201	,177
	P139	,261	,282	,113	,126	,450	,423	1,000	,193	,259	,430	,591	,067	-,041	,308	,348	,289	,601	,417	,405	,280	,428	,216	,264	,077	,159	,245
	P140	,443	,410	,624	,409	,396	,359	,193	1,000	,492	,585	,278	,451	,045	,219	,354	,332	,081	,195	,223	,158	,161	,278	,223	,173	,123	,216
	P141	,267	,554	,586	,365	,430	,418	,259	,492	1,000	,601	,233	,370	-,214	,150	,693	,305	,388	,632	,695	,482	,295	,581	,080	,070	,160	,644
	P142	,583	,585	,588	,320	,515	,271	,430	,585	,601	1,000	,602	,507	,045	,416	,607	,298	,517	,702	,655	,543	,341	,560	,473	,208	,290	,696
	P143	,413	,299	,243	,190	,468	,179	,591	,278	,233	,602	1,000	,235	,063	,454	,303	,270	,433	,475	,442	,339	,393	,254	,457	,077	,146	,436
	P144	,177	,451	,677	,425	,258	,370	,067	,451	,370	,507	,235	1,000	,152	,252	,413	,307	,036	,248	,196	,381	,154	,345	,331	,305	,389	,315
	P145	,115	,052	,144	,023	,035	-,071	-,041	,045	-,214	,045	,063	,152	1,000	,356	-,094	-,310	-,272	-,154	-,176	,061	,248	,014	,298	,245	,293	,107
	P146	,386	,303	,281	,321	,473	,094	,308	,219	,150	,416	,454	,252	,356	1,000	,311	,158	,382	,359	,376	,536	,521	,167	,482	,246	,392	,390
	P147	,340	,603	,510	,440	,460	,457	,348	,354	,693	,607	,303	,413	-,094	,311	1,000	,376	,432	,715	,749	,687	,344	,642	,281	,351	,317	,577
	P148	,313	,326	,315	,203	,294	,505	,289	,332	,305	,298	,270	,307	-,310	,158	,376	1,000	,373	,308	,348	,433	,130	,248	,082	,233	-,035	,109
	P149	,292	,332	,168	,294	,564	,226	,601	,081	,388	,517	,433	,036	-,272	,382	,432	,373	1,000	,677	,603	,476	,261	,301	,123	-,050	,302	,404
	P150	,420	,546	,277	,181	,526	,097	,417	,195	,632	,702	,475	,248	-,154	,359	,715	,308	,677	1,000	,858	,647	,326	,533	,337	,031	,236	,717
	P151	,473	,542	,287	,205	,484	,236	,405	,223	,695	,655	,442	,196	-,176	,376	,749	,348	,603	,858	1,000	,688	,368	,518	,292	,023	,194	,743
	P152	,411	,580	,416	,199	,358	,317	,280	,158	,482	,543	,339	,381	,061	,536	,687	,433	,476	,647	,688	1,000	,342	,392	,382	,295	,218	,565
	P153	,247	,436	,276	,216	,274	,330	,428	,161	,295	,341	,393	,154	,248	,521	,344	,130	,261	,326	,368	,342	1,000	,292	,490	,579	,421	,500
	P154	,189	,401	,401	,208	,314	,291	,216	,278	,581	,560	,254	,345	,014	,167	,642	,248	,301	,533	,518	,392	,292	1,000	,468	,324	,312	,458
	P155	,210	,304	,203	,038	,137	,121	,264	,223	,080	,473	,457	,331	,298	,482	,281	,082	,123	,337	,292	,382	,490	,468	1,000	,511	,216	,308
	P156	,057	,222	,319	,160	,003	,427	,077	,173	,070	,208	,077	,305	,245	,246	,351	,233	-,050	,031	,023	,295	,579	,324	,511	1,000	,416	,196
	P157	,206	,342	,420	,487	,382	,201	,159	,123	,160	,290	,146	,389	,293	,392	,317	-,035	,302	,236	,194	,218	,421	,312	,216	,416	1,000	,343
	P158	,431	,475	,410	,234	,360	,177	,245	,216	,644	,696	,436	,315	,107	,390	,577	,109	,404	,717	,743	,565	,500	,458	,308	,196	,343	1,000
Sig. (Unilateral)	P133		,000	,004	,108	,000	,418	,033	,001	,030	,000	,001	,109	,213	,003	,008	,013	,020	,001	,000	,002	,042	,094	,072	,347	,075	,001
	P134	,000		,000	,007	,001	,014	,024	,002	,000	,000	,018	,001	,360	,016	,000	,010	,009	,000	,000	,000	,001	,002	,016	,060	,008	,000
	P135	,004	,000		,000	,010	,000	,217	,000	,000	,000	,045	,000	,159	,024	,000	,013	,121	,026	,022	,001	,026	,002	,079	,012	,001	,002
	P136	,108	,007	,000		,057	,002	,192	,002	,005	,012	,094	,001	,438	,012	,001	,079	,019	,104	,077	,083	,066	,073	,395	,133	,000	,051
	P137	,000	,001	,010	,057		,048	,001	,002	,001	,000	,000	,035	,405	,000	,000	,019	,000	,000	,000	,005	,027	,013	,171	,491	,003	,005
	P138	,418	,014	,000	,002	,048		,001	,005	,001	,028	,107	,004	,311	,258	,000	,000	,058	,250	,050	,012	,010	,020	,202	,001	,081	,110
	P139	,033	,024	,217	,192	,001	,001		,090	,035	,001	,000	,321	,390	,015	,007	,021	,000	,001	,002	,024	,001	,066	,032	,297	,135	,043
	P140	,001	,002	,000	,002	,002	,005	,090		,000	,000	,025	,001	,379	,064	,006	,009	,288	,087	,060	,136	,132	,025	,060	,115	,198	,066
	P141	,030	,000	,000	,005	,001	,001	,035	,000		,000	,051	,004	,068	,149	,000	,016	,003	,000	,000	,000	,019	,000	,290	,315	,133	,000
	P142	,000	,000	,000	,012	,000	,028	,001	,000	,000		,000	,000	,378	,001	,000	,018	,000	,000	,000	,000	,008	,000	,000	,074	,021	,000
	P143	,001	,018	,045	,094	,000	,107	,000	,025	,051	,000		,050	,332	,000	,016	,029	,001	,000	,001	,008	,002	,037	,000	,297	,156	,001
	P144	,109	,001	,000	,001	,035	,004	,321	,001	,004	,000	,050		,146	,039	,001	,015	,403	,041	,087	,003	,143	,007	,009	,016	,003	,013
	P145	,213	,360	,159	,438	,405	,311	,390	,379	,068	,378	,332	,146		,006	,257	,014	,028	,143	,111	,336	,041	,463	,018	,043	,020	,230
	P146	,003	,016	,024	,012	,000	,258	,015	,064	,149	,001	,000	,039	,006		,014	,136	,003	,005	,004	,000	,000	,124	,000	,042	,002	,003
	P147	,008	,000	,000	,001	,000	,000	,007	,006	,000	,000	,016	,001	,257	,014		,004	,001	,000	,000	,000	,007	,000	,024	,006	,013	,000
	P148	,013	,010	,013	,079	,019	,000	,021	,009	,016	,018	,029	,015	,014	,136	,004		,004	,015	,007	,001	,184	,041	,286	,052	,405	,226
	P149	,020	,009	,121	,019	,000	,058	,000	,288	,003	,000	,001	,403	,028	,003	,001	,004		,000	,000	,000	,033	,017	,198	,365	,016	,002
	P150	,001	,000	,026	,104	,000	,250	,001	,087	,000	,000	,000	,041	,143	,005	,000	,015	,000		,000	,000	,010	,000	,008	,416	,049	,000
	P151	,000	,000	,022	,077	,000	,050	,002	,060	,000	,000	,001	,087	,111	,004	,000	,007	,000	,000		,000	,004	,000	,020	,437	,089	,000
	P152	,002	,000	,001	,083	,005	,012	,024	,136	,000	,000	,008	,003	,336	,000	,000	,001	,000	,000	,000		,008	,002	,003	,019	,064	,000
	P153	,042	,001	,026	,066	,027	,010	,001	,132	,019	,008	,002	,143	,041	,000	,007	,184	,033	,010	,004	,008		,020	,000	,000	,001	,000
	P154	,094	,002	,002	,073	,013	,020	,066	,025	,000	,000	,037	,007	,463	,124	,000	,041	,017	,000	,000	,002	,020		,000	,011	,014	,000
	P155	,072	,016	,079	,395	,171	,202	,032	,060	,290	,000	,000	,009	,018	,000	,024	,286	,198	,008	,020	,003	,000	,000		,000	,066	,015
	P156	,347	,060	,012	,133	,491	,001	,297	,115	,315	,074	,297	,016	,043	,042	,006	,052	,365	,416	,437	,019	,000	,011	,000		,001	,086
	P157	,075	,008	,001	,000	,003	,081	,135	,198	,133	,021	,156	,003	,020	,002	,013	,405	,016	,049	,089	,064	,001	,014	,066	,001		,007
	P158	,001	,000	,002	,051	,005	,110	,043	,066	,000	,000	,001	,013	,230	,003	,000	,226	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,015	,086	,007	

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	9,872	37,968	37,968	9,872	37,968	37,968
2	2,618	10,070	48,038			
3	2,226	8,561	56,599			
4	1,577	6,067	62,666			
5	1,552	5,969	68,635			
6	1,285	4,942	73,577			
7	1,000	3,845	77,422			
8	,847	3,258	80,681			
9	,717	2,759	83,440			
10	,647	2,487	85,926			
11	,582	2,239	88,165			
12	,506	1,946	90,111			
13	,428	1,645	91,756			
14	,368	1,417	93,173			
15	,349	1,341	94,514			
16	,263	1,012	95,526			
17	,251	,966	96,492			
18	,209	,804	97,296			
19	,169	,652	97,948			
20	,122	,470	98,418			
21	,099	,383	98,801			
22	,094	,363	99,164			
23	,080	,308	99,472			
24	,057	,220	99,692			
25	,053	,203	99,895			
26	,027	,105	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Fuente: Elaboración propia

Fase 2: Con los ítems: P134, P141, P142, P147, P150, P151, P152 y P153

Por tanto realizamos de nuevo el análisis de fiabilidad con los ocho ítems señalados y obtenemos un Alfa de Cronbach de 0,928, y todos obtienen una carga factorial superior a 0,5; resultando que estos ocho ítems son los que mejor definen a la variable latente, nos dan una prueba de validez.

La varianza explicada resultante es del 68%, resultando satisfactorio y la matriz de correlaciones presenta valores aceptables.

Cuadro 93. Análisis factorial. Liderazgo con ítems removidos. Análisis de regresión entre la variable latente y los ítems resultantes para la obtención del coeficiente de relación β.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,928	8

Comunalidades

	Inicial	Extracción
P134	1,000	,531
P141	1,000	,644
P142	1,000	,665
P150	1,000	,787
P151	1,000	,818
P152	1,000	,614
P147	1,000	,730
P158	1,000	,677

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes[a]

	Componente 1
P151	,904
P150	,887
P147	,854
P158	,823
P142	,815
P141	,802
P152	,784
P134	,729

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	5,466	68,326	68,326	5,466	68,326	68,326
2	,628	7,855	76,182			
3	,531	6,640	82,822			
4	,467	5,837	88,659			
5	,307	3,837	92,496			
6	,280	3,497	95,993			
7	,196	2,448	98,441			
8	,125	1,559	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de correlaciones

		P134	P141	P142	P150	P151	P152	P147	P158
Correlación	P134	1,000	,554	,585	,546	,542	,580	,603	,475
	P141	,554	1,000	,601	,632	,695	,482	,693	,644
	P142	,585	,601	1,000	,702	,655	,543	,607	,696
	P150	,546	,632	,702	1,000	,858	,647	,715	,717
	P151	,542	,695	,655	,858	1,000	,688	,749	,743
	P152	,580	,482	,543	,647	,688	1,000	,687	,565
	P147	,603	,693	,607	,715	,749	,687	1,000	,577
	P158	,475	,644	,696	,717	,743	,565	,577	1,000
Sig. (Unilateral)	P134		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	P141	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	P142	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	P150	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	P151	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	P152	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	P147	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	P158	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	

Coeficientes[a]								
Modelo		Coeficientes no		Coeficient	t	Sig.	Intervalo de	
		B	Error típ.	Beta			Límite	Límit
1	(Constan	-7,070	,000		-3,143E8	,000	-7,070	-
	P150	,148	,000	,162	30334162,	,000	,148	,148
	P151	,146	,000	,165	28306248,	,000	,146	,146
	P147	,166	,000	,156	34286690,	,000	,166	,166
	P158	,125	,000	,151	35106862,	,000	,125	,125
	P142	,176	,000	,149	36716216,	,000	,176	,176
	P152	,134	,000	,143	36414898,	,000	,134	,134
	P141	,182	,000	,147	36077904,	,000	,182	,182
	P134	,107	,000	,133	37884019,	,000	,107	,107

a. Variable dependiente: LIDERA

Fuente: Elaboración propia

De nuevo realizamos la reducción factorial con aquellos ítems que proporcionan una medida fiable y válida de la variable latente.

6.5.1.4. Rendimiento

Para el análisis de la variable rendimiento, se procede a su división en los cuatro modelos según la metodología Quinn y Rohrbaugh, (1983) y el rendimiento global, que tiene en cuenta todos los ítems de forma conjunta:

1. **Modelo de procesos internos:**

La prueba de Alfa de Cronbach da un valor de 0,811 por lo que el cuestionario referido a esta variable latente es fiable, y a su vez comprobamos que al realizar la prueba de validez de la misma, todos los ítems tienen un valor superior a 0,5 en la matriz de comunalidades y en la de componentes.

Por tanto realizamos la reducción factorial con todos los ítems ya que proporcionan una medida fiable y válida de la variable latente.

La varianza explicada resultante es del 73%, resultando satisfactorio y además en la matriz de correlación los valores están en los niveles aceptables, lo que permite aceptar como bueno el factor.

Cuadro 94. Análisis factorial. Rendimiento según modelo de procesos internos. Análisis de regresión entre la variable latente y los ítems resultantes para la obtención del coeficiente de relación β.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,811	3

Comunalidades

	Inicial	Extracción
P171	1,000	,658
P172	1,000	,823
P173	1,000	,706

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes[a]

	Componente
	1
P172	,907
P173	,840
P171	,811

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
a. 1 componentes extraídos

Varianza total explicada

	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
Componente	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,186	72,881	72,881	2,186	72,881	72,881
2	,533	17,758	90,639			
3	,281	9,361	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de correlaciones

		P171	P172	P173
Correlación	P171	1,000	,625	,470
	P172	,625	1,000	,678
	P173	,470	,678	1,000
Sig. (Unilateral)	P171		,000	,000
	P172	,000		,000
	P173	,000	,000	

Coeficientes[a]								
Modelo		Coeficientes no		Coeficient	t	Sig.	Intervalo de	
		B	Error típ.	Beta			Límite	Límite
1	(Consta	-6,478	,000		.	.	-6,478	-6,478
	P171	,385	,000	,371	.	.	,385	,385
	P172	,432	,000	,415	.	.	,432	,432
	P173	,371	,000	,384	.	.	,371	,371

Fuente: Elaboración propia

2. Modelo de sistema abierto:

La prueba de Alfa de Cronbach da un valor de 0,734 por lo que el cuestionario referido a esta variable latente es fiable, y a su vez comprobamos que al realizar la prueba de validez de la misma, todos los ítems tienen un valor superior a 0,5 en la matriz de comunalidades y en la de componentes.

Por tanto realizamos la reducción factorial con todos los ítems ya que proporcionan una medida fiable y válida de la variable latente.

La varianza explicada resultante es del 67%, y en la matiz de correlaciones los valores están dentro de los márgenes establecidos, resultando satisfactorio y permitiendo aceptar como bueno el factor.

Cuadro 95. Análisis factorial. Rendimiento según modelo de sistema abierto. Análisis de regresión entre la variable latente y los ítems resultantes para la obtención del coeficiente de relación β

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,734	3

Comunalidades

	Inicial	Extracción
P174	1,000	,737
P175	1,000	,718
P176	1,000	,551

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes[a]

	Componente
	1
P174	,858
P175	,847
P176	,743

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
a. 1 componentes extraídos

Varianza total explicada						
	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
Componente	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,006	66,873	66,873	2,006	66,873	66,873
2	,619	20,650	87,522			
3	,374	12,478	100,000			
Método de extracción: Análisis de Componentes principales.						

Matriz de correlaciones				
		P174	P175	P176
Correlación	P174	1,000	,625	,450
	P175	,625	1,000	,426
	P176	,450	,426	1,000
Sig. (Unilateral)	P174		,000	,001
	P175	,000		,001
	P176	,001	,001	

Coeficientes[a]								
		Coeficientes no		Coeficient			Intervalo de confianza	
Modelo		B	Error típ.	Beta	t	Sig.	Límite	Límite
1	(Consta	-7,069	,000		-2,560E8	,000	-7,069	-7,069
	P174	,525	,000	,428	88526400	,000	,525	,525
	P175	,387	,000	,422	88543757	,000	,387	,387
	P176	,334	,000	,370	88752319	,000	,334	,334
a. Variable dependiente: RENDSA								

Fuente: Elaboración propia

3. Modelo racional:

La prueba de Alfa de Cronbach da un valor de 0,807 por lo que el cuestionario referido a esta variable latente es fiable, y a su vez comprobamos que al realizar la prueba de validez de la misma, todos los ítems tienen un valor superior a 0,5 en la matriz de comunalidades y en la de componentes.

Por tanto realizamos la reducción factorial con todos los ítems ya que proporcionan una medida fiable y válida de la variable latente.

La varianza explicada resultante es del 72%, resultando satisfactorio y en la matriz de correlación los datos están dentro de los márgenes establecidos, por lo que permite aceptar como bueno el factor.

Cuadro 96. Análisis factorial. Rendimiento modelo racional. Análisis de regresión entre la variable latente y los ítems resultantes para la obtención del coeficiente de relación β.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,807	3

Comunalidades

	Inicial	Extracción
P177	1,000	,722
P178	1,000	,841
.P179	1,000	,609

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes[a]

	Componente
	1
P178	,917
P177	,850
P179	,780

Método de extracción: Análisis de componentes principales. a 1 componentes extraídos

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,172	72,396	72,396	2,172	72,396	72,396
2	,579	19,305	91,701			
3	,249	8,299	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de correlaciones

		P177	P178	P179
Correlación	P177	1,000	,717	,433
	P178	,717	1,000	,596
	P179	,433	,596	1,000
Sig. (Unilateral)	P177		,000	,001
	P178	,000		,000
	P179	,001	,000	

Coeficientes[a]								
Modelo		Coeficientes no		Coeficientes	t	Sig.	Intervalo de	
		B	Error típ.	Beta			Límite	Límite
1	(Constante)	-4,696	,000		-6,975E8	,000	-4,696	-4,696
	P177	,287	,000	,391	2,220E8	,000	,287	,287
	P178	,312	,000	,422	2,134E8	,000	,312	,312
	P179	,335	,000	,359	2,350E8	,000	,335	,335
a. Variable dependiente: RENDMR								

Fuente: Elaboración propia

4. Modelo de relaciones humanas:

Fase 1. Con todos los ítems: P180, P181 y P182

La prueba de Alfa de Cronbach da un valor de 0,807 por lo que el cuestionario referido a esta variable latente es fiable, y a su vez comprobamos que al realizar la prueba de validez de la misma, uno de los ítems tienen un valor inferior a 0,5 en comunalidades, por lo que habrá que eliminarlo y comprobar de nuevo la fiabilidad y la validez del cuestionario.

La varianza explicada resultante es del 72%, resultando satisfactorio y la matriz de correlación tiene valores dentro de lo establecido.

Cuadro 97. Análisis factorial. Rendimiento modelo de relaciones humanas

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,807	3

Comunalidades

	Inicial	Extracción
P180	1,000	,491
P181	1,000	,795
P182	1,000	,881

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes[a]

	Componente
	1
P182	,938
P181	,892
P180	,701

Método de extracción: Análisis de componentes principales. .
a 1 componentes extraídos

Varianza total explicada						
	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
Componente	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2,167	72,224	72,224	2,167	72,224	72,224
2	,674	22,452	94,677			
3	,160	5,323	100,000			
Método de extracción: Análisis de Componentes principales.						

Matriz de correlaciones				
		P180	P181	P182
Correlación	P180	1,000	,379	,512
	P181	,379	1,000	,826
	P182	,512	,826	1,000
Sig. (Unilateral)	P180		,003	,000
	P181	,003		,000
	P182	,000	,000	

Fuente: Elaboración propia

Fase 2. Con los ítems: P181 y P182

Por tanto realizamos de nuevo el análisis de fiabilidad con los dos ítems señalados y obtenemos un Alfa de Cronbach de 0,904, resultando fiable y al comprobar la validez, todos obtienen una carga factorial superior a 0,5; resultando que estos dos ítems son los que mejor definen a la variable latente.

La varianza explicada resultante es del 91%, resultando satisfactorio y la matriz de correlación tiene valores dentro de lo establecido.

Cuadro 98. Análisis factorial. Rendimiento modelo de relaciones humanas con ítems removidos. Análisis de regresión entre la variable latente y los ítems resultantes para la obtención del coeficiente de relación β.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,904	2

Comunalidades

	Inicial	Extracción
P181	1,000	,913
P182	1,000	,913

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes[a]

	Componente
	1
P182	,955
P181	,955

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
a. 1 componentes extraídos.

Matriz de correlaciones

		P181	P182
Correlación	P181	1,000	,826
	P182	,826	1,000
Sig. (Unilateral)	P181		,000
	P182	,000	

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	1,826	91,280	91,280	1,826	91,280	91,280
2	,174	8,720	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Fuente: Elaboración propia

Coeficientes[a]

Modelo		Coeficientes no		Coeficient	t	Sig.	Intervalo de confianza	
		B	Error típ.	Beta			Límite	Límite
1	(Consta	-3,691	,000		.	.	-3,691	-3,691
	P181	,323	,000	,523	.	.	,323	,323
	P182	,325	,000	,523	.	.	,325	,325

a. Variable dependiente: RENRRHH

5. Rendimiento global:

Fase 1. Con todos los ítems: P171, P172, P173, P174, P175, P176, P177, P178, P179, P180, P181, P182

Si unimos todos los ítems correspondientes a los cuatro modelos obtendremos la variable latente rendimiento global. En este caso la prueba de Alfa de Cronbach da un valor de 0,900 pero al realizar la prueba de validez de la misma, resulta que sólo los ítems P173, P174, P175, P179, P180 Y P182 tienen un valor superior a 0,5 en comunalidades, y en la matriz de componentes.

La varianza explicada resultante es sólo del 51%, y la matriz de correlación tiene valores dentro de lo establecido.

Cuadro 99. Análisis factorial. Rendimiento global

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,900	12

Comunalidades

	Inicial	Extracción
P171	1,000	,450
P172	1,000	,463
P173	1,000	,581
P174	1,000	,541
P175	1,000	,604
P176	1,000	,416
P177	1,000	,299
P178	1,000	,396
P179	1,000	,811
P180	1,000	,653
P181	1,000	,400
P182	1,000	,507

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes[a]

	Componente
	1
P179	,901
P180	,808
P175	,777
P173	,762
P174	,735
P182	,712
P172	,681
P171	,671
P176	,645
P181	,632
P178	,629
P177	,547

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
a. 1 componentes extraídos

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	6,121	51,011	51,011	6,121	51,011	51,011
2	1,759	14,658	65,670			
3	1,318	10,980	76,649			
4	,669	5,575	82,225			
5	,558	4,649	86,874			
6	,392	3,269	90,143			
7	,376	3,130	93,273			
8	,280	2,336	95,608			
9	,194	1,618	97,227			
10	,190	1,581	98,807			
11	,109	,910	99,717			
12	,034	,283	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de correlaciones

		P175	P179	P182	P171	P172	P173	P174	P176	P177	P178	P180	P181
Correlación	P175	1,000	,654	,518	,522	,462	,488	,625	,426	,406	,552	,542	,383
	P179	,654	1,000	,865	,500	,431	,624	,527	,462	,433	,596	,766	,739
	P182	,518	,865	1,000	,397	,237	,466	,424	,213	,196	,302	,512	,826
	P171	,522	,500	,397	1,000	,625	,470	,655	,371	,137	,196	,452	,363
	P172	,462	,431	,237	,625	1,000	,678	,554	,481	,241	,288	,514	,296
	P173	,488	,624	,466	,470	,678	1,000	,569	,383	,246	,365	,559	,591
	P174	,625	,527	,424	,655	,554	,569	1,000	,450	,246	,282	,507	,382
	P176	,426	,462	,213	,371	,481	,383	,450	1,000	,681	,483	,600	,072
	P177	,406	,433	,196	,137	,241	,246	,246	,681	1,000	,717	,495	,067
	P178	,552	,596	,302	,196	,288	,365	,282	,483	,717	1,000	,496	,193
	P180	,542	,766	,512	,452	,514	,559	,507	,600	,495	,496	1,000	,379
	P181	,383	,739	,826	,363	,296	,591	,382	,072	,067	,193	,379	1,000
Sig. (Unilateral)	P175		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,002	,000	,000	,003
	P179	,000		,000	,000	,001	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000
	P182	,000	,000		,002	,049	,000	,001	,068	,087	,017	,000	,000
	P171	,000	,000	,002		,000	,000	,000	,004	,171	,086	,000	,005
	P172	,000	,001	,049	,000		,000	,000	,000	,046	,021	,000	,018
	P173	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,003	,043	,005	,000	,000
	P174	,000	,000	,001	,000	,000	,000		,001	,043	,024	,000	,003
	P176	,001	,000	,068	,004	,000	,003	,001		,000	,000	,000	,309
	P177	,002	,001	,087	,171	,046	,043	,043	,000		,000	,000	,322
	P178	,000	,000	,017	,086	,021	,005	,024	,000	,000		,000	,089
	P180	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,003
	P181	,003	,000	,000	,005	,018	,000	,003	,309	,322	,089	,003	

Fuente: Elaboración propia

Fase 2. Con los ítems: P173, P174, P175, P179, P180 y P182.

Por tanto realizamos de nuevo el análisis de fiabilidad con los seis ítems señalados y obtenemos un Alfa de Cronbach alto de 0,879, resultando que estos seis ítems son los que mejor definen a la variable latente, nos dan una prueba de validez.

Por tanto realizamos la reducción factorial con todos los ítems ya que proporcionan una medida fiable y válida de la variable latente.

La varianza explicada resultante es del 65%, y la matriz de correlaciones con valores dentro de lo establecido, resultando satisfactorio y permite aceptar como bueno el factor.

Cuadro 100. Análisis factorial. Rendimiento global con ítems removidos. Análisis de regresión entre la variable latente y los ítems resultantes para la obtención del coeficiente de relación β.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,879	6

Comunalidades

	Inicial	Extracción
P173	1,000	,580
P174	1,000	,555
P175	1,000	,625
P179	1,000	,860
P180	1,000	,655
P182	1,000	,626

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes[a]

	Componente 1
P179	,927
P180	,809
P182	,791
P175	,790
P173	,762
P174	,745

Método de extracción: Análisis de componentes principales. a. 1 componentes extraídos

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3,901	65,017	65,017	3,901	65,017	65,017
2	,729	12,151	77,168			
3	,536	8,934	86,102			
4	,444	7,405	93,506			
5	,330	5,500	99,006			
6	,060	,994	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de correlaciones

		P175	P182	P173	P174	P180	P179
Correlación	P175	1,000	,518	,488	,625	,542	,654
	P182	,518	1,000	,466	,424	,512	,865
	P173	,488	,466	1,000	,569	,559	,624
	P174	,625	,424	,569	1,000	,507	,527
	P180	,542	,512	,559	,507	1,000	,766
	P179	,654	,865	,624	,527	,766	1,000
Sig. (Unilateral)	P175		,000	,000	,000	,000	,000
	P182	,000		,000	,001	,000	,000
	P173	,000	,000		,000	,000	,000
	P174	,000	,001	,000		,000	,000
	P180	,000	,000	,000	,000		,000
	P179	,000	,000	,000	,000	,000	

Coeficientes[a]

Modelo	Coeficientes no		Coeficient	t	Sig.	Intervalo de	
	B	Error típ.	Beta			Límite	Límí
1 (Constan	-6,413	,000		-4,285E8	,000	-6,413	-
P179	,221	,000	,238	36459411,	,000	,221	,221
P180	,184	,000	,207	58948500,	,000	,184	,184
P182	,126	,000	,203	44983822,	,000	,126	,126
P173	,189	,000	,195	71088974,	,000	,189	,189
P174	,235	,000	,191	68887630,	,000	,235	,235
P175	,186	,000	,203	69531587,	,000	,186	,186

a. Variable dependiente: RENDGL

Fuente: Elaboración propia

A continuación se recogen en una tabla resumen las variables observadas que definen a las variables latentes junto con su carga factorial, coeficiente β que mide la relación entre ambas variables y su fiabilidad.

Cuadro 101. Variables observables y latentes, carga factorial, relación entre ambas variables medido por el Coef. β y fiabilidad.

RASGOS PSICOLÓGICOS					
VARIABLE	ÍTEMS	COEF. β	CARGA FACTORIAL	ALFA DE CRONBACH	CONSTRUCTO
P33	No tengo mucha simpatía por las decisiones de aventura	0,566	0,884	0,720	TOLERANCIA AL RIESGO
P36	No me gusta poner algo en juego, yo preferiría estar en el lado seguro	0,566	0,884		
P53	Me esfuerzo conscientemente para obtener lo máximo de los recursos de mi negocio	0,560	0,893	0,735	NECESIDAD DE LOGRO
P56	Creo que para tener éxito en los negocios en estos tiempos hay que eliminar ineficiencias	0,560	0,893		
P87	Normalmente busco compañeros de trabajo que se entusiasmen explorando nuevas formas de realizar las cosas	0,266	0,934	0,893	INNOVACIÓN
P86	Creo que es importante plantear las oportunidades de negocio de una forma original	0,247	0,868		
P69	Me divierto cuando soy capaz de utilizar viejos conceptos empresariales de nuevas maneras	0,231	0,812		
P91	Me emociona realizar cosas nuevas y poco usuales en los asuntos de negocio	0,299	0,805		
P88	Disfruto siendo el catalizador del cambio en los asuntos de negocio	0,217	0,765		
P101	Participo activamente en asuntos de la comunidad para poder influir en aquellas cuestiones que afecten a mi empresa	0,330	0,843	0,806	CONTROL

P92	Siempre he trabajado duro para estar entre los mejores de mi campo	0,322	0,822		PERCIBIDO
P102	Me paso mucho tiempo planificando mis actividades en la empresa	0,306	0,782		
P100	Me emociona crear mis propias oportunidades de negocio	0,292	0,745		
P115	Me siento inferior a la mayoría de las personas con las que trabajo*	0,418	0,827	0,701	AUTOESTIMA
P110	Me siento cohibido cuando estoy con personas que han alcanzado un gran éxito en los negocios*	0,417	0,824		
P109	Tengo la impresión de que paso mucho tiempo buscando a alguien que pueda decirme cómo resolver todos mis problemas de negocio*	0,397	0,785		
P119	La vida más interesante es aquella en la que se vive en condiciones rápidamente cambiantes	0,553	0,905	0,777	TOLERANCIA A LA AMBIGÜEDAD
P120	Las personas aventureras y exploradoras llegan más lejos en este mundo que aquellas que son sistemáticas y ordenadas	0,553	0,905		
P131	Si creo en una idea, ningún obstáculo me impedirá lograr que suceda	0,275	0,868	0,851	PROACTIVIDAD
P124	Donde quiera que he estado, he sido una fuerza poderosa para construir el cambio	0,256	0,808		
P129	Destaco en la identificación de oportunidades	0,255	0,803		
P127	No importa lo que digan las probabilidades, si creo en algo haré que suceda	0,237	0,749		
P125	No hay nada más emocionante que ver como mis ideas se convierten en realidad	0,233	0,735		
P151	Alentar al equipo para que establezca objetivos razonables	0,165	0,904	0,928	LIDERAZGO
P150	Mantener claro el objetivo para llegar a la meta final	0,162	0,887		

P147	Fomentar el apoyo a otros	0,156	0,854		
P158	Celebrar los éxitos de tu equipo con recompensas significativas, individuales y/o colectivas	0,151	0,823		
P142	Gestionar áreas críticas de riesgo con las personas que toman las decisiones clave	0,149	0,815		
P141	Establecer un enfoque de colaboración y de trabajo en equipo para llevar a cabo un nuevo proyecto	0,147	0,802		
P152	Comunicar internamente un nuevo proyecto a los principales accionistas	0,143	0,784		
P134	Desarrollar una visión que inspire a los otros en el apoyo de un nuevo proyecto empresarial	0,133	0,729		

*Ítems invertidos.

	FACTORES SOCIOCULTURALES				
VARIABLE	ÍTEMS	COEF. β	CARGA FACTORIAL	ALFA DE CRONBACH	CONSTRUCTO
P18	Años de experiencia laboral anterior (por cuenta ajena) relacionada con la empresa	(1)	0,853	0,626	INFLUENCIA INTERNA
P19	Años de experiencia anterior relacionada con la gestión empresarial	(1)	0,853		

(1) No fiable

HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS DE GESTIÓN					
VARIABLE	ÍTEMS	COEF. β	CARGA FACTORIAL	ALFA DE CRONBACH	CONSTRUCTO
P166	Planificación	0,515	0,970	0,927	HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS DE GESTIÓN
P167	Organización	0,515	0,970		

RENDIMIENTO EMPRESARIAL					
VARIABLE	ÍTEMS	COEF. β	CARGA FACTORIAL	ALFA DE CRONBACH	CONSTRUCTO
P172	Eficiencia de los procesos operativos internos	0,415	0,907	0,811	MODELO PROCESOS INTERNOS
P173	Organización de las tareas del personal	0,384	0,840		
P171	Calidad del producto/servicio	0,371	0,811		
P174	Satisfacción de los clientes	0,428	0,858	0,734	MODELO DE SISTEMA
P175	Rapidez de adaptación a las necesidades de los mercados	0,422	0,847		

P176	Imagen de la empresa y de sus productos/servicios	0,370	0,743		ABIERTO
P178	Incremento de la rentabilidad	0,422	0,917	0,807	MODELO RACIONAL
P177	Incremento de la cuota de mercado	0,391	0,850		
P179	Incremento de la productividad	0,359	0,780		
P181	Reducción de la rotación del personal (abandono voluntario de los trabajadores)	0,523	0,955	0,904	MODELO DE RELACIONES HUMANAS
P182	Reducción del absentismo laboral	0,523	0,955		
P179	Incremento de la productividad	0,238	0,927	0,879	RENDIMIENTO GLOBAL
P180	Motivación/satisfacción de los trabajadores	0,207	0,809		
P182	Reducción del absentismo laboral	0,203	0,791		
P175	Rapidez de adaptación a las necesidades de los mercados	0,203	0,790		
P173	Organización de las tareas del personal	0,195	0,762		
P174	Satisfacción de los clientes	0,195	0,745		

Fuente: Elaboración propia

6.5.2. Análisis factorial confirmatorio

Después de realizar el análisis factorial exploratorio estudiando por separado cada una de las variables de las que vamos estudiar su relación, se han identificado cada uno de los ítems que definen las variables después de remover los ítems, obteniendo finalmente aquellos que definen mejor a la variable, y sus respectivas cargas factoriales. En la actualidad, el proceso que se realiza en el análisis factorial exploratorio ofrece como resultado final el llamado análisis factorial confirmatorio, como así se refleja en estudios como el de Moscoso et al. (2000), donde señalan que aun cuando los procedimientos con análisis factorial confirmatorio están muy desarrollados, todavía se sigue usando el análisis factorial exploratorio con fines confirmatorios.

El análisis factorial confirmatorio consiste, una vez removidos los ítems, en obtener para cada una de las variables un factor que las define y que se ha obtenido mediante el proceso de reducción de dimensiones que se ha llevado a cabo utilizando el software informático SPSS Statistics 19.

El factor obtenido que define a las variables es el valor que se tiene en cuenta para realizar el análisis de regresión.

No obstante, de todas las variables a las que se ha realizado el proceso de análisis factorial, sólo se tendrán en cuenta aquéllas que han resultado con un índice de fiabilidad medido a través del alfa de Cronbach superior a 0,7, de forma que **sólo aparecerán en el modelo las variables que han sido definidas de una forma fiable.**

6.5.3. Análisis de regresión

Disponemos de los siguientes elementos para el estudio estadístico:

1. Una variable respuesta (o dependiente), Y (Rendimiento), que es la variable que se quiere analizar y que se va a dividir , como se ha analizado anteriormente en cuatro modelos al que le añadimos otro de rendimiento global (Quinn y Rohrbaugh, 1983):

- Modelo de procesos internos (**RENDPI**): centrado en el control desde el punto de vista interno, dando especial importancia a la comunicación de información, y considerando como fines la estabilidad y el control.

- Modelo de sistema abierto (**RENDSA**): enfocado hacia la flexibilidad desde un punto de vista externo, planteando como principales objetivos el crecimiento, la adquisición de recursos y el apoyo externo.

- Modelo racional (**RENDMR**): dirigido hacia el control desde un punto de vista externo, dando especial importancia a los criterios de eficiencia y productividad.

- Modelo de relaciones humanas (**RENRRHH**): se centra en la flexibilidad desde un punto de vista interno, planteando como principal objetivo el desarrollo de los recursos humanos.

- Modelo de rendimiento global (**RENDGL**) que agrupa a todos los modelos.

Cada uno de las cinco variables dependientes, va a proporcionar un modelo diferente que nos permitirá contrastar la hipótesis de relación o no con respecto a las variables dependientes.

1. Variables explicativas (o independientes), $X_1,...,X_k$, que serán:
    - Habilidades y conocimientos relacionados con la gestión de la empresa (**HABYCONF**).
    - Tolerancia a la ambigüedad, (**TOLAMB**).
    - Tolerancia al riesgo (**TOLRIE**).
    - Control percibido (**CONPER**).
    - Innovación (**INNOVA**).
    - Liderazgo (**LIDERA**).
    - Proactividad (**PROACT**).
    - Necesidad de logro (**NECLOG**).
    - Autoestima (**AUTOEST**).

Para la realización del análisis de regresión lineal múltiple se ha tenido en cuenta los manuales de Guillén (2014) y de Tejedor (1999) sería de la siguiente forma:

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 x_{1i} + ... + \beta_j x_{ji} + ... + \beta_k x_{ki} + u_i \text{ para } i=1,...,n$$

Significado del parámetro:

β_0= Valor medio de la variable respuesta cuando $X_1 = ... = X_k = 0$.

β_j= Mide la variación media que experimenta la variable respuesta cuando X_j aumenta una unidad (j = 1, ..., k).

u_i= Término de error = Efecto adicional debido a otras variables que no se incluyen en el modelo por no ser consideradas relevantes.

Para comprobar la validez global del modelo, nos lleva al siguiente contraste de hipótesis:

$H_0 : \beta_1 = ... = \beta_k = 0$ (el modelo no es conjuntamente válido)

H_1 : Algún $\beta_j \neq 0$ (el modelo sí es conjuntamente válido)

Este contraste de hipótesis, que se conoce también con el nombre de contraste de la regresión, se va a abordar mediante la técnica estadística del análisis de la varianza (ANOVA).

Al realizar el test ANOVA obtenemos la siguiente información:

1. Evaluación del ajuste

A partir de los datos, podemos obtener siempre el modelo de regresión ajustado:

$$Y = \hat{\beta}_0 + \hat{\beta}_1 x_1 + ... + \hat{\beta}_j x_j + ... + \hat{\beta}_k x_k$$

Este modelo, en algunos casos se ajustará muy bien a los datos que tenemos, y en otros casos se ajustará peor. Cuando el ajuste sea bueno, tendremos una cierta seguridad de que ese modelo representa razonablemente bien la relación entre Yi y las variables explicativas X_1, ..., X_k.

El coeficiente de determinación $\mathbf{R^2}$ que obtenemos del Análisis de la Varianza, mide la proporción de variabilidad explicada por el modelo.

- Cuando R^2 toma un valor próximo a cero, la proporción de variabilidad explicada por el modelo es pequeña, y el ajuste es malo.

- Cuando R^2 toma un valor próximo a uno, la proporción de variabilidad explicada por el modelo es grande, y el ajuste es bueno.

2. Validez del modelo: El test ANOVA nos proporciona los datos para validar el modelo en su conjunto mediante el valor del estadístico F de Snedecor, comparando el valor que se calcula con los datos de la muestra, con el valor teórico de las tablas en función de los grados de libertad, y a un nivel de confianza determinado, que puede ser del 95% (0,05% de significación) o del 99% (0,01% de significación), o también suele utilizarse el p-valor o valor de probabilidad como nivel de significación crítico o exacto o como el más bajo nivel de significación al que puede ser rechazada una hipótesis nula, por tanto en el análisis posterior se realizará el siguiente contraste:

   - Si el p-valor obtenido es inferior al nivel de significación (0,05), se rechaza la Hipótesis $H_{0,}$ y por lo tanto se puede decir que el modelo resulta globalmente válido o explicativo, y algunas o todas las X_j resultan individualmente explicativas, los resultados son coherentes, y lo único que se podría hacer es simplificar el modelo en el caso de que sea necesario.

   - Si el p-valor obtenido es superior al nivel de significación (0,05), se acepta la Hipótesis $H_{0,}$ y por tanto el modelo no resulta globalmente válido o explicativo, pero si en este caso algunas o todas las X_j sí resultan individualmente explicativas, los resultados serían incoherentes. Esto suele ocurrir como consecuencia de problemas de multicolinealidad, es decir, de la existencia de fuertes relaciones lineales entre algunas de las variables explicativas. En este caso, se hace necesario revisar el modelo con vistas a eliminar alguna de las presuntas variables explicativas. Lo mismo ocurre si el modelo es globalmente válido, pero ninguna X_j es individualmente explicativa.

3. Variables significativas: Posteriormente en el caso de que el modelo sea válido, se realiza el contraste de significación para los coeficientes **β** de cada una de las variables, a través del estadístico t de Student, realizando el mismo análisis:
   - Si el p-valor obtenido es inferior al nivel de significación (0,05), se rechaza la Hipótesis H_0, y por lo tanto se puede decir que la variable es significativa de forma individual, influye por tanto en la variable dependiente en la medida que se refleje en su coeficiente β.

   - Si el p-valor obtenido es superior al nivel de significación (0,05), se acepta la H_0 y por tanto la variable no es significativa y por tanto no influye en la variable dependiente.

Para llevar a cabo el análisis de regresión se utiliza el programa informático SPSS Statistics 19:

- En primer lugar mediante el método de "introducir" todas las variables independientes en el análisis. Si es válido, se procede a su interpretación.

- Si no es válido se vuelve a realizar el análisis en esta ocasión mediante el método "atrás", por el que el programa va descartando una a una aquéllas variables que invalidan el modelo. En esta ocasión si al final se produce la validez del mismo, pero con menos variables, estaríamos ante un **modelo restringido.**

- El nivel de confianza para el contraste es del 95%

En los siguientes apartados se procede a realizar el análisis de regresión utilizando como variable dependiente cada uno de los modelos de rendimiento y el rendimiento global.

6.5.3.1. Modelo rendimiento procesos internos

Para el caso en el que se utiliza como variable dependiente el modelo de rendimiento de procesos internos tendremos la siguiente ecuación:

$$\mathbf{RENDPI = \beta_0 + \beta_1 HABYCONF + \beta_2 TOLAMB + \beta_3 TOLRIE + \beta_4 CONPER + + \beta_5 INNOVA + \beta_6 LIDERA + \beta_7 PROACT + \beta_8 NECLOG + \beta_9 AUTOEST}$$

Se procede a realizar el análisis de regresión como se ha establecido previamente, y realizando el test ANOVA (tabla), obtenemos un modelo válido ya que el p-valor (Sig. en la tabla) es menor que 0,05, por lo que al menos una variable independiente va a explicar a la variable dependiente.

La bondad del ajuste que nos viene dado por el R^2 da un valor intermedio de 0,442.

Para ver cuál o cuáles variables son significativas hay que observar en la tabla de Coeficientes, aquéllas que tengan un p-valor inferior a 0,05 (Sig.). En esta ocasión son la variable AUTOESTIMA Y PROACTIVIDAD.

Cuadro 102. Análisis de regresión. Variable dependiente modelo rendimiento procesos internos

Variables introducidas/eliminadas[b]			
Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	AUTOEST, PROACT, HABYCONF, TOLAMB, NECLOG, TOLRIE, LIDERA, CONPER, INNOVA		Introducir

a. Todas las variables solicitadas introducidas.
b. Variable dependiente: RENDPI

ANOVA[b]						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	21,645	9	2,405	3,517	,003[a]
	Residual	27,355	40	,684		
	Total	49,000	49			

ANOVA[b]

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	21,645	9	2,405	3,517	,003[a]
	Residual	27,355	40	,684		
	Total	49,000	49			

a. Variables predictoras: (Constante), AUTOEST, PROACT, HABYCONF, TOLAMB, NECLOG, TOLRIE, LIDERA, CONPER, INNOVA
b. Variable dependiente: RENDP

Resumen del modelo[b]

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,665[a]	,442	,316	,82696918

a. Variables predictoras: (Constante), AUTOEST, PROACT, HABYCONF, TOLAMB, NECLOG, TOLRIE, LIDERA, CONPER, INNOVA b. Variable dependiente: RENDPI

Coeficientes[a]

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.	Intervalo de confianza de 95,0% para B	
		B	Error típ.	Beta			Límite inferior	Límite superior
1	(Constante)	-8,152E-17	,117		,000	1,000	-,236	,236
	HABYCONF	,164	,130	,164	1,262	,214	-,099	,426
	CONPER	-,183	,168	-,183	-1,085	,285	-,523	,158
	INNOVA	-,168	,225	-,168	-,748	,459	-,622	,286
	LIDERA	,308	,166	,308	1,861	,070	-,027	,643
	NECLOG	-,290	,148	-,290	-1,965	,056	-,588	,008
	PROACT	,488	,179	,488	2,719	,010	,125	,850
	TOLAMB	,188	,147	,188	1,276	,209	-,110	,486
	TOLRIE	-,226	,145	-,226	-1,555	,128	-,520	,068
	AUTOEST	,523	,130	,523	4,022	,000	,260	,785

a. Variable dependiente: RENDPI

Fuente: Elaboración propia

Por tanto, la ecuación quedaría de la siguiente forma, señalando en color rojo las variables que son significativas:

RENDPI = (0,164) HABYCONF + (**0,188) TOLAMB + (-0,266) TOLRIE**+
+ (-0,183) CONPER+ (-0,168) INNOVA + **(0,308) LIDERA +**
+ (0,488) PROACT+ **(-0,290) NECLOG + (0,523) AUTOEST**

6.5.3.2. Modelo de sistema abierto

Para el caso en el que se utiliza como variable dependiente el modelo de rendimiento de sistema abierto tendremos la siguiente ecuación:

$$\mathbf{RENDSA} = \beta_0 + \beta_1 \mathbf{HABYCONF} + \beta_2 \mathbf{TOLAMB} + \beta_3 \mathbf{TOLRIE} + \beta_4 \mathbf{CONPER} + \beta_5 \mathbf{INNOVA} + \beta_6 \mathbf{LIDERA} + \beta_7 \mathbf{PROACT} + \beta_8 \mathbf{NECLOG} + \beta_9 \mathbf{AUTOEST}$$

Se procede a realizar el análisis de regresión como se ha establecido previamente, y realizando el test ANOVA (tabla), obtenemos un modelo NO válido ya que el p-valor (Sig. en la tabla) es de 0,082, mayor que 0,05.

La bondad del ajuste que nos viene dado por el R^2 da un valor relativamente bajo de 0,298.

Cuadro 103. Análisis de regresión. Variable dependiente modelo rendimiento sistema abierto

Variables introducidas/eliminadas[b]			
Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	AUTOEST, PROACT, HABYCONF, TOLAMB, NECLOG, TOLRIE, LIDERA, CONPER, INNOVA	.	Introducir

a. Todas las variables solicitadas introducidas.
b. Variable dependiente: RENDSA

ANOVA[b]						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	14,624	9	1,625	1,891	,082[a]
	Residual	34,376	40	,859		
	Total	49,000	49			

ANOVA[b]						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	14,624	9	1,625	1,891	,082[a]
	Residual	34,376	40	,859		
	Total	49,000	49			

a. Variables predictoras: (Constante), AUTOEST, PROACT, HABYCONF, TOLAMB, NECLOG, TOLRIE, LIDERA, CONPER, INNOVA
b. Variable dependiente: RENDSA

Resumen del modelo[b]				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,546[a]	,298	,141	,92703477

a. Variables predictoras: (Constante), AUTOEST, PROACT, HABYCONF, TOLAMB, NECLOG, TOLRIE, LIDERA, CONPER, INNOVA
b. Variable dependiente: RENDSA

Fuente: Elaboración propia

Por tanto, el siguiente paso es la eliminación de variables para ver si el modelo es válido con menos. Para ello, se realiza un proceso de eliminación, siguiendo el método "atrás", dando como resultado un modelo válido con cinco de las nueve variables iniciales (INNOVA, HABYCONF, AUTOEST, NECLOG, TOLRIE), ya que el p-valor obtenido 0,032, es inferior a 0,05 (Sig. Tabla).

La bondad del ajuste que nos viene dado por el R^2 da un valor relativamente bajo de 0,236.

Cuadro 104. Análisis de regresión. Variable dependiente modelo rendimiento sistema abierto. Modelo restringido

Variables introducidas/eliminadas[b]			
Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	INNOVA, HABYCONF, AUTOEST, NECLOG, TOLRIE	.	Introducir

Variables introducidas/eliminadas[b]

Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	INNOVA, HABYCONF, AUTOEST, NECLOG, TOLRIE	.	Introducir

a. Todas las variables solicitadas introducidas.
b. Variable dependiente: RENDSA

ANOVA[b]

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	11,574	5	2,315	2,721	,032[a]
	Residual	37,426	44	,851		
	Total	49,000	49			

a. Variables predictoras: (Constante), INNOVA, HABYCONF, AUTOEST, NECLOG, TOLRIE
b. Variable dependiente: RENDSA

Resumen del modelo[b]

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,486[a]	,236	,149	,92227912

a. Variables predictoras: (Constante), INNOVA, HABYCONF, AUTOEST, NECLOG, TOLRIE
b. Variable dependiente: RENDSA

Coeficientes[a]

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.	Intervalo de confianza de 95,0% para B	
		B	Error típ.	Beta			Límite inferior	Límite superior
1	(Constante)	-5,306E-16	,130		,000	1,000	-,263	,263
	HABYCONF	,305	,134	,305	2,270	,028	,034	,575
	TOLRIE	,129	,151	,129	,857	,396	-,174	,433
	AUTOEST	,313	,136	,313	2,299	,026	,039	,587
	NECLOG	-,089	,143	-,089	-,627	,534	-,377	,198
	INNOVA	-,003	,154	-,003	-,019	,985	-,314	,308

a. Variable dependiente: RENDSA

Fuente: Elaboración propia

Para ver cuál o cuáles variables son significativas hay que observar en la tabla de Coeficientes aquéllas que tengan un p-valor inferior a 0,05 (Sig.). En esta ocasión son dos las variables que cumplen: AUTOESTIMA Y HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS RELACIONADOS CON LA GESTIÓN.

Por tanto, la ecuación quedaría de la siguiente forma, señalando en color rojo las variables que son significativas:

RENDPI = (0,305) HABYCONF+ (0,129) TOLRIE+ (-0,003) INNOVA+ (0,308) +
+ (-0,089) NECLOG+ (0,313) AUTOEST

6.5.3.3. Modelo racional

Para el modelo de rendimiento racional tendremos la siguiente ecuación:

$$\mathbf{RENDMR = \beta_0 + \beta_1 HABYCONF + \beta_2 TOLAMB + \beta_3 TOLRIE + \beta_4 CONPER + \beta_5 + INNOVA + \beta_6 LIDERA + \beta_7 PROACT + \beta_8 NECLOG + \beta_9 AUTOEST}$$

Se procede a realizar el análisis de regresión como se ha establecido previamente, y una vez realizado el test ANOVA (tabla), obtenemos un modelo NO válido ya que el p-valor (Sig. en la tabla) es de 0,245, mayor que 0,05.

La bondad del ajuste que nos viene dado por el R^2 da un valor relativamente bajo de 0,232.

Cuadro 105. Análisis de regresión. Variable dependiente modelo racional

Variables introducidas/eliminadas[b]			
Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	TOLRIE, LIDERA, AUTOEST, HABYCONF, TOLAMB, CONPER, NECLOG, PROACT, INNOVA	.	Introducir

Variables introducidas/eliminadas[b]			
Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	TOLRIE, LIDERA, AUTOEST, HABYCONF, TOLAMB, CONPER, NECLOG, PROACT, INNOVA	.	Introducir

a. Todas las variables solicitadas introducidas.
b. Variable dependiente: RENDMR

ANOVA[b]						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	11,386	9	1,265	1,345	,245[a]
	Residual	37,614	40	,940		
	Total	49,000	49			

a. Variables predictoras: (Constante), TOLRIE, LIDERA, AUTOEST, HABYCONF, TOLAMB, CONPER, NECLOG, PROACT, INNOVA
b. Variable dependiente: RENDMR

Resumen del modelo[b]				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,482[a]	,232	,060	,96971242

a. Variables predictoras: (Constante), TOLRIE, LIDERA, AUTOEST, HABYCONF, TOLAMB, CONPER, NECLOG, PROACT, INNOVA
b. Variable dependiente: RENDMR

Fuente: Elaboración propia

Con las variables estudiadas, el modelo no es válido, por lo que se tiene que proceder a eliminar variables y obtener así un modelo restringido. Para ello, se realiza la eliminación de variables siguiendo el método "atrás", dando como resultado un modelo válido con dos de las nueve variables iniciales: HABYCONF y TOLRIE, ya que el p-valor obtenido 0,017, es inferior a 0,05 (Sig. Tabla).

La bondad del ajuste que nos viene dado por el R^2 da un valor bajo de 0,159.

Cuadro 106. Análisis de regresión. Variable dependiente modelo racional. Modelo restringido

Variables introducidas/eliminadas[b]			
Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	TOLRIE, HABYCONF	.	Introducir

a. Todas las variables solicitadas introducidas.
b. Variable dependiente: RENDMR

ANOVA[b]						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	7,801	2	3,900	4,449	,017[a]
	Residual	41,199	47	,877		
	Total	49,000	49			

a. Variables predictoras: (Constante), TOLRIE, HABYCONF
b. Variable dependiente: RENDMR

Resumen del modelo[b]				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,399[a]	,159	,123	,93625906

a. Variables predictoras: (Constante), TOLRIE, HABYCONF
b. Variable dependiente: RENDMR

Coeficientes[a]								
		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados			Intervalo de confianza de 95,0% para B	
Modelo		B	Error típ.	Beta	t	Sig.	Límite inferior	Límite superior
1	(Constante)	2,223E-16	,132		,000	1,000	-,266	,266
	HABYCONF	,203	,136	,203	1,491	,143	-,071	,476
	TOLRIE	,309	,136	,309	2,272	,028	,035	,583

a. Variable dependiente: RENDMR

Fuente: Elaboración propia

Para ver cuál o cuáles variables son significativas hay que observar en la tabla de Coeficientes aquéllas que tengan un p-valor inferior a 0,05 (Sig.). En esta ocasión sólo la variable TOLRIE cumple la condición al tener un p-valor de 0,028 inferior a 0,05.

Por tanto, la ecuación quedaría de la siguiente forma, señalando en color rojo las variables que son significativas:

RENDMR = (0,203) HABYCONF+ (0,309) TOLRIE

6.5.3.4. Modelo de relaciones humanas

Para el modelo de rendimiento racional tendremos la siguiente ecuación:

$$\mathbf{RENRRHH = \beta_0 + \beta_1 HABYCONF + \beta_2 TOLAMB + \beta_3 TOLRIE + \beta_4 CONPER + \beta_5 + INNOVA + \beta_6 LIDERA + \beta_7 PROACT + \beta_8 NECLOG + \beta_9 AUTOEST}$$

Se procede a realizar el análisis de regresión indicado, y una vez realizado el test ANOVA (tabla), obtenemos un modelo NO válido ya que el p-valor (Sig. en la tabla) es de 0,329, mayor que 0,05.

La bondad del ajuste que nos viene dado por el R^2 da un valor bajo de 0,211.

Cuadro 107. Análisis de regresión. Variable dependiente modelo relaciones humanas

Variables introducidas/eliminadas[b]			
Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	TOLRIE, LIDERA, AUTOEST, HABYCONF, TOLAMB, CONPER, NECLOG, PROACT, INNOVA	.	Introducir

a. Todas las variables solicitadas introducidas.
b. Variable dependiente: RENRRHH

ANOVA[b]						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	10,335	9	1,148	1,188	,329[a]
	Residual	38,665	40	,967		
	Total	49,000	49			

a. Variables predictoras: (Constante), TOLRIE, LIDERA, AUTOEST, HABYCONF, TOLAMB, CONPER, NECLOG, PROACT, INNOVA
b. Variable dependiente: RENRRHH

Resumen del modelo[b]				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,459[a]	,211	,033	,98316811

a. Variables predictoras: (Constante), TOLRIE, LIDERA, AUTOEST, HABYCONF, TOLAMB, CONPER, NECLOG, PROACT, INNOVA
b. Variable dependiente: RENRRHH

Fuente: Elaboración propia

Con las variables estudiadas, el modelo no es válido, por lo que se tiene que proceder a eliminar variables y obtener así un modelo restringido. Para ello, se realiza la eliminación de variables siguiendo el método "atrás", dando como resultado un modelo válido con cuatro de las nueve variables iniciales: HABYCONF, LIDERA, AUTOEST, CONPER, ya que el p-valor obtenido 0,03, es inferior a 0,05 (Sig. Tabla).

La bondad del ajuste que nos viene dado por el R^2 da un valor bajo de 0,208.

Cuadro 108. Análisis de regresión. Variable dependiente modelo relaciones humanas. Modelo restringido

Variables introducidas/eliminadas[b]			
Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	AUTOEST, LIDERA, HABYCONF, CONPER	.	Introducir

Variables introducidas/eliminadas[b]

Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	AUTOEST, LIDERA, HABYCONF, CONPER	.	Introducir

a. Todas las variables solicitadas introducidas.
b. Variable dependiente: RENRRHH

ANOVA[b]

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	10,191	4	2,548	2,954	,030[a]
	Residual	38,809	45	,862		
	Total	49,000	49			

a. Variables predictoras: (Constante), CONPER, AUTOEST, HABYCONF, LIDERA
b. Variable dependiente: RENRRHH

Resumen del modelo[b]

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,456[a]	,208	,138	,92867189

a. Variables predictoras: (Constante), AUTOEST, LIDERA, HABYCONF, CONPER
b. Variable dependiente: RENRRHH

Coeficientes[a]

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.	Intervalo de confianza de 95,0% para B	
		B	Error típ.	Beta			Límite inferior	Límite superior
1	(Constante)	-1,384E-16	,131		,000	1,000	-,265	,265
	HABYCONF	,323	,136	,323	2,376	,022	,049	,598
	CONPER	-,077	,143	-,077	-,540	,592	-,364	,210
	LIDERA	,085	,140	,085	,606	,547	-,198	,368
	AUTOEST	,323	,135	,323	2,399	,021	,052	,594

a. Variable dependiente: RENRRHH

Fuente: Elaboración propia

Para ver cuál o cuáles variables son significativas hay que observar en la tabla de Coeficientes aquéllas que tengan un p-valor inferior a 0,05 (Sig.). En este modelo son las variables AUTOESTIMA y HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS RELACIONADOS CON LA GESTIÓN DE LA EMPRESA, las que cumplen la

condición al tener un p-valor inferior a 0,05.

Por tanto, la ecuación quedaría de la siguiente forma, señalando en color rojo las variables que son significativas:

RENRRHH = (0,323) AUTOEST + (0,085) LIDERA + (0,323) HABYCONF + +(-0,077) CONPER

6.5.3.5. Rendimiento global

Si analizamos el rendimiento global, tendremos la siguiente ecuación:

RENDGL =β_0 +β_1HABYCONF+β_2 TOLAMB +β_3 TOLRIE+β_4 CONPER+ β_5 INNOVA+β_6 LIDERA +β_7 PROACT+β_8 NECLOG+ β_9AUTOEST

Se procede a realizar el análisis de regresión como se ha establecido previamente, y realizando el test ANOVA (tabla), obtenemos un modelo válido ya que el p-valor (Sig. en la tabla) es 0,038, menor que 0,05, por que al menos una variable independiente va a explicar a la variable dependiente.

La bondad del ajuste que nos viene dado por el R^2 da un valor intermedio de 0,337.

Cuadro 109. Análisis de regresión. Variable dependiente rendimiento global

Variables introducidas/eliminadas[b]			
Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	AUTOEST, PROACT, HABYCONF, TOLAMB, NECLOG, TOLRIE, LIDERA, CONPER, INNOVA	.	Introducir

a. Todas las variables solicitadas introducidas.
b. Variable dependiente: RENDGL

ANOVA[b]

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	16,503	9	1,834	2,257	,038[a]
	Residual	32,497	40	,812		
	Total	49,000	49			

a. Variables predictoras: (Constante), AUTOEST, PROACT, HABYCONF, TOLAMB, NECLOG, TOLRIE, LIDERA, CONPER, INNOVA
b. Variable dependiente: RENDGL

Resumen del modelo[b]

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,580[a]	,337	,188	,90134910

a. Variables predictoras: (Constante), AUTOEST, PROACT, HABYCONF, TOLAMB, NECLOG, TOLRIE, LIDERA, CONPER, INNOVA
b. Variable dependiente: RENDGL

Coeficientes[a]

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.	Intervalo de confianza de 95,0% para B	
		B	Error típ.	Beta			Límite inferior	Límite superior
1	(Constante)	-7,350E-17	,127		,000	1,000	-,258	,258
	HABYCONF	,305	,142	,305	2,157	,037	,019	,591
	CONPER	-,067	,184	-,067	-,365	,717	-,438	,304
	INNOVA	-,117	,245	-,117	-,476	,637	-,611	,378
	LIDERA	,132	,180	,132	,731	,469	-,233	,497
	NECLOG	-,120	,161	-,120	-,747	,459	-,445	,205
	PROACT	,308	,196	,308	1,574	,123	-,087	,703
	TOLAMB	-,022	,161	-,022	-,137	,892	-,347	,303
	TOLRIE	,081	,158	,081	,513	,611	-,239	,401
	AUTOEST	,334	,142	,334	2,361	,023	,048	,621

a. Variable dependiente: RENDGL

Fuente: Elaboración propia

Para ver cuál o cuáles variables son significativas hay que observar en la tabla de Coeficientes, aquéllas que tengan un p-valor inferior a 0,05 (Sig.). En esta ocasión son la variable AUTOESTIMA Y HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS RELACIONADOS CON LA GESTIÓN.

Por tanto, la ecuación quedaría de la siguiente forma, señalando en color rojo las

variables que son significativas:

RENDGL = (0,305) HABYCONF+(-0,022) TOLAMB + (0,081) TOLRIE+
+(-0,067) CONPER+ (-0,117) INNOVA+(0,132) LIDERA +
+(0,308) PROACT+ (-0,120) NECLOG+ (0,334) AUTOEST

6.5.4. Contraste de la hipótesis referida al impacto del perfil emprendedor sobre el rendimiento

Cuadro 110. Contraste de hipótesis sobre influencia del perfil emprendedor en el rendimiento de la empresa.

PERFIL EMPRENDEDOR>>RENDIMIENTO															
VARIABLES	**MODELOS DE RENDIMIENTO**												**RENDIMIENTO GLOBAL**		
	PROCESOS INTERNOS			**SISTEMA ABIERTO**			**RACIONAL**			**RELACIONES HUMANAS**					
	β	**p-valor (t)**	**Validez**	**β**	**p-valor (t)**	**Validez**	**β**	**p-valor (t)**	**Validez**	**β**	**p-valor (t)**	**Validez**	**β**	**p-valor (t)**	**Validez**
Hab. y conoc. gestión de la empresa	0,164	0,214	NO	**0,305**	**0,028**	**SÍ**	0,203	0,143	NO	**0,323**	**0,022**	**SÍ**	**0,305**	**0,037**	**SÍ**
Tolerancia a la ambigüedad	0,188	0,209	NO	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-0,022	0,892	NO
Tolerancia al riesgo	-0,226	0,128	NO	0,129	0,396	NO	**0,309**	**0,028**	**SÍ**	--	--	--	0,081	0,611	NO
Control percibido	-0,183	0,285	NO	--	--	--	--	--	--	-0,077	0,592	NO	-0,067	0,717	NO
Innovación	-0,168	0,459	NO	-0,003	0,985	NO	--	--	--	--	--	--	-0,117	0,637	NO
Liderazgo	0,308	0,070	NO	--	--	--	--	--	--	0,085	0,547	NO	0,132	0,469	NO
Proactividad	**0,488**	**0,010**	**SÍ**	--	--	--	--	--	--	--	--	--	0,308	0,123	NO
Necesidad de logro	-0,290	0,056	NO	-0,089	0,534	NO	--	--	--	--	--	--	-0,120	0,459	NO
Autoestima	**0,523**	**0,000**	**SÍ**	**0,313**	**0,026**	**SÍ**	--	--	--	**0,323**	**0,021**	**SÍ**	**0,334**	**0,023**	**SÍ**
p-valor (F)	0,03		Sí	0,032		Sí	0,017		SÍ	0,030		SÍ	0,038		SÍ
R^2	0,442			0,236			0,159			0,208			0,337		

Fuente: Elaboración propia

- **β:** Coeficiente que mide el grado de relación entre la variable dependiente y la independiente (sólo se analizan aquellos que son significativos.
- Si en el contraste de hipótesis el **p-valor** (F-Snedecor) o (t-Student) es menor que 0,05 (nivel de confianza del 95%), el modelo es válido o la variable es significativa, respectivamente.
- **Coeficiente de determinación R^2** Bondad del ajuste, cuanto más próximo a 1 mejor será la explicación de la variabilidad del modelo.

Para verificar la influencia del perfil emprendedor sobre el rendimiento de las sociedades laborales, última de las hipótesis de este trabajo de investigación, se ha estimado un modelo para cada tipo de medida de rendimiento utilizado (ver cuadro 110).

En términos de rendimiento global, se tiene un modelo válido que incluye a todas las variables con un coeficiente de determinación $\mathbf{R^2}$ de 0,337, siendo las variables autoestima y habilidades y conocimientos relacionados con la gestión de la empresa, las que resultan significativas e influyen positivamente en el rendimiento global de la empresa, con unos coeficientes **β** de 0,334 y 0,305, respectivamente, con un $p<0,05$.

Si se analizan el resto de medidas de rendimiento según el modelo de Quinn y Rohrbaugh (1983), se observa lo siguiente:

1. Modelo de procesos internos: Se obtiene un modelo válido con todas las variables, con un coeficiente de determinación $\mathbf{R^2}$ de 0,442, siendo en este caso la variable autoestima con un coeficiente **β** de 0,523 y proactividad con un coeficiente **β** de 0,488, las que tienen una relación muy positiva y significativa ($p<0,05$) con el tipo de rendimiento que tiene como prioridad la comunicación, la estabilidad y el control interno de la organización.

2. Modelo de sistema abierto: Se obtiene inicialmente un modelo no válido, por lo que mediante un proceso de eliminación de variables, da como resultado al final un modelo restringido de cinco variables que sí proporcionan un modelo válido, pero con un menor coeficiente de determinación $\mathbf{R^2}$ de 0,236 , siendo en este caso la variable autoestima con un coeficiente **β** de 0,313 y habilidades y conocimientos relacionados con la gestión de la empresa 0,305, las que tienen una relación positiva y significativa ($p<0,05$) con el tipo de rendimiento centrado en la flexibilidad, el crecimiento, la adquisición de recursos y el apoyo externo de la organización.

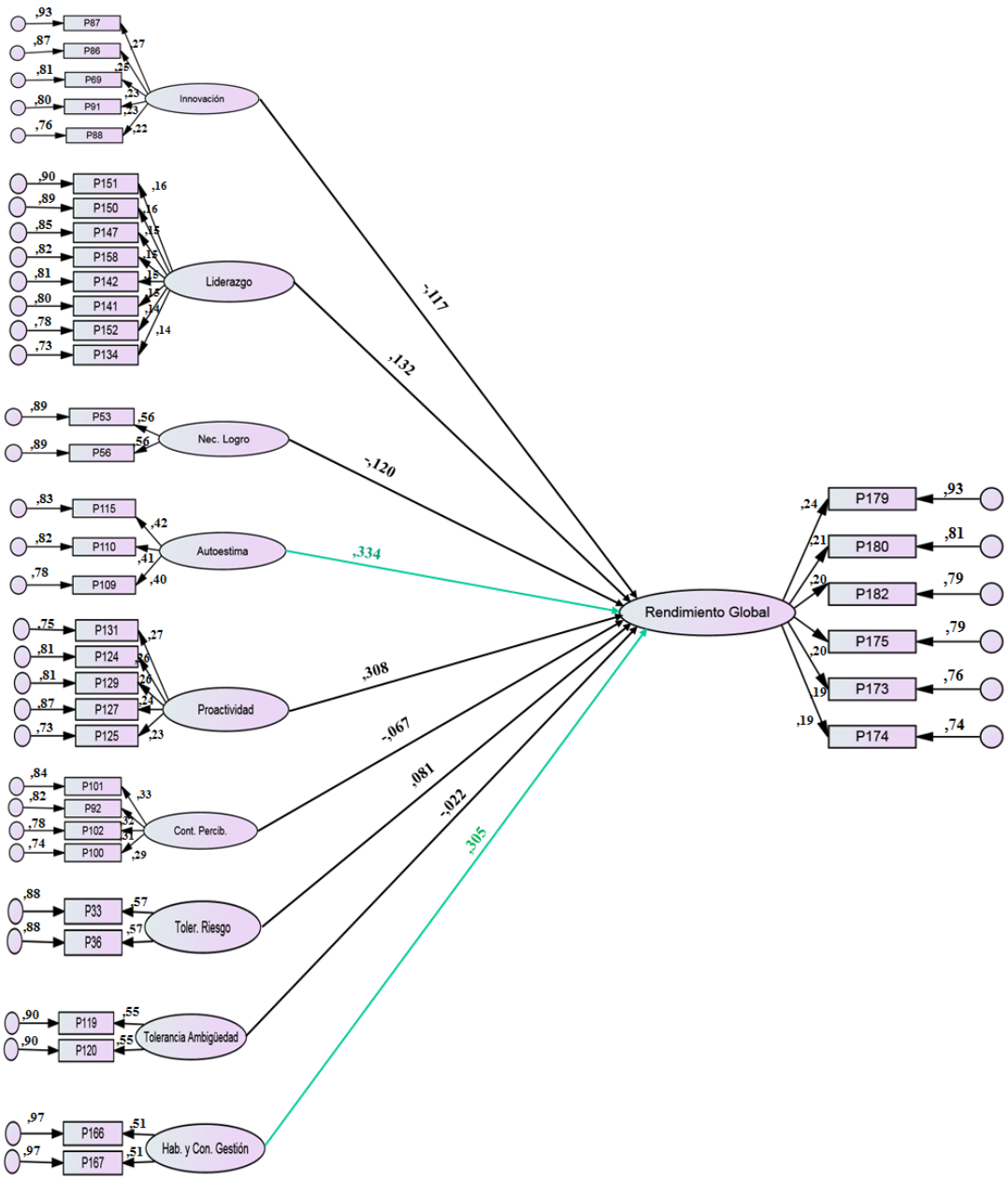
3. Modelo racional: Al igual que el anterior, se tiene como resultado un modelo no válido, por lo que mediante un proceso de eliminación de variables, se obtiene un modelo restringido de dos variables que sí proporcionan un modelo válido, pero con un coeficiente de determinación $\mathbf{R^2}$ muy bajo (0,159) , siendo en este caso la variable tolerancia al riesgo con un coeficiente **β** de 0,309, la que tiene una relación positiva y significativa ($p<0,05$) con el tipo de rendimiento que tiene como prioridad los criterios de eficiencia y productividad desde un punto de vista externo de la organización.

4. Modelo de relaciones humanas: En este caso también se obtiene inicialmente un modelo no válido, por lo que mediante el proceso de eliminación de variables, da como resultado al final un modelo restringido de cuatro variables que sí proporcionan un modelo válido, pero con un menor coeficiente de determinación $\mathbf{R^2}$ de 0,208, siendo las variables autoestima y habilidades y conocimientos relacionados con la gestión de la empresa, con un coeficiente **β** en ambas de 0,323, las que tienen una relación positiva y significativa ($p<0,05$) con el tipo de rendimiento centrado en la flexibilidad y el desarrollo de los recursos humanos desde un punto de vista interno.

6.5.5. Modelo de ecuaciones estructurales

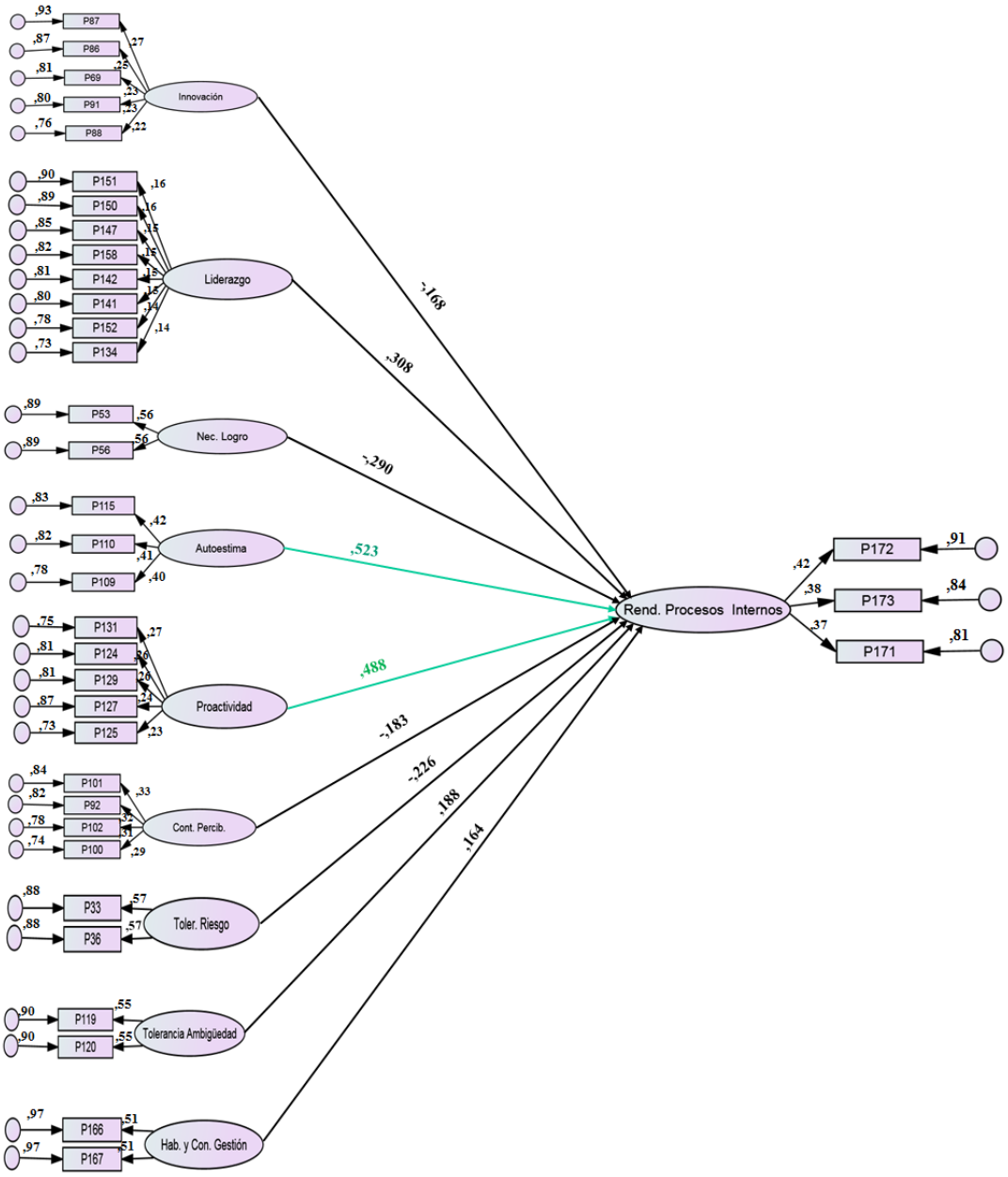
Una vez realizado el proceso de análisis factorial exploratorio y confirmatorio, mediante el que se ha podido establecer cuáles han sido las variables observadas o ítems fiables y válidos, que mejor definen a las variables latentes objeto de estudio, habiendo incluso, descartado unas variables por tener un instrumento fiable; se ha podido realizar a continuación un análisis de regresión lineal múltiple, a través del cual se han puesto en relación las variables que definen el perfil del emprendedor con el rendimiento de la empresa, obteniendo un modelo válido de ecuaciones estructurales, que facilita el análisis de las relaciones que se establecen entre las diferentes variables, como puede observarse en la figura 20, 21, 22, 23 y 24. Los datos relativos a los coeficientes β y a las cargas factoriales pueden consultarse en el cuadro 105.

Figura 20. Modelo que relaciona el perfil emprendedor con el rendimiento global de la empresa



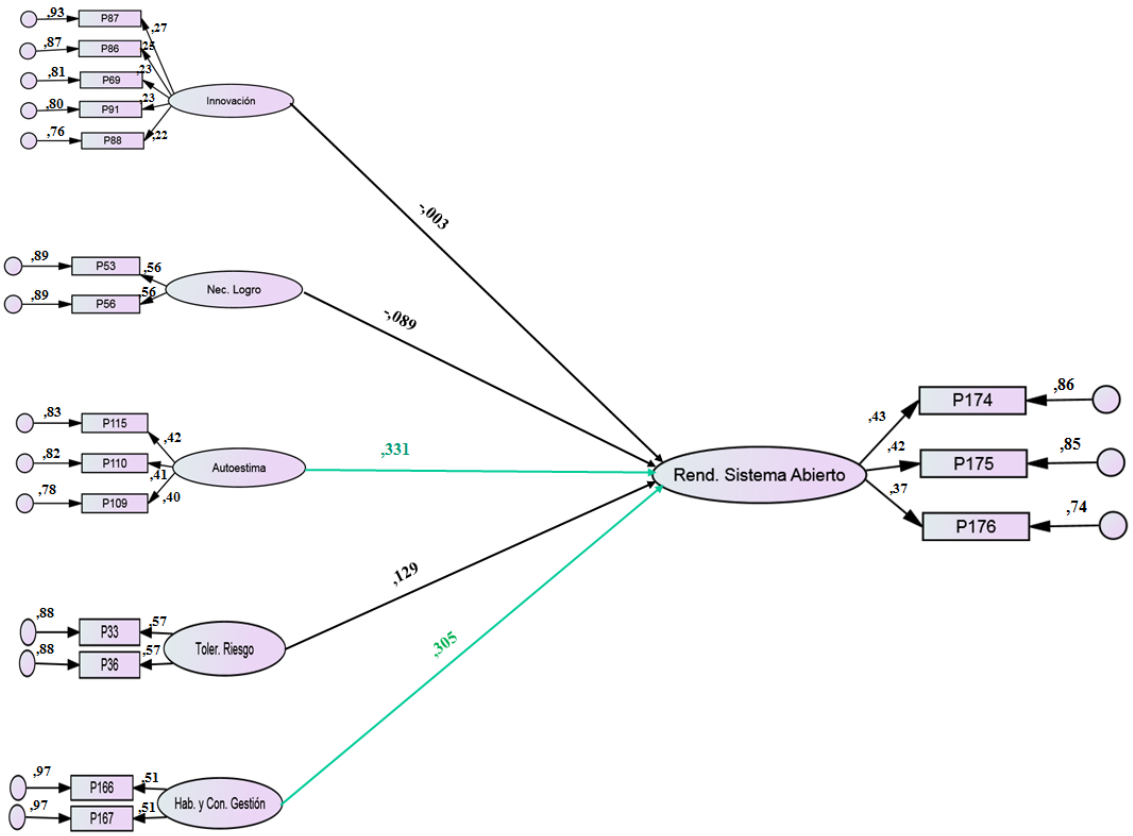
Fuente: Elaboración propia

Figura 21. Modelo que relaciona el perfil emprendedor con el rendimiento basado en los procesos internos



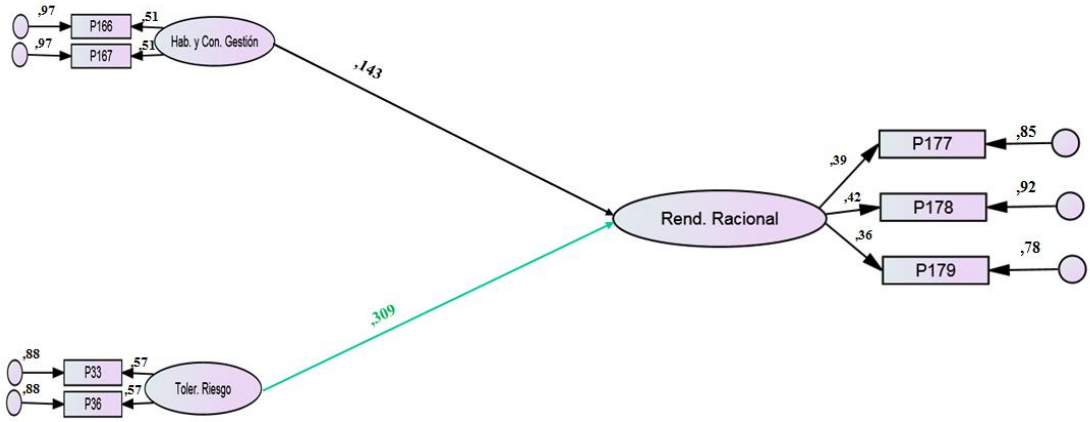
Fuente: Elaboración propia

Figura 22. Modelo restringido que relaciona el perfil emprendedor con el rendimiento basado en el sistema abierto



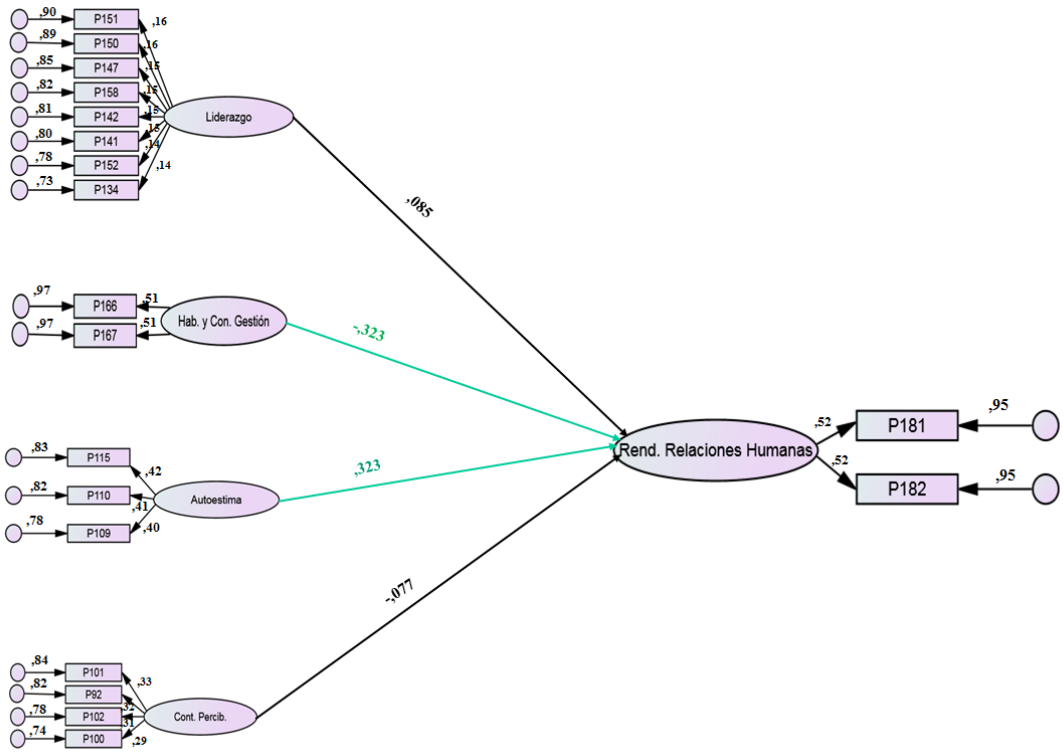
Fuente: Elaboración propia

Figura 23. Modelo restringido que relaciona el perfil emprendedor con el rendimiento racional



Fuente: Elaboración propia

Figura 24. Modelo restringido que relaciona el perfil emprendedor con el rendimiento que tiene como referencia las relaciones humanas



Fuente: Elaboración propia

6.5.6. Análisis del contraste de las hipótesis derivado de los resultados del estudio cualitativo y cuantitativo

El estudio realizado en la primera parte relacionado con el marco teórico, proporciona las características que debe tener un emprendedor, y en el capítulo cuatro se establece una definición del mismo. Llegado a este punto se puede comprobar si efectivamente los socios trabajadores al frente de una sociedad laboral tienen ese perfil emprendedor, y en su caso, en qué medida. Para ello se analizan los resultados de los análisis cualitativo y cuantitativo, con el fin de comprobar si se cumplen las hipótesis de partida que definen las características de un emprendedor modelo. En última instancia habrá que ver cuál o cuáles de esas características están presentes en los emprendedores de las sociedades laborales, significando que esas y no otras son las que definen el perfil de emprendedor de las personas que deciden constituir una sociedad laboral.

En primer lugar se analizan aquellas características que aparecen como definitorias y validadas tanto en el estudio cuantitativo como en el cualitativo:

- Es mayoritariamente de sexo varón.

- Necesidad de logro: Necesita alcanzar los objetivos propuestos y sentirse responsable de la consecución de los mismos.

- Capacidad de liderazgo: Es capaz de ejercer una influencia sobre los demás para que les sigan en la consecución de los objetivos marcados, más por razón su capacidad o habilidad que por su posición jerárquica.

En segundo lugar se ponen en relación aquellas características que han sido parcialmente validadas en uno de los estudios, pero en el otro han sido definitorias o totalmente validada, de esta forma lo que se hace es reforzar el resultado parcialmente aceptado en uno de los estudios con la validez en el otro:

- Tiene un nivel formativo elevado.

- Posee experiencia previa laboral relacionada con la actividad actual de su empresa, empresarial y/ de gestión.

- Recibe apoyo de entidades que facilitan la creación de la empresa y sus primeros meses de existencia.

- Innovador: Está en permanente cambio, realizando cosas nuevas, buscando nuevas formas de combinar los medios de producción, nuevos productos o servicios, o nuevos mercados.

- Autoestima: Tiene gran fe en sus posibilidades.

- Proactividad: Es capaz de detectar las oportunidades que le brinda el entorno, mediante el reconocimiento de la misma, más que por la búsqueda voluntaria, y tiene la iniciativa para actuar sobre ellas.

- Habilidades y conocimientos de gestión: Desarrolla una planificación estratégica, fijando la visión, misión, valores, estableciendo los objetivos y estrategias, asignando los recursos, estructurando la organización y evaluando los resultados obtenidos.

En tercer lugar se ponen en relación aquellas características que han sido parcialmente validadas en los dos estudios, estarían en un tercer nivel de presencia en los emprendedores:

- Tiene una edad comprendida entre 30 y 40 años al emprender el negocio.

- Pertenece a una familia en la que alguno de sus miembros es o ha sido empresario, y en la que la educación se basa en valores relacionados con la independencia, la responsabilidad y la consecución de objetivos.

- Pertenece a grupos sociales marginales (por clase social, inmigración, educación o falta de empleo), o se encuentra en una situación de precariedad en el empleo.

- Forma parte de una sociedad en la que el emprendimiento es una parte de la cultura o de los valores y creencias de la misma.

- Control percibido o interno Es consciente de que los resultados que obtiene, tanto si son positivos como si son negativos, los son por las decisiones que ha tomado y no por la predestinación o por la influencia del entorno.

- Tolerancia a la ambigüedad: Puede trabajar en un entorno confuso, y toma decisiones en situaciones de incertidumbre.

- Dispone de una red social de contactos que le permite estar en continua relación con el entorno resultando beneficioso para la empresa.

- Posee los conocimientos suficientes que le permiten conocer la situación financiera, económica y patrimonial de la empresa, y los aplica a la gestión de la empresa.

En cuarto lugar, en el siguiente nivel de presencia de las características del emprendedor, se ponen en relación aquéllas que han sido validadas o parcialmente validadas en uno de los estudios, y no validadas en otro:

- El entorno geográfico próximo tiene abundante tejido empresarial que ha influido positivamente en la creación de la empresa.

- Tolerancia al riesgo: Tiene una predisposición a asumir riesgos en las decisiones que toma.

Por último, serían aquellas características del emprendedor que **no** se encuentran presentes en las personas que están al frente de una sociedad laboral, porque así coinciden los dos estudios:

- Existe un marco regulatorio facilitador e incentivador de la iniciativa empresarial.

Cuadro 111. Contraste de hipótesis sobre el perfil emprendedor en el estudio cualitativo y cuantitativo

Hipótesis	Validada		Parcialmente validada		No validada	
	A. Cualitativo	A. Cuantitativo	A. Cualitativo	A. Cuantitativo	A. Cualitativo	A. Cuantitativo
Hipótesis 1: Tiene una edad comprendida entre 30 y 40 años al emprender el negocio.			X	X		
Hipótesis 2: Es mayoritariamente de sexo varón.	X	X				
Hipótesis 3: Tiene un nivel formativo elevado.		X	X			
Hipótesis 4: Posee experiencia laboral, empresarial y/o de gestión.	X			X		
Hipótesis 5: Pertenece a una familia en la que alguno de sus miembros es o ha sido empresario, y en la que la educación se basa en valores relacionados con la independencia, la responsabilidad y la consecución de objetivos.			X	X		
Hipótesis 6: Pertenece a grupos sociales marginales (por clase social, inmigración, educación o falta de empleo), o se encuentra en una situación de precariedad en el empleo.			X	X		

Hipótesis 7: El entorno geográfico próximo tiene abundante tejido empresarial que ha influido positivamente en la creación de la empresa.				**X**	**X**	
Hipótesis 8: Recibe apoyo de entidades que facilitan la creación de la empresa y sus primeros meses de existencia.	**X**			**X**		
Hipótesis 9: Forma parte de una sociedad en la que el emprendimiento es una parte de la cultura o de los valores y creencias de la misma.			**X**	**X**		
Hipótesis 10: Existe un marco regulatorio facilitador e incentivador de la iniciativa empresarial.					**X**	**X**
Hipótesis 11: Dispone de una red social de contactos que le permite estar en continua relación con el entorno resultando beneficioso para la empresa.			**X**	**X**		
Hipótesis 12: Tiene una predisposición a asumir riesgos en las decisiones que toma.	**X**					**X**

Hipótesis 13: Necesita alcanzar los objetivos propuestos y sentirse responsable de la consecución de los mismos.	**X**	**X**				
Hipótesis 14: Está en permanente cambio, realizando cosas nuevas, buscando nuevas formas de combinar los medios de producción, nuevos productos o servicios, o nuevos mercados.	**X**			**X**		
Hipótesis 15: Es consciente de que los resultados que obtiene, tanto si son positivos como si son negativos, lo son por las decisiones que ha tomado y no por la predestinación o por la influencia del entorno.			**X**	**X**		
Hipótesis 16: Tiene gran fe en sus posibilidades.		**X**	**X**			
Hipótesis 17: Puede trabajar en un entorno confuso, y toma decisiones en situaciones de incertidumbre			**X**	**X**		
Hipótesis 18: Es capaz de detectar las oportunidades que le brinda el entorno, mediante el reconocimiento de las mismas, más que por la búsqueda voluntaria, y tiene la iniciativa para actuar sobre ellas.	**X**			**X**		

Hipótesis 19: Es capaz de ejercer una influencia sobre los demás para que les sigan en la consecución de los objetivos marcados, más por razón de su capacidad o habilidad que por su posición jerárquica.	**X**	**X**				
Hipótesis 20: Desarrolla una planificación estratégica, fijando la visión, misión, valores, estableciendo los objetivos y estrategias, asignando los recursos, estructurando la organización y evaluando los resultados obtenidos.		**X**	**X**			
Hipótesis 21: Posee los conocimientos suficientes que le permiten conocer la situación financiera, económica y patrimonial de la empresa, y los aplica a la gestión de la empresa.			**X**	**X**		

- Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 7:

CONCLUSIONES

7. CONCLUSIONES

En esta investigación se ha estudiado por un lado el concepto de emprendedor y el modelo de empresa que representa la sociedad laboral y por otro en qué medida están presente los rasgos emprendedores en las personas que promueven y gestionan una empresa laboral; estudiando además cómo influye este perfil en su rendimiento.

A continuación se plantean las principales conclusiones, tanto en lo que se refiere al marco teórico como a los resultados del estudio empírico.

7.1.Marco teórico

La figura del emprendedor ha sido objeto de investigación desde el siglo XVIII, y su definición ha variado con el paso del tiempo, hecho que ha sido puesto de manifiesto en este estudio, y del que se puede deducir, que a la hora de establecer un perfil de emprendedor, hay que tener en cuenta: por un lado sus rasgos psicológicos, entendidos como aquellos caracteres que van asociados a su personalidad y que pueden considerarse innatos; por otro lado los factores socioculturales o el entorno en el cuál se circunscribe su vida, y que influyen de manera decisiva en la decisión de emprender; y por último, sus conocimientos y habilidades relacionados con la gestión empresarial, que una vez puesta en marcha la empresa resultan imprescindibles para la supervivencia y/o el crecimiento de la misma.

En relación a los rasgos psicológicos, las características que con más frecuencia se atribuyen al emprendedor son: la capacidad de detectar oportunidades, y relacionado con ésta, la proactividad y la propensión a asumir riesgos, ya que es lo que permite actuar sobre ellas, y anticiparse a los cambios; además, se trata de una persona que trabaja en situaciones de ambigüedad e incertidumbre, es creativo e innovador, con una fuerte creencia en sus posibilidades y con un alto grado de control interno; posee una capacidad de liderazgo, le apasiona su trabajo y es tenaz en la consecución de los objetivos que se propone, actuando frente a la competencia con agresividad; todo ello con el fin de obtener unos beneficios, por una necesidad de logro o por una necesidad de independencia.

Además de los caracteres personales, el emprendedor está influenciado por una serie de condicionantes externos, que denominamos factores socioculturales: el estilo de vida o grupo social al que pertenece el emprendedor, que puede motivar el "efecto disparador", para iniciar una aventura empresarial; las redes sociales, tanto personales como organizacionales que mantiene el empresario; las facilidades que prestan las entidades de apoyo al emprendimiento y el entorno institucional; la cultura del emprendimiento presente en la familia, en el entorno geográfico y en los valores de la sociedad; la edad, el sexo, la experiencia y la formación del propio emprendedor.

Respecto a las características relacionadas con sus conocimientos o habilidades para gestionar la empresa, el emprendedor ha de contar con unas capacidades para planificar, organizar, dirigir y controlar la actividad empresarial, que junto con unos conocimientos económico-financieros conformarían el brazo gestor del empresario.

En cuanto al modelo de empresa de las sociedades laborales, éstas aparecieron como una alternativa que tenían los trabajadores para continuar con la actividad de las empresas, que como consecuencia de los momentos de crisis de mitad de los ochenta, los propietarios de las mismas decidían cerrar y despedir a los trabajadores. Ante esta situación, los trabajadores invertían en las empresas las indemnizaciones recibidas por los despidos y la capitalización del desempleo, por lo que suponía una inyección de capital que permitía a los trabajadores hacerse con la propiedad y el control de la sociedad, el mantenimiento de sus puestos de trabajo y una nueva oportunidad para la supervivencia y el crecimiento de la empresa. Se trataba entonces de sociedades anónimas, de un cierto tamaño, que pasaban a ser sociedades anónimas laborales, una entidad híbrida, a caballo entre una empresa capitalista, y una cooperativa de trabajo asociado, pero, perteneciendo al grupo de empresas que forman parte de la denominada economía social.

Posteriormente, coincidiendo con la publicación de la Ley de Sociedades Laborales, que permite la constitución de sociedades limitadas laborales, y aprovechando el periodo de crecimiento continuado de nuestra economía desde el año 1997, el modelo de la sociedad laboral será utilizado por los emprendedores como fórmula jurídica para desarrollar su actividad empresarial, llegando a constituirse en España 6.000 sociedades laborales en el año 2002, en su momento de mayor apogeo. Sin embargo, desde el año

2003, el proceso de constitución ha entrado en barrena, y en el año 2013, se han constituido solamente 892 sociedades laborales.

Esta fuerte caída abre el debate sobre si las restricciones que tienen estas empresas en cuanto a la contratación de trabajadores indefinidos, la transmisión de las acciones o participaciones, o al porcentaje de participación de los socios trabajadores, deben flexibilizarse; o por el contrario, deben considerarse como características esenciales del modelo y por tanto no deberían modificarse. No obstante, debe tenerse en cuenta que por esas restricciones, que por otro lado, configuran la idiosincrasia del modelo, se reciben una serie de ayudas y subvenciones que no se percibirían si el modelo se asemejase a una empresa capitalista.

Se trata por tanto, de un modelo de empresa en el que los emprendedores, son los propietarios, trabajadores y gestores de la empresa, resultando una conjunción de roles en una misma persona, no exenta de dificultades en muchas ocasiones, por los conflictos que pueden surgir en la toma de decisiones.

7.2. Estudio empírico

Mediante el estudio empírico se ha analizado el perfil emprendedor de las personas que están al frente de una sociedad laboral, para ver cuáles de las características estudiadas están presentes en los socios trabajadores que a su vez fueron los promotores de la empresa y ahora también son gestores de la misma, además de analizar el impacto de ese perfil emprendedor sobre el rendimiento de la empresa. En definitiva, disponer de la información real del emprendedor y de las empresas que permita abordar la comprobación de las hipótesis planteadas.

Se han utilizado dos técnicas de análisis:

- Análisis cualitativo, mediante un estudio de casos múltiples, en el que han participado seis empresarios, de seis sociedades laborales de Extremadura.

- Análisis cuantitativo, a través del análisis de una muestra de empresas laborales de todo el territorio español, se realiza un análisis descriptivo para conocer el perfil emprendedor y posteriormente un análisis de regresión apoyado en un

modelo de ecuaciones estructurales que ha permitido relacionar el perfil emprendedor y el rendimiento de las empresas. En este sentido, hay que mencionar que el tamaño de la muestra con el que se ha trabajado no ha sido representativo, debido a las dificultades encontradas para la participación en la cumplimentación del cuestionario. De ahí la importancia de combinar los dos estudios, para obtener unas conclusiones lo más cercana posible a la realidad.

7.2.1. Perfil emprendedor

La información obtenida por ambos métodos permite definir el perfil emprendedor de las personas que están al frente de las sociedades laborales. De todas las características que han sido contrastadas, se consideran aquellas validadas totalmente por ambos métodos o en su caso que han sido parcialmente validadas por uno y totalmente validadas por el otro:

Factores socioculturales:

- Es mayoritariamente de sexo varón, dato que es avalado por los estudios realizados por el informe GEM[47] en España.

- Tiene un nivel formativo elevado, referido a su nivel de estudios, por lo que viene a coincidir con las investigaciones de Pinillos (2001), Quintana (2001) y de Hisrich et al. (2005) y contradice a los resultados del estudio de Veciana (1989), que no encontró relación entre el nivel de estudios y el emprendimiento.

- Recibe apoyo de entidades que facilitan la creación de la empresa y dan apoyo en sus primeros meses de existencia, coincidiendo con Veciana (2005). Del análisis cualitativo se puede extraer la conclusión de que las empresas reciben fundamentalmente ayudas de las administraciones públicas (ver cuadro 5) en concepto de creación de empleo, ya que por ejemplo, en el caso de la Junta de Extremadura, por ser sociedad laboral las personas que inicialmente se encuentran en el desempleo y se dan de alta como socios trabajadores, obtienen

[47] http://www.gemconsortium.org/docs/download/2811

ayudas que pueden llegar a los 12.500 euros y en el caso de contratación indefinida de técnicos o gerentes puede llegar a los 27.000 euros. Se trata de las ayudas más cuantiosas que por esos conceptos se pueden dar a una empresa.

Rasgos psicológicos:

- **Necesidad de logro**: Necesita alcanzar los objetivos propuestos y se siente responsable de la consecución de los mismos, o tiene el deseo de hacer bien su trabajo para alcanzar un sentimiento interno de realización personal. En este sentido está de acuerdo con los estudios de Christensen (1994), de Begley y Boyd (1988) y en contra de las investigaciones de Gilmore (1971) y Magdalena (1977), que encontraron una insignificante relación entre la necesidad de logro y la iniciativa empresarial.

- **Capacidad de liderazgo**: Es capaz de ejercer una influencia sobre los demás para que les sigan en la consecución de los objetivos marcados, más por razón de su capacidad o habilidad que por su posición jerárquica. Coincide con estudios como los de Leibenstein (1968).

- **Innovador**: Está en permanente cambio, realizando cosas nuevas, buscando nuevas formas de combinar los medios de producción, nuevos productos o servicios, o nuevos mercados. Schumpeter (1978), considera que la principal característica del empresario es su carácter innovador e investigaciones empíricas como Carland et al.. (1984) y de Miller (1983), han encontrado que los emprendedores son más innovadores que los no emprendedores.

- **Autoestima**: Tiene gran fe en sus posibilidades, cree que puede conseguir los objetivos marcados con un alto nivel de control de los acontecimientos, coincidiendo con los estudios de Harper (1998), Christensen (1994), Sexton y Bowman-Upton (1991), Nueno (1994) o Modu (1996) que la destacan como una característica presente en el emprendedor.

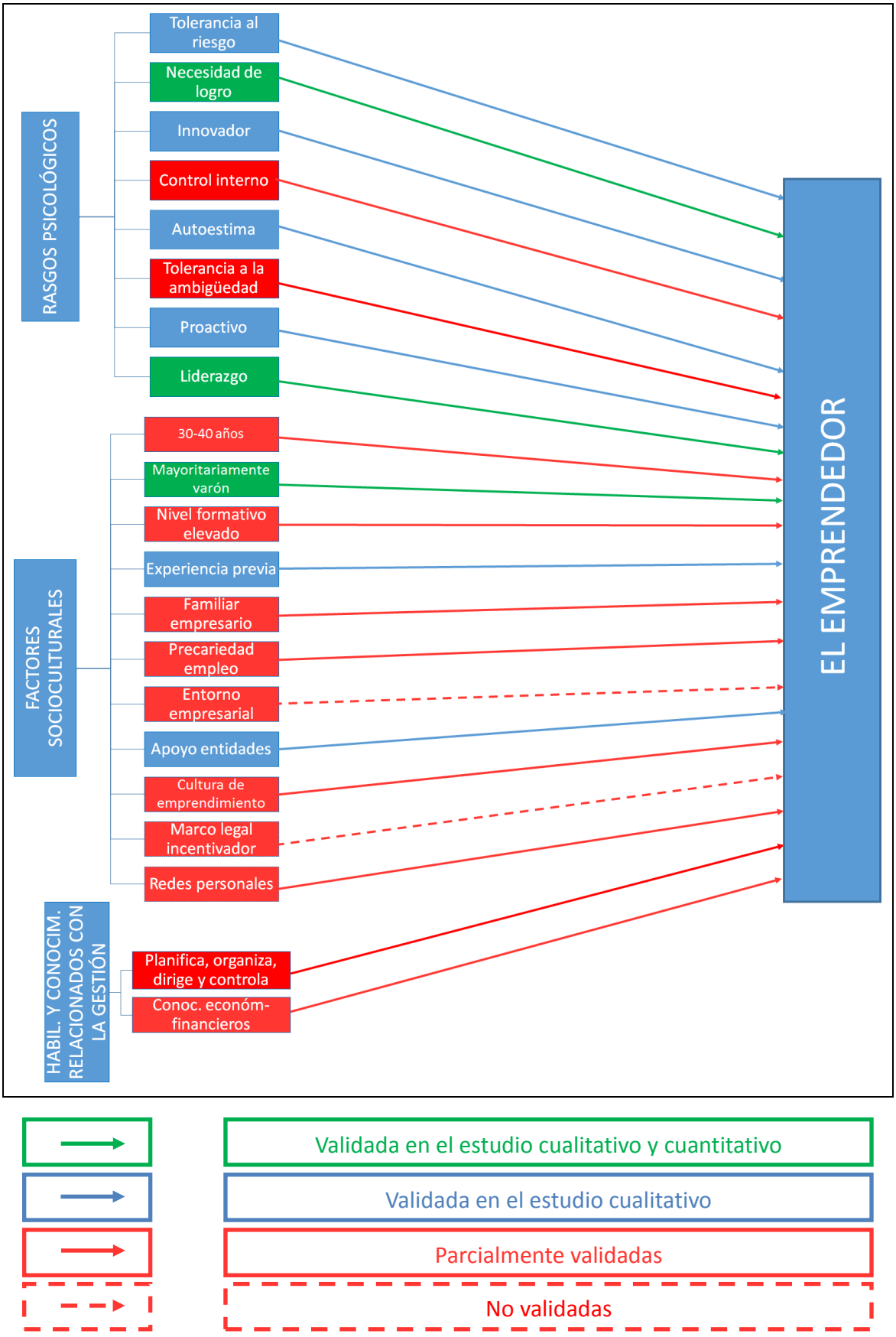
- **Proactividad**: Es capaz de detectar las oportunidades que le brinda el entorno, mediante el reconocimiento de la misma, más que por la búsqueda voluntaria, y tiene la iniciativa para actuar sobre ellas. Investigaciones como las de Lumpkin y Dess (2001), Aktan y Bulut (2008) y Shamsuddin et al.. (2012), coinciden en este sentido.

Conocimientos y habilidades relacionados con la gestión:

- **Planifica, organiza, dirige y controla:** Desarrolla una planificación estratégica, estableciendo los objetivos y estrategias, asignando los recursos, estructurando la organización y evaluando los resultados obtenidos. Todo ello conforme a los estudios llevados a cabo por Drucker (1973), Katz (1955) y Mintzberg (1983) y a las investigaciones de Codina (2005) y de Cogliser y Brigham (2004).

En la figura 25 puede observarse las características del perfil de emprendedor en función de su grado de validación.

Figura 25. Perfil de emprendedor resultado del estudio empírico



Fuente: Elaboración propia

Del análisis del resto de variables que no aparecen como integradoras del perfil emprendedor, se pueden destacar cinco:

- No se ha podido validar totalmente en ninguno de los dos estudios que el emprendedor pertenezca a **grupos sociales marginales (por clase social, inmigración, educación o falta de empleo), o que se encuentra en una situación de precariedad en el empleo**, ya que no ha tenido una presencia relevante; contrariamente a lo que podría pensarse de este tipo de empresas que perciben ayudas de mucha cuantía cuando el emprendedor parte de una situación de desempleo. Es más, aparecen como respuestas mayoritarias en el estudio cuantitativo, el reto personal y la independencia profesional junto con la realización social y económica y la detección de una oportunidad de negocio.

- No se ha podido validar que los socios trabajadores encargados de la gestión de la empresa posean los **conocimientos suficientes que le permitan conocer la situación financiera, económica y patrimonial de la empresa**, y los utilicen para la gestión de la misma, a pesar de tener un nivel educativo elevado. Es más, del estudio cualitativo se llega a la conclusión de que ninguno al iniciar la actividad posee esos conocimientos, y aun reconociendo esa carencia, sólo la mitad se están formando y le dan la importancia que tiene, sin embargo la otra mitad ni hace, ni piensa hacer nada para mejorar sus conocimientos.

- La **tolerancia al riesgo o predisposición a asumir riesgos** en las decisiones que se toman, aparece como característica validada en el estudio cualitativo, pero como no validada en el cuantitativo, quizá pueda deberse a la no comprensión de las preguntas formuladas en el cuestionario, que haya podido alterar el resultado de lo que se pretendía medir. Además, que mayor asunción de riesgo que la creación de la propia empresa. Se trataría por tanto de un posible defecto achacable a los estudios que se realizan mediante encuestas.

- El contacto con el entorno en el que actúa la empresa es fundamental, ya que permite anticiparse a los cambios, en este sentido, dispone de una **red de contactos** basada principalmente en los clientes y proveedores y en menor medida con conocidos y amigos y con asesorías y asociaciones sectoriales; pero

lo relevante es el bajo nivel de relación con las instituciones académicas y de investigación.

- Y por último, es muy significativo que en ambos estudios los emprendedores lleguen a la conclusión de que existe un **marco regulatorio** que ni incentiva ni facilita la acción emprendedora, confirmando lo que se había expuesto en el marco teórico, que España ocupa el lugar 136 de 185 países, en la facilidad para la apertura de un negocio (según el Informe Doing Business de 2013[48] publicado por el Banco Mundial), necesitando para constituir una empresa, más del doble de días y de número de procedimientos, que la media de los países de la OCDE.

7.2.2. Perfil emprendedor y rendimiento.

En el estudio de la relación entre las variables que configuran el perfil de emprendedor y el rendimiento de la empresa, se ha desarrollado mediante el estudio cuantitativo, sólo se han podido introducir en el análisis las siguientes variables relacionadas con el perfil emprendedor:

- Habilidades y conocimientos relacionados con la gestión de la empresa.
- Tolerancia a la ambigüedad.
- Tolerancia al riesgo.
- Control percibido.
- Innovación.
- Liderazgo.
- Proactividad.
- Necesidad de logro.
- Autoestima.

El resto no ha pasado el corte de la fiabilidad medido el coeficiente alfa de Cronbach, por ser inferior a 0,7 o la validez.

Por tanto, podemos extraer las siguientes conclusiones:

[48] http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/spain#starting-a-business

1) **Modelo de rendimiento global**: se tiene un modelo válido que incluye a todas las variables analizadas del perfil emprendedor, siendo las variables **autoestima y la de habilidades y conocimientos relacionados con la gestión de la empresa**, las que resultan significativas e influyen positivamente en el rendimiento global de la empresa.

2) **Modelo de procesos internos:** Se obtiene un modelo válido completo, siendo en este caso las variables **autoestima y proactividad** las que tienen una relación muy positiva y muy significativa con el tipo de rendimiento que ofrece una especial importancia al control, la estabilidad y la comunicación de información, teniendo como referencia la calidad del producto o servicio y de los procesos operativos internos.

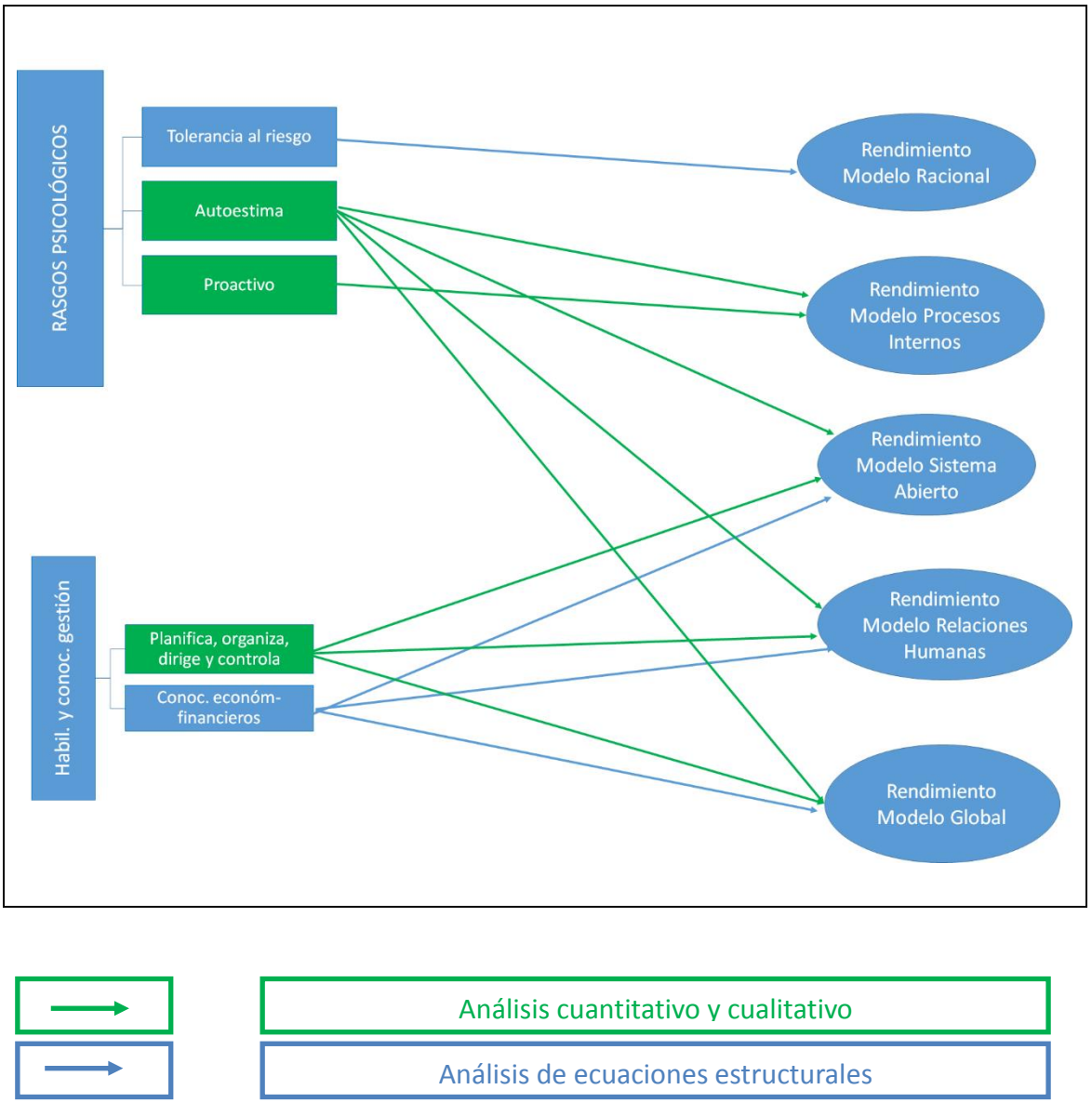
3) **Modelo de sistema abierto:** Se obtiene inicialmente un modelo no válido, por lo que mediante un proceso de eliminación de variables, se obtiene como resultado un modelo restringido de cinco variables, pero con un menor coeficiente de determinación, siendo en este caso las variables **autoestima** y **habilidades y conocimientos relacionados con la gestión de la empresa,** las que tienen una relación positiva y significativa con el tipo de rendimiento centrado en la flexibilidad, el crecimiento, la adquisición de recursos y el apoyo externo de la organización, y que se centra en la evolución de la satisfacción del cliente, la adaptación a los cambios del entorno y la imagen de la empresa.

4) **Modelo racional:** Al igual que el anterior, se tiene como resultado un modelo no válido, por lo que mediante un proceso de eliminación de variables, se obtiene un modelo restringido de dos variables, pero con un coeficiente de determinación muy bajo siendo en este caso la variable **tolerancia al riesgo** la que tiene una relación significativa y positiva con el tipo de rendimiento que tiene como prioridad los criterios de eficiencia y productividad desde un punto de vista externo de la organización, es decir relacionado con la evolución de la cuota de mercado, la rentabilidad y la productividad de la empresa.

5) **Modelo de relaciones humanas:** En este caso también se obtiene inicialmente un modelo no válido, por lo que mediante el proceso de eliminación de variables, da como resultado al final un modelo restringido de cuatro variables, pero con un menor coeficiente de determinación, siendo las variables **autoestima y habilidades y conocimientos relacionados con la gestión de la empresa**, las que tienen una relación positiva y significativa con el tipo de rendimiento de la empresa que se centra en la flexibilidad desde un punto de vista interno, que plantea como principal objetivo el desarrollo de los recursos humanos, y que en su medición se han seguido criterios tales como la satisfacción de los trabajadores, la rotación y el absentismo del personal.

En la figura 26 se pueden observar aquellas características que están presentes en los emprendedores de las sociedades laborales que han participado en el estudio, y que influyen positivamente en el rendimiento de la empresa.

Figura 26. Perfil emprendedor derivado del estudio empírico y su relación con el rendimiento



Fuente: Elaboración propia

Las variables que influyen sobre los distintos modelos de rendimiento, coinciden con el resultado de otras investigaciones:

1) En cuanto a la **autoconfianza o autoestima** constituye una de las características relacionadas con el éxito de los emprendedores; autores como Christensen (1994), Sexton y Bowman-Upton (1991), Nueno (1994) o Modu (1996) la destacan como una característica presente en el emprendedor, o como afirma Ibáñez (2002 p.100) citando a Branden (1998), "*la autoestima es la clave del éxito o del fracaso, ya que el modo en que nos sentimos con respecto a nosotros mismos afecta a todos los*

aspectos de nuestra experiencia, y nuestras respuestas ante los acontecimientos dependen de qué pensamos sobre nosotros mismos, no existiendo un juicio a que someternos más importante que el nuestro propio".

2) Las investigaciones de Lumpkin y Dess (2001) que consideran que la **proactividad** permite a la empresa lograr el éxito, al igual que Aktan y Bulut (2008) y Shamsuddin et al.. (2012) que consideran que la proactividad tiene un impacto positivo y significativo sobre los resultados de la empresa, no estando de acuerdo con el estudio realizado por Lekmat y Selvarajah (2008) en el que llegaron a la conclusión de que la proactividad tiene un impacto negativo sobre los resultados empresariales.

3) Los estudios de Aktan y Bulot (2008) y de Shamsuddin et al.. (2012), demuestran que la **asunción de riesgos** tiene un efecto positivo y significativo sobre el rendimiento financiero de la empresa.

4) En relación con las **habilidades y conocimientos relacionados con la gestión de la empresa**, como señalan Pazos, Babío y López (2012), la falta de habilidades de gestión del emprendedor tiene consecuencias directas como la mala coordinación del equipo de trabajo, la falta de cumplimiento de los plazos previstos en el plan de negocio, escasa orientación al mercado de las tecnologías y productos creados, presencia de unas redes de contactos pequeñas o una deficiente gestión empresarial, aspectos todos ellos que afectan al rendimiento de la empresa (Chiesa y Piccaluga, 2000; Harrison y Leitch, 2005; Lockett, Siegel, Wright y Ensley, 2005).

Llegado este punto se puede decir que la variable **autoestima**, que está presente como una característica inherente en los emprendedores de las empresas laborales estudiadas, es una variable que influye de manera muy positiva y muy significativa en el rendimiento global de la empresa y de forma significativa y positiva en el modelo de rendimiento de procesos internos, en el de sistema abierto y en el de relaciones humanas. Que la variable **habilidades y conocimientos relacionados con la gestión**,

también está presente como una característica inherente en los emprendedores de las empresas laborales estudiadas, que influye de manera muy positiva y muy significativa en el rendimiento global de la empresa y de forma significativa y positiva en el modelo rendimiento de sistema abierto y en el de relaciones humanas. Y por último que la variable **proactividad** que también está presente como una característica inherente en los emprendedores de las empresas laborales estudiadas, influye en el rendimiento de procesos internos. La única variable que influye positiva y significativamente sobre el modelo de rendimiento racional y que no está presente, en el estudio cuantitativo, como rasgo en los emprendedores estudiados, es la **tolerancia al riesgo**, pero se vuelve a advertir que se ha podido realizar una interpretación incorrecta de las preguntas del cuestionario, ya que en el estudio cualitativo sí estaba presente.

En conclusión, partiendo de un modelo teórico, se han definido las características que están presentes en los emprendedores que ha participado en la constitución de una sociedad laboral y que ahora está al frente de la gestión de la misma, y mediante un estudio empírico cualitativo y cuantitativo se han validado aquellas características del modelo teórico que se han encontrado en los emprendedores analizados, posteriormente mediante un análisis de regresión múltiple, se ha relacionado este perfil con el rendimiento de la empresa, dando como resultado que tres de las cuatro variables que influyen positiva y significativamente sobre el rendimiento están presentes en los emprendedores que han participado en el estudio.

En definitiva, ante la duda que se planteaba en el capítulo 1, sobre si la persona que forma parte de las sociedades laborales, con las particularidades que lo definen (trabajador, propietario y gestor), estaba capacitado para desempeñar el rol de emprendedor y gestor; se puede afirmar, con las limitaciones que se verán en el siguiente apartado, que sí posee unas características definitorias del perfil de emprendedor y que realiza la labor de dirección, si bien ésta última debería acompañarse de una mejora en la cualificación.

Y por último, sobre si la presencia de estos rasgos tienen una influencia positiva sobre el rendimiento de la empresa y por tanto sobre su capacidad de crecimiento y desarrollo,

también se puede afirmar, con las limitaciones que se exponen en el apartado siguiente, que sí.

7.3. Implicaciones de gestión

Para finalizar, sería recomendable, incidir sobre algunas cuestiones que podrían mejorar el desempeño de la actividad empresarial:

1) La formación empresarial del socio trabajador que desarrolla la labor de gestor de la empresa, y más concretamente en lo relacionado con los conocimientos económicos y financieros, con el objeto de poder evaluar la situación de la empresa y tomar las mejores decisiones; máxime cuando se trata en su mayoría de pequeñas o microempresas que no tienen recursos para la contratación de un gerente. Como resultado del estudio cualitativo, sería recomendable que esta formación, no sea impuesta, sino que debería realizarse por convicción del empresario de que la misma, es necesaria para la supervivencia y el crecimiento de la empresa.

2) Se debería mejorar la valoración que se tiene del emprendedor, y eso pasa en primer lugar, por reconocer el mérito que tiene una persona cuando toma la decisión de crear una empresa, y en segundo lugar, por cambiar el marco legal que regula la actividad empresarial, desde que se tiene la idea de emprender hasta después de que se produce el cierre de la empresa, tomando el fracaso empresarial como una parte más del emprendimiento.

3) Las instituciones académicas y de investigación deberían tener un contacto más frecuente con los emprendedores, sobre todo de la pequeña y microempresa, con el objeto de conocer los problemas a los que se enfrenta y aportar soluciones.

7.4. Limitaciones del estudio empírico y futuras líneas de investigación.

Como ya se ha señalado anteriormente, las limitaciones del estudio vienen dadas por el análisis cuantitativo, en la medida en que no se ha podido disponer de una muestra representativa de la población. Esto hace que las conclusiones del estudio cuantitativo

no puedan ser extrapolables al resto de la población. Futuras investigaciones que se apoyen en el sector empresarial, requerirán de una nueva metodología de captación de empresas y destinar más tiempo y recursos a tal efecto.

Probablemente debido al tamaño muestral, algunas de las variables no alcanzaron el nivel mínimo de fiabilidad exigido, por lo que no se han podido introducir en el análisis, y también puede resultar excesivo el número de variables en relación al tamaño de la muestra.

No obstante, parte de estas restricciones en el análisis se han visto compensadas con el análisis de casos múltiple.

Otra limitación del estudio empírico realizado es que se trata de un análisis transversal y estático, mostrando una foto fija de la situación que se ha pretendido estudiar, por lo que sería deseable realizar un diseño empírico dinámico.

Por otra parte, en cuanto a futuras líneas de investigación relacionadas con el modelo de la sociedad laboral se pueden proponer las siguientes:

1. El estudio de los motivos del auge y posterior descenso en la constitución de las sociedades laborales.

2. El impacto de las ayudas económicas que reciben este tipo de empresas sobre su desarrollo.

3. La idoneidad o no de la participación de las administraciones públicas en el capital social, con el objetivo de prestar servicios a los ciudadanos a través de estas empresas.

4. Analizar el proceso de gestión en este tipo de empresa.

Y en relación con el emprendimiento, se proponen las siguientes líneas de investigación:

1. Realizar el mismo estudio en otros colectivos empresariales.

2. Buscar diferencias entre el emprendedor de las empresas laborales y el de las empresas capitalistas.

3. Definir el perfil de emprendedor de los egresados en función de su titulación.

4. Relacionar el perfil emprendedor con otras variables determinantes del éxito o fracaso de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- Ahmed, S. U. (1985). Nach, risk-taking propensity, locus of control and entrepreneurship. Personality and Individual differences, 6(6), 781-782.

- Aktan, B., y Bulut, C. (2008). Financial performance impacts of corporate entrepreneurship in emerging markets: A case of Turkey. European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, 12, 69-79.

- Alonso Nuez, M. J., & Galve Górriz, C. (2008). El emprendedor y la empresa: una revisión teórica de los determinantes a su constitución. Acciones e Investigaciones sociales, (26).

- Álvarez, C., y Acosta, J. A. Aspectos claves para el proceso de la negociación.

- Antoncic, B., & Scarlat, C. (2008). Corporate Entrepreneurship Performance: Slovenia and Romania. Management, 3(1), 15-38.

- Aragón, A. y Rubio, A. (2005, dic.). Success factors in industrial SMEs in Spain. Universia Business Review-Actualidad Económica, 8, 38-51.

- Ardichvili, A, Richard N., Cardozo. A. Model of Entrepreneurial Recognition Process. Journal of Enterprising Culture, vol 8, nº 2, pag. 103-119.

- Arruda, J.E.; Weiler, M.D.; Valentino, D.; Willis, W.G.; Rossi, JS; Stern, R.A.; Gold, S.M. & Costa, L. (1996). A Guide for Apllying Principal Components Analysis and Confirmatory Factor Analysis to Quantitative Electroencephalogram Data. International Journal of Psychophysio - logy. 23 (1-2). 63-81

- Ausín Gómez, J. M. (2002) (Dir). Libro Blanco de las Sociedades Cooperativas y Laborales de Extremadura. Consejería de Trabajo de la Junta de Extremadura, Fundecyt y Universidad de Extremadura.

- Barea, J. y Monzón, J. L. (1992) (Dir). Libro Blanco de la Economía Social Española. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Centro de Publicaciones. Madrid.

- Bateman TS, Crant JM, (1993). Journal of Organizationa1Behavior; 14,pp. 103-118.

Copyright 1993 by John Wiley & Sons Limited. Reprinted from "The Proactive Component of Organizational Behavior".

- Baum, J. R. (2001). Motivation mediators of entrepreneurs' personal characteristics and new venture performance. In 16th annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology (SIOP). San Diego.

- Begley, T. M., & Boyd, D. P. (1988). Psychological characteristics associated with performence in entrepreneurial firms and smaller businesses. Journal of Business Venturing, 2(1), 79-93.

- Bingham R. D., & Melkers, J. E. (1989). Entrepreneurs in America: Are they really a different breed? Environment and Planning C: Government and Policy, 7, 411-422.

- Bolin, L. A. (1997). Entrepreneurial leadership: New paradigm research discovering the common characteristics and traits of entrepreneurs who have served successfully in leadership positions. Unpublished Dissertation, Walden University.

- Borland, C. M. (1975). Locus of control, need for achievement and entrepreneurship (Doctoral dissertation, ProQuest Information & Learning).

- Brockhaus, R.H. (1980). "Risk taking propensity of entrepreneurs", Academy of Management Journal, vol. 23, nº 3 (pp. 509-520).

- Brockhaus, R. H., & Nord, W. R. (1979). An Exploration of Factors Affecting the Entrepreneurial Decision: Personal Characteristic vs. Environmental Conditions. In Academy of Management proceedings (Vol. 1979, No. 1, pp. 364-368). Academy of Management.

- Broehl, W. G. (1978). The village entrepreneur: change agents in India's rural development. Harvard University Press.

- Buttner, E. H. (1993). Female entrepreneurs: how far have they come? Business Horizons, 36(2), 59-65.

- Calvo Ortega, R. (2013). Sociedades Laborales. Cuadernos Civitas. Ed. Thomson Reuters.

- Cano, A. (2002). Teoría jurídica de la economía social. La sociedad laboral: una forma jurídica de empresa de economía social. Madrid, CES.

- Cantillon, R. (1755). Ensayo sobre la naturaleza del comercio en general, Fondo de Cultura Económica, México, 1978.

- Cardozo Crowe, A. P. (2011). La motivación para emprender: evolución del modelo de rol en emprendedores argentinos. Tesis Doctoral UNED.

- Carland, J. W., Hoy, F., Boulton, W. R., & Carland, J. A. C. (1984). Differentiating entrepreneurs from small business owners: A conceptualization. Academy of management review, 9(2), 354-359.

- Chaves, V. E. J. (2012). El estudio de caso y su implementación en la investigación. *Revista Internacional de Investigaciones en Ciencias Sociales-RIICS*, *8*, 141-149.

- Chiesa, V. Y Piccaluga, A. (2000): "Exploitation and diffusion of public research: the case of academia spinoff companies in Italy", R&D Management, Vol. 30, Nº 4, pp. 329-339.

- Christensen, M.A. (1994). The identification of Business Starters using attitude. Calgary, University of Calgary Press.

- Codina. A. (2005). ¿Qué hacen los directivos y qué habilidades necesitan para un trabajo efectivo? Resumen y análisis de Investigación. México.

- Cogliser, C. C., & Brigham, K. H. (2004). The intersection of leadership and entrepreneurship: Mutual lessons to be learned. The Leadership Quarterly, 15(6), 771-799.

- Cooper, A. C., & Dunkelberg, W. C. (1987). Entrepreneurial research: Old questions, new answers and methodological issues. Purdue University, Krannert Graduate School of Management.

- Cromie, S., y Johns, S. 1983. Irish entrepreneurs: Some personal characteristics. Journal of Organizational Behaviour, 4: 317–324.

- Cronbach, L.J. (1951): "Coefficient alpha and the internal structure of tests".

Psychometrika, Vol. 16, pp. 297-334.

- Delors, L. B. (1993). Crecimiento, competitividad y empleo: retos y pistas para entrar en el siglo XXI. Boletín de la Comunidades Europeas. Suplem, 6, 93.

- DeMartino, R., & Barbato, R. (2003). Differences between women and men MBA entrepreneurs: exploring family flexibility and wealth creation as career motivators. Journal of Business Venturing, 18(6), 815-832.

- Díaz, C. (2002). La creación de empresas. Revisión histórica de teorías y escuelas. Ediciones La Coria.

- Drucker, P. (1973). La Gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas. Editorial El Ateneo, 1984, Buenos Aires, Argentina. 6ª edición.

- Drucker, P. (1986): "La disciplina de la innovación". Harvard Deusto Business Review, Nº 26, págs. 3-10.

- Drucker, P. (1987). Innovation and entrepreneurship. Newbridge Communications.

- Durand, D. E. (1975). Relation of achievement and power motives to performance among black businessmen. Psychological Reports, 37(1), 11-14.

- Eisenhardt, K. M. (1989): "Building Theories from Case Study Research", Academy of Management Review, Vol. 14, nº 4, pp. 532-550.

- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. Academy of management journal, 50(1), 25-32.

- Fajardo, G. (2001) Desarrollo y aplicación de la Ley de Sociedades Laborales a través de los Estatutos Sociales de la Sociedad Limitada Laboral", en Jornada organizada por CONFESAL (Confederación Nacional de Sociedades Laborales) y celebrada en Madrid el 26 de noviembre de 2001.

- Fernández, E., & Junquera, B. (2001). Factores determinantes en la creación de pequeñas empresas: una revisión de la literatura. Papeles de Economía Española, (89-90), 322-342.

- Filion, L. (2003). Emprendedores y pequeños propietarios de la pequeña-mediana

empresa, PYME. Revista Administración y Organizaciones. Julio de 2003. p. 113-152.

- Fischer, E. M., Reuber, A. R., & Dyke, L. S. (1993). A theoretical overview and extension of research on sex, gender, and entrepreneurship. Journal of business venturing, 8(2), 151-168.

- Galbraith, J. K. (2007). The new industrial state. Princeton University Press.

- Gálvez Albarracín, E., & García Pérez, D. (2011). Cultura organizacional y rendimiento de las mipymes de mediana y alta tecnología: un estudio empírico en Cali.

- Gálvez Albarracín, E. J.; García Pérez de Lema, D.. (2011b). Impacto de la cultura intraemprendedora en el rendimiento de las MIPYME del sector turístico colombiano: Un estudio empírico, Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes. 52, 27-36.

- Gálvez Albarracín, E., & García Pérez, D. (2012). Impacto de la innovación sobre el rendimiento de la mipyme: un estudio empírico en Colombia. *Estudios Gerenciales, 28*(122), 11-28. Recuperado de: http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1158

- Gálvez Albarracín, E., Contreras Palacios, F., & Maldonado Guzmán, G. (2013). La orientación al aprendizaje organizacional y su efecto en el desempeño de las MIPYMES colombianas. *FAEDPYME INTERNATIONAL REVIEW, 2*(3), 49-59. doi:10.15558/fir.v2i3.29.

- García Delgado, JL y Myro, R. (Dir). (2011). Lecciones de Economía Española. Ed. Civitas. 10ª Edición.

- Gastaminza, M. A. G., & Hernández, I. P. (2001). La adaptación de las sociedades laborales a la evolución del ciclo económico. Un estudio empírico para las diferentes comunidades autónomas. CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa, (38), 33-55.

- George D y Mallery P. (1995). A Simple Guide and Reference. Wadsworth Publishing Company, Belmont.

- Gibb, A., & Ritchie, J. (1982). Understanding the process of starting small businesses. International Small Business Journal, 1(1), 26-45.

- Gibson, I. Donelly (1996) Las Organizaciones. Editorial McGraw Hill, 8ª Edición, España.

- Gilad, B. (1982). On encouraging entrepreneurship an interdisciplinary analysis. Journal of Behavioral Economics, 11(1), 132-163.

- Gilmore, J. B. (1971). An investigation of selected entrepreneurial models' ability to predict successful entrepreneurial activity (Doctoral dissertation, The University of Oklahoma).

- Giménez Sánchez, J. (2015). Impacto de la innovación sobre el rendimiento de las empresas constructoras: un estudio empírico en España. FAEDPYME INTERNATIONAL REVIEW, 4(6). doi:10.15558/fir.v4i6.99

- Goffee, R., & Scase, R. (1983). Business ownership and women's subordination: A preliminary study of female proprietors. The Sociological Review, 31(4), 625-648.

- Gómez Rada, C.A. (2002). Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología, Vol. 2, Nº 2, p. 61-77.

- Góngora, G., & Domingo, G. (2010). Efecto del apoyo público sobre el comportamiento innovador y el rendimiento en PYMES. Revista de Ciencias Sociales, 16(3).

- Guillén, M. F. (2014). Análisis de regresión múltiple (Vol. 4). CIS-Centro de Investigaciones Sociológicas.

- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (1984). Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, And Business Unit Effectiveness At Strategy Implementation. Academy Of Management Journal, 27(1), 25-41.

- Guzmán, G. M., Serna, M. D. C. M., de Lema, D. G. P., Enríquez, L. A., & Adame, M. G. (2010). La influencia de las TICs en el rendimiento de la PyME de Aguascalientes. Investigación y Ciencia, 18(47), 57-65.

- Lorsch, J. W., & Morse, J. J. (1974). Organisations and their members. New York: Harper and Row.

- Hair, J.F.; Anderson, R.E.; Tatham, R.L. y Black, W. (1999). Análisis Multivariante. Madrid: Prentice Hall.

- Harper, D. (1998). "Institutional Conditions for Entrepreneurship", Advances in Austrian Economics 5 (pp. 241-275).

- Harrison, R. y Leitch, C. (2005): "Growth dynamics in university spin-out companies: entrepreneurial ventures or technology lifestyle businesses", en: Clarysse B, Roure J, Schamp T (eds) The role of private equity in growing new ventures, Cheltenham, Edward Elgar Publishing,

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. i Baptista Lucio, P. (2003). Metodología de la investigación (3a ed.). México: McGraw-Hill.

- Hisrich, R. (1990).Entrepreneurship/intrapreneurship. AmericanPsychologist, 45 (2), 209.

- Hisrich, R; Peters, M y Shepherd, D. (2005). Entrepreneurship. Ed. McGRAW-HILL.

- Huidobro Salas, T. (2004). Una definición de la creatividad a través del estudio de 24 autores seleccionados (Doctoral dissertation, Universidad Complutense de Madrid, Servicio de Publicaciones).

- Ibáñez, A. (2002). Actitudes Emprendedoras de los Estudiantes Universitarios en la CAPV. Estudios Empresariales, (110= 3), 24-34.

- Iborra, M., Dasí, Á., Dolz, C., & Ferrer, C. (2007). Fundamentos de dirección de empresas. Ed.: Thomson, Madrid.

- Juliá, J. F., & Meliá, E. (Dir) (2.000). Informe-Memoria de la Economía Social en 1.999. CIRIEC-España. Morales Gutiérrez, Alfonso Carlos. La Economía Social y las Empresas de Trabajo Asociado. Balance de una década y perspectivas.

- Kaplan, E. (1988). Women entrepreneurs: Constructing a framework to examine venture success and failure. Frontiers of entrepreneurship research, 643.

- Katz, R. L. (1955). Habilidades para una administración efectiva. Biblioteca Harvard (edición original en 1955, revisada en 1974).

- Kirzner, I. M. (1973): Perception, Opportunity, and Profit, the University of Chicago Press, Chicago.

- Knight, F. (1921). Risk, uncertainty and profit. Boston, MA: Hart, Schaffner & Marx, Houghton Mifflin.

- Lago Moneo, JA (Dir). (2013). El comercio electrónico 2013. Online Business School.

- Leibenstein, H. (1968). Entrepreneurship and development. The American Economic Review, 72-83.

- Leitão, A. (2004). Empresarialidade em meios rurais e periféricos (Doctoral dissertation, Tesis Doctoral, Universidade da Beira Interior).

- Lekmat, L., y Selvarajah, C. (2008). Corporate entrepreneurship and firm performance: an empirical study in auto parts manufacturing firms in Thailand.

- Liles, P. R. (1974). New business ventures and the entrepreneur. RD Irwin.

- Lockett, A.; Siegel, D.; Wright, M. Y Ensley, M. (2005): "The creation of spin-offs firms at public research institutions: managerial and policy implications", Research Policy, Vol. 34, Nº 7, pp. 981-993.

- López i Mora, F. (1999). Problemática laboral de los socios trabajadores de las empresas de Economía Social: ¿socios o trabajadores? CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa, (31), 9-46.

- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. Academy of Management Review, 21(1), 135-172.

- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. Journal of business venturing, 16(5), 429-451.

- Lynn, R. (1969). An achievement motivation questionnaire. British Journal of Psychology, 60(4), 529-534.

- Maes, J., et al... (2014). Gender differences in entrepreneurial intentions: A TPB multi-group analysis at factor and indicator level. European Management Journal.

- Magdalena, F. V. (1977). The Filipino entrepreneurs of Hawaii: an inquiry into their roots and success (Doctoral dissertation).

- Martínez Arias, M. R. (1999). El análisis multivariante en la investigación científica. Madrid: La Muralla.

- McClelland, D.C. (1961). The achieving society, Van Nostrand, Princeton.

- Melgarejo, Z., Arcelus, F. J., & Simón, K. (2007). Una evaluación crítica del potencial de supervivencia de las sociedades laborales. CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa, (59).

- Mengel, R. H. (1972). Entrepreneurship in the microelectronics industry (Doctoral dissertation, University of Texas at Austin).

- Menger, C. (1983). Principios de economía política. Madrid: Unión Editorial

- Menudo, J. M., & O'Kean, J. M. (2005). La recepción de la obra de Jean-Baptiste Say en España: la teoría económica del empresario. Revista de Historia Económica (Second Series), 23(01), 117-142.

- Meyer, H. H., Walker, W. B., & Litwin, G. H. (1961). Motive patterns and risk preferences associated with entrepreneurship. The Journal of Abnormal and Social Psychology, 63(3), 570.

- Merenda, P. (1997). A guide to the proper use of Factor Analysis in the conduct and reporting of research: pitfalls to avoid. Measurement and evaluation in counseling and evaluation, 30, 156-163.

- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. Management science, 29(7), 770-791.

- Miner, J. B. (1997). A psychological typology of successful entrepreneurs.

Greenwood Publishing Group.

- Mintzberg, H. (1983). La naturaleza del trabajo directivo. Editorial Ariel, S.A.

- Modu, E. (1996). *The Lemonade Stand: A Guide to Encouraging the Entrepreneur in Your Child*. Gateway Publishers.

- Moriano, J. A., Topa, G., Molero, F., Entenza, A. M., & Lévy Mangin, J. P. (2012). Autoeficacia para el Liderazgo Emprendedor. Adaptación y Validación de la Escala CESE en España.

- Moscoso, S. C., Gil, J. A. P., & Rodríguez, R. M. (2000). Validez de constructo: el uso del análisis factorial exploratorio-confirmatorio para obtener evidencias de validez. *Psicothema*, *12*(2), 442-446.

- Moscoso, S. C., Pérez-Gil, J. A., & Tello, F. P. H. (2000b). Validez en evaluación de programas: una comparación de técnicas de análisis basadas en modelos estructurales, teoría de la generalizabilidad y modelos multinivel. *Psicothema, 12* (Suplemento), 122-126.

- Nandy, A. (1973). Motives, modernity, and entrepreneurial competence. The Journal of Social Psychology, 91(1), 127-136.

- North, D. (1990). Institutions, institutional change and economic performance. Cambridge University Press, Cambridge, UK.

- Nueno, P. (1994). Emprendiendo: el arte de crear empresas y sus artistas. Ediciones Deusto.

- Ortega y Gasset, J. (1916). Meditaciones del Quijote;". Verdad y perspectiva.

- Padilla Meléndez, A y Serarols i Tarres, C (2006). Las características del empresario y el éxito de las empresas puramente digitales. Tribuna de Economía Noviembre-Diciembre 2006. N. º 833.

- Parker, S. C. (2002). On the dimensionality and composition of entrepreneurship. Barclays Centre for Entrepreneurship Discussion Paper, 1.

- Pazos, D. R., Babío, N. C., & López, S. F. (2012). La gestión empresarial como factor clave de desarrollo de las spin-offs universitarias. Análisis organizativo y financiero. cuadernos de gestión, 12(1), 59-81.

- Peacock, R. (2000): Entrepreneurs and small business owner-managers. Extraído de http://www.sbeducation.info/serv03.htm.

- Pérez, A. B., & Meliá, M. R. (2006). Redes personales del empresario y orientación emprendedora en las nuevas empresas. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, (26), 73-94).

- Phares, E. J. (1976). Locus of control in personality. Morristown, NJ: General Learning Press.

- Planellas, M. (2003). Factores de éxito en la creación de empresas: el empresario, el sector y la estrategia. Iniciativa emprendedora y empresa familiar, (40), 8-20.

- Pinillos, M.J. (2001): "Factores coadyuvantes para la creación de empresas en la Comunidad de Madrid", Papeles de Economía Española, núm. 89/90, pp. 343-361.

- Quesada, F. B. C., Hervé, A., & Sánchez, M. D. S. A. (2010). Emprender en clave de marketing: propuestas conceptuales y prácticas. Anuario jurídico y económico escurialense, (43), 373-392.

- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. Management science, 29(3), 363-377.

- Quintana, C. (2001): "Dimensiones del éxito de las empresas emprendedoras", Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 7, núm. 2, pp. 139-158.

- Reynolds, P. D. (1991). Sociology and entrepreneurship: concepts and contributions. Entrepreneurship Theory and Practice, 16 (2), 47-70.

- Rialp, A. (1998): "El método del caso como técnica de investigación y su aplicación al estudio de la función directiva", ponencia presentada en el IV Taller de Metodología ACEDE, 23-25 de abril, Arnedillo, La Rioja.

- Roberts, E. B. (1972). Influences upon performance of new technical enterprises. In Technical Entrepreneurship: A Symposium. The Center for Venture Management, Milwaukee.

- Robinson, P., D. Stimpson, J. Huefner, & H. Hunt. (1991). "An Attitude Approach to the Prediction of Entrepreneurship" in Entrepreneurship. Theory and Practice. 15, (4) summer, 13-32.

- Rodríguez, A. (2007). Transferencia de conocimiento en relaciones inter-organizacionales: su efecto sobre el desempeño de la firma receptora. Estudios gerenciales, 23 (103), 18-19.

- Rodríguez, A. (2009). Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial. Pensamiento y gestión: revista de la División de Ciencias Administrativas de la Universidad del Norte, (26), 94-119.

- Rohrmann, B. (1997&2001). Risk orientation questionnaire: Attitudes towards risk decisions.. University of Melbourne.

- Rohrmann, B. (2004). Riesgo actitud escalas: Conceptos y cuestionarios. Informe.

- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. Psychological monographs: General and applied, 80 (1), 1.

- Ruiz, D. F., & González, M. D. L. O. B. (2011). Desarrollo rural, economía social y turismo rural: un análisis de casos. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, (70), 55-80.

- Schrage, H. (1965). The R and D Entrepreneur-Profile of Success. Harvard Business Review, 43(6), 56-69.

- Schumpeter, J. (1978). Teoría del desarrollo económico. Publicado como Teoría del desenvolvimiento económico, México, DF, FCE, reimpresión.

- Scott, C. E. (1986). Why more women are becoming entrepreneurs. Journal of Small Business Management, 24(4), 37-44.

- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. Personnel

psychology, 54(4), 845-874.

- Sexton, D.L. et al.. (1982). Risk-taking Propensity of Entrepreneurs; Further research. Working Paper No. 0582, Center for Private Enterprise and Entrepreneurship, Baylor y University, Waco, TX, p.3.

- Sexton, D.L. y Bowman, N. (1983). Determining entrepreneurial potential of students: Comparative psycological characteristics analysis. Dallas: Academy of Management, Proceedings.

- Sexton, D. L., y Bowman, N. (1984a). The effects of preexisting psychological characteristics on new venture initiations. Academy of Management, Boston, MA.

- Sexton, D. L., y Bowman, N. (1984b). Personality inventory for potential entrepreneurs: Evaluation of a modified JPI/PRF-E test instrument. Frontiers of Entrepreneurship Research, S, 513-528.

- Sexton, D. L., y Bowman, N. (1986). The entrepreneur: A capable executive and more. Journal of business venturing, 1(1), 129-140.

- Sexton, D. L., y Bowman-Upton, N. B. (1991). Entrepreneurship: Creativity and growth. New York: Macmillan.

- Shamsuddin, S., Othman, J., Shahadan, M. A., & Zakaria, Z. (2012). The Dimensions of Corporate Entrepreneurship and the Performance of Established Organization. ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives, 1(2), 111-131.

- Shapero, A. (1975). Entrepreneurship and economic development. Proceedings of Project ISEED, the Center for Venture Management. Milwaukee, Wisconsin, 640.

- Shapero, A. (1982). "Social Dimensions of Entrepreneurship" en C. Kent et al... (eds.), The Encyclopedia of Entrepreneurship, (pp. 72-90), Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Singh, N. P. (1969). N/Ach among successful-unsuccessful and traditional-progressive agricultural entrepreneurs of Delhi. The Journal of Social Psychology, 79(2), 271-272.

- Smith, A. (1983). Investigaciones sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las

naciones. Orbis.

- Solarte, M. G., de Lema, D. G. P., & Guijarro, A. M. (2012). Caracterización del comportamiento de las Pymes según el género del gerente: un estudio empírico. Cuadernos de Administración, 28(47), 37-52.

- Soler i Marco, V. (2008). Preámbulo: los distritos industriales, como una oportunidad competitiva. Artículo publicado en el núm. 13 de la Colección Mediterráneo Económico: "Los distritos industriales" Edita: Cajamar Caja Rural, Sociedad Cooperativa de Crédito - Producido por: Fundación Cajamar.

- Stake, R. E. (1994). Case studies. In N. K. Denzin, & Y.S Lincoln (Eds.), Handbook of qualitative research (pp. 236-247). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Stake, R.E. (1998) Investigar con estudios de caso. Madrid: Morata.

- Taneja, S., & Gupta, S. L. (2001). Entrepreneur Development: New Venture Creation.

- Tarapuez, E y Botero, J. J. (2007). Algunos aportes de los neoclásicos a la teoría del emprendedor. Cuadernos de Administración, vol. 20, no 34, p. 39-63.

- Tejedor, F. J. T. (1999). Análisis de varianza: introducción conceptual y diseños básicos.

- Yin, R.K. (1984/1989). Case Study Research: design and Methods, Applied social research Methods Series, Newbury Park CA: Sage.

- Yin, R.K. (2009). Case Study Research: Design and Methods (Applied Social Research Methods). Sage.

- Yurrebaso Macho, A. (2012). La personalidad y los valores sociales: influencia en el emprendizaje.

- Valencia de Lara, M. P., Villaverde, P. M. G., & Moreno, J. J. J. (2007). Factores determinantes en la creación de una empresa: Valores culturales, redes sociales y ayudas públicas. In Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro (p. 84). Universidad de La Rioja.

- Veciana J. M. (1989). Características del empresario en España. Papeles de economía española, (39), 19-36.

- Veciana, J.M. (2005). La Creación de Empresas: un enfoque gerencial, Colección de estudios económicos, La Caixa, Barcelona.p17-18.

- Verin, H. (1982). Entrepreneurs, enterprises, histoire d'une idée. Paris: Presses Universitaires de France.

- Villarreal, O y Landeta, J. (2010): El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la Empresa. Una aplicación a la internacionalización. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 16, Nº 3, 2010, pp. 31-52,

- Wainer, H. A., & Rubin, I. M. (1969). Motivation of research and development entrepreneurs: Determinants of company success. Journal of Applied Psychology, 53(3p1), 178.

- Weber, M. (2001). La ética protestante y el espíritu del capitalismo. Alianza Editorial, Madrid.

- Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. Journal of business venturing, 10(1), 43-5.

ANEXOS

ANEXOS

Anexo I.

Especialidades en el régimen de adquisición y transmisión de acciones y participaciones (Ley 4/1997 de Sociedades Laborales).

- Se establece un régimen de adquisición preferente en caso de transmisión voluntaria "inter vivos" de acciones o participaciones de la clase laboral:
    - En primer lugar, los trabajadores no socios con contrato indefinido.
    - En segundo lugar, los socios trabajadores o de clase laboral.
    - En tercer lugar los socios de la clase general.
    - En cuarto lugar la propia sociedad.
    - Y por último, si nadie de las personas citadas anteriormente las adquiere, el socio queda en libertad para venderlas.

- Cuando la transmisión es "mortis causa":
    - Se confiere al heredero o legatario la condición de socio.
    - Los estatutos pueden establecer a las personas citadas como en el caso de transmisión inter vivos un derecho de adquisición preferente sobre las acciones o participaciones de la clase laboral.

- En el caso de adquisiciones de acciones o participaciones de la clase general, la prelación es la siguiente:
    - En primer lugar los socios trabajadores.
    - Por último, los trabajadores no socios contratados por tiempo indefinido.

En los casos de extinción de la relación laboral de un socio trabajador por despido o jubilación o incapacidad permanente, los estatutos pueden establecer reglas especiales encaminadas a mantener las acciones, o participaciones en manos de trabajadores en activo, o a mantener como socios de la clase general a los que extinguen su relación laboral.

Anexo II.

Trámites de constitución (Ley 4/1997 de Sociedades Laborales y Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital).

Para que la sociedad laboral adquiera personalidad jurídica tienen que realizarse los siguientes pasos:

1. Otorgamiento de la escritura de constitución ante Notario, para lo que previamente se tiene que preparar la siguiente documentación:
    - Certificado negativo de denominación, que se solicita al Registro Mercantil Central, mediante el cual, se acredita la no existencia de otra sociedad con el mismo nombre de la que se pretende constituir.
    - Estatutos de la empresa, que deberán estar conforme a la Ley de Sociedades Laborales, y contener entre otros los siguientes apartados:
        - Denominación, objeto, domicilio, nacionalidad.
        - Duración y comienzo de operaciones.
        - Capital social. Participaciones. Aportaciones. Aumento y reducción. Transmisión de Participaciones.
        - Órganos de la sociedad
        - Ejercicio social. Reserva especial. Cuentas. Participaciones en beneficios.
        - Transformación. Fusión y escisión
        - Separación y exclusión de socios
        - Disolución y liquidación

    - Certificado del Director de la oficina bancaria acreditativo de la apertura de una cuenta corriente a nombre de la sociedad en constitución, y de la aportación al capital social de cada uno de los socios.
    - Documento detallado en el que se relacione los datos personales de los socios, (en el caso de que estén casados, los datos del cónyuge y régimen del matrimonio), el número de acciones (sociedad anónima laboral) o de participaciones (sociedad limitada laboral), si estas son de clase laboral o general, cómo se administrará la sociedad y los nombres del administrador o administradores, o de los miembros del consejo de administración.

2. Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados (ITP y AJD), en la Consejería de Hacienda del Gobierno autonómico correspondiente, si bien se está exento del pago, junto con una copia simple de las escrituras de constitución y el diligenciado de la copia autorizada.

3. Inscripción y calificación de la sociedad en el Registro de Sociedades Laborales perteneciente a la Consejería de Empleo del Gobierno autonómico correspondiente, para lo cual será necesario presentar la siguiente documentación:
   - Copia simple y copia autorizada de las escrituras de constitución, estas últimas serán devueltas debidamente diligenciadas.
   - Liquidación del ITP y AJD.

4. Inscripción de la empresa en el Registro Mercantil de la provincia en la que tiene el domicilio social, para lo que habría que acompañar la siguiente documentación:
   - Copia autorizada de las escrituras de constitución.
   - Certificado del Registro de Sociedades Laborales, acreditativo de su calificación e inscripción.

A partir de este momento la empresa ya tiene personalidad jurídica.

Anexo III.

Especialidades en la afiliación a la Seguridad Social (Ley 4/1997 de Sociedades Laborales).

Por defecto, todos los socios trabajadores estarían en el Régimen General de la Seguridad Social, excepto en las siguientes situaciones:

- Para empresas de 25 o más socios trabajadores, cuando cobren por desempeñar el cargo de administrador o cuando tengan una relación laboral especial de alta dirección, en este caso se encuadraría en el Régimen General Asimilado.

- Para las empresas de menos de 25 socios trabajadores, desde el 1 de enero de 2013 [49], se establece que todos los administradores de las sociedades laborales (salvo los que se encuadren en el autónomo por ser socios familiares) tendrán derecho a su encuadramiento en el Régimen General de la Seguridad Social sin exclusiones.

- Cuando se trate de una empresa familiar, en la que la mayoría del capital social y el poder de decisión se encuentre en manos de personas con vínculo familiar de hasta segundo grado por consanguinidad o afinidad, se encuadrarían en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos.

[49] Disposición adicional 47 de la Ley 27/2011

Anexo IV.
Normativa que regula el pago único de la prestación contributiva.

- Real Decreto 1044/1985, de 19 de junio (B.O.E. 2-07-1985), por el que se regula el abono de la prestación por desempleo en su modalidad de pago único por el valor actual de su importe, como medida de fomento del empleo.

- Ley 45/2002, de 12 de diciembre, de medidas urgentes para la reforma del sistema de protección por desempleo y mejora de la ocupabilidad.

- Real Decreto 1413/2005, de 25 de noviembre, por el que se modifica la disposición transitoria cuarta de la Ley 45/2002, de 12 de diciembre, de medidas urgentes para la reforma del sistema de protección por desempleo y mejora de la ocupabilidad.

- Real Decreto 1975/2008, de 28 de noviembre, sobre las medidas urgentes a adoptar en materia económica, fiscal, de empleo y de acceso a la vivienda.

- Real Decreto 1300/2009, de 31 de julio, de medidas urgentes de empleo destinadas a los trabajadores autónomos y a las cooperativas y sociedades laborales.

- Real Decreto Ley 3/2012, de 10 de enero, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral. (Disposición final decimotercera).

- Real Decreto Ley 4/2013 de 22 de febrero, de medidas de apoyo al emprendedor y de estímulo del crecimiento y de la creación de empleo. Art. 4

Anexo V.

Normativa que regula la bonificación de las cuotas a la seguridad social.

- Real Decreto 1044/1985, de 19 de junio de cuotas a la Seguridad Social (B.O.E. Nº 157, DE 02-07-85).

- Orden Ministerial de 13 de abril de 1994, que establece las bases reguladoras de la concesión de las subvenciones consistentes en el abono, a los trabajadores que hicieren uso del derecho previsto en el artículo primero del Real Decreto 1044/1985, de 19 de junio de 1985, de cuotas a la Seguridad Social, según lo dispuesto en el artículo 4.2 de dicho Real Decreto, modificado por la Ley 22/1992, de 30 de julio de 1992.(B.O.E. Nº 106, DE 04-05-94).

- Ley 50/1998, de 30 de diciembre, de Medidas Fiscales, Administrativas y del Orden Social (B.O.E. Nº 313, de 31-12-98).

- Real Decreto 664/2001, de 22 de junio, sobre traspaso a la Comunidad a la Comunidad Autónoma de Extremadura de la gestión realizada por el Instituto Nacional de Empleo en el ámbito del trabajo, el empleo y la formación. (B.O.E. Nº 160, DE 05-07-01).

- Ley 3/2012, de 6 de julio, de medidas urgentes para la reforma del mercado de trabajo en la regulación aprobada por el RDL 3/2012, de 10 de febrero, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral. (B.O.E. Nº 162, DE 07-07-12).

- Resolución de la Dirección General de Empleo, por Delegación de la Dirección Gerencia del Sexpe (Resolución 10/10/2011 DOE Nº 205, DE 25 DE OCTUBRE DE 2011).

Anexo VI.

Normativa que regula las ayudas a fondo perdido para sufragar los gastos de constitución y para la creación de empleo.

- DECRETO 126/2008, Programa de ayudas para el fomento del empleo en el ámbito de la economía social (D.O.E. 124, DE 27-06-08).

- DECRETO 24/2009, de 20 de febrero, por el que se modifica el Decreto 126/2008, de 20 de junio, por el que se regula el Programa de ayudas para el fomento del empleo en el ámbito de la economía social. (DOE. Nº 40, de 7-02-2009).

- DECRETO 284/2011, de 25 de noviembre, por el que se modifica el Decreto 126/2008, de 20 de junio, por el que se regula el programa de ayudas para el fomento del empleo en el ámbito de la economía social. (DOE Nº 231, 1-12-2011).

- DECRETO 102/2013, de 18 de junio, por el que se modifica el Decreto 126/2008, de 20 de junio, por el que se regula el programa de ayudas para el fomento del empleo en el ámbito de la economía social. (DOE Nº 121, de 25-06-13).

- Corrección de errores del Decreto 102/2013, de 18 de junio, por el que se modifica el Decreto 126/2008, de 20 de junio, por el que se regula el programa de ayudas para el fomento del empleo en el ámbito de la economía social. (DOE de 12 de agosto de 2013).

Anexo VII.

Normativa que regula las ayudas para formación.

- DECRETO 168/2012, de 17 de agosto, por el que se regula la gestión de la formación profesional para el empleo, en materia de formación de oferta, en el ámbito de la Comunidad Autónoma de Extremadura, y se establecen las bases reguladoras de las subvenciones públicas destinadas a su financiación (DOE Nº 163, de 27, 08,12).

- DECRETO 85/2013, de 28 de mayo, por el que se modifica el Decreto 168/2012, de 17 de agosto, por el que se regula la gestión de la formación profesional, en materia de formación de oferta, en el ámbito de la Comunidad Autónoma de Extremadura, y se establecen las bases reguladoras de las subvenciones públicas destinadas a su financiación. (DOE de 3 de junio de 2013).

- ORDEN de 24 de junio de 2013 por la que se aprueba la convocatoria para la concesión de subvenciones públicas en materia de formación de oferta, correspondientes al ejercicio 2013, destinadas a la realización de Planes Formativos Intersectoriales dirigidos prioritariamente a trabajadores ocupados, en el ámbito de la Comunidad Autónoma de Extremadura (D.O.E. Nº 132, DE 10-07-13).

Anexo VIII.

Normativa que regula las ayudas a fondo perdido para las organizaciones representativas.

- DECRETO 223/2012, de 9 de noviembre, por el que se aprueban las bases reguladoras de subvenciones destinadas a apoyar a Entidades Asociativas de la Economía Social y el Autoempleo de la Comunidad Autónoma de Extremadura, y se aprueba la convocatoria de dichas subvenciones para el ejercicio 2012.(D.O.E. nº 221, de 15-11-12).

Anexo IX.

Modelo de entrevistas realizadas para el análisis de casos

1º DATOS DE LA EMPRESA:

Nombre:

Forma jurídica:

CIF:

Domicilio:

Localidad:

Provincia:

Año de constitución:

Nº de trabajadores a 31/12/2014:

CNAE:

2º DATOS DEL EMPRENDEDOR

- **FACTORES SOCIOCULTURALES:**
  - **EDAD:**
  - **GÉNERO:**
  - **FORMACIÓN:**

    ¿Cuál es su nivel de estudios?
    - …
    - …
    - …

  - **EXPERIENCIA:**

    Años de experiencia empresarial:
    Años de experiencia laboral relacionada con la empresa:
    Años de experiencia relacionada con la gestión empresarial:

  - **FAMILIA:**

    Alguno de los miembros de su familia es o ha sido empresario. En caso afirmativo:

    Qué grado de parentesco tiene y en qué medida ha influido en su decisión de ser empresario.

    Valore en qué medida ha recibido una educación basada en valores relacionados con la independencia, la responsabilidad y la consecución de objetivos.

  - **ESTILO DE VIDA.**

¿Cuál fue la causa por la que decidió montar la empresa?:

- Mejorar estatus social
- Detectar una oportunidad de negocio
- Salir de una situación de desempleo
- …
- …
-

- **ENTORNO GEOGRÁFICO.**

¿Su empresa desarrolla su actividad en un entorno geográfico próximo con abundante tejido empresarial?

En caso afirmativo, ¿En qué medida la decisión de montar la empresa estuvo condicionada por ello?.

- **ENTIDADES DE APOYO**

¿Recibió apoyo en la creación de la empresa de entidades públicas o privadas con carácter previo o durante los primeros meses de existencia de la empresa?.

En caso afirmativo, de qué entidades y en qué consistió su ayuda.

- **VALORES CULTURALES**

Considera que el emprendimiento forma parte de la cultura de la sociedad en la que vive.

En caso afirmativo, ¿en qué medida ha influido en su decisión de crear la empresa?

- **ENTORNO INSTITUCIONAL**

¿El marco legal que regula la iniciativa empresarial es facilitador e incentivador de la misma?

Sí, No, en qué medida.

- **RASGOS PSICOLÓGICOS:**

- **TOLERANCIA AL RIESGO**

¿Toma decisiones aún a pesar de los riesgos que puede conllevar, por lo incierto de la forma en que se llevará a cabo o por el resultado, sabiendo que si acierta obtendría beneficios?.

O prefiere tomar decisiones de forma cautelosa planteando objetivos pequeños alcanzables sin dificultad tendiendo a imaginar el peor escenario posible.

- **NECESIDAD DE LOGRO**

¿Tiene la necesidad de mejorar constantemente los resultados de su trabajo?.

¿Se siente bien cuando ha trabajado duro con el objeto de mejorar su negocio?.

¿Suele aplazar los asuntos importantes para otro momento?

- **INNOVACIÓN**

Cree que es importante buscar continuamente nuevas formas de hacer las cosas en la empresa.

¿Suele seguir las instrucciones que le dicen para realizar un trabajo, o cree que es más importante el resultado que los procedimientos marcados?

Se siente con más energía cuando trabaja con compañeros innovadores en un clima empresarial dinámico.

- **CONTROL PERCIBIDO**

¿Se siente el responsable último del éxito o fracaso de su propio negocio, o éste depende de otros factores externos?.

¿Suele tomar el control cuando la situación es complicada?.

¿Suele dedicar mucho tiempo a la planificación de las actividades de la empresa?.

- **AUTOESTIMA**

Cree que la autoridad que tiene en los negocios es debida sobre todo a su habilidad en ciertas áreas.

¿Se siente cohibido al hacer propuestas de trabajo?*

Normalmente realizo muy bien mi parte de cualquier proyecto empresarial en el que estoy implicado

- **TOLERANCIA A LA AMBIGÜEDAD.**

Considera que es más interesante vivir en un entorno cambiante, en el que continuamente esté revisando su planificación o aquel en el que está continuamente realizando las mismas actividades siguiendo un plan preestablecido.

- **PROACTIVIDAD**

¿Se siente capaz de detectar oportunidades de negocio antes que otros?

Si cree en algo (idea), no le importan los obstáculos y las probabilidades de éxito, siempre trata de llevarlo a cabo, de la mejor forma posible

- **LIDERAZGO**

Dimensiones:

1) Crear y dirigir equipos (CDE),
   - ¿Cuándo se inicia un nuevo proyecto ¿busca un enfoque colaborativo y de trabajo en equipo alentando al equipo a establecer objetivos razonables?.

2) Crear un entorno innovador (CEI),
   - ¿El entorno de trabajo que propicia hace que se expresen ideas creativas con facilidad y anima a la gente a tomar la iniciativa y a asumir responsabilidades de sus ideas y decisiones, independientemente del resultado?.

3) Afrontar retos inesperados (ARI),
   - ¿Es flexible a los cambios del entorno, dirigiendo con creatividad la resolución de los problemas bajo continuo estrés, presión y conflicto?.

4) Desarrollar conducta estratégica autónoma (DCEA),
   - ¿Es capaz de gestionar áreas críticas de riesgo con las personas que toman las decisiones clave?

5) Definir los objetivos principales (DOP),
   - ¿Desarrolla una visión que inspire a los otros en el apoyo de un nuevo proyecto empresarial, manteniendo claro los objetivos para llegar a la meta final?.

6) Desarrollar y lanzar nuevos productos (DMPO-LPS), y
   - ¿Es capaz de crear y de lanzar nuevos productos que satisfagan las necesidades no cubiertas de los consumidores y de establecer un feedback para la mejora de los ya existentes.?

7) Liderar a otros (LO).
   - ¿Es capaz de generar expectativas de éxito en los primeros pasos de un proyecto y celebrar los éxitos de tu equipo con recompensas significativas, individuales y/o colectivas?.

- **REDES PERSONALES**

Cuál ha sido la frecuencia de contactos con miembros de cada una de las siguientes categorías y en qué medida la considera útil y beneficiosa para la empresa:

(1) instituciones académicas y de investigación,
(2) asesorías y asociaciones sectoriales,
(3) clientes y proveedores y
(4) conocidos y amigos.

- **HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS RELACIONADOS CON LA GESTIÓN:**
  - ¿REALIZA LOS PROCESOS DE PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y CONTROL?
  - ¿QUÉ CONOCIMIENTOS ECONÓMICO-FINANCIEROS POSEE?

- **RENDIMIENTO:**

En esta investigación, el rendimiento de la empresa se ha medido a partir del modelo propuesto por Quinn y Rohrbaugh (1983). Estos autores identifican cuatro modelos de rendimiento:

(1) Modelo de procesos internos:

Como cree que ha evolucionado su empresa en los últimos 3 años respecto de la calidad del producto o servicio que ofrece y respecto de los procesos operativos internos.

(2) Modelo de sistema abierto:

Como cree que ha evolucionado su empresa en los últimos 3 años respecto de la satisfacción de sus clientes, la adaptación a los cambios del mercado y respecto de la imagen de su empresa.

(3) Modelo racional:

Como cree que ha evolucionado su empresa en los últimos 3 años respecto de los indicadores de cuota de mercado, rentabilidad y productividad.

(4) Modelo de relaciones humanas:

Como cree que ha evolucionado su empresa en los últimos 3 años respecto de la motivación y satisfacción de sus trabajadores.

Modelo de cuestionario para el análisis cuantitativo.

EMPRENDIMIENTO Y SOCIEDADES LABORALES

Mediante esta encuesta se pretende estudiar el perfil emprendedor de la persona que ha participado en la constitución y/o está al frente de una sociedad laboral y relacionarlo con el rendimiento de la empresa. Se tarda entre 15 y 20 minutos, pero además puede rellenarla en varias veces si no se cierra el navegador mientras la está cumplimentando.

*Obligatorio

1. Nombre de la empresa *

2. Forma jurídica *

3. C.I.F.

4. Localidad *

5. Provincia *

6. Código postal *

7. Número de años de existencia de la empresa *

8. Número de trabajadores a 31/12/2014 *

9. Actividad de la empresa *

10. Código CNAE

11. ¿Participó en la creación de la empresa? *
Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

12. Cargo que ocupa actualmente *

_____

13. Correo electrónico de contacto *

_____

14. Edad *

_____

15. Sexo *
Marca solo un óvalo.

- Varón
- Mujer

16. Nivel formativo *
Marca solo un óvalo.

- Sin estudios
- Educación primaria
- Educación secundaria
- Bachillerato
- Formación profesional de grado medio
- Formación profesional de grado superior
- Estudios universitarios

17. Años de experiencia como empresario anterior a la actual: *
Ponga 0 si no tiene ninguno

_____

18. Años de experiencia laboral anterior (por cuenta ajena) relacionada con la empresa: *
Ponga 0 si no tiene ninguno

_____

19. Años de experiencia anterior relacionada con la gestión empresarial: * Ponga 0 si no tiene ninguno

_____

20. ¿Alguno de los miembros de su familia es o ha sido empresario?. *

Marca solo un óvalo.

- ◯ Sí
- ◯ No

21. En caso afirmativo. ¿Qué grado de parentesco tiene?:

Marca solo un óvalo.

- ◯ Padre
- ◯ Madre
- ◯ Hermano/a
- ◯ Tío/a
- ◯ Cónyuge
- ◯ Otro

22. Y en qué medida ha influido en su decisión de ser empresario.

Utilizando una escala de 1 a 7 en la que el 1 significa "NINGUNA INFLUENCIA" y el 7 "MUCHA INFLUENCIA"

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NINGUNA INFLUENCIA	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	MUCHA INFLUENCIA

23. En qué medida ha recibido una educación familiar basada en valores relacionados con la independencia, la responsabilidad y la consecución de objetivos. *

Utilizando una escala de 1 a 7 en la que el 1 significa "NINGUNA" y el 7 "TODA"

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NINGUNA	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TODA

24. ¿Cuál fue la causa por la que decidió montar la empresa? *

Marca solo un óvalo.

- ◯ Mejorar estatus social
- ◯ Detectar una oportunidad de negocio
- ◯ Salir de una situación de desempleo
- ◯ Insatisfacción laboral previa
- ◯ Reto personal e independencia profesional
- ◯ Realización social y económica
- ◯ Otra

25. ¿Su empresa desarrolla su actividad en un entorno geográfico próximo con abundante tejido empresarial? *
Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

26. En caso afirmativo, ¿En qué medida la decisión de montar la empresa estuvo condicionada por ello?
Utilizando una escala de 1 a 7 en la que el 1 significa "NINGUNA INFLUENCIA" y el 7 "MUCHA INFLUENCIA"
Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NINGUNA INFLUENCIA	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	MUCHA INFLUENCIA

27. ¿Recibió apoyo en la creación de la empresa de entidades públicas o privadas con carácter previo o durante los primeros meses de existencia de la empresa? *
Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

28. En caso afirmativo, cuál fue la incidencia en la creación de la empresa y/o existencia de la misma
Utilizando una escala de 1 a 7 en la que el 1 significa "NADA FACILITADOR" y el 7 "MUY FACILITADOR"
Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA FACILITADOR	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	MUY FACILITADOR

29. Considera que el emprendimiento forma parte de la cultura de la sociedad en la que vive *
Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

30. En caso afirmativo, ¿en qué medida ha influido en su decisión de crear la empresa?
Utilizando una escala de 1 a 7 en la que el 1 significa "NINGUNA" y el 7 "TODA"
Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NINGUNA	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TODA

31. ¿El marco legal que regula la iniciativa empresarial es facilitador e incentivador de la misma? *

Utilizando una escala de 1 a 7 en la que el 1 significa "NADA FACILITADOR" y el 7 "MUY FACILITADOR"

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA FACILITADOR	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	MUY FACILITADOR

A continuación aparecerán una serie de frases. Léalas atentamente y piense en qué medida describen su forma de ser. Indique cuánto está usted de acuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones. Para sus respuestas, se proporciona una escala de siete puntos, siendo 1 NADA DE ACUERDO y 7 TODO DE ACUERDO. Trabaje tan rápidamente como pueda, no se detenga a pensar demasiado las preguntas. Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas. Por favor conteste todas las preguntas.

TOLERANCIA AL RIESGO

32. Soy bastante cauteloso cuando hago planes y cuando actúo en ellos *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TODO DE ACUERDO

33. No tengo mucha simpatía por las decisiones de aventura *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TODO DE ACUERDO

34. Si una tarea parece interesante elegiré hacerla aunque no esté seguro de si podré gestionarla *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TODO DE ACUERDO

36. No me gusta poner algo en juego, yo preferiría estar en el lado seguro *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TODO DE ACUERDO

37. Aun cuando sé que mis posibilidades son limitadas intento probar fortuna *
Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TODO DE ACUERDO

38. En mi trabajo sólo me pongo metas pequeñas para que pueda alcanzarlas sin dificultad. *
Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TODO DE ACUERDO

39. Puedo expresar mi opinión, incluso si la mayoría de las personas tienen puntos de vista opuestos al mío. *
Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TODO DE ACUERDO

40. Mis decisiones se toman siempre con cuidado y precisión. *
Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TODO DE ACUERDO

41. Me gustaría actuar en el trabajo de mi jefe cierto tiempo con el fin de demostrar mi competencia, a pesar del riesgo de cometer errores *
Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TODO DE ACUERDO

42. Tiendo a imaginar los resultados desfavorables de mis acciones *
Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TODO DE ACUERDO

43. El éxito me hace tomar mayores riesgos *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TODO DE ACUERDO

NECESIDAD DE LOGRO

44. Consigo emocionarme más cuando mi trabajo está entre los mejores *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TODO DE ACUERDO

45. Nunca aplazo asuntos importantes para otro momento más conveniente *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TODO DE ACUERDO

46. Creo que los resultados concretos son necesarios para juzgar el éxito empresarial *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TODO DE ACUERDO

47. Utilizo una considerable cantidad de tiempo en hacer que la organización a la que pertenezco funcione mejor *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TODO DE ACUERDO

48. Creo que es importante analizar las propias debilidades en asuntos de negocio *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TODO DE ACUERDO

49. A menudo sacrifico mi bienestar personal para aprovechar las oportunidades de negocio *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭	TODO DE ACUERDO

50. Hago cada trabajo de forma tan exhaustiva como es posible *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭	TODO DE ACUERDO

51. Para tener éxito creo que es importante usar el tiempo con sabiduría *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE AUCERDO	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭	TODO DE ACUERDO

52. Creo que para tener éxito en los negocios se debe dedicar tiempo a planificar el futuro de la empresa *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭	TODO DE ACUERDO

53. Me esfuerzo conscientemente para obtener lo máximo de los recursos de mi negocio *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭	TODO DE ACUERDO

54. Creo que una clave para tener éxito en los negocios es no aplazar las decisiones *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭	TODO DE ACUERDO

55. Me siento orgulloso cuando hago un buen trabajo en mis proyectos de negocio *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TODO DE ACUERDO

56. Creo que para tener éxito en los negocios en estos tiempos hay que eliminar ineficiencias *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TODO DE ACUERDO

57. Me siento orgulloso de los resultados que he logrado en mis actividades de negocios *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TODO DE ACUERDO

58. Creo que es más importante pensar sobre las posibilidades futuras que en los logros pasados *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TODO DE ACUERDO

59. Pasaré un tiempo considerable de mi tiempo en analizar las necesidades futuras de mi empresa antes asignar cualquier recurso *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TODO DE ACUERDO

60. Cada día me propongo realizar algo significativo e importante en el trabajo *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TODO DE ACUERDO

61. Me siento deprimido cuando no logro hacer un trabajo que tenga sentido *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TODO DE ACUERDO

62. Creo que lo más importante en la selección de socios, es que sean competentes *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TODO DE ACUERDO

63. Me siento bien cuando he trabajado duro para mejorar mi negocio *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TODO DE ACUERDO

64. Me siento realizado en la búsqueda de oportunidades de negocios *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TODO DE ACUERDO

65. Me siento bien cuando consigo que las organizaciones a las que pertenezco funcionen mejor *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TODO DE ACUERDO

66. Siempre intento hacer amistad con personas que puedan ser de utilidad a mi empresa *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TODO DE ACUERDO

INNOVACIÓN

67. Rara vez sigo instrucciones, a menos que la tarea en la que estoy trabajando sea demasiado compleja *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TODO DE ACUERDO

68. Me siento con mucha energía cuando trabajo con compañeros innovadores en un clima empresarial dinámico *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TODO DE ACUERDO

69. Me divierto cuando soy capaz de utilizar viejos conceptos empresariales de nuevas maneras *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TODO DE ACUERDO

70. Me siento muy limitado cuando estoy sujeto a actividades del negocio muy organizadas, incluso cuando estoy controlándolas *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TODO DE ACUERDO

71. Creo que las organizaciones que no experimentan cambios radicales de vez en cuando tienden a estancarse en la rutina *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TODO DE ACUERDO

72. Me siento mejor con mi trabajo cuando sé que he seguido los procedimientos aceptados *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TODO DE ACUERDO

73. La mayoría de mi tiempo lo paso trabajando sobre varias ideas de negocio de forma simultánea *
Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭	TODO DE ACUERDO

74. Creo que para tener éxito, uno debe conformarse en aceptar las prácticas de negocio comúnmente admitidas *
Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭	TODO DE ACUERDO

75. Normalmente delego tareas rutinarias tras un corto periodo de tiempo *
Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE AUCERDO	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭	TODO DE ACUERDO

76. Creo que para llegar a tener éxito en los negocios debes dedicar algo de tiempo todos los días para desarrollar nuevas oportunidades *
Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭	TODO DE ACUERDO

77. Normalmente tomo el control en situaciones complicadas *
Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭	TODO DE ACUERDO

78. Creo que para dar una buena solución a un problema empresarial, es importante cuestionarse las suposiciones hechas en la definición del problema * *Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭	⬭	TODO DE ACUERDO

79. Creo que es importante buscar continuamente nuevas formas de hacer las cosas en la empresa *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TODO DE ACUERDO

80. Creo que cuando se persiguen metas u objetivos empresariales, el resultado final es mucho más importante que seguir los procedimientos comúnmente aceptados *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TODO DE ACUERDO

81. A menudo abordo las tareas empresariales de forma original *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TODO DE ACUERDO

82. Disfruto encontrando buenas soluciones a problemas en los que aún nadie se ha fijado *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TODO DE ACUERDO

83. Creo que para que una empresa tenga éxito debe utilizar prácticas empresariales que pueden parecer raras a primera vista *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TODO DE ACUERDO

84. Creo que las reglas actualmente aceptadas, fueron establecidas por una buena razón *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TODO DE ACUERDO

85. Me siento realmente entusiasmado cuando pienso en nuevas ideas que puedan servir para estimular mi negocio *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TODO DE ACUERDO

85. **86. Creo que es importante plantear las oportunidades de negocio de una forma original** *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TODO DE ACUERDO

87. Normalmente busco compañeros de trabajo que se entusiasmen explorando nuevas formas de realizar las cosas *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TODO DE ACUERDO

88. Disfruto siendo el catalizador del cambio en los asuntos de negocio *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TODO DE ACUERDO

89. Siempre sigo las prácticas de negocio generalmente aceptadas cuando realizo tratos con otras personas *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TODO DE ACUERDO

90. Raramente cuestiono la validez de los procedimientos establecidos *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TODO DE ACUERDO

91. Me emociona realizar cosas nuevas y poco usuales en los asuntos de negocio *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TODO DE ACUERDO

CONTROL PERCIBIDO

92. Siempre he trabajado duro para estar entre los mejores de mi campo *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TODO DE ACUERDO

93. Aprovecho las oportunidades de negocio que yo mismo creo *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TODO DE ACUERDO

94. Sé que las condiciones sociales y económicas no afectarán a mi éxito en los negocios *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TODO DE ACUERDO

95. Creo que en el mundo de la empresa el trabajo de las personas competentes siempre será reconocido *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TODO DE ACUERDO

96. Me siento ofendido cuando me están dando órdenes continuamente en el trabajo *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TODO DE ACUERDO

98. Creo que cualquier organización puede llegar a ser más efectiva empleando a personas competentes *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TODO DE ACUERDO

99. Me siento muy bien porqué soy el responsable último del éxito de mi propio negocio *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TODO DE ACUERDO

100. Me emociona crear mis propias oportunidades de negocio *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TODO DE ACUERDO

101. Normalmente tomo el control en situaciones complicadas *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TODO DE ACUERDO

102. Me paso mucho tiempo planificando mis actividades en la empresa *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TODO DE ACUERDO

103. Participo activamente en asuntos de la comunidad para poder influir en aquellas cuestiones que afecten a mi empresa *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TODO DE ACUERDO

104. Mi habilidad para tratar con las personas me ha permitido crear un buen número de mis oportunidades de negocio *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TODO DE ACUERDO

AUTOESTIMA

105. Me siento totalmente fracasado si mis planes de negocio no salen como creo que deberían *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TODO DE ACUERDO

106. Normalmente realizo muy bien mi parte de cualquier proyecto empresarial en el que estoy implicado *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TODO DE ACUERDO

107. Me siento muy cohibido al hacer propuestas de negocio *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TODO DE ACUERDO

108. Creo que las personas con éxito se manejan bien en las reuniones de negocio *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TODO DE ACUERDO

109. Tengo la impresión de que paso mucho tiempo buscando a alguien que pueda decirme cómo resolver todos mis problemas de negocio *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TODO DE ACUERDO

110. Me siento cohibido cuando estoy con personas que han alcanzado un gran éxito en los negocios *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TODO DE ACUERDO

111. Creo que para tener éxito en los negocios es importante llevarse bien con las personas con las que trabajas *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TODO DE ACUERDO

112. Creo que la autoridad que tengo en los negocios es debida sobre todo a mi habilidad en ciertas áreas *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TODO DE ACUERDO

113. Me siento incómodo cuando no estoy seguro de lo que piensan de mí mis socios *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TODO DE ACUERDO

114. A menudo sobreactúo para impresionar a las personas con las que trabajo *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TODO DE ACUERDO

115. Me siento inferior a la mayoría de las personas con las que trabajo *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TODO DE ACUERDO

116. Nunca dedico mucho tiempo a un trabajo complicado antes de desistir *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TODO DE ACUERDO

117. A menudo me siento mal por la calidad del trabajo que hago *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TODO DE ACUERDO

118. Creo que es importante ofrecer una buena primera impresión *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TODO DE ACUERDO

TOLERANCIA A LA AMBIGÜEDAD

119. La vida más interesante es aquella en la que se vive en condiciones rápidamente cambiantes *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TODO DE ACUERDO

120. Las personas aventureras y exploradoras llegan más lejos en este mundo que aquellas que son sistemáticas y ordenadas *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TODO DE ACUERDO

126. Si veo algo que no me gusta, lo arreglo *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TODO DE ACUERDO

127. No importa lo que digan las probabilidades, si creo en algo haré que suceda *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TODO DE ACUERDO

128. Me encanta ser un defensor de mis ideas, incluso en contra de la oposición de los demás *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TODO DE ACUERDO

129. Destaco en la identificación de oportunidades *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TODO DE ACUERDO

130. Siempre estoy buscando la mejor forma de hacer las cosas *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TODO DE ACUERDO

131. Si creo en una idea, ningún obstáculo me impedirá lograr que suceda *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TODO DE ACUERDO

132. Puedo detectar una buena oportunidad mucho antes de que otros pueden hacerlo *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA DE ACUERDO	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TODO DE ACUERDO

LIDERAZGO

Indique hasta qué punto cree en su propia habilidad parar llevar a cabo o realizar eficazmente las siguientes tareas directivas y de liderazgo, siendo 1 NADA EFICAZ y 7 TOTALMENTE EFICAZ

133. Crear productos que satisfagan las necesidades no cubiertas de los consumidores *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA EFICAZ	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TOTALMENTE EFICAZ

134. Desarrollar una visión que inspire a los otros en el apoyo de un nuevo proyecto empresarial *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA EFICAZ	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TOTALMENTE EFICAZ

135. Crear un ambiente de trabajo donde los miembros de tu equipo se sientan libres para expresar ideas creativas *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA EFICAZ	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TOTALMENTE EFICAZ

136. Ser flexible ante los cambios internos y externos del entorno *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA EFICAZ	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TOTALMENTE EFICAZ

137. Recibir el feedback del proyecto de los clientes y hacer los cambios necesarios *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA EFICAZ	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TOTALMENTE EFICAZ

138. Crear un ambiente de trabajo que ofrezca oportunidades para tener mayor autonomía y autoridad *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA EFICAZ	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TOTALMENTE EFICAZ

139. Demostrar sintonía entre un proyecto y los objetivos financieros y estratégicos de la organización *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA EFICAZ	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TOTALMENTE EFICAZ

140. Dirigir con creatividad y resolver problemas *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA EFICAZ	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TOTALMENTE EFICAZ

141. Establecer un enfoque de colaboración y de trabajo en equipo para llevar a cabo un nuevo proyecto *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA EFICAZ	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TOTALMENTE EFICAZ

142. Gestionar áreas críticas de riesgo con las personas que toman las decisiones clave *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA EFICAZ	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TOTALMENTE EFICAZ

143. Calcular potenciales ingresos para un nuevo producto o servicio *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA EFICAZ	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TOTALMENTE EFICAZ

144. Animar a la gente a tomar la iniciativa y a asumir responsabilidades de sus ideas y decisiones, independientemente del resultado *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA EFICAZ	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TOTALMENTE EFICAZ

145. Trabajar productivamente bajo continuo estrés, presión y conflicto *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA EFICAZ	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TOTALMENTE EFICAZ

146. Vender la idea a múltiples niveles de la dirección *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA EFICAZ	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TOTALMENTE EFICAZ

147. Fomentar el apoyo a otros *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA EFICAZ	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TOTALMENTE EFICAZ

148. Estudio previo de los canales de distribución para garantizar el momento anterior al lanzamiento un nuevo proyecto *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA EFICAZ	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TOTALMENTE EFICAZ

149. Validar las estimaciones financieras a través de la fuerza de ventas y las encuestas realizadas a clientes *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA EFICAZ	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TOTALMENTE EFICAZ

150. Mantener claro el objetivo para llegar a la meta final *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA EFICAZ	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TOTALMENTE EFICAZ

151. Alentar al equipo para que establezca objetivos razonables *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA EFICAZ	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TOTALMENTE EFICAZ

152. Comunicar internamente un nuevo proyecto a los principales accionistas *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA EFICAZ	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TOTALMENTE EFICAZ

153. Generar la percepción de éxito en las primeras etapas de un nuevo proyecto *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA EFICAZ	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TOTALMENTE EFICAZ

154.Cultivar la relación con un cliente estratégico que se identifique con tu visión de negocio *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA EFICAZ	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TOTALMENTE EFICAZ

155. Presionar a la alta dirección para obtener recursos adicionales para conseguir que se realice un nuevo proyecto *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA EFICAZ	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TOTALMENTE EFICAZ

156. Crear la percepción de éxito temprano conforme a un proyecto adquiere fuerza *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA EFICAZ	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TOTALMENTE EFICAZ

157. Presentar ideas controvertidas o no convencionales a los que toman las decisiones para que las consideren *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA EFICAZ	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TOTALMENTE EFICAZ

158. Celebrar los éxitos de tu equipo con recompensas significativas, individuales y/o colectivas *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA EFICAZ	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	TOTALMENTE EFICAZ

REDES PERSONALES

En una escala del 1 al 7 (1 EQUIVALENTE A UNA OCASIÓN; 7 EQUIVALENTE A TODOS LOS DÍAS) con qué frecuencia mantuvieron contactos durante los últimos seis meses con miembros de cada una de estas categorías

159. Instituciones académicas y de investigación *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
EQUIVALENTE A UNA OCASIÓN	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	EQUIVALENTE A TODOS LOS DÍAS

160. Asesorías y asociaciones sectoriales *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
EQUIVALENTE A UNA OCASIÓN	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	EQUIVALENTE A TODOS LOS DÍAS

161. Clientes y proveedores *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
EQUIVALENTE A UNA OCASIÓN	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	EQUIVALENTE A TODOS LOS DÍAS

162. Conocidos y amigos *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
EQUIVALENTE A UNA OCASIÓN	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	EQUIVALENTE A TODOS LOS DÍAS

En una escala del 1 al 7, siendo 1 NADA ÚTIL y 7 MUY ÚTIL en qué medida considera que la información externa que obtiene, como consecuencia de sus contactos con diferentes miembros de su red personal, es útil y beneficiosa para el funcionamiento de su empresa.

163. Instituciones académicas y de investigación *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA ÚTIL	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	MUY ÚTIL

163. Asesorías y asociaciones sectoriales *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA ÚTIL	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	MUY ÚTIL

164. Clientes y proveedores *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA ÚTIL	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	MUY ÚTIL

165. Conocidos y amigos *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NADA ÚTIL	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	MUY ÚTIL

HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS RELACIONADOS CON LA GESTIÓN

En qué medida realiza las siguientes funciones en la empresa, en una escala del 1 al 7 (1 NUNCA; 7 SIEMPRE)

166. Planificar *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NUNCA	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	SIEMPRE

167. Organizar *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NUNCA	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	SIEMPRE

168. Dirigir *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NUNCA	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	SIEMPRE

169. Controlar *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NUNCA	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	SIEMPRE

CONOCIMIENTOS ECONÓMICO-FINACIEROS

170. En una escala del 1 al 7 (1 NINGUNO; 7 MUCHOS), cuáles serían los conocimientos económico-financieros que tiene para llevar una correcta gestión de la empresa *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
NINGUNO	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	MUCHOS

RENDIMIENTO DE LA EMPRESA

Indique cuál ha sido la evolución de los siguientes aspectos en su empresa en los últimos 3 años en una escala del 1 al 7 (1 MUY DESFAVORABLE; 7 MUY FAVORABLE)

171. Calidad del producto/servicio *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
MUY DESFAVORABLE	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	MUY FAVORABLE

172. Eficiencia de los procesos operativos internos *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
MUY DESFAVORABLE	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	MUY FAVORABLE

173. Organización de las tareas del personal *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
MUY DESFAVORABLE	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	MUY FAVORABLE

174. Satisfacción de los clientes *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
MUY DESFAVORABLE	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	MUY FAVORABLE

175. Rapidez de adaptación a las necesidades de los mercados *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
MUY DESFAVORABLE	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	MUY FAVORABLE

176. Imagen de la empresa y de sus productos/servicios *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
MUY DESFAVORABLE	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	MUY FAVORABLE

177. Incremento de la cuota de mercado *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
MUY DESFAVORABLE	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	MUY FAVORABLE

178. Incremento de la rentabilidad *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
MUY DESFAVORABLE	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	MUY FAVORABLE

179. Incremento de la productividad *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
MUY DESFAVORABLE	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	MUY FAVORABLE

180 Motivación/satisfacción de los trabajadores *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
MUY DESFAVORABLE	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	MUY FAVORABLE

181. Reducción de la rotación del personal (abandono voluntario de los trabajadores) *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
MUY DESFAVORABLE	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	MUY FAVORABLE

182. Reducción del absentismo laboral *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
MUY DESFAVORABLE	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	MUY FAVORABLE

Anexo X.

Resultado de la entrevista con las empresas participantes, a excepción de la empresa Masmagin, S.L.L., que no ha autorizado su publicación.

CUESTIONARIO ENTREVISTAS

1. DATOS DE LA EMPRESA:

Nombre: Reparaciones y Montajes Bodyal, S.L.L.

Forma jurídica: Sociedad Limitada Laboral

CIF:

Domicilio: Ctra. Badajoz, 18 (Complejo Rayvaz, Pol. Ind. San Marcos)

Localidad: Almendralejo

Provincia: Badajoz

Año de constitución: 2003

Nº de trabajadores a 31/12/2014: 22

CNAE: Fabricación, reparación y mantenimiento de maquinaria industrial.

2. FACTORES SOCIOCULTURALES:

2.1 EDAD: 55 años

2.2 SEXO: Varón

2.3 FORMACIÓN:

¿Cuál es su nivel de estudios?

Módulo de Formación Profesional de Tornero.

2.4 EXPERIENCIA:

Años de experiencia empresarial: Ninguno

Años de experiencia laboral relacionada con la empresa: Desde los 18 años (37 años)

Años de experiencia relacionada con la gestión empresarial: Ninguno

2.5 FAMILIA:

Alguno de los miembros de su familia es o ha sido empresario. En caso afirmativo:

Ninguno, mis hermanos son socios trabajadores de la empresa pero actúan como trabajadores.

Qué grado de parentesco tiene y en qué medida ha influido en su decisión de ser empresario.

Valore en qué medida ha recibido una educación basada en valores relacionados con la independencia, la responsabilidad y la consecución de objetivos.

Sí, en mi familia se me han transmitido esos valores.

2.6 ESTILO DE VIDA.

¿Cuál fue la causa por la que decidió montar la empresa?:

Fue a raíz de que mi antiguo jefe al jubilarse nos ofreció a los trabajadores cambiar las indemnizaciones por la maquinaria.

2.7 ENTORNO GEOGRÁFICO.

¿Su empresa desarrolla su actividad en un entorno geográfico próximo con abundante tejido empresarial?

Sí.

En caso afirmativo, ¿En qué medida la decisión de montar la empresa estuvo condicionada por ello?.

Sí, porque hay mucha actividad agrícola.

2.8 ENTIDADES DE APOYO

¿Recibió apoyo en la creación de la empresa de entidades públicas o privadas con carácter previo o durante los primeros meses de existencia de la empresa?.

Sí

En caso afirmativo, de qué entidades y en qué consistió su ayuda.

Básicamente fueron las subvenciones que se nos dieron por la creación de puestos de trabajo y por la inversión que hicimos.

2.9 VALORES CULTURALES

Considera que el emprendimiento forma parte de la cultura de la sociedad en la que vive.

Sí, aquí en Almendralejo por lo menos sí, yo que soy de Villafranca puedo decirte por ejemplo que en esta localidad no hay cultura del emprendimiento.

En caso afirmativo, ¿en qué medida ha influido en su decisión de crear la empresa?

El único hecho relevante fue que no había ninguna otra empresa que prestara este servicio.

2.10ENTORNO INSTITUCIONAL

¿El marco legal que regula la iniciativa empresarial es facilitador e incentivador de la misma?

Sí, No, en qué medida…

Existe mucha burocracia que desincentiva hacer cosas, por ejemplo le pido al SEXPE trabajadores para mi empresa y me manda camareros, me niego a utilizar el SEXPE para contratar.

3. RASGOS PSICOLÓGICOS:

3.1. TOLERANCIA AL RIESGO

¿Toma decisiones aún a pesar de los riesgos que puede conllevar, por lo incierto de la forma en que se llevará a cabo o por el resultado, sabiendo que si acierta obtendría beneficios?.

Sí.

O prefiere tomar decisiones de forma cautelosa planteando objetivos pequeños alcanzables sin dificultad tendiendo a imaginar el peor escenario posible.*

No.

3.2. NECESIDAD DE LOGRO

¿Tiene la necesidad de mejorar constantemente los resultados de su trabajo?.

Sí.

¿Se siente bien cuando ha trabajado duro con el objeto de mejorar su negocio?.

Sí.

Suele aplazar los asuntos importantes para otro momento?*

No, se hacen rápido.

3.3. INNOVACIÓN

Cree que es importante buscar continuamente nuevas formas de hacer las cosas en la empresa.

Sí.

¿Suele seguir las instrucciones que le dicen para realizar un trabajo, o cree que es más importante el resultado que los procedimientos marcados?

Creo que es más importante el resultado.

Se siente con más energía cuando trabaja con compañeros innovadores en un clima empresarial dinámico.

Sí.

3.4. CONTROL PERCIBIDO

Se siente el responsable último del éxito o fracaso de su propio negocio, o éste depende de otros factores externos.

Me siento responsable del éxito y del fracaso.

Suele tomar el control cuando la situación es complicada.

Sí, aunque hay momentos que no.

Suele dedicar mucho tiempo a la planificación de las actividades de la empresa.

No, pero mis hijos que están trabajando aquí, y la gente joven que entra si lo tienen en cuenta.

3.5. AUTOESTIMA

Cree que la autoridad que tiene en los negocios es debida sobre todo a su habilidad en ciertas áreas.

Sí.

¿Se siente cohibido al hacer propuestas de trabajo?*

No.

Normalmente realizo muy bien mi parte de cualquier proyecto empresarial en el que estoy implicado

Normalmente sí, hay veces que no.

3.6. TOLERANCIA A LA AMBIGÜEDAD.

Considera que es más interesante vivir en un entorno cambiante, en el que continuamente esté revisando su planificación o aquel en el que está continuamente realizando las mismas actividades siguiendo un plan preestablecido.

Prefiero estar innovando.

3.7. PROACTIVIDAD

¿Se siente capaz de detectar oportunidades de negocio antes que otros?

Sí, me gusta fijarme en las cosas, porque muchas de las máquinas que hacemos y de las soluciones a problemas de las empresas están basados en ejemplos de la vida cotidiana.

Si cree en algo (idea), no le importan los obstáculos y las probabilidades de éxito, siempre trata de llevarlo a cabo, de la mejor forma posible

Sí.

3.8. LIDERAZGO

Dimensiones:

1) Crear y dirigir equipos (CDE),
    - **Cuando se inicia un nuevo proyecto ¿busca un enfoque colaborativo y**

de trabajo en equipo alentando al equipo a establecer objetivos razonables?.

Sí.

2) Crear un entorno innovador (CEI),

- **¿El entorno de trabajo que propicia hace que se expresen ideas creativas con facilidad y anima a la gente a tomar la iniciativa y a asumir responsabilidades de sus ideas y decisiones, independientemente del resultado?.**

  Sí.

3) Afrontar retos inesperados (ARI),

- **¿Es flexible a los cambios del entorno, dirigiendo con creatividad la resolución de los problemas bajo continuo estrés, presión y conflicto?.**

  Sí.

4) Desarrollar conducta estratégica autónoma (DCEA),

- **¿Es capaz de gestionar áreas críticas de riesgo con las personas que toman las decisiones clave?**

  Sí.

5) Definir los objetivos principales (DOP),

- **¿Desarrolla una visión que inspire a los otros en el apoyo de un nuevo proyecto empresarial, manteniendo claro los objetivos para llegar a la meta final?.**

  Sí.

6) Desarrollar y lanzar nuevos productos (DMPO-LPS), y

- **¿Es capaz de crear y de lanzar nuevos productos que satisfagan las necesidades no cubiertas de los consumidores y de establecer un feedback para la mejora de los ya existentes.?**

  Sí.

7) Liderar a otros (LO).

- **¿Es capaz de generar expectativas de éxito en los primeros pasos de un**

proyecto y celebrar los éxitos de tu equipo con recompensas significativas, individuales y/o colectivas?.

Sí.

3.9. REDES PERSONALES

Cuál ha sido la frecuencia de contactos con miembros de cada una de las siguientes categorías y en qué medida la considera útil y beneficiosa para la empresa:

1. **instituciones académicas y de investigación,**

   Centro de Formación Profesional para las prácticas de los alumnos y con el Instituto Santiago Apóstol hay una colaboración mutua.

2. **asesorías y asociaciones sectoriales,**

   No.

3. **clientes y proveedores y**

   Sí.

4. **conocidos y amigos.**

   Sí, bastante amplia, Almendralejo es el centro del vino y de la aceituna, y por el boca a boca viendo que funcionamos bien, hemos creado una red de conocidos amplia.

4. HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS RELACIONADOS CON LA GESTIÓN:

4.1. ¿REALIZA LOS PROCESOS DE PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y CONTROL?

Planificación no, el resto sí.

4.2. ¿QUÉ CONOCIMIENTOS ECONÓMICO-FINANCIEROS POSEE?

Reconozco que es importante, pero estos datos me lo proporciona la asesoría.

5. RENDIMIENTO:

En esta investigación, el rendimiento de la empresa se ha medido a partir del modelo propuesto por Quinn y Rohrbaugh (1983). Estos autores identifican cuatro modelos de rendimiento:

(1) Modelo de procesos internos:

Como cree que ha evolucionado su empresa en los últimos 3 años respecto de la calidad del producto o servicio que ofrece y respecto de los procesos operativos internos.

A mejor, sin duda.

(2) Modelo de sistema abierto:

Como cree que ha evolucionado su empresa en los últimos 3 años respecto de la satisfacción de sus clientes, la adaptación a los cambios del mercado y respecto de la imagen de su empresa.

A mejor, los propios clientes nos comentan la evolución positiva que tenemos.

(3) Modelo racional:

Como cree que ha evolucionado su empresa en los últimos 3 años respecto de los indicadores de cuota de mercado, rentabilidad y productividad.

Sí, aunque los márgenes ahora son menores.

(4) Modelo de relaciones humanas:

Como cree que ha evolucionado su empresa en los últimos 3 años respecto de la motivación y satisfacción de sus trabajadores.

Ha evolucionado positivamente.

CUESTIONARIO ENTREVISTAS

1. DATOS DE LA EMPRESA:

Nombre: Mobbeel Solutions, S.L.L.

Forma jurídica: Sociedad Limitada Laboral

CIF: B10395911

Domicilio: CCMIJU Área Empresarial, Oficina 3. Ctra. N-521, km 41.8

Localidad: Cáceres

Provincia: Cáceres

Año de constitución: 2009

Nº de trabajadores a 31/12/2014: 7

CNAE: Producción de software relacionado con la tecnología de reconocimiento biométrico

2. FACTORES SOCIOCULTURALES

2.1. EDAD: 35 años

2.2. SEXO: Varón

2.3. FORMACIÓN:

¿Cuál es su nivel de estudios?

Ingeniero Técnico en Informática

2.4. EXPERIENCIA:

Años de experiencia empresarial: Ninguno

Años de experiencia laboral relacionada con la empresa: 3 años en INSA (Ingeniería de Software Avanzado)

Años de experiencia relacionada con la gestión empresarial: Ninguno

2.5. FAMILIA:

Alguno de los miembros de su familia es o ha sido empresario. En caso afirmativo:

Mi padre fue agricultor autónomo

Qué grado de parentesco tiene y en qué medida ha influido en su decisión de ser empresario.

Mucha, ya que siempre emprendía cosas nuevas sin miedo ninguno.

Valore en qué medida ha recibido una educación basada en valores relacionados con la independencia, la responsabilidad y la consecución de objetivos.

Bastante, siempre me han inculcado que las cosas hay que ganárselas por uno mismo, que para conseguir aquello que quieres tienes que trabajarlo.

2.6. ESTILO DE VIDA.

¿Cuál fue la causa por la que decidió montar la empresa?:

- Detectar una oportunidad de negocio: cuando estábamos en INSA presentamos a un concurso y lo ganamos y después se pusieron muchas empresas internacionales en contacto con nosotros y entonces vimos la oportunidad de negocio.

2.7. ENTORNO GEOGRÁFICO.

¿Su empresa desarrolla su actividad en un entorno geográfico próximo con abundante tejido empresarial?

No.

En caso afirmativo, ¿En qué medida la decisión de montar la empresa estuvo condicionada por ello?.

2.8. ENTIDADES DE APOYO

¿Recibió apoyo en la creación de la empresa de entidades públicas o privadas con carácter previo o durante los primeros meses de existencia de la empresa?.

Sí

En caso afirmativo, de qué entidades y en qué consistió su ayuda.

- AVANTE: Programa INNOVEX y financiación vía entrada en el capital social.
- AEXEL: Durante todo el proceso de constitución y en la gestión empresarial.
- PCTEX: Parque Científico y Tecnológico en asesoramiento de negocio.

2.9. VALORES CULTURALES

Considera que el emprendimiento forma parte de la cultura de la sociedad en la que vive.

Antes no, porque la educación tanto en familia como en la Universidad estaba enfocada al trabajo por cuenta ajena, pero ahora, quizá gracias a la crisis, parece que ha habido una burbuja de emprendimiento y se plantea como una opción de poder trabajar.

En caso afirmativo, ¿en qué medida ha influido en su decisión de crear la empresa?

No, fue el hecho del éxito conseguido al salir al mercado con una aplicación que ni siquiera era profesional y eso sirvió de empuje para crear la empresa.

2.10.ENTORNO INSTITUCIONAL

¿El marco legal que regula la iniciativa empresarial es facilitador e incentivador de la misma?

Sí, No, en qué medida...

Nunca hemos considerado que fuese favorable, siempre se necesita mucha documentación y tiempo para cualquier trámite, nosotros lo vivimos en el proceso de constitución que tardamos cerca de 3 o 4 meses, aunque creo que eso ha cambiado ya.

3. RASGOS PSICOLÓGICOS:

3.1. TOLERANCIA AL RIESGO

¿Toma decisiones aún a pesar de los riesgos que puede conllevar, por lo incierto de la forma en que se llevará a cabo o por el resultado, sabiendo que si acierta obtendría beneficios?.

Cada día, pero lo incierto está en el resultado, no en la forma de llevarlo a cabo, porque tenemos mucha confianza en lo que hacemos. Tenemos mucha confianza en los productos que hacemos pero no sabemos cuál será la respuesta del mercado.

O prefiere tomar decisiones de forma cautelosa planteando objetivos pequeños alcanzables sin dificultad tendiendo a imaginar el peor escenario posible.*

Desde un punto de vista empresarial, de inversión, de gasto, de contratación de trabajadores, somos muy cautelosos, para no quedarnos sin flujo de caja; pero en los productos que desarrollamos somos menos cautelosos, y es el mercado luego el que nos pone en nuestro sitio.

3.2. NECESIDAD DE LOGRO

¿Tiene la necesidad de mejorar constantemente los resultados de su trabajo?.

Sí, sin duda somos personas que siempre buscamos la excelencia.

¿Se siente bien cuando ha trabajado duro con el objeto de mejorar su negocio?.

Sin duda.

¿Suele aplazar los asuntos importantes para otro momento?*

No, siempre se afrontan.

3.3. INNOVACIÓN

Cree que es importante buscar continuamente nuevas formas de hacer las cosas en la empresa.

Sí, es nuestro leitmotiv, vamos por delante del mercado siempre.

¿Suele seguir las instrucciones que le dicen para realizar un trabajo, o cree que es más importante el resultado que los procedimientos marcados?

Sí, siempre buscamos nuevas formas.

Se siente con más energía cuando trabaja con compañeros innovadores en un clima empresarial dinámico.

Sí, partimos de que nuestra empresa es totalmente innovadora, la creación y la I+D+i es nuestro sentido de empresa.

3.4. CONTROL PERCIBIDO

Se siente el responsable último del éxito o fracaso de su propio negocio, o éste depende de otros factores externos.

Somos responsables de nuestro éxito, ahora bien, la gran acogida de los dispositivos móviles nos ha ayudado, pero es cierto que nosotros hemos elegido bien el mercado y los productos que van al cliente, no creemos que haya sido algo por casualidad.

Suele tomar el control cuando la situación es complicada.

Sí, pero los 4 socios actuamos de forma conjunta.

Suele dedicar mucho tiempo a la planificación de las actividades de la empresa.

Sí, realizamos "sprint" de 2 semanas en las planificamos todo el trabajo para el desarrollo de productos, es una metodología ágil que se hace en empresas de nuestro tipo. Además hacemos reuniones mensuales y trimestrales, a veces el día a día nos come el tiempo, pero somos bastante rigurosos con la planificación.

3.5. AUTOESTIMA

Cree que la autoridad que tiene en los negocios es debida sobre todo a su habilidad en ciertas áreas.

Habilidades técnicas y de defensa de los productos que realizamos sí, en las habilidades comerciales tenemos más carencias, aun así creemos que somos muy buenos vendiendo lo nuestro.

¿Se siente cohibido al hacer propuestas de trabajo?*

No, al contrario.

Normalmente realizo muy bien mi parte de cualquier proyecto empresarial en el que estoy implicado

Sí, se intenta hacer de la mejor forma posible, los clientes están contentos.

3.6. TOLERANCIA A LA AMBIGÜEDAD.

Considera que es más interesante vivir en un entorno cambiante, en el que continuamente esté revisando su planificación o aquel en el que está continuamente realizando las mismas actividades siguiendo un plan preestablecido.

Mejor trabajar en un entorno cambiante, lo segundo sería un rollo.

3.7. PROACTIVIDAD

¿Se siente capaz de detectar oportunidades de negocio antes que otros?

Sí, desarrollamos productos innovadores y siempre estamos rozando ser los pioneros en el sector.

Si cree en algo (idea), no le importan los obstáculos y las probabilidades de éxito, siempre trata de llevarlo a cabo, de la mejor forma posible

Sí, sin duda.

3.8. LIDERAZGO

Dimensiones:

1) Crear y dirigir equipos (CDE),
   - **Cuando se inicia un nuevo proyecto ¿busca un enfoque colaborativo y de trabajo en equipo alentando al equipo a establecer objetivos razonables?.**

     Sí.

2) Crear un entorno innovador (CEI),
   - **¿El entorno de trabajo que propicia hace que se expresen ideas creativas con facilidad y anima a la gente a tomar la iniciativa y a asumir responsabilidades de sus ideas y decisiones, independientemente del resultado?.**

     Sin duda, es la filosofía de la empresa y somos todos iguales.

3) Afrontar retos inesperados (ARI),
   - **¿Es flexible a los cambios del entorno, dirigiendo con creatividad la resolución de los problemas bajo continuo estrés, presión y conflicto?.**

     Sí, esto es una de las motivaciones para realizar una metodología de trabajo ágil, desde que el cliente nos hace el encargo dista mucho a lo que luego es el producto final, estamos siempre abierto a los cambios que nos propone el cliente.

4) Desarrollar conducta estratégica autónoma (DCEA),
   - **¿Es capaz de gestionar áreas críticas de riesgo con las personas que toman las decisiones clave?**

     Sí, unimos fuerzas.

5) Definir los objetivos principales (DOP),
   - **¿Desarrolla una visión que inspire a los otros en el apoyo de un nuevo proyecto empresarial, manteniendo claro los objetivos para llegar a la meta final?.**

     Sí, normalmente todos tenemos claro el objetivo final.

6) Desarrollar y lanzar nuevos productos (DMPO-LPS), y

- **¿Es capaz de crear y de lanzar nuevos productos que satisfagan las necesidades no cubiertas de los consumidores y de establecer un feedback para la mejora de los ya existentes?.**

  Sí, está previsto.

7) Liderar a otros (LO).

- **¿Es capaz de generar expectativas de éxito en los primeros pasos de un proyecto y celebrar los éxitos de tu equipo con recompensas significativas, individuales y/o colectivas?.**

  Sí, el éxito es compartido por todo.

3.9. REDES PERSONALES

Cuál ha sido la frecuencia de contactos con miembros de cada una de las siguientes categorías y en qué medida la considera útil y beneficiosa para la empresa:

1. **instituciones académicas y de investigación.**

   Universidad y Centros de Investigación, tenemos mucha relación con la comunidad académica.

   Esta colaboración resulta muy útil, de hecho el reconocimiento facial es un producto reconocido con un Centro de Investigación de Galicia.

2. **asesorías y asociaciones sectoriales.**

   Con AEXEL y con comunidades de desarrollo de software como Android, de emprendimiento como bellota valley, pero no como asociaciones sino como un contacto con otras empresas para contarnos nuestras experiencias.

3. **clientes y proveedores.**

   Mucho contacto, tenemos mucho feedback con nuestros clientes y añadiría a los partners, que serían los intermediarios entre nosotros que somos el producto y el cliente, son los que ponen la fuerza de ventas y la negociación con el cliente.

4. **conocidos y amigos.**

   Tenemos contacto con gente de INDRA, de INSA, que de hecho luego se han convertido en clientes.

4. HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS RELACIONADOS CON LA GESTIÓN:

4.1. ¿REALIZA LOS PROCESOS DE PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y CONTROL?

Sí, realizamos nuestra planificación y estimaciones financieras, inversiones.

4.2. ¿QUÉ CONOCIMIENTOS ECONÓMICO-FINANCIEROS POSEE?

Al inicio cero, pero nos hemos ido formando.

5. RENDIMIENTO:

En esta investigación, el rendimiento de la empresa se ha medido a partir del modelo propuesto por Quinn y Rohrbaugh (1983). Estos autores identifican cuatro modelos de rendimiento:

(1) Modelo de procesos internos:

Como cree que ha evolucionado su empresa en los últimos 3 años respecto de la calidad del producto o servicio que ofrece y respecto de los procesos operativos internos.

A mejor, sin duda, hacemos mejor las cosas que antes.

(2) Modelo de sistema abierto:

Como cree que ha evolucionado su empresa en los últimos 3 años respecto de la satisfacción de sus clientes, la adaptación a los cambios del mercado y respecto de la imagen de su empresa.

Respecto a la satisfacción de los clientes igual, porque siempre ha sido positiva, respecto de los cambios estamos siempre pendiente a los cambios en el mercado para que el producto no se quede atrás y respecto a la imagen de la empresa cada vez estamos teniendo más peso en el mercado nacional e internacional, somos una empresa conocida tanto dentro como fuera de nuestras fronteras.

(3) Modelo racional:

Como cree que ha evolucionado su empresa en los últimos 3 años respecto de los indicadores de cuota de mercado, rentabilidad y productividad.

Es difícil de estimar pero creo que hemos ganado cuota de mercado, lo comprobamos a través de nuestra red de partners y en la facturación y número de proyectos. En rentabilidad y productividad también hemos crecido.

(4) Modelo de relaciones humanas:

Como cree que ha evolucionado su empresa en los últimos 3 años respecto de la motivación y satisfacción de sus trabajadores.

Bien, siempre hemos considerado que teníamos que estar en una empresa en la que estuviéramos cómodos, con un horario flexible, en la que nadie esté por encima de nadie, en la que todo el mundo pueda opinar, si algo no gusta, comentarlo para que se pueda solucionar, y como venimos de otras empresas como por ejemplo yo de INSA y de Carrefour, dos grandes empresas en la que al final eres un número sin voz ni voto, queremos algo distinto, y además porque creemos que es beneficioso para la empresa, y esto es válido para todos los trabajadores, socios o no. Nosotros enfocamos el trabajo a objetivos más que a presencia.

CUESTIONARIO ENTREVISTAS

1. DATOS DE LA EMPRESA:

Nombre: Termoplásticos Extremeños, S.L.L.

Forma jurídica: Sociedad Limitada Laboral

CIF: B06320758

Domicilio: Ctra. De Aceuchal, Km. 74,5

Localidad: Almendralejo

Provincia: Badajoz

Año de constitución: 17/02/2000

Nº de trabajadores a 31/12/2014: 11

CNAE: Fabricación de botellas de plástico (PET)

2. FACTORES SOCIOCULTURALES:

2.1 EDAD: 40 años

2.2 SEXO: Varón

2.3 FORMACIÓN:

¿Cuál es su nivel de estudios?

- Bachiller
- Cursos de gestión empresarial
- "El mejor curso el día a día de la empresa"

2.4 EXPERIENCIA:

Años de experiencia empresarial: 3 años (disco-pub)

Años de experiencia laboral relacionada con la empresa: Ninguno

Años de experiencia relacionada con la gestión empresarial: 3 años (disco-pub)

2.5 FAMILIA:

Alguno de los miembros de su familia es o ha sido empresario. En caso afirmativo:

Sí

Qué grado de parentesco tiene y en qué medida ha influido en su decisión de ser empresario.

Ninguna influencia

Valore en qué medida ha recibido una educación basada en valores relacionados con la independencia, la responsabilidad y la consecución de objetivos.

En gran medida, ya que por las circunstancias de la vida quedé huérfano de padre a los 16 años y tuve que asumir la responsabilidad del cabeza de familia, cambiando la visión de la vida antes y después del fallecimiento.

2.6 ESTILO DE VIDA.

¿Cuál fue la causa por la que decidió montar la empresa?:

Detectar una oportunidad de negocio.

2.7 ENTORNO GEOGRÁFICO.

¿Su empresa desarrolla su actividad en un entorno geográfico próximo con abundante tejido empresarial?

En comparación con España, no, pero si comparamos Almendralejo con Extremadura sí.

En caso afirmativo, ¿En qué medida la decisión de montar la empresa estuvo condicionada por ello?.

No, pensamos que desde Almendralejo porque estratégicamente tenía una buena situación geográfica y porque los promotores somos de aquí.

2.8 ENTIDADES DE APOYO

¿Recibió apoyo en la creación de la empresa de entidades públicas o privadas con carácter previo o durante los primeros meses de existencia de la empresa?.

Sí

En caso afirmativo, de qué entidades y en qué consistió su ayuda.

- Subvención de incentivos autonómicos de la Junta de Extremadura.

- Financiación de la Sociedad de Capital Riesgo AVANTE (Fomento de Jóvenes Emprendedores entrando en el Capital Social), SODIEX.
- Ayudas del Ministerio de Industria: REINDUS

2.9 VALORES CULTURALES

Considera que el emprendimiento forma parte de la cultura de la sociedad en la que vive.

Sí, en Almendralejo.

En caso afirmativo, ¿en qué medida ha influido en su decisión de crear la empresa?

No, fue la oportunidad de negocio, a través de revista de jóvenes emprendedores.

2.10 ENTORNO INSTITUCIONAL

¿El marco legal que regula la iniciativa empresarial es facilitador e incentivador de la misma?

Sí, No, en qué medida…

Sí, por el hecho de ser sociedad limitada laboral a la hora de obtener subvenciones, pero el proceso de constitución y apertura de la empresa conlleva mucho proceso burocrático.

3. RASGOS PSICOLÓGICOS:

3.1. TOLERANCIA AL RIESGO

¿Toma decisiones aún a pesar de los riesgos que puede conllevar, por lo incierto de la forma en que se llevará a cabo o por el resultado, sabiendo que si acierta obtendría beneficios?.

A diario.

O prefiere tomar decisiones de forma cautelosa planteando objetivos pequeños alcanzables sin dificultad tendiendo a imaginar el peor escenario posible.*

Las decisiones se meditan poniendo lo bueno y lo malo en la balanza, consultando con otros empresarios, pero se toman sabiendo que se puede acertar o errar, pero en cualquier caso es lo que hace que se vaya aprendiendo.

3.2. NECESIDAD DE LOGRO

¿Tiene la necesidad de mejorar constantemente los resultados de su trabajo?.

Sí

¿Se siente bien cuando ha trabajado duro con el objeto de mejorar su negocio?.

Sí

¿Suele aplazar los asuntos importantes para otro momento?*

No, cuanto antes mejor.

3.3. INNOVACIÓN

¿Cree que es importante buscar continuamente nuevas formas de hacer las cosas en la empresa?.

Sí

¿Suele seguir las instrucciones que le dicen para realizar un trabajo, o cree que es más importante el resultado que los procedimientos marcados?

Sí, sigo las instrucciones.

Se siente con más energía cuando trabaja con compañeros innovadores en un clima empresarial dinámico.

Sí, con apoyo que te ayuda a tomar una decisión, y abierto a las mejoras.

3.4. CONTROL PERCIBIDO

Se siente el responsable último del éxito o fracaso de su propio negocio, o éste depende de otros factores externos.

Sí, me siento responsable único del éxito o fracaso del negocio, hay que tener la habilidad para sortear los problemas del entorno y ello llevará a la empresa al éxito o el fracaso. No obstante, hay que tener un "pelín" de suerte.

Suele tomar el control cuando la situación es complicada.

Sí

Suele dedicar mucho tiempo a la planificación de las actividades de la empresa.

Sí

3.5. AUTOESTIMA

Cree que la autoridad que tiene en los negocios es debida sobre todo a su habilidad en ciertas áreas.

Habilidad y también por la constancia y el trabajo.

¿Se siente cohibido al hacer propuestas de trabajo?*

No

Normalmente realizo muy bien mi parte de cualquier proyecto empresarial en el que estoy implicado

Sí, lo mejor que puedo, pero al ser una microempresa no dispongo de todo el capital humano necesario para que a la hora de realizar mi trabajo pueda compartirlo con otros como comercial, calidad, diseño, fabricación, publicidad; pero soy yo el que tengo que realizar todas esas facetas.

3.6. TOLERANCIA A LA AMBIGÜEDAD.

Considera que es más interesante vivir en un entorno cambiante, en el que continuamente esté revisando su planificación o aquel en el que está continuamente realizando las mismas actividades siguiendo un plan preestablecido.

Mejor trabajar con un plan preestablecido, "lo que pasa es que ¿quién planifica todo?", pero por desgracia a pesar de existir un plan preestablecido hay mucho trabajo cambiante.

Por ejemplo, antes de la crisis de 2010, se trabajaba de una manera: contra almacén y después de 2010 se trabaja contra pedido, que aunque esto es lo idóneo no se hacía antes, ahora sólo se fabrica si hay pedido (y esto es generalizado a otros sectores). Otro ejemplo, antes se podía trabajar con pagarés y ahora tiene que ser contado, o como mucho pagarés con confirming.

3.7. PROACTIVIDAD

¿Se siente capaz de detectar oportunidades de negocio antes que otros?

Sí, siempre he detectado oportunidades como por ejemplo las tuberías de polietileno que nadie apostaba por las mismas pero yo dije que sería el futuro y efectivamente así fue posteriormente, o las compras por internet.

Si cree en algo (idea), no le importan los obstáculos y las probabilidades de éxito, siempre trata de llevarlo a cabo, de la mejor forma posible

Sí, a las pruebas me remito llevo 15 años con la empresa, creo en ella y le dedico todo el tiempo que sea necesario.

3.8. LIDERAZGO

Dimensiones:

1) Crear y dirigir equipos (CDE),
   - **Cuando se inicia un nuevo proyecto ¿busca un enfoque colaborativo y de trabajo en equipo alentando al equipo a establecer objetivos razonables?.**

     Sí, totalmente, de hecho con la nueva línea de refrescos, he apartado a unos trabajadores que realizaban la labor comercial en Madrid, porque no estaban implicados, sólo ponían pegas.

2) Crear un entorno innovador (CEI),
   - **¿El entorno de trabajo que propicia hace que se expresen ideas creativas con facilidad y anima a la gente a tomar la iniciativa y a asumir responsabilidades de sus ideas y decisiones, independientemente del resultado?.**

     Sí, totalmente, pero la gente que aporta esas ideas luego no quiere llevarlas a cabo porque no aceptan esa responsabilidad. Esto pasa en las empresas pequeñas, pero no en las grandes, por ejemplo lo he visto cuando hemos colaborado en la realización de un envase para una empresa de prestigio internacional.

3) Afrontar retos inesperados (ARI),
   - **¿Es flexible a los cambios del entorno, dirigiendo con creatividad la resolución de los problemas bajo continuo estrés, presión y conflicto?.**

     No soy flexible, los cambios hay que hacerlos despacio y con cabeza.

4) Desarrollar conducta estratégica autónoma (DCEA),

- **¿Es capaz de gestionar áreas críticas de riesgo con las personas que toman las decisiones clave?**

  Sí, pero debe ser compartida.

5) Definir los objetivos principales (DOP),

- **¿Desarrolla una visión que inspire a los otros en el apoyo de un nuevo proyecto empresarial, manteniendo claro los objetivos para llegar a la meta final?.**

  Sí

6) Desarrollar y lanzar nuevos productos (DMPO-LPS), y

- **¿Es capaz de crear y de lanzar nuevos productos que satisfagan las necesidades no cubiertas de los consumidores y de establecer un feedback para la mejora de los ya existentes?**

  Sí, pero falta capital humano, yo no lo puedo hacer todo, llega un momento en que no lo puedo hacer todo.

7) Liderar a otros (LO).

- **¿Es capaz de generar expectativas de éxito en los primeros pasos de un proyecto y celebrar los éxitos de tu equipo con recompensas significativas, individuales y/o colectivas?.**

  Sí, todo lo que me has preguntado tiene que ver con el proyecto Bebo Vida que estoy lanzando.

3.9. REDES PERSONALES

Cuál ha sido la frecuencia de contactos con miembros de cada una de las siguientes categorías y en qué medida la considera útil y beneficiosa para la empresa:

1) instituciones académicas y de investigación.

Antes del año 2010 he tenido mucho contacto, ahora menos: CETAEX y Politécnica de Mérida para el tema de diseño, para las prácticas de alumnos en la empresa.

Resulta muy útil, pero los problemas desde 2011 hacen que se le dedique menos tiempo.

2) asesorías y asociaciones sectoriales.

Con ACENVEX (Cluster del envase, el transporte, la logística y las mercancías en Extremadura) y con AEXEL y muy provechoso.

3) clientes y proveedores.

A diario. Muy útil.

4) conocidos y amigos.

Cada vez menos, pero sí mantengo una relación con conocidos que me permitan utilizarlos para abrir otras puertas…

4. HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS RELACIONADOS CON LA GESTIÓN:

4.1. ¿REALIZA LOS PROCESOS DE PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y CONTROL?

Sí al 100%

4.2. ¿QUÉ CONOCIMIENTOS ECONÓMICO-FINANCIEROS POSEE?

He ido aprendiendo con la empresa, los conocimientos teóricos son los mismos que cuando empecé pero ahora mezclado con la experiencia propia del día a día y de mis contactos con otras empresas, hace que tenga mayor bagaje.

5. RENDIMIENTO:

En esta investigación, el rendimiento de la empresa se ha medido a partir del modelo propuesto por Quinn y Rohrbaugh (1983). Estos autores identifican cuatro modelos de rendimiento:

(1) Modelo de procesos internos:

Como cree que ha evolucionado su empresa en los últimos 3 años respecto de la calidad del producto o servicio que ofrece y respecto de los procesos operativos internos.

A peor, influye el tema económico influye en todos las áreas. Las producciones son más cortas (bajo pedido), esto implica un mayor mantenimiento de las máquinas por el ajuste continuado de las mismas, anteriormente las producciones eran más largas (bajo almacén) y no se producía ese desgaste.

(2) Modelo de sistema abierto:

Como cree que ha evolucionado su empresa en los últimos 3 años respecto de la satisfacción de sus clientes, la adaptación a los cambios del mercado y respecto de la imagen de su empresa.

A peor por las mismas razones, y muy volátil por los precios de las materias primas. Las empresas cuando la situación se les complica entran en un bucle negativo y todo se vuelve en contra, nadie ayuda precisamente por tu situación (bancos, proveedores…); hasta que llega un momento cuando la situación se revierte se pasa a un ciclo virtuoso y todo parece que se vuelve a favor.

(3) Modelo racional:

Como cree que ha evolucionado su empresa en los últimos 3 años respecto de los indicadores de cuota de mercado, rentabilidad y productividad.

A peor porque hemos tenido un ciclo malo, en 2011 cerraron 5 clientes importantes que me quedaron a deber dinero luego la guerra de Irak con la subida de las materias primas, por lo que la pérdida de actividad o ingresos y la deuda no cobrada profundizó en la crisis de la empresa de los años siguientes por el lastre generado.

(4) Modelo de relaciones humanas:

Como cree que ha evolucionado su empresa en los últimos 3 años respecto de la motivación y satisfacción de sus trabajadores.

A peor, pero conformes, debido a la situación, están motivados ya que es el medio de vida y cuidan de hacer bien su trabajo. Antes de la crisis, no había esa conciencia y había más rotación. Ahora la mentalidad ha cambiado.

CUESTIONARIO ENTREVISTAS

1. DATOS DE LA EMPRESA:

Nombre: Atención a Personas Dependientes en Extremadura, S.L.L.

Forma jurídica: Sociedad Limitada Laboral

CIF: B-06583017

Domicilio: C/ Benegas, 3-Bajo

Localidad: Badajoz

Provincia: Badajoz

Año de constitución: 2009

Nº de trabajadores a 31/12/2014: 19

CNAE: Servicio de ayuda a domicilio

2. FACTORES SOCIOCULTURALES:

2.1. EDAD: 56

2.2. SEXO: Mujer

2.3. FORMACIÓN:

¿Cuál es su nivel de estudios?

Hasta 1º de la carrera de Derecho

2.4. EXPERIENCIA:

Años de experiencia empresarial: Ninguno

Años de experiencia laboral relacionada con la empresa: 30

Años de experiencia relacionada con la gestión empresarial: Ninguno

2.5. FAMILIA:

Alguno de los miembros de su familia es o ha sido empresario. En caso afirmativo:

Sí.

Qué grado de parentesco tiene y en qué medida ha influido en su decisión de ser empresario.

Mi padre tuvo una empresa de pintura, era trabajador autónomo y tuvo a varios trabajadores contratados, pero para nada ha ejercido ninguna influencia en mi decisión de ser empresaria.

Valore en qué medida ha recibido una educación basada en valores relacionados con la independencia, la responsabilidad y la consecución de objetivos.

Sí, mucha eso sí, a través de mis padres mucho.

2.6. ESTILO DE VIDA.

¿Cuál fue la causa por la que decidió montar la empresa?:

Salir de una situación económica inestable y porque me gusta mucho el trabajo que hago.

2.7. ENTORNO GEOGRÁFICO.

¿Su empresa desarrolla su actividad en un entorno geográfico próximo con abundante tejido empresarial?

No, pero empresas de mi sector hay muchísimas y no creo que vayan bien ni la mitad, al igual que la nuestra que por ser legales no nos va bien.

En caso afirmativo, ¿En qué medida la decisión de montar la empresa estuvo condicionada por ello?.

2.8. ENTIDADES DE APOYO

¿Recibió apoyo en la creación de la empresa de entidades públicas o privadas con carácter previo o durante los primeros meses de existencia de la empresa?. En caso afirmativo, de qué entidades y en qué consistió su ayuda.

- Apoyo del SEPAD (Servicio Extremeño de Promoción de la Autonomía y Atención a la Dependencia) relacionado con la acreditación para prestar servicios concertados por la administración.
- Apoyo de AEXEL (Agrupación de Empresas Laborales de Extremadura) en todo lo referente a la constitución de la empresa, la solicitud de las ayudas y asesoramiento empresarial durante los primeros años de existencia.

2.9. VALORES CULTURALES

Considera que el emprendimiento forma parte de la cultura de la sociedad en la que vive.

Creo que está empezando a impregnarse, porque mucha gente ante la situación que tienen lo ven como una salida.

En caso afirmativo, ¿en qué medida ha influido en su decisión de crear la empresa?

No, no ha influido nada.

2.10. ENTORNO INSTITUCIONAL

¿El marco legal que regula la iniciativa empresarial es facilitador e incentivador de la misma?

Para nada, no es incentivador, además no te dicen las cosas claras, no te dicen realmente lo que conlleva montar una empresa, si se supiera más de uno y de dos no la montaban. Si te explicaran desde el principio lo que tienes que pagar y todas las obligaciones que se tienen, yo quizá no hubiera montado la empresa. No es tan bonito como te lo pintan. A mí de hecho no me llaman del Ayuntamiento para dar cursos a las trabajadoras sociales, porque le explico la realidad, y por eso ya no me llaman. Qué les voy a decir que esto es un jardín de rosas y que va todo fenomenal y que si uno trabaja y se empeña va a ir todo bien; mentira; te comen los impuestos, si quieres salir adelante, o eres una empresa ilegal para evitar pagar impuestos, como están el 99,9 % de las empresas de mi sector, o eres legal y te hundes y tienes que cerrar. Si hubiera una mayor inspección por parte de la administración provocaría que todas estuvieran dentro de la legalidad y entonces habría competencia.

3. RASGOS PSICOLÓGICOS:

3.1. TOLERANCIA AL RIESGO

¿Toma decisiones aún a pesar de los riesgos que puede conllevar, por lo incierto de la forma en que se llevará a cabo o por el resultado, sabiendo que si acierta obtendría beneficios?.

Todas las habidas y por haber, además eso te puedo asegurar que las tomo yo, porque el resto de socias no lo hacen, y las tomo con todas las consecuencias.

O prefiere tomar decisiones de forma cautelosa planteando objetivos pequeños alcanzables sin dificultad tendiendo a imaginar el peor escenario posible.

No, porque si fuera así, entonces es cuando no tiras hacia delante.

3.2. NECESIDAD DE LOGRO

¿Tiene la necesidad de mejorar constantemente los resultados de su trabajo?.

Sí, constantemente. Mi cabeza está constantemente trabajando para ver por donde tiro, si por este camino, o por el otro; a ver cómo puedo conseguir esto, lo otro…

¿Se siente bien cuando ha trabajado duro con el objeto de mejorar su negocio?.

Sí, sí fenomenal. Pero hay veces que siento frustración, pero no por mi trabajo en sí, ni por luchar y darle vueltas a mí cabeza, sino por la situación de competencia desleal en la que mi empresa está trabajando, y que no se ponen soluciones al problema.

¿Suele aplazar los asuntos importantes para otro momento?

No, porque si no me tiro del puente para abajo, para nada.

3.3. INNOVACIÓN

Cree que es importante buscar continuamente nuevas formas de hacer las cosas en la empresa.

En mi empresa es que es muy difícil.

¿Suele seguir las instrucciones que le dicen para realizar un trabajo, o cree que es más importante el resultado que los procedimientos marcados?

Para hacer nuestro trabajo, que es la atención a personas dependientes, siempre tenemos que seguir los protocolos que están marcados, porque además es lo que se exige.

Se siente con más energía cuando trabaja con compañeros innovadores en un clima empresarial dinámico.

No se da en mi empresa.

3.4. CONTROL PERCIBIDO

Se siente el responsable último del éxito o fracaso de su propio negocio, o éste depende de otros factores externos.

Mi negocio no depende de mí que no vaya bien, para nada, de hecho si nos estamos manteniendo es porque hay un boca a boca que hace que se consigan muchos servicios privados (no concertados con el SEPAD), porque saben que trabajamos bien

Suele tomar el control cuando la situación es complicada.

Siempre

Suele dedicar mucho tiempo a la planificación de las actividades de la empresa.

Todo los días de la semana, ya todas las horas, porque además de los servicios que yo presta tengo que encargarme de la planificación del resto de servicios, de todas las incidencias,…

3.5. AUTOESTIMA

Cree que la autoridad que tiene en los negocios es debida sobre todo a su habilidad en ciertas áreas.

Todos creen que como jefa soy muy comprensiva, pero a la hora de la verdad soy más tiesa que un ajo.

¿Se siente cohibido al hacer propuestas de trabajo?*

Nada, en absoluto

Normalmente realizo muy bien mi parte de cualquier proyecto empresarial en el que estoy implicado.

Yo intento hacer bien mi trabajo, lo mejor lo posible. Pero no soy tajante en este aspecto.

3.6. Tolerancia a la ambigüedad.

Considera que es más interesante vivir en un entorno cambiante, en el que continuamente esté revisando su planificación o aquel en el que está continuamente realizando las mismas actividades siguiendo un plan preestablecido.

Prefiero lo primero, pero es que en nuestra empresa no puedes moverte mucho, no puedes cambiar ni las estrategias ni la forma de trabajar, siempre que vaya bien.

3.7. PROACTIVIDAD

¿Se siente capaz de detectar oportunidades de negocio antes que otros?

Sí, planteo siempre muchas cosas nuevas.

Si cree en algo (idea), no le importan los obstáculos y las probabilidades de éxito, siempre trata de llevarlo a cabo, de la mejor forma posible

Sí, siempre lo intento.

3.8. LIDERAZGO

Dimensiones:

1) Crear y dirigir equipos (CDE),
   - **Cuando se inicia un nuevo proyecto ¿busca un enfoque colaborativo y de trabajo en equipo alentando al equipo a establecer objetivos razonables?.**

     Sí, siempre las tres socias intentamos estar de acuerdo.

2) Crear un entorno innovador (CEI),
   - **¿El entorno de trabajo que propicia hace que se expresen ideas creativas con facilidad y anima a la gente a tomar la iniciativa y a asumir responsabilidades de sus ideas y decisiones, independientemente del resultado?.**

     Sí, el caso es que no la toman, porque o bien no quieren o si quieren no asumen la responsabilidad.

3) Afrontar retos inesperados (ARI),
   - **¿Es flexible a los cambios del entorno, dirigiendo con creatividad la resolución de los problemas bajo continuo estrés, presión y conflicto?.**

     Mucho, muy flexible.

4) Desarrollar conducta estratégica autónoma (DCEA),
   - **¿Es capaz de gestionar áreas críticas de riesgo con las personas que toman las decisiones clave?**

     Sí, pero sobre todo con personas de fuera de la empresa.

5) Definir los objetivos principales (DOP),

- **¿Desarrolla una visión que inspire a los otros en el apoyo de un nuevo proyecto empresarial, manteniendo claro los objetivos para llegar a la meta final?.**

  Sí

6) Desarrollar y lanzar nuevos productos (DMPO-LPS), y

- **¿Es capaz de crear y de lanzar nuevos productos que satisfagan las necesidades no cubiertas de los consumidores y de establecer un feedback para la mejora de los ya existentes?**

  Sí, pero para beneficio del usuario.

7) Liderar a otros (LO).

- **¿Es capaz de generar expectativas de éxito en los primeros pasos de un proyecto y celebrar los éxitos de tu equipo con recompensas significativas, individuales y/o colectivas?.**

  Sí, si conseguimos algo, sí que lo celebramos y además de las socias, soy yo la que siempre tomo la iniciativa.

3.9. REDES PERSONALES

Cuál ha sido la frecuencia de contactos con miembros de cada una de las siguientes categorías y en qué medida la considera útil y beneficiosa para la empresa:

1. **instituciones académicas y de investigación.**

   No

2. **asesorías y asociaciones sectoriales.**

   No, no pertenecemos a ninguna.

3. **clientes y proveedores.**

   Sí

4. **conocidos y amigos.**

   Sí

4. HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS RELACIONADOS CON LA GESTIÓN:

4.1. ¿REALIZA LOS PROCESOS DE PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y CONTROL?

Todo lo que se hace en este sentido lo hago yo.

4.2. ¿QUÉ CONOCIMIENTOS ECONÓMICO-FINANCIEROS POSEE?

Ninguno, y no hago por saber.

5. RENDIMIENTO:

En esta investigación, el rendimiento de la empresa se ha medido a partir del modelo propuesto por Quinn y Rohrbaugh (1983). Estos autores identifican cuatro modelos de rendimiento:

(1) Modelo de procesos internos:

Como cree que ha evolucionado su empresa en los últimos 3 años respecto de la calidad del producto o servicio que ofrece y respecto de los procesos operativos internos.

Ha mejorado mucho, sobre todo en la calidad de los servicios.

(2) Modelo de sistema abierto:

Como cree que ha evolucionado su empresa en los últimos 3 años respecto de la satisfacción de sus clientes, la adaptación a los cambios del mercado y respecto de la imagen de su empresa.

Los clientes están muy satisfechos, pero respecto de la imagen de la empresa, dicen que somos muy careros, pero claro no saben que los demás no cumplen con sus obligaciones y nosotros sí.

(3) Modelo racional:

Como cree que ha evolucionado su empresa en los últimos 3 años respecto de los indicadores de cuota de mercado, rentabilidad y productividad.

Mal, hemos disminuido la cuota de mercado, la rentabilidad y la productividad.

(4) Modelo de relaciones humanas:

Como cree que ha evolucionado su empresa en los últimos 3 años respecto de la motivación y satisfacción de sus trabajadores.

Los trabajadores están contentísimos, porque se les paga lo que marca el convenio y en otras empresas se les paga por debajo de convenio (descuelgue), pero los usuarios saben que las auxiliares prestan un buen servicio.

CUESTIONARIO ENTREVISTAS

1º DATOS DE LA EMPRESA:

Nombre: Who, What, Where, When, Why Comunicación, S.L.L.

Forma jurídica: Sociedad Limitada Laboral

CIF: B06621544

Domicilio: Centro Empresarial y de Nuevas Tecnologías. Calle Pío Baroja, nº 7, despacho 24

Localidad: Mérida

Provincia: Badajoz

Año de constitución: 2012

Nº de trabajadores a 31/12/2014: 3

CNAE: Consultoría de comunicación

2. FACTORES SOCIOCULTURALES:

2.1. EDAD: 38

2.2. Sexo: Mujer

2.3. FORMACIÓN:

¿Cuál es su nivel de estudios?

- Licenciada en Periodismo
- MBA en Empresas de Televisión

2.4. EXPERIENCIA:

Años de experiencia empresarial: Ninguno

Años de experiencia laboral relacionada con la empresa: 15

Años de experiencia relacionada con la gestión empresarial: Ninguno

2.5. FAMILIA:

Alguno de los miembros de su familia es o ha sido empresario. En caso afirmativo:

No.

Qué grado de parentesco tiene y en qué medida ha influido en su decisión de ser empresario.

Valore en qué medida ha recibido una educación basada en valores relacionados con la independencia, la responsabilidad y la consecución de objetivos.

Sí, esto siempre lo he recibido, y de hecho es lo que hace que pueda asumir ciertas responsabilidades en la empresa más relacionadas con la gestión de la misma. Esto al final implica que tengas que estar las 24 horas pendiente de tu empresa.

2.6. ESTILO DE VIDA.

¿Cuál fue la causa por la que decidió montar la empresa?:

Salir de una situación de desempleo, y también porque vimos una oportunidad de negocio, ya que por mi anterior trabajo como jefa de prensa en una Vicepresidencia Económica y antes también de una Consejería de Economía, sabíamos cuál era la realidad de las pymes extremeñas y que no tenían a nadie de prensa y que a veces se veían atados de pies y manos para comunicar algo y cometían muchísimos errores, a partir de ahí detectamos esa necesidad.

2.7. ENTORNO GEOGRÁFICO.

¿Su empresa desarrolla su actividad en un entorno geográfico próximo con abundante tejido empresarial?

No, además nosotros en Extremadura nos encontramos con el problema de la configuración del tejido empresarial, en el que el 97-98% de las empresas son pequeñísimas, por ello, no tienen una formación o creencia en la política de comunicación, de hecho no lo creen ni necesario ahora, pero ni tampoco lo van a creer dentro de muchos años. Estamos en una región enorme a la hora de moverse y además, para que una empresa pueda subsistir debe salir fuera, pero existen una barreras en cuanto a estar mal comunicada con otras zonas geográficas, con lo que supone de pérdida de tiempo.

En caso afirmativo, ¿En qué medida la decisión de montar la empresa estuvo condicionada por ello?.

2.8. ENTIDADES DE APOYO

¿Recibió apoyo en la creación de la empresa de entidades públicas o privadas con carácter previo o durante los primeros meses de existencia de la empresa?. En caso afirmativo, de qué entidades y en qué consistió su ayuda.

- Apoyo del Programa NEEX de atención a emprendedores de la Junta de Extremadura, para la realización del plan de empresa.
- Apoyo de AEXEL (Agrupación de Empresas Laborales de Extremadura) en todo lo referente a la constitución de la empresa, la solicitud de las ayudas y asesoramiento empresarial durante los primeros años de existencia.
- Apoyo de la Junta de Extremadura en las subvenciones a los socios trabajadores.

2.9. VALORES CULTURALES

Considera que el emprendimiento forma parte de la cultura de la sociedad en la que vive.

No, en absoluto. El emprendimiento tiene que ver la asunción de responsabilidades y riesgos pero aquí se utiliza como una palabra relacionada con la empresa, pero no lo es, va más allá, cuando se consiga que una persona sea emprendedora en todas las facetas de su vida, entonces podrán ser emprendedores empresariales, mientras, no.

En caso afirmativo, ¿en qué medida ha influido en su decisión de crear la empresa?

2.10. ENTORNO INSTITUCIONAL

¿El marco legal que regula la iniciativa empresarial es facilitador e incentivador de la misma?

No, te lo ponen muy complicado, a pesar de existir unos puntos de activación empresarial, al final quien quiere montar una empresa se tiene que patear diferentes organismos en diferentes ciudades y llamar a diferentes puntos de información donde además te dan información contradictoria.

3. RASGOS PSICOLÓGICOS:

3.1. TOLERANCIA AL RIESGO

¿Toma decisiones aún a pesar de los riesgos que puede conllevar, por lo incierto de la forma en que se llevará a cabo o por el resultado, sabiendo que si acierta obtendría beneficios?.

Sí.

O prefiere tomar decisiones de forma cautelosa planteando objetivos pequeños alcanzables sin dificultad tendiendo a imaginar el peor escenario posible.

No, somos un poco más arriesgadas, porque las empresas como la nuestra, o somos capaces de ver más allá y poder decir sí a servicios para empresas grandes, o tener muchos clientes pequeños hace que se tenga un trabajo insoportable que no se puede mantener porque dan mucho trabajo y está poco remunerado, necesitando mucho personal.

3.2. NECESIDAD DE LOGRO

¿Tiene la necesidad de mejorar constantemente los resultados de su trabajo?.

Sí, todos los días.

¿Se siente bien cuando ha trabajado duro con el objeto de mejorar su negocio?.

Sí, pero a veces la frustración aparece, porque no todo el mundo conoce hasta qué punto has trabajado y lógicamente no vas a explicarlo todos los días, yo me encuentro con una barrera de valoración, la gente no sabe a lo que te dedicas y no valoran los resultados. No hay cultura emprendedora, no hay cultura de comunicación, posiblemente se solucione dentro de varias generaciones.

¿Suele aplazar los asuntos importantes para otro momento?

No.

3.3. INNOVACIÓN

Cree que es importante buscar continuamente nuevas formas de hacer las cosas en la empresa.

Totalmente.

¿Suele seguir las instrucciones que le dicen para realizar un trabajo, o cree que es más importante el resultado que los procedimientos marcados?

Me fijo en lo que quieren los clientes, y siguiendo las reglas del cliente, les planteo nuevas formas más efectivas de trabajar.

Se siente con más energía cuando trabaja con compañeros innovadores en un clima empresarial dinámico.

Totalmente.

3.4. CONTROL PERCIBIDO

Se siente el responsable último del éxito o fracaso de su propio negocio, o éste depende de otros factores externos.

Totalmente, además es un problema mío, por eso mi frustración y nerviosismo, porque me siento responsable.

Suele tomar el control cuando la situación es complicada.

Sí, si no he perdido los nervios, sí.

Suele dedicar mucho tiempo a la planificación de las actividades de la empresa.

No, es nuestra asignatura pendiente. El volumen de trabajo nos lo impide y que siempre nos están cambiando cosas, entonces es muy difícil.

3.5. AUTOESTIMA

Cree que la autoridad que tiene en los negocios es debida sobre todo a su habilidad en ciertas áreas.

Sí.

¿Se siente cohibido al hacer propuestas de trabajo?*

No.

Normalmente realizo muy bien mi parte de cualquier proyecto empresarial en el que estoy implicado.

Sí, cada uno hace lo que mejor sabe hacer.

3.6. TOLERANCIA A LA AMBIGÜEDAD.

Considera que es más interesante vivir en un entorno cambiante, en el que continuamente esté revisando su planificación o aquel en el que está continuamente realizando las mismas actividades siguiendo un plan preestablecido.

Creo que 50% en una situación y 50% en otra, por un lado me gusta la tranquilidad y por lado quiero hacer cosas nuevas. Para planificar necesito tranquilidad.

3.7. PROACTIVIDAD

¿Se siente capaz de detectar oportunidades de negocio antes que otros?

Sí

Si cree en algo (idea), no le importan los obstáculos y las probabilidades de éxito, siempre trata de llevarlo a cabo, de la mejor forma posible

Sí, después ya me daré de bruces, pero lo hago.

3.8. LIDERAZGO

Dimensiones:

1) Crear y dirigir equipos (CDE),
   - **Cuando se inicia un nuevo proyecto ¿busca un enfoque colaborativo y de trabajo en equipo alentando al equipo a establecer objetivos razonables?.**

     Hay proyectos en los que sí y otros no, por la falta de personal.

2) Crear un entorno innovador (CEI),
   - **¿El entorno de trabajo que propicia hace que se expresen ideas creativas con facilidad y anima a la gente a tomar la iniciativa y a asumir responsabilidades de sus ideas y decisiones, independientemente del resultado?.**

     Sí.

3) Afrontar retos inesperados (ARI),
   - **¿Es flexible a los cambios del entorno, dirigiendo con creatividad la resolución de los problemas bajo continuo estrés, presión y conflicto?.**

     No, me cuesta mucho adaptarme, después no te queda otra que adaptarte.

4) Desarrollar conducta estratégica autónoma (DCEA),

- **¿Es capaz de gestionar áreas críticas de riesgo con las personas que toman las decisiones clave?**

  Sí.

5) Definir los objetivos principales (DOP),

- **¿Desarrolla una visión que inspire a los otros en el apoyo de un nuevo proyecto empresarial, manteniendo claro los objetivos para llegar a la meta final?.**

  Sí

6) Desarrollar y lanzar nuevos productos (DMPO-LPS), y

- **¿Es capaz de crear y de lanzar nuevos productos que satisfagan las necesidades no cubiertas de los consumidores y de establecer un feedback para la mejora de los ya existentes?**

  Sí, en eso estamos para complementar al final y el servicio sea lo mejor posible.

7) Liderar a otros (LO).

- **¿Es capaz de generar expectativas de éxito en los primeros pasos de un proyecto y celebrar los éxitos de tu equipo con recompensas significativas, individuales y/o colectivas?.**

  Depende de los trabajos, con las acciones formativas sí, es un servicio que está funcionando muy bien y lo celebramos, pero con otros proyectos no porque hay clientes que están continuamente cambiando, que no saben lo que quieren y cómo lo quieren, provocando cabreo y frustración y no querer seguir con determinadas funciones de la agencia.

3.9. REDES PERSONALES

Cuál ha sido la frecuencia de contactos con miembros de cada una de las siguientes categorías y en qué medida la considera útil y beneficiosa para la empresa:

1) instituciones académicas y de investigación,

No

2) **asesorías y asociaciones sectoriales,**

Sí, y lo consideramos útil.

3) **clientes y proveedores y**

Sí, también

4) **conocidos y amigos.**

Sí, muy importante

4. HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS RELACIONADOS CON LA GESTIÓN:

4.1. ¿REALIZA LOS PROCESOS DE PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y CONTROL?

La planificación no, pero la organización y control sí.

4.2. ¿QUÉ CONOCIMIENTOS ECONÓMICO-FINANCIEROS POSEE?

Ninguno, cero patatero. Además no me gustaban ni las matemáticas.

5. RENDIMIENTO:

En esta investigación, el rendimiento de la empresa se ha medido a partir del modelo propuesto por Quinn y Rohrbaugh (1983). Estos autores identifican cuatro modelos de rendimiento:

(1) Modelo de procesos internos:

Como cree que ha evolucionado su empresa en los últimos 3 años respecto de la calidad del producto o servicio que ofrece y respecto de los procesos operativos internos.

Ha mejorado mucho, porque ya sabemos a lo que nos enfrentamos y esto nos ha llevado a una organización interna mejor. Y además te ayuda a mejorar tu producto, se tiene más experiencia, la gente habla de ti, saben cómo trabajas, eso te hace más seguro a la hora de desarrollar más trabajos, te hace arriesgar, apostar por hacer algo diferente.

(2) Modelo de sistema abierto:

Como cree que ha evolucionado su empresa en los últimos 3 años respecto de la satisfacción de sus clientes, la adaptación a los cambios del mercado y respecto de la imagen de su empresa.

Ha evolucionado positivamente, por lo comentado anteriormente, en todo este tiempo sólo dos clientes se han ido pero no por cómo se estaban realizando los trabajos, sino por temas económicos

(3) Modelo racional:

Como cree que ha evolucionado su empresa en los últimos 3 años respecto de los indicadores de cuota de mercado, rentabilidad y productividad.

Respecto a cuota de mercado, hemos mejorado, pero no en rentabilidad y productividad. Precisamente mantener la fidelidad de los clientes que consideramos prioritarios, en realidad nos quitan mucho tiempo, porque para que estén satisfechos, son muchas las exigencias que nos piden. Por ello la rentabilidad y la productividad no han mejorado.

(4) Modelo de relaciones humanas:

Como cree que ha evolucionado su empresa en los últimos 3 años respecto de la motivación y satisfacción de sus trabajadores.

Motivación sí, y mucha; pero satisfacción menos, por la frustración que genera el enfrentarse todas las mañanas y las noches a los números, y ver como la administración y las empresas se retrasan continuamente en los pagos. Porque los números es una parte esencial de una microempresa, donde tú lo eres todo: conductor, director, agricultor, piloto,…tienes que estar en muchos sitios y que además no se tienen que controlar todos. Por ello, el tema económico de la empresa es lo que me genera la mayor frustración y la mayor insatisfacción.