

# Manifestaciones de personalidad de empresarios exitosos

Recibido: 02-02-2006 • Revisado: 15-02-2006 • Aceptado: 28-02-2006

## Resumen

Se plantea una investigación con el objetivo de profundizar en el proceso de toma de decisiones de empresarios exitosos que no tienen formación universitaria. Este artículo muestra resultados sobre las características de personalidad de estos empresarios, obtenidas a través de un estudio cualitativo de su contexto individual, basado en la hermenéutica, la etnometodología y las historias de vida y entrevista a profundidad. Se definieron tres unidades temáticas referidas a los contextos empresarial, familiar e individual de vida de los informantes, relacionando éstos con la toma de decisiones como tema transversal. Del análisis de estos contextos, surgen conceptos emergentes de primer orden: habilidad numérica, planificación, aprendizaje, responsabilidad, búsqueda de bienestar, motivación al logro, visión de oportunidades, pasión por el trabajo, iniciativa, autonomía, autosuficiencia, experticia y habilidad para negociar; asociados a los procesos de pensamiento humano en el área cognitiva, motivacional, tendencia a la acción y emocional (conceptos emergentes de segundo orden). La unión de ambos niveles conceptuales, dio origen a los conceptos emergentes de tercer orden, referidos a las habilidades analítica, práctica y creativa, de los empresarios exitosos en sus procesos decisivos.

**Palabras Claves:** empresario, toma de decisiones, personalidad, manifestaciones

## Abstract

### Manifestations of Personality of Successful Businessmen

*In the managerial environment of Táchira state great part of organization owners are not professionals, also there is a scarce participation of industrial engineering professionals in the creation of new businesses. An investigation with the objective of obtaining a deep understanding of the decision making process of successful managers that do not have college education. This article shows the results about personality characteristics of these managers, obtained through a qualitative study of their individual context, based in interpretation, ethnomethodology, life histories and deep interviews. Three thematic units referred to managerial, family, individual context were defined; all this related to decision making processes as transversal theme. From the analysis of these contexts arise emerging concepts of first order: numeric abilities, planning, learning responsibility, search for wellness, initiative, autonomy, self-sufficiency, expertise and negotiation ability; associated to human thinking processes in the cognitive, motivational, tendency to act and emotional areas (emerging concepts of second order). The union of both, conceptual levels gave origin to emerging concepts of third order referred to analytic, practical and creative abilities of successful managers in their decision making processes.*

**Key words:** managers, decision making, personality, manifestations.

## Introducción

La universidad venezolana, según la Ley de Universidades (1970), está llamada a formar profesionales que contribuyan con el desarrollo del país, poseedores de una elevada formación académica, cultos, morales, con alto sentido de responsabilidad social y ambiental, que más que empleados, sean generadores de empleo, motores del sector productivo con base en la ciencia y tecnología como herramientas claves.

4

VISIÓN GERENCIAL

La formación académica formal que reciben los profesionales universitarios, pareciera a primera vista que no es suficiente para motivarlos a diseñar e instalar su propia organización. Esto puede aplicarse a cualquier área, destacándose en esta oportunidad los egresados de la carrera Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional Experimental del Táchira (UNET), quienes siguen su tendencia de buscadores de empleo. Según Zambrano (1999), los datos aportados por los egresados de la carrera de los 10 últimos años, indican que el número de profesionales que se ha dedicado a la labor empresarial es de aproximadamente un 2%.

No obstante el interés académico de la universidad, expresado en el diseño de un perfil del egresado que posee como característica distintiva la competencia emprendedora, la realidad confirma que en el sector empresarial tachireño, escasean los profesionales universitarios como dueños de organizaciones; por el contrario, existen empresarios emprendedores y exitosos sin formación universitaria. En efecto, Castillo (2002), reporta esta situación en el Informe de Avance del Programa Calidad y Productividad Organizacional, en donde se evidencia que el 60% de los empresarios encuestados, no poseen estudios universitarios. Sin embargo, estos empresarios han sabido tomar decisiones en el momento adecuado, sobre el tópico conveniente, y con la firmeza necesaria para poder generar un futuro exitoso.

Estudiar a los empresarios exitosos, se convierte en un reto para los investigadores universitarios que desean ver convertidos a sus egresados en iniciadores o conductores de negocios

prósperos que motoricen el desarrollo en su ámbito de influencia. De allí que los autores desarrollaran una investigación en el período 2001-2004, con el objetivo de formular un modelo teórico de la estructura del proceso de toma de decisiones de empresarios exitosos sin nivel universitario, como base de la formulación de lineamientos curriculares para la formación del ingeniero industrial. Producto parcial del citado proyecto, se exponen en el presente artículo, las manifestaciones de personalidad comunes a empresarios exitosos, así como su relación con el proceso decisorio en su labor de conductores organizacionales.

## DESARROLLO

### 1. MÉTODO

La investigación en cuestión, busca interpretar hasta comprender, la estructura que subyace en el proceso de toma de decisiones y, de manera particular, determinar las características de personalidad compartidas por los empresarios exitosos sin estudios universitarios. Esto conduce a la utilización del paradigma cualitativo-interpretativo del descubrimiento, definido por Briones (1981:23), como la traducción "en términos operativos y metodológicos de las ideas, conceptos y representaciones que se efectúan sobre un objeto de estudio".

Se hace necesaria la utilización de la hermenéutica como postura particular que parte de la interpretación para llegar a la comprensión en una espiral que va del todo a las partes y de las partes al todo, adquiriendo sentido y significado. Este movimiento del pensamiento aumenta en complejidad y en comprensión a cada paso (Dilthey citado por Martínez, 1996). Se busca interpretar la acción del decisor, indagar sobre su intención, estableciendo una relación empática con el entrevistado a fin de descubrir las pautas que guían su desempeño.

El proceso decisorio es observable en las consecuencias expresadas en acciones; por ello resulta evidente su estudio con un método que propenda a la búsqueda de las razones de sentido de

las acciones personales, que busque explicación al por qué la gente hace lo que hace y en consecuencia, encuentre su significado. La etnometodología proporciona las herramientas fundamentales para que se evidencie esta visión del proceso, dado que ésta se centra, según Rodríguez y Otros (1999), en la interacción verbal, analizando el discurso a través de la semiótica, privilegiando al diálogo como instrumento para la recogida de datos.

Un método que operacionaliza los dos anteriores, es el de historias de vida, “a través del cual se reseña y describe minuciosamente la vida cotidiana de la gente común, lo cual permite comprender mejor la vida social, económica, cultural y psicológica de algunos pueblos y comunidades” (Cerdeña, 1998:33).

Las unidades de información del estudio quedaron conformadas por los empresarios exitosos sin estudios universitarios, cuyas organizaciones están localizadas en el estado Táchira. La característica fundamental de esta población, está en función del éxito empresarial, definido para este caso particular, como el desempeño exitoso que puede ser medido o evidenciado en el crecimiento organizacional ya sea en infraestructura física, productos ofertados o líneas de producción, ampliación de las zonas atendidas o cualquier otro indicador cuantitativo mensurable en los últimos 5 años, período que, según el Observatorio Pyme (2001), es el requerido para la consolidación empresarial, afirmación corroborada por la Fundación de Estudios Económicos y Sociales “Dr. Domingo Maza Zavala” (2002).

Esta forma de seleccionar los sujetos de información está acorde al paradigma científico cualitativo respaldado por Ruiz (2002:133), quien afirma que “...la investigación cualitativa le exige al investigador que se coloque en la situación que mejor le permita recoger la información para el concepto o teoría buscado...el investigador selecciona los informantes que han de componer la muestra siguiendo un criterio estratégico personal”. Autores como López (1998) y Galindo (1998), la definen como muestra intencional, en donde es el investigador en función de los objetivos de la investigación y criterios previos fijados, escoge a sus informantes.

En cuanto a las técnicas de recolección de información, se definieron en principio tres unidades temáticas referidas a los contextos de vida de los informantes, relacionando éstos con la toma de decisiones como tema transversal. Dichos contextos son el empresarial, el familiar y el individual. El contexto empresarial, está constituido por el espacio físico en donde se realizan transacciones con el objetivo de generar renta. El estudio del contexto familiar, busca determinar la influencia o impacto de la familia y sus interacciones en la estructuración de una decisión.

El contexto individual, profundiza sobre las características propias del decisor, indaga acerca de sus motivaciones, emociones y, la cómo procesa cognitivamente la información para la acción. Estos contextos, constituyen los escenarios decisorios trascendentales que garantizan el buen desempeño organizacional.

Se eligió como técnica de recolección de información, la entrevista en profundidad. En esta técnica, según Rodríguez y Otros (1999) y Ruiz (2002), el entrevistador desea obtener información sobre determinado problema y, a partir del mismo, establece una lista de temas en relación con los que se focaliza la conversación, la cual debe ser profunda y no directiva, quedando ésta a libre elección del entrevistador, quien podrá sondear razones y motivos o ayudar a establecer determinados factores, sin ajustarse a una estructura formalizada previa.

Las manifestaciones de personalidad descritos como producto de la investigación, son estrictamente fruto de la interpretación de los autores a partir de los comportamientos de los informantes en las entrevistas. Esta metodología propia de los estudios cualitativos y en especial los de orientación hermenéutica, es avalada por investigadores tales como Brody y Otros (1998:2), quienes refieren que “las personas se comportan como lo hacen, al menos en parte, debido a su personalidad”.

## 2. RESULTADOS Y ANÁLISIS

Del análisis minucioso de los relatos de los entrevistados, surge una serie de conceptos básicos, mostrados en el Cuadro N° 1. Estos están

relacionados con las categorías de análisis, y en el contexto individual en específico, hacen referencia a características muy particulares de los empresarios exitosos. El procesamiento de los conceptos básicos

y su agrupación de acuerdo a su naturaleza, generan concepciones de mayor significación, dando origen a los conceptos emergentes.

### Cuadro No 1. Contexto Individual. Manifestaciones de la Personalidad

CONCEPTOS BASICOS		COMENTARIOS GENERALES	CONCEPTOS EMERGENTES
1	El trabajo una constante a lo largo de la vida	El trabajo ha sido una constante a lo largo de la vida de los informantes desde temprana edad y constituye un valor fundamental.	<b>Pasión por el trabajo</b>
2	Asumen compromisos con sus obligaciones	Los informantes asumen sus obligaciones tanto familiares como empresariales con un grado elevado de responsabilidad lo que les reporta una reputación de personas confiables y cumplidoras.	<b>Responsabilidad</b>
3	Habilidad numérica, manejo del cálculo como herramienta de trabajo	El manejo numérico y el uso constante del cálculo matemático se constatan a lo largo de los relatos. Esta habilidad les permite asumir decisiones rápidas y oportunas frente a clientes y proveedores.	<b>Habilidad numérica</b>
4	Toma de decisiones permanente	Los entrevistados asumen para sí las decisiones importantes de su vida sin la consulta de otros, tanto en el plano personal como organizacional. Se ufanan de asumir decisiones acertadas.	<b>Autonomía en la toma de decisiones</b>
5	Consideran que pueden asumir y superar cualquier obstáculo	Los entrevistados están conscientes del poder que poseen para asumir posiciones y superar obstáculos, siendo responsables de su destino.	<b>Autosuficiencia</b>
6	Búsqueda del logro económico	La previsión, el ahorro, la tendencia al crecimiento, destacan a los informantes como motivados a lograr éxito económico.	<b>Motivación al logro</b>
7	Aprendizaje constante	El aprendizaje es una constante en la vida de los entrevistados quienes lo asumen de manera consciente y deliberada y siempre con orientación a la esencia del negocio.	<b>Aprendizaje</b>
8	Acciones concretas para actuar	La propensión a la acción es evidente en los entrevistados y la consideran una actividad clave para que las cosas ocurran.	<b>Iniciativa</b>
9	Asertividad en los negocios	Los informantes poseen una capacidad especial para interactuar con otros y llegar a concretar negocios.	<b>Habilidad para negociar</b>
10	Competencia en el manejo de negocios	Los informantes han adquirido un conocimiento sobre el negocio logrado por la experiencia que poseen en las diferentes áreas que lo conforman que los convierte en expertos sin discusión.	<b>Experticia</b>
11	Acciones orientadas al bienestar material	La orientación de las acciones de los informantes buscan siempre el bienestar material y mejorar su situación económica.	<b>Búsqueda de bienestar Económico</b>
12	Previsión futuro	La planificación es una manera de poder prever y lograr el futuro. Los informantes visionan su futuro y planifican su logro.	<b>Planificación</b>
13	Intuición de oportunidades	Los informantes poseen una capacidad especial para visualizar, detectar y aprovechar oportunidades.	<b>Visión de oportunidades</b>

■ Fuente: Elaboración Propia (2005)

Las manifestaciones de personalidad se distinguen por ser aspectos de corte individual relacionados con los pensamientos, sentimientos, deseos, intenciones y tendencias a la acción, los cuales se analizaron en conjunto para los informantes a fin de encontrar coincidencias que los identifique con pautas comunes. Este concepto de personalidad proporcionado por Brody y Otros (1998), contiene componentes asociados a procesos cognitivos (pensamientos), afectivos (sentimientos), motivacionales (deseos

e intenciones) y comportamiento (tendencias a la acción).

La finalidad es determinar qué procesos forman parte de los rasgos comunes de los empresarios entrevistados; además, saber cómo éstos se relacionan con las decisiones que asumen en función del buen funcionamiento de su organización. A partir de los conceptos emergentes en el Cuadro N° 1, surge el Cuadro N° 2 en donde estos conceptos son clasificados de acuerdo a los procesos de la personalidad.

**Cuadro No 2. Contexto Individual. Manifestaciones de Personalidad**

CONCEPTOS EMERGENTES		
1er Orden	2do Orden (Área de personalidad)	3er Orden
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad numérica</li> <li>• Aprendizaje</li> <li>• Planificación</li> </ul>	Cognitiva	Habilidad Analítica
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Búsqueda de bienestar</li> <li>• Motivación al logro</li> <li>• Visión de oportunidades</li> </ul>	Motivacional	Habilidad Práctica y Habilidad Creativa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pasión por el trabajo</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Autonomía</li> <li>• Autosuficiencia</li> <li>• Experticia</li> </ul>	Tendencia a la acción	Habilidad Práctica
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad para negociar</li> </ul>	Emocional	Habilidad Práctica y Habilidad Creativa

■ **Fuente:** Elaboración Propia (2005)

El Cuadro N° 2, presenta las manifestaciones de personalidad como conceptos emergentes de primer orden, los cuales agrupados de acuerdo al área de personalidad al cual pertenecen, generan conceptos emergentes de segundo orden. Los atributos del primer orden expresan la habilidad analítica de los empresarios exitosos, consistente en la adecuación de sus estructuras internas para el desarrollo de la capacidad de cálculo, la posibilidad de almacenar información, recordarla, recuperarla y procesarla, a fin de establecer planes de acción concretos.

El primer grupo de atributos, representados por la habilidad numérica, el aprendizaje y la planificación, está asociado al área cognitiva de la personalidad. La cognición permite al individuo disponer la mente para aprehender un estímulo

determinado, percibido de acuerdo a la manera en que estimula su estructura de pensamiento y que produce como consecuencia una determinada conducta (Enciclopedia de Psicopedagogía, 1998).

La habilidad numérica está asociada al manejo de operaciones matemáticas para la obtención de datos cuantitativos que proporcionan conocimiento concreto sobre aspectos claves del desenvolvimiento organizacional. Esta habilidad, según el Centro Interamericano de Investigación del Aprendizaje (CIDIA, 2003), es útil para el cultivo de la lógica y el razonamiento y, está muy desarrollada en los empresarios exitosos quienes realizan operaciones rápidas de cálculo a nivel mental, para obtener datos que los induzca a asumir decisiones rápidas, efectivas y eficientes.



Otra característica sobresaliente de los empresarios exitosos, es su disposición al aprendizaje. Las concepciones sobre personalidad y en especial la expresada por Carver (1997), la muestran como producto de patrones, recurrencias y coherencias expresadas en la conducta, conectando este concepto a la definición de aprendizaje visto como cambio conductual, producto de la adquisición y experimentación con nuevos conocimientos (Enciclopedia de la Psicopedagogía, 1998).

El aprendizaje en su relación con la personalidad, se convierte en una disposición para realizar cambios conductuales que propenden a la optimización del rendimiento de una determinada tarea (Carver, 1997). Los empresarios exitosos poseen objetivos y metas claramente definidas orientadas al máximo aprovechamiento de sus recursos. Esto les motiva a desarrollar actitudes proactivas hacia el aprendizaje constante, el cual les permite monitorear e intervenir los procesos, generando una experiencia que retroalimenta su sistema de decisiones.

La capacidad para la planificación, surge como otro componente cognitivo de la personalidad que hace gala de la habilidad analítica de los empresarios exitosos, expresada en la sistematización y reglamentación de las ideas e intenciones para el logro de un resultado. Corredor (1993), Stoner y Otros (1998), Longenecker y Otros (2001) y Bateman (2003), asumen la planificación como una función administrativa y una herramienta fundamental para la toma de decisiones, que provee la capacidad para definir procesos y procedimientos, a fin de alcanzar metas y objetivos garantes del éxito de la organización. La planificación, según Reeve (1999), funciona también como un mecanismo cognitivo para energizar y dirigir la conducta. La capacidad de sistematizar las actividades, proporciona sentido de dirección al empresario exitoso, quien se va fijando metas medibles y alcanzables, las cuales monitorea frecuentemente a fin de realizar ajustes tomando en consideración el entorno.

El segundo bloque de manifestaciones de la personalidad de los empresarios exitosos, está relacionado con el área motivacional o conjunto de factores dinámicos que, según Brody y Otros

(1998), representa el primer elemento cronológico que determinan la conducta. Este bloque está conformado por la responsabilidad, la búsqueda del bienestar, la motivación al logro y la visión de oportunidades.

La responsabilidad, implica asumir conscientemente la dirección y el sentido de la vida en función de las acciones a emprender. Yagosesky (2000:140), expresa que es una “habilidad para responder, capacidad para asumir compromisos y cumplirlos”. Está además asociada a la voluntad personal y actúa como propulsor de acciones y actividades con las cuales las personas se sienten comprometidas. Esta forma de afrontar las situaciones es una característica fundamental de los empresarios exitosos, quienes se adjudican conscientemente el compromiso de ejecutar tareas con las cuales se sienten obligados, realizando diversidad de acciones en pro de su cumplimiento, con la intención permanente de satisfacer esta necesidad por encima de situaciones personales, que para otros podrían ser considerados obstáculos.

La búsqueda del bienestar, otro componente motivacional de la personalidad, es una disposición a realizar actividades que se traduzcan en prosperidad personal. Según Busot (1995), está constituido por tres componentes: el control percibido o creencia de la persona en su capacidad para ejercer control sobre su propia vida, la satisfacción por la vida en general y, un claro sentimiento de felicidad. El proceso decisorio de los empresarios exitosos está impregnado de una clara orientación hacia la satisfacción de necesidades materiales y espirituales a fin de incrementar su bienestar económico-emocional, asociado a la obtención de bienes de fortuna y a la posibilidad de satisfacer la necesidad de mantener a la familia unida.

En línea con la búsqueda de bienestar, aparece la motivación al logro como otro concepto asociado al área motivacional, la cual, en términos generales es “el impulso de superación en relación a un criterio de excelencia establecido” (Reeve, 1999:271). McClelland (1985), la define como el éxito en la competición buscando siempre la excelencia. Ambas definiciones están orientadas a

que una persona con una fuerte motivación al logro, desea triunfar en una tarea que es considerado como un desafío.

Los planteamientos teóricos de los citados autores, justifican la aparición de la motivación al logro como manifestación de personalidad en los empresarios exitosos, los cuales se acoplan a las distintas características que distinguen a las personas que poseen esta cualidad particular, afirmación evidenciada en su disposición hacia tareas de moderada dificultad. Esto se demuestra en el contexto empresarial cuando surge como concepto emergente el riesgo calculado.

Asumir los obstáculos como una dificultad superable, en relación directa con su grado de autosuficiencia, demuestra la capacidad para persistir frente a las adversidades, no dejándose intimidar por las dificultades. Esta facultad se está expresando en personas que asumieron el reto de implantar su propia organización, en donde la excelencia viene determinada por el éxito económico y la capacidad de esperarlo a mediano o largo plazo. De hecho, los empresarios exitosos están motivados al logro material expresado en una denodada búsqueda de crecimiento organizacional considerado sinónimo de bienestar, lo cual están concientes no se logrará a corto plazo, demostrando así su capacidad de postergar la recompensa.

La motivación al logro genera una conducta asociada que, según Atkinson (citado por Reeve, 1999), se guía no sólo por la tendencia de aproximación al éxito, sino por la tendencia a evitar el fracaso, que confirma la propensión que poseen los empresarios exitosos de estar concientes de lo que es y significa la pérdida y evitarla a toda costa. Esta conciencia genera un proceso decisorio orientado a generar acciones buscando minimizar el detrimento de la organización.

Otra característica particular evidenciada por los empresarios exitosos, es su visión de oportunidades. Según Empretec (1998), esta cualidad es la capacidad para percibir manifestaciones especiales y poco usuales del ambiente, que pueden beneficiar el inicio de un nuevo negocio, el crecimiento de uno

existente en cuanto a productos, mercados o tipo de clientes, la ocasión especial para optar y conseguir un préstamo, un equipo, un terreno o un tipo especial de asistencia técnica, en general, para aprovechar situaciones especiales del entorno que pueden pasar inadvertidas para la mayor parte de las personas y que buscan el desarrollo organizacional.

La visión de oportunidades, es alimentada a juicio de Ohmae (1988), por un proceso mental básicamente creativo e intuitivo, no queriendo decir con esto que se rechace el análisis, sino que el mismo es utilizado para estimular el proceso creativo, probar ideas, afinar sus implicaciones y asegurarse de su correcta implantación, dando a la práctica un papel fundamental. Esta manera de percibir la realidad caracteriza a los empresarios exitosos, quienes permanentemente monitorean el ambiente en busca de oportunidades. Es evidente su suspicacia para detectar formas innovadoras para el crecimiento tanto en infraestructura, como en línea de productos y mercados. Ingenian maneras especiales de atraer, atender y satisfacer a su cliente y de realizar inversiones que se salen de los cánones naturales de acción.

La visión de oportunidades está conectada con la intuición; esta cualidad de los empresarios exitosos los lleva asumir decisiones intuitivas, consideradas por Robbins (1999:109), como “un proceso inconsciente creado por la experiencia destilada”, en una clara conexión de la intuición, considerada en algunos casos como algo extrasensorial, con la experiencia lograda mediante el análisis y síntesis de los eventos a los que se ha expuesto el empresario. Sin embargo, el mismo autor señala que a este tipo de percepción no se llega generalmente por el análisis sistemático, pero que no necesariamente opera de manera independiente del análisis racional.

Si se sintetizan las cualidades especiales que forman parte de la personalidad del empresario exitoso en el área motivacional, puede afirmarse que para su desarrollo y manifestación es evidente la utilización de las habilidades práctica y creativa, justificándose que estas características de personalidad estén asociadas a este tipo de habilidades.

Sigue a continuación un grupo de atributos de personalidad asociados al área de tendencias a la acción los cuales están conformados por la pasión por el trabajo, iniciativa, autonomía, autosuficiencia y experticia, los cuales demuestran una clara propensión hacia comportamientos concretos, en una evidente relación con las habilidades de tipo práctica demostradas por los empresarios exitosos.

El trabajo se asume según Busot (1995:27), como “la producción de bienes y servicios que exige dedicación voluntaria y uso del criterio personal”. Implica una disposición personal hacia la ejecución de tareas productivas, siendo entonces una característica personal que lo ubica como parte integrante de las manifestaciones de la personalidad. Los empresarios exitosos se identifican con el trabajo asumiéndolo no como una adicción, sino como una manera de realizarse como individuos y de lograr el éxito organizacional y familiar, determinándose la íntima relación que existe entre el trabajo, el negocio y la familia y, por ende, la pasión por el trabajo. Esta forma de percibir el trabajo por estos empresarios, propicia que éste sea uno de los principales atributos de la personalidad que impulsan la tendencia a la acción concretada en comportamientos y evidenciada en la habilidad práctica.

La iniciativa, otro de las manifestaciones de la personalidad, toma cuerpo en esta ocasión para significar la propensión a la acción, la disposición concreta a actuar en busca de un logro que tiene alguna significación para el individuo. Según Empretec (1998), una persona posee iniciativa si se moviliza hacia la acción antes de que se lo pidan o manden, con el objetivo concreto el desarrollo organizacional en sus diferentes áreas, siendo una característica fundamental del comportamiento emprendedor. Los empresarios exitosos, concretan sus ideas en acciones claves para el negocio, las cuales ejecutan premeditadamente y con una dosis de iniciativa que pone en movimiento todo el sistema para lograr que se concreten los objetivos planteados, convirtiéndose éstos en los propulsores del movimiento organizacional al funcionar como el eje fundamental que motoriza los engranajes organizacionales.

La propensión a la acción debe ir acompañada de la disposición a asumir decisiones rápidas y oportunas, siendo necesario poseer libertad para asumirlas. La independencia para tomar decisiones, llevarlas a cabo y actuar según impulsos propios desafiando lo convencional, se denomina autonomía. Las personas con autonomía, según Reeve (1999), se ven a sí mismas como iniciadoras de su propia conducta, seleccionan un resultado deseado y escogen una línea de acción para lograrlos. Yagosesky (2000), agrega la capacidad que poseen las personas que ostentan esta cualidad de ser ellos mismos, desarrollar habilidades sociales, tener facilidad de adaptación y aprender a manejar todo tipo de situaciones que les coloca en la mejor posición para la toma de decisiones. Esta misma autora, considera que la autonomía debe potenciar a la persona hacia la adaptación a distintos ambientes, tomando en consideración el respeto hacia el otro, el afecto y la confianza, los cuales pueden ser vulnerados por una libertad de acción mal entendida.

La autosuficiencia es otra manifestación de la personalidad asociada a la tendencia a la acción. Ésta, a diferencia de la autonomía, no sólo implica independencia de decisión, sino el autoconvencimiento de poseer habilidades especiales para realizar acciones que llevarán a los resultados esperados. Brody y Otros (1998), la catalogan como la creencia en la capacidad para lograr los resultados esperados y, argumentan, al igual que Bandura (1983), que el grado de creencia influye en el comportamiento. Las personas autosuficientes, experimentan un alto grado de confianza en sí mismos, conocen claramente sus metas y objetivos, y reconocen el efecto de sus acciones sobre el desempeño organizacional.

Los empresarios exitosos se comportan como personas autosuficientes, se sienten responsables de sus actos, de su desempeño futuro, tienen una gran confianza en sus capacidades y su mayor desafío es enfrentar y superar obstáculos. Tanto la autonomía como la autosuficiencia les confieren una alta dosis de confianza para la toma de decisiones estratégicas. Este grado de confianza la logran, de acuerdo a Yagosesky (2000), afianzándose en sus

talentos y capacidades, concentrándose en sus metas y valorando el beneficio a corto y largo plazo.

Según Robbins (1999:58), las personas con autonomía y autosuficiencia, siempre están motivadas, buscan activamente información antes de asumir una decisión y, realizan esfuerzos deliberados para predecir y controlar su ambiente, características coincidentes con las de los empresarios exitosos, quienes consideran que todo aquello que les ocurre en la vida es producto de las acciones premeditadas que realizan en función del logro de una meta en particular, considerándose dueños de su destino, evidenciando un alto grado de locus de control interno.

La experticia, es otro componente de la tendencia a la acción que forma parte de las manifestaciones de personalidad de los empresarios exitosos y que denota un conocimiento profundo de todas las áreas del proceso expresada en la habilidad para tomar decisiones rápidas, oportunas y pertinentes (Toro, 1992). La experticia ha sido lograda por el aprendizaje constante a lo largo de la vida de la organización, generándose un conocimiento del proceso, sus partes, secuencias, alteraciones y costos, lo cual permite, además de asumir decisiones rápidas y oportunas, detectar desviaciones y situaciones que pueden poner en peligro el desempeño de la organización, ubicando asertivamente el origen de la dificultad.

Las diferentes áreas de la personalidad planteadas por Brody y Otros (1998), connotadas como cognitiva, motivacional y la tendencia a la acción, están conformadas por una serie de manifestaciones de la personalidad que están relacionadas de diversa manera con la emotividad, sin embargo, existe una manifestación en la cual este componente juega un papel fundamental en su efectividad, denominada habilidad para negociar. La negociación, es definida por Fisher y Otros (1988), como un medio básico para lograr lo que se quiere de otros. Se basa en la comunicación de doble vía donde ambas partes buscan llegar a un acuerdo sobre un asunto de mutuo interés pero de orientaciones opuestas y, requiere de involucrados, percepción, comunicación y manejo emocional.

La percepción, es el proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de dar significado a su ambiente (Robbins, 1999). Juega un papel primordial en el proceso de negociación al ser responsable de las representaciones mentales que del individuo sobre la situación de negociación. Por su parte, sin comunicación no hay negociación, de hecho es el intercambio o transferencias de significados entre personas lo que es básico para lograr llegar a una decisión conjunta. Para Robbins (1999), el proceso de comunicación está conformado por la fuente de comunicación, la codificación, el mensaje, el canal, la decodificación, el receptor y la retroalimentación; aspectos que resaltan la importancia de este proceso para la negociación, que requiere interlocutores atentos, que reconozcan lo que realmente se dice y, que cuando hablen lo hagan en función de que se les entienda, con un propósito definido a fin de evitar distorsiones.

Finalmente, el manejo emocional se inicia con la empatía, la cual proporciona a los negociadores la posibilidad de detectar en el otro los verdaderos sentimientos que se generan alrededor de un asunto. Según Goleman (1999), es esta cualidad la que permite detectar a través de pistas sutiles como los casi imperceptibles cambios en el tono de la voz, la expresión facial, movimientos ligeros del cuerpo o parte de él y otras expresiones no verbales, el verdadero contenido de las palabras que desmiente, en muchas ocasiones, el sentido que se les ha querido dar.

El manejo emocional y la empatía de los empresarios exitosos, provee además una ventaja en la negociación al permitir el uso de la influencia basada en técnicas efectivas de persuasión que han surgido de la detección de las necesidades reales de la otra parte, permite además manejar de mejor manera los conflictos al controlar las emociones y como consecuencia, resolver de manera adecuada los desacuerdos. Esta cualidad de los empresarios exitosos, hace que se distingan por la creatividad con que enfocan tanto las situaciones como las soluciones, lo que los coloca en una posición ventajosa que aprovechan en función de lograr una buena transacción.

## Conclusiones

•El contexto individual en el que se desarrolla la vida del empresario exitoso, se asumió en la presente investigación como uno de los escenarios para el análisis del proceso de toma de decisiones. En este contexto, la personalidad de estos empresarios sin estudios universitarios, se manifiesta en características de tipo cognitivo, motivacional, emocional y tendencias a la acción, las cuales están asociadas a las habilidades analítica, práctica y creativa.

•Los empresarios exitosos poseen características claves orientadas al trabajo constante, la responsabilidad las obligaciones, el desempeño de la habilidad numérica, la toma de decisiones permanente, la consideración de la capacidad para asumir y superar obstáculos, la búsqueda del logro económico, el aprendizaje constante, la actuación

en acciones concretas, la aptitud negociadora, la experticia en el manejo del negocio, acciones concretas en busca del bienestar material, la planificación del futuro y la visualización de oportunidades.

•Surgen conceptos emergentes de primer orden: habilidad numérica, planificación, aprendizaje, responsabilidad, búsqueda de bienestar, motivación al logro, visión de oportunidades, pasión por el trabajo, iniciativa, autonomía, autosuficiencia, experticia y habilidad para negociar; los cuales se encuentran asociados a los procesos de pensamiento humano en el área cognitiva, motivacional, tendencia a la acción y emocional (conceptos emergentes de segundo orden). La unión de ambos niveles conceptuales, dio origen a los conceptos emergentes de tercer orden, referidos a las habilidades analítica, práctica y creativa, que accionan los empresarios exitosos en sus procesos decisorios. ■

## Bibliografía

- Bandura, Albert (1983). *Aprendizaje Social y Desarrollo de la Personalidad*. Madrid: Alianza Editorial.
- Bateman, Thomas (2003). *Administración. Una Ventaja Competitiva*. México: McGraw Hill.
- Briones, Guillermo (1981). *Métodos y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales. La Formulación de Problemas de Investigación Social*. Bogotá: Uniandes.
- Brody, Nathan y Otros (1998). *Psicología de la Personalidad*. España: Prentice Hall.
- Busot, Julio (1995). *Elección y Desarrollo Vocacional*. Venezuela: Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Castillo, Elizabeth (2002). *Toma de Decisiones. Un enfoque Particular. Trabajo de ascenso no publicado*. Universidad Nacional del Táchira UNET. San Cristóbal.
- Carver, Charles (1997). *Teorías de la Personalidad*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Centro Interamericano de Investigación del Aprendizaje (CIDIA, 2003). "Objetivos y planes de formación". Disponible: <http://www.aprendeaestudiar.com.ar/objetivos.htm> [Consulta: 2004, marzo 18]
- Cerda, Hugo (1998). *Los Elementos de la Investigación. Como Reconocerlos, Diseñarlos y Construirlos*. Bogotá: Editoriales Búho Ltda.
- Corredor, Julio (1993). *La Planificación. Enfoques y Proposiciones para su Aplicación*. España: Vadel Hermanos Editores.
- Empretec (1998). *Características y Competencias Emprendedoras*. Corpindustria y Comisión de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Capítulo Venezuela.
- Enciclopedia de la Psicopedagogía (1998). España: Océano Grupo Editorial, S.A.
- Fisher, Roger y Otros (1988). *Sí de Acuerdo. Como Negociar sin Ceder*. Colombia: Editorial Norma.
- Fundación de Estudios Económicos y Sociales "Dr. Domingo Maza Zavala" (2002). *Táchira Exporta*. San Cristóbal.
- Galindo, Jesús (1998). *Técnicas de Investigación*. En *Sociedad, Cultura y Comunicación*. México: Addison Wesley Longman.
- Goleman, Daniel. (1997). *La Inteligencia Emocional*. Argentina: Javier Vergara Editor S.A.
- Ley de Universidades (1970). *Textos Legales*. Caracas: Editorial Eduven.
- Longenecker, Justin y Otros (2001). *Administración de Pequeñas Empresas*. México: Thomson Editores.
- López, Hugo (1998). *La Metodología de la Encuesta*. México: Addison Wesley
- Martínez, Miguel (1996). *Paradigma Emergente*. México: Editorial Trillas.
- McClelland, David (1985). *Human Motivation*. New York: Scout Foresman
- Observatorio Pyme (2001). *Estudio de la Pequeña y Mediana Empresa en Venezuela Programa Bolívar. Año 2001*. Caracas: Corporación Andina de Fomento.
- Ohmae, Kenichi (1988). *La Mente del Estratega. El Triunfo de los Japoneses en el Mundo de los Negocios*. México: McGraw-Hill.
- Reeve, Johnmarshall (1999). *Motivación y Emoción*. España: McGraw Hill
- Robbins, Stephen (1999). *Comportamiento Organizacional: Conceptos, Controversias y Aplicaciones*. (8ª Ed). México: Prentice Hall.
- Rodríguez, Gregorio y Otros (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Ediciones Aljibe. Granada.
- Ruiz, Carlos (2002). *Instrumentos de Investigación Educativa*. Cideg. Barquisimeto.
- Sandín, Manuel (2003). *Investigación Cualitativa en Educación. Fundamentos y Tradiciones*. Madrid: Mc. Graw Hill.
- Stoner, James y Otros (1998). *Administración*. (7ª Ed). México: Prentice Hall.
- Toro, Fernando (1992). *Cuestionario de Motivación para el Trabajo*. Venezuela: Cenal.
- Yagosesky, Renny (2000). *La Psicología del Éxito*. Venezuela: Júpiter Editores.
- Zambrano, Lía (1999). *Memorando: Informe sobre reencuentro de egresados*. Material Mimeografiado. San Cristóbal. Universidad Nacional Experimental del Táchira.