

Universidad del CEMA

Maestría en Dirección de Empresas

TESINA ENTREPRENEURSHIP

La Génesis del Proyecto Entrepreneur

Comportamiento en la Negociación y Patrones de Programación Neurolingüística (PNL)

Autores:

Ing. Fernando Pablo Santiago SOTERO

Cdor. Sergio Gustavo GOMEZ

Profesores:

MBA Ing. Francisco María Pertierra Cánepa

Lic. M. Carolina Pavía

A mis padres, por sus valores que me marcaron

A mi esposa, por su infinito apoyo

A mis hijos, por ser mi futuro

FS

Dedicado a mis padres por haberme

señalado el camino del conocimiento;

y a mi esposa e hijos por darme la motivación

y el apoyo para seguir recorriéndolo.

SG

Í N D I C E

1. – INTRODUCCIÓN	1
2. – LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA	7
2.1. Definición y principios	7
2.2. La Percepción	8
2.2.1. La construcción de la realidad y los sistemas de representación sensorial	8
2.2.2. Análisis de la percepción	9
2.2.3. Elementos de la percepción	10
2.3. Contribuciones de la PNL a los procesos de negociación	11
3. – EL APRENDIZAJE	13
3.1. Definición y procesos	13
3.2. Los estilos de aprendizaje	15
3.3. Modelo David. A. Kolb: Proceso de aprendizaje - Solución de problemas - Inventario de estilos de aprendizaje	16
3.4. Relación entre la percepción y el aprendizaje	19
4. LA METODOLOGIA CID ANALISIS	20
4.1. El comportamiento humano	20
4.2. Comportamiento de Interacción Dinámico – CID -	20
4.2.1. Primer segmento de análisis: La energía	21
4.2.2. Segundo segmento: La conciencia	21
4.3. Los modos CID	23
4.3.1. El CID 1: Ego-Activo	23
4.3.2. El CID 2: Ego-Pasivo	23
4.3.3. El CID 3: Recíproco-Pasivo	24
4.3.4. El CID 4: Recíproco-Activo	25
4.4. Los CID y la resolución de conflictos	26
5. - PROCEDIMIENTO DE INVESTIGACIÓN – TÉCNICAS Y METODOLOGÍA	28
6. - ANÁLISIS DE RESULTADOS	30
7. - CONCLUSIONES	33
8. - BIBLIOGRAFIA	39
9. - ANEXOS	41

9.1. TABLA N°1: Características de cada sistema de representación.	41
9.2. TABLA N°2: Facilidades y obstáculos de cada estilo de aprendizaje.	43
9.3. TABLA N°3: Relación de cada CID con su contexto.	46
9.4. Encuesta de evaluación.	49
9.5. Herramienta para el proceso de la encuesta de evaluación.	64

1. – INTRODUCCIÓN

La palabra entrepreneur tuvo su primera aplicación al análisis económico en el siglo XVIII. A partir de esa época, este término ha sido utilizado con variado énfasis y sólo a partir de las crisis mundiales de las décadas del 70 y el 80 ha cobrado mayor relevancia el estudio del rol que cumplen los entrepreneurs en el desarrollo de la economía moderna¹.

La definición generalmente aceptada del término fue introducida por el Dr. William Bygrave², definiendo al entrepreneur como aquella persona que identifica una oportunidad y organiza los recursos necesarios para ponerla en marcha.

Esta definición relaciona directamente al entrepreneur con el desarrollo de un proceso de creación de valor que comienza con la identificación de la oportunidad, definida por el Prof. Timmons³ como aquella que tiene cualidades de ser atractiva, durable y sustentable en el tiempo y está basada en productos o servicios que crean o agregan valor para el comprador o usuario final. Ese proceso creativo continúa con la organización de recursos, en la cual el entrepreneur debe interactuar con múltiples participantes que afectan de una manera u otra su proyecto, y ninguna de estas interacciones pueden ser llevadas adelante sin capacidad de negociación en el sentido más amplio de la palabra.

Aún sin percibirlo, todas las personas son negociadoras y todas negocian cotidianamente como medio básico para lograr un objetivo. De esta manera, la negociación es un proceso ineludible cuando se establece una comunicación de doble vía para llegar a un acuerdo con otra persona con la cual se comparten intereses comunes y con la cual existen intereses contrapuestos⁴. En otros términos, la negociación puede ser definida como un proceso a través del cual se detectan las tensiones propias de un conflicto, se investigan oportunidades, se amplían los propios recursos, se resuelven diferencias personales y se obtienen beneficios imposibles de lograr por sí solos⁵.

1 Wennekers, Sander; Thurik, Roy; «Linking Entrepreneurship and Economic Growth», Small Business Economics, August 1999

2 Bygrave, Williams: «The Portable MBA for Entrepreneurship», John Wiley & Sons Inc., New York, 1997, pág. 1.

3 Timmons, Jeffrey, «Opportunity recognition» en Bygrave, Williams op. cit. 1997.

4 Ury, Williams, «Sí de acuerdo», Grupo Editorial Norma, Colombia 1998.

5 Altschul, Carlos: «Dinámica de la Negociación Estratégica», Ed. Granica, Buenos Aires, 1999, pág. 16.

La característica central que emerge de la descripción del entrepreneur es su visión como individuo que para llevar a cabo su objetivo interacciona con su contexto; visión que se contrapone con la de una corporación compuesta por un conjunto de personas que persiguen un mismo objetivo.

Esta visión del entrepreneur como individuo permite ampliar su definición a través de los rasgos de personalidad que caracterizan un perfil, y que el Dr. W. Bygrave clasificó en atributos de personalidad, factores ambientales y factores sociológicos⁶. En este sentido el Prof. Pertierra Canepa⁷ señala que el entrepreneur es un soñador que busca desafíos y nunca está satisfecho. Sostiene que debe ser pragmático, creativo y flexible, con fuerte determinación y con profunda confianza en sí mismo, con alto poder de decisión y un asumidor de riesgos. Señala también que buscando esencialmente crear valor para todos los participantes del proceso, desarrolla oportunidades balanceando riesgos con la potencial recompensa y utilizando eficientemente los recursos limitados.

Todas estas características describen a un individuo con algunas particularidades de interés para la comunidad de negocios. Al no encontrarse bibliografía que relacione la teoría de la negociación con el perfil entrepreneur, se considera de utilidad estudiar la forma en que el entrepreneur en Argentina aborda los procesos de negociación para crear una organización necesaria para desarrollar un negocio y sacarle provecho económico, tanto en contextos cooperativos bajo la lógica del “ganar-ganar”, o en contextos adversos donde impera la lógica del “ganar-perder”. En ambos se desarrollan conflictos que no tienen relación con el contenido del problema en sí mismo, sino con las diferencias de percepción o interpretación de las representaciones del otro; fueran éstas de origen cultural, social o de estilos personales.

Desde la génesis del proyecto, el entrepreneur depende de su capacidad de negociación para crear un equipo cuyos integrantes complementen sus habilidades y para obtener los recursos que le permitirán la creación de una organización sustentable y escalable en el tiempo. Si esto se cumple, se puede identificar un entrepreneur que ha tenido éxito en la implementación del negocio en el marco de la oportunidad detectada.

La toma de decisiones efectivas en una negociación demanda de manera indispensable un comportamiento intrapersonal e interpersonal satisfactorio. En estos términos es

⁶ Bygrave W. Op Cit., 1997

⁷ Pertierra Cánepa, Francisco, Apuntes de clase. Cátedra Entrepreneurship. Universidad del CEMA. 2009.

importante el análisis del comportamiento negociador del entrepreneur a partir de conocer cómo piensa, como ve su realidad y como interactúa con su contexto; tarea que además podría aportar posibles puntos de mejora para desarrollar esa actividad.

Los entrepreneurs que llevan adelante las negociaciones son individuos y como tales poseen características que podrían definir un estilo singular e identificable a la hora de negociar, el cual puede ser intuitivo o haber sido incorporado por la experiencia o la capacitación. Esas características se evidencian en sus comportamientos o conjunto de rasgos peculiares que lo caracterizan y definen un aspecto de su perfil individual.

Identificando esas características, podríamos aportar un nuevo rasgo de la personalidad del entrepreneur, complementando los rasgos de personalidad identificados por Bygrave.

Este trabajo se propone detectar un posible comportamiento predominante que determinaría un perfil negociador entre los entrepreneurs en Argentina que han desarrollado oportunidades exitosamente, de modo de ampliar con ese perfil los ya conocidos atributos de personalidad, factores ambientales y factores sociológicos que el Dr. William Bygrave encontró presentes en los entrepreneurs. La identificación de este perfil podría servir de base de mejora de estilo para toda la comunidad de negocios, que a partir del conocimiento de esos comportamientos podrían optimizar los resultados de sus negociaciones aplicando los que resulten más efectivos.

Saber negociar, en toda circunstancia, y tener éxito en nuestras negociaciones significa en principio tener una aptitud para procesar las informaciones aportadas por lo no verbal y por la percepción del mundo de nuestro interlocutor, la que nos llega en su lenguaje⁸. Desde el marco del estudio académico del fenómeno de la negociación hay muchas teorías que nos acercan una visión particular y a veces parcial de alguna variable que interviene o impacta en el desarrollo de la resolución de conflictos⁹. La Programación Neurolingüística, mejor conocida como PNL, nos brinda un marco de análisis que considera el impacto de la percepción y la comunicación no verbal en el proceso

8 Selva, Chantal: "La Programación Neurolingüística en la Negociación", Ediciones Granica, Madrid, 1999

9 N. del A.: Estas teorías que también se basan en la PNL son las conocidas como Modelo de Inteligencias Múltiples de Gardner, Modelo de los Cuadrantes Cerebrales de Herrmann, Modelo de Dominancia Cerebral de Speny, Teoría de los Dos Factores de Spearman; hay también desarrollos de la Psicología Cognitiva que aportarían información y puntos de vista complementarios al presente trabajo. Sin embargo, a los fines del presente trabajo, se decidió trabajar con los pilares mencionados bajo el modelo de la PNL.

negociador. A partir de ese marco analítico, se seleccionaron aquellas teorías que desde la perspectiva de los autores de la presente tesina abarcan integralmente el análisis de nuestras diferencias como seres humanos únicos e irrepetibles y que impactan en el éxito del negocio desde la génesis del proyecto entrepreneur.

Por lo tanto, se utilizarán las bases de análisis de la PNL sustentado en dos grandes pilares: i) el modo de representación o percepción y el modelo de aprendizaje según el Dr. David Kolb; ii) el modelo de Comportamiento de Interacción Dinámica, (ó CID análisis) desarrollado por el Lic. Roberto Campitelli¹⁰.

Estos elementos de análisis nos darían las pautas que tracen otro aspecto del perfil del entrepreneur cuando está inmerso en múltiples procesos de negociación en el desarrollo de su proyecto. Si se toma conciencia que el mundo actual y globalizado, en el que convivimos con profundas diferencias culturales, se está transformando el proceso de toma de decisiones vertical tradicional en una toma de decisiones negociada; se comprenderá que todo acto de comunicación puede considerarse en sí mismo un acto de negociación. Esta realidad del mundo actual permite comprender que el entrepreneur debe desarrollar innumerables negociaciones cada vez que valida el plan de negocios frente al mercado, elige a quienes conforman su equipo, busca inversores, selecciona sus proveedores, motiva a sus empleados, transmite su visión, vende su producto o servicio y hasta consigo mismo cada vez que debe decidir un curso de acción.

10 Campitelli, R. L. "Motivación del Comportamiento Humano (CID) en el Proceso de Administración Financiera Integrada-AFI" - Centro de Investigación en Comportamiento Humano de Buenos Aires- Publicación de la Organización de Estados Americanos. 1984.

GRAFICO N°1: Esquema conceptual propuesto para el análisis del perfil entrepreneur.



Presentamos el Gráfico N° 1 resumiendo lo expuesto en este apartado, mostrando gráficamente el agregado de un nuevo componente como rasgo de personalidad que identificaría al entrepreneur como individuo que interactúa con su entorno para asegurar el éxito de su proyecto.

Como se expuso anteriormente, el estudio académico de la negociación ha desarrollado muchas teorías que explican el proceso que siguen las personas para negociar. A fin de alcanzar el objetivo de este trabajo, se han seleccionado dos modelos basados en la PNL: El sistema de representación y el modelo de aprendizaje de Kolb, y el modelo de Comportamiento de Interacción Dinámica.

Para fundamentar esta elección se expondrá brevemente el origen de la PNL y se explicarán las razones por las cuales la percepción, entendida como la función que permite al organismo elaborar e interpretar la información proveniente de su entorno, resulta una base de análisis comprensiva del comportamiento en el proceso negociador.

Habiendo comprendido la influencia de la percepción del individuo, se abordarán los modelos que permiten explicar dos aspectos de su interacción con el entorno percibido. En primer lugar, las bases del modelo de aprendizaje según el Dr. David Kolb que permite entender la forma en que el entrepreneur aprende a partir de la experiencia y aplica esos comportamientos a futuras acciones.

En segundo lugar se desarrollará la teoría CID desarrollada por el Lic. Roberto Campitelli que agrupa el comportamiento de los individuos en cuatro categorías a partir

de dos variables; y que permite clasificar el comportamiento de los entrepreneurs en la interacción con otros individuos.

A partir de la comprensión de estos modelos, se relevarán las características de percepción, aprendizaje y comportamiento interactivo de una muestra de 15 entrepreneurs locales exitosos a los que se les solicitó responder una encuesta¹¹ integrada por tres test cualitativos diseñados a tal efecto que se muestran en el apartado 9.3 de los Anexos. Dicha muestra es no probabilística por ser una etapa inicial de investigación y desconocer fehacientemente el tamaño de la población. Está formada por personas de diferentes franjas etarias que en algún momento de su vida han pasado por un proceso entrepreneurial en el sentido definido por el Prof. Timmons¹²; y que en ese proceso han creado organizaciones de diversa magnitud medida en cantidad de personas involucradas¹³.

En un segundo paso, se procesarán los resultados individuales de cada encuesta con las herramientas expuestas en el apartado 9.4 de los Anexos, para identificar los modelos de comportamiento identificados en cada encuestado según las teorías que se expondrán en las siguientes secciones. Por último, la consolidación de los resultados permitirá verificar o refutar la hipótesis planteada sobre la existencia de comportamientos predominantes que definen un perfil negociador del entrepreneur como uno de los factores determinantes del éxito.

Finalmente, se relacionarán los resultados en un análisis que identifique las fortalezas y debilidades de esos comportamientos para hallar oportunidades de mejora del desarrollo del proceso negociador de futuros proyectos entrepreneur.

¹¹ Valles Martínez, M, “Técnicas Cualitativas de Investigación Social”, Editorial Síntesis, Madrid, 1999

¹² Timmons, Jeffrey, “Opportunity recognition” en Bygrave, Williams op. cit. 1997.

¹³ N. del A.: Al ser el grupo una muestra finita del universo de entrepreneurs, se debe definir desde la estadística inferencial que los resultados obtenidos son sugerencias de tendencias, por lo cual un estudio cuantitativo profundo podría corroborar, en otra instancia, lo expuesto en el presente trabajo.

2. – LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA (PNL)

2.1. Definición y principios

La Programación Neurolingüística, o PNL, surge de las investigaciones de dos americanos: Richard Bandler (informático) y John Grinder (psicólogo y lingüista), quienes indagaron por qué los tratamientos de los tres terapeutas de gran éxito en Estados Unidos (Virginia Satir, Eric Erickson y Fritz Perls) alcanzaban mayor eficacia que el de otros¹⁴.

Después de largas investigaciones, apoyándose en la observación sistemática, llegaron a la conclusión de que el procedimiento que empleaban con excelente resultado era la utilización de un patrón de comunicación particular.

Basándose en los datos obtenidos a través de todas sus investigaciones, Bandler y Grinder elaboraron el sistema que hoy día es utilizado como sistema genérico de aprendizaje o como terapia: la PNL.

En la PNL, *Programación* se refiere a la aptitud para producir y aplicar programas de comportamiento, *Neuro* se refiere a las percepciones sensoriales que determinan el estado emocional subjetivo, y *Lingüístico* se refiere a los medios de comunicación humana, tanto verbal como no verbal¹⁵.

Entonces se puede decir que la PNL estudia cómo las personas estructuran sus experiencias subjetivas, cómo piensan en función de sus valores y creencias, cómo crean estados emocionales y cómo construyen su mundo interior a partir de su experiencia dándole un significado a ello.¹⁶

Cuando se debe decidir sobre cómo actuar ante determinada situación, los datos se actualizan y se antepone el que decidirá y cómo tomar la decisión.

La PNL parte de una experiencia sensorial específica almacenada en el cerebro. Lo importante para trabajar con ella, es conocer la estructura y las condiciones en las que se procesó y almacenó dicha experiencia.

¹⁴ Selva, Chantal: op.cit. 1999.

¹⁵ Depaoli Romero, Marta, Apuntes de clase, Cátedra de CHN. Universidad Católica Argentina, 2004.

¹⁶ O'Connor, Joseph: "The NPL Workbook – The Practical Guide to Achieving the Results You Want", Londres, Thorson Edition, 2001, chapter I

No se actúa directamente sobre lo que se acostumbra a denominar la realidad, sino sobre una representación de ella que es el mapa personal. Cada persona es diferente, por lo tanto cada mapa de la realidad difiere del mapa del otro. Muchos conflictos surgen porque se parte del principio de que todos poseen las mismas referencias, que se usan los mismos itinerarios de pensamiento y todos deben de saber lo se quiere decir.

La construcción del recuerdo o la estructura de la experiencia se basan en la elección de las informaciones que se consideran útiles o pertinentes en función del objetivo o acción en curso.

Cuando alguien se comunica con otro por lo general no se tiene en cuenta esta selección de información, pues se está tan aferrado a la creencia de actuar sobre la misma realidad del otro, y esto es fuente de incomprensión y malentendidos que deben de salvarse con procesos de negociación¹⁷.

Bygrave define la importancia de los factores ambientales en el desarrollo de las cualidades entrepreneur. Es por ello que la PNL sería una herramienta complementaria para entender las experiencias sensoriales determinadas por dichos factores ambientales, que almacenadas, se reflejan en las actitudes actuales del entrepreneur. Sin conocer las condiciones en las que procesaron y almacenaron dichas experiencias, podríamos trazar un perfil negociador del entrepreneur analizando tres aspectos desde el punto de vista de la PNL; la percepción, el aprendizaje y el comportamiento de interacción dinámico.

2.2. La Percepción

2.2.1. La construcción de la realidad y los sistemas de representación sensorial

La PNL permite identificar y reconocer los patrones del sistema sensorial que guían a las personas. Para llegar a ser un comunicador eficaz hay que prestar atención al proceso de la comunicación, más que a su contenido. En el proceso de interacción con los demás hay que concentrarse en escuchar la forma, en observar la forma, en sentir la forma, y no sólo con su contenido.

La percepción no es nunca una mera repetición del mundo exterior, no es como si se fotografiase el mundo valiéndose de los órganos sensoriales y receptivos. Las personas

¹⁷ Selva, Chantal, Op. Cit. 1999.

están tan acostumbradas a que las cosas parezcan tal y como las ven que ni siquiera piensan que podría ser de otro modo o hasta radicalmente diferente.

El acto físico de percibir actitudes sensoriales lo llamamos percepción.

Los órganos están constantemente bombardeados por una serie de estímulos pero no se percatan todos ellos, cosa que por otra parte sería imposible. En cierto modo se hace una selección de esos estímulos y sensaciones, selección en la que intervienen una serie de factores. Uno de los factores fundamentales es la percepción. Estos elementos que intervienen y condicionan las percepciones se clasifica en externos (motivaciones, experiencias pasadas, ambiente cultural) e internos (intensidad y tamaño del estímulo, contraste, repetición).

2.2.2. Análisis de la percepción

Si la sensación es un mero proceso receptivo, la percepción es algo más que eso, es el conocimiento de las respuestas sensoriales a los estímulos que las excitan, vale decir, que por la percepción se distinguen y diferencian unas cosas de otras. La percepción supone una serie de elementos en los que hay que distinguir:

- La existencia del objeto exterior.
- La combinación de un cierto número de sensaciones.
- La integración de nuevos estímulos percibidos en experiencias anteriores y acumulados en la memoria.
- La selección de ciertos elementos de nuestras sensaciones y eliminación de otros.

En el acto perceptivo el cerebro no sólo registra datos, sino que además interpreta las impresiones de los sentidos. La percepción no es, pues, como la respuesta automática de una máquina, en la percepción ello ocurre de un modo diferente. La respuesta que se da al estímulo viene siempre reestructurada, de tal modo que un mismo fenómeno observado y percibido por distintas personas reciben respuestas distintas y es interpretado de modo muy distinto por un poeta, un pianista o un ingeniero.

Por otra parte como no percibimos sólo por un órgano sino que recibimos muchos estímulos al mismo tiempo y por distintos órganos, ocurre que la más leve desviación en cualquiera de los órganos puede dar lugar a diferencias profundas en el resultado total de nuestras percepciones. En cierto modo, la percepción es una interpretación de lo desconocido.

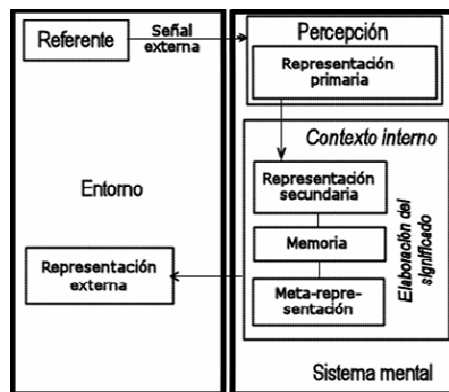
2.2.3. Elementos de la percepción

En toda percepción concurren una serie de eventos y datos dispares que necesitan ser estructurados para poder obtener una información del mundo de fuera. Entre estos datos y elementos distinguiremos los tres principales:

- **Recepción sensorial:** Sin sensación es imposible cualquier tipo de percepción. Las sensaciones no llegan nunca aisladas, ni siquiera con la misma intensidad, y siempre se produce un proceso de selección de las mismas, es decir, una primera etapa de percepción.
- **La estructuración simbólica:** La percepción va siempre ligada a una representación o significación; al escuchar el sonido de un avión, por ejemplo, se representa su configuración por las experiencias vividas anteriormente.
- **Los elementos emocionales:** Es posible que muchas percepciones sean indiferentes o neutras emocionalmente, pero la mayoría van íntimamente ligadas a procesos emocionales, dando lugar en las personas a sentimientos o emociones, agradables o desagradables.

En el siguiente gráfico se representa el proceso de percepción comentado previamente:

GRAFICO N°2: Modelo de la percepción



FUENTE: Colle, Raymond, "El Proceso Semiótico, en un Enfoque Cognitivo". Revista Latina de Comunicación Social, 60. La Laguna, <http://www.ull.es/publicaciones/latina/200525colle.htm>, on line 23 de Julio de 2009.

El gráfico nos muestra cómo los estímulos externos son captados por los sentidos, son procesados por el sistema mental del individuo, en este caso el entrepreneur, de acuerdo a su sistema de representación primaria (visual, auditivo o kinestésico) y construye su realidad.

2.3. Contribuciones de la PNL a los procesos de negociación

En función a lo descrito sobre la PNL y la percepción, se puede decir que el conocimiento de sus conceptos básicos y sus procesos esenciales contribuyen al entrepreneur durante sus procesos de negociación, al logro de cuestiones como éstas¹⁸:

- El establecimiento de una óptima relación ("rapport") con las personas con quienes se negocia para disminuir la resistencia en el proceso de la negociación.
- La recopilación adecuada de la información necesaria, basándola en un lenguaje sensorial específico: visual (ver), auditivo (oír), kinestésico (sentir, gustar, oler y palpar) o digital, prestando cuidadosa atención a las señales verbales y no verbales del interlocutor.

¹⁸ Selva, Chantal: Op Cit. 1999.

- La conducción efectiva de presentaciones de ideas y sugerencias en una forma consistente y congruente con los estilos y "modelos" de los interlocutores.
- La detección del efecto que el mensaje y los metamensajes del comunicador - negociador - provocan en los demás para responder adecuadamente, variando flexiblemente la conducta según sea el feedback recibido.
- La identificación de las estrategias de acción que usan los interlocutores para el logro de resultados, con el fin de evaluar la funcionalidad de esas estrategias o instalar unas más efectivas.
- La aplicación de estrategias de creación de modelos o modelaje, como herramientas para el aprendizaje de alguna destreza efectiva de otra persona, o para actuar como modelo de sí mismo y reproducir la propia excelencia demostrada en alguna ocasión anterior.
- La posibilidad de "anclar" conductas positivas y "desanclar" comportamientos limitantes, en forma controlada e intencional, tanto en otras personas como en sí mismo.
- La oportunidad que ofrecen los procedimientos de reencuadre - una destreza eminentemente lingüística- para aprender a redefinir o resignificar situaciones aparentemente negativas, a través de un cambio de perspectiva que permita percibir los hechos de manera distinta y en consecuencia actuar en forma diferente.

Se han analizado las ventajas que ofrece la aplicación de un adecuado patrón de comunicación basado en la PNL, del cual resulta que un manejo apropiado sería un factor de éxito tanto para el entrepreneur como para cualquier miembro de su equipo de trabajo.

A partir de haber establecido estas ventajas se presentan los modelos de análisis de perfil de aprendizaje y comportamiento para evaluar posibles oportunidades de mejora del perfil negociador del entrepreneur.

3. – EL APRENDIZAJE

3.1. Definición y procesos

El segundo modelo de análisis de conductas en la negociación del entrepreneur se relaciona con el proceso de aprendizaje.

Según Walter Blu¹⁹, el aprendizaje es el procedimiento mediante el cual el ser humano o los animales adquieren una ampliación de sus conocimientos o aptitudes, lo que modifica su personalidad independientemente de la simple maduración. Este proceso permite al ser humano adquirir una experiencia, a veces por la repetición, y con ello una nueva forma de conducta mejorando así la conducta anterior.

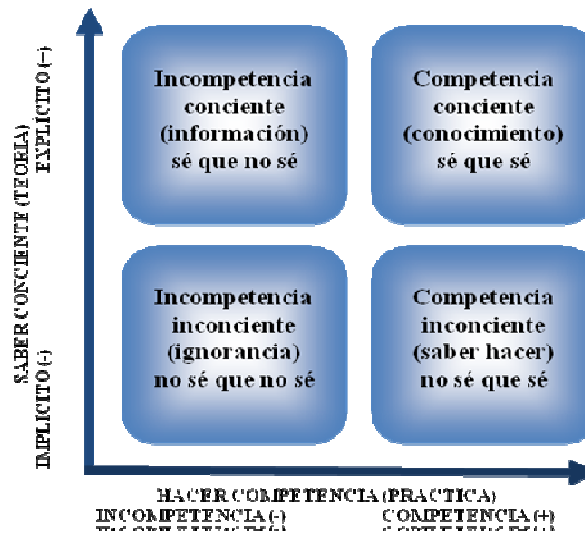
Según el Dr. Kolb²⁰, el aprendizaje es un desarrollo cuádruple en el que partiendo de las experiencias concretas el ser humano pasa a realizar observaciones reflexivas sobre su experiencia, luego a conceptualizaciones abstractas con el fin de crear principios que integren sus observaciones en teorías para finalmente usar estas teorías como guía de su experimentación activa.

Parte del aprendizaje que se realiza se asienta en el mundo que rodea a las personas y se basa en la reflexión que hacen de sus actos pasados. Por otra parte efectúan la construcción de sus acciones futuras sobre la reflexión que hacen de su aprendizaje.

El siguiente gráfico clasifica en cuatro dimensiones el estado de conciencia y aprendizaje alcanzado por el individuo, en este caso el entrepreneur:

19 Nizama, Miguel Angel: “Procesos de Aprendizaje”, Universidad Católica Santo Domingo Mogrovejo, Chiclayo, 2008, pág. 8.

20 Ibidem



Como muestra el primer cuadrante (inferior izquierdo), todo proceso de aprendizaje nace en la ignorancia. Pero a veces la ignorancia puede resultar peligrosa. Esta primera etapa de la ignorancia es la del postulado "no sé que no sé" llamada de la *incompetencia inconsciente*. Se podría decir que es el motor para aprender, pero desde un punto de vista distinto se puede afirmar que lleva a creer "que sé algo que realmente no sé"²¹.

El segundo cuadrante (superior izquierdo), el de la *incompetencia consciente*, es el que se identifica con el "sé que no sé" que motiva a querer saber. Es la etapa de la recolección de la información que llevará al conocimiento, la tercera fase del proceso.

Una vez que se incorporó la información acerca de cualquier aspecto de la realidad se tiene conciencia de lo aprendido, "sé que sé" o de la *competencia consciente* (superior derecho).

Con el correr del tiempo el conocimiento se convierte en algo adquirido, a veces en hábito y se pasa al "no sé que sé", o de la *competencia inconsciente* (inferior derecho); etapa ésta que al igual que la primera puede crear confusión y hacer creer que no se sabe algo que se tiene internalizado. El saber nunca es completo y es por eso que se sigue aprendiendo durante toda la vida, profundizando y ampliando conocimientos cada vez que se presentan situaciones que así lo requieren.

²¹ Bossi, Ignacio: "DT NEG0-01 ¿Ud. ya sabe?"; Universidad del CEMA, Buenos Aires, 2002, pág. 5

3.2. Los estilos de aprendizaje

El término 'estilo de aprendizaje' se refiere al hecho de que cuando se quiere aprender algo cada uno utiliza su propio método o conjunto de estrategias. Aunque las estrategias concretas que se utilizan varían según lo que se quiera aprender, cada persona tiende a desarrollar unas preferencias globales. Esas preferencias o tendencias a utilizar, más unas determinadas maneras de aprender que otras, constituyen el estilo propio de aprendizaje²².

No todos aprenden igual, ni a la misma velocidad. En cualquier grupo en el que más de dos personas empiecen a estudiar una materia todos juntos y partiendo del mismo nivel, se podrá observar al cabo de poco tiempo grandes diferencias en los conocimientos que adquirió cada miembro del grupo, eso a pesar del hecho de que aparentemente todos han recibido las mismas explicaciones y hecho las mismas actividades y ejercicios. Cada miembro del grupo aprenderá de manera distinta, tendrá dudas distintas y avanzará más veloz en unas áreas que en otras.

Esas diferencias en el aprendizaje son el resultado de muchos factores, como por ejemplo la motivación, el bagaje cultural previo y la edad. Pero esos factores no explican por qué con frecuencia se encuentran alumnos con la misma motivación y de la misma edad y bagaje cultural que, sin embargo, aprenden de distinta manera y de tal forma que mientras a uno se le da muy bien redactar, al otro le resulta mucho más fácil los ejercicios de gramática. Esas diferencias se deben en cierto sentido a su distinta manera de aprender.

Desde el punto de vista del entrepreneur, el concepto del estilo de aprendizaje resulta especialmente atrayente porque ofrece grandes posibilidades para entender y alcanzar un aprendizaje ciertamente más efectivo.

El concepto de los estilos de aprendizaje está directamente relacionado con la concepción del aprendizaje como un proceso activo. Si se considera que el aprendizaje equivale a recibir información de manera pasiva lo que el receptor haga o piense no es muy importante, pero si se entiende al aprendizaje como la elaboración por parte del destinatario de la información recibida parece bastante evidente que cada uno elaborará y relacionará los datos recibidos en función de sus propias características.

²² Nizama, Miguel Angel: Op. Cit. 2008.

Pero la realidad siempre es mucho más compleja que cualquier teoría. La forma en que se elabora la información y se la aprenda variará en función del contexto, es decir, de lo que se esté tratando de aprender, de forma tal que la manera de aprender puede variar significativamente de un tema a otro.

El estilo de aprendizaje está directamente relacionado con las estrategias que se utilizan para captar información. Una manera de entenderlo sería pensar en el estilo de aprendizaje cómo la media estadística de todas las distintas estrategias que se utilizan. El estilo de aprendizaje se corresponde por tanto con las grandes tendencias, con las estrategias más empleadas.

Pero naturalmente la existencia de una media estadística no impide las desviaciones, o dicho de otro modo, el que un entrepreneur pueda ser generalmente muy visual, holístico y reflexivo no impide, sin embargo, el que pueda utilizar estrategias auditivas en muchos casos y para tareas concretas.

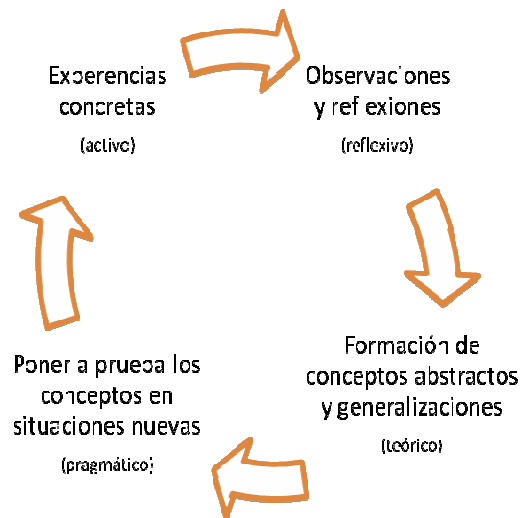
3.3. Modelo del Dr. David Kolb: Proceso de aprendizaje - Solución de problemas - Inventario de estilos de aprendizaje²³

El modelo de estilos de aprendizaje elaborado por el Dr. Kolb supone que para aprender algo se debe procesar la información que se recibe.

Para el Dr. Kolb, el considerar como un proceso único la combinación de las características del aprendizaje y la solución de problemas, hace que se logre un significativo acercamiento al proceso de deducción que se realiza de la experiencia en lo referente a conceptos, principios y reglas, para orientar la conducta a situaciones nuevas y de cómo se modifican dichos conceptos a la hora de alcanzar mayor eficacia.

Este proceso es tanto activo como pasivo, concreto como abstracto, y lo considera como un ciclo de cuatro etapas descrito en el siguiente gráfico.

²³ Depaoli Romero, Marta, Op. Cit. 2004.



Este ciclo es continuo y permanente, dado que se experimentan y modifican las experiencias como consecuencia de nuevas observaciones: Reaprendizaje. Por otra parte el aprendizaje está regido por las necesidades y metas que se proponen los entrepreneurs.

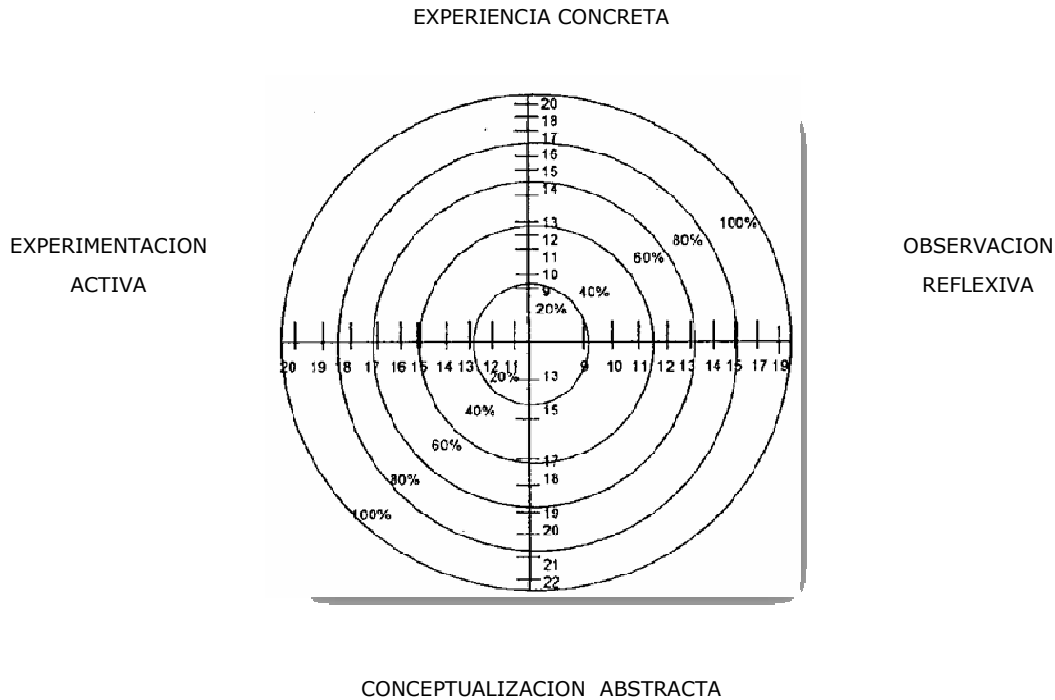
Asimismo, los estilos de aprendizaje son individuales puesto que dichas experiencias y observaciones son individuales. Los estilos pueden variar de acuerdo a los momentos de la vida en que se encuentran los individuos. No resulta lo mismo ser estudiante que profesor, administrador o entrepreneur.

Los cuatro estilos de aprendizaje resultantes, que se ven en el gráfico N° 4, representan las cuatro etapas del proceso de aprendizaje que el Dr. Kolb dice que puede partir de:

- a) Una experiencia directa y concreta: Perfil activo.
- b) Una experiencia abstracta, que es la que se tiene cuando se lee acerca de algo o cuando otro lo cuenta o transmite: Perfil teórico.

Como se muestra en el siguiente gráfico, las experiencias que se tengan, concretas o abstractas, se transforman en conocimiento cuando se las elaboran de alguna de estas dos formas: reflexionando y pensando sobre ellas - perfil reflexivo -; o experimentando de forma activa con la información recibida - perfil activo -.

GRAFICO N°5



FUENTE: Depaoli Romero, Marta, Apuntes de Clase, Cátedra de CHN. Universidad Católica Argentina, 2004.

En la práctica, la mayoría de las personas tienden a especializarse como mucho en dos de las cuatro fases. De acuerdo a la combinación de dichas fases resultan los cuatro tipos de perfiles o estilos:

1. Estilo Acomodador: Experimentación activa + Experiencia concreta
2. Estilo Convergente: Conceptualización abstracta + Experimentación activa
3. Estilo Asimilador: Orientación reflexiva + conceptualización abstracta
4. Estilo divergente: Experiencia concreta + orientación reflexiva

En función de la fase del aprendizaje en la que se especialice, el mismo contenido resultará más fácil (o más difícil) de aprender dependiendo de cómo sea presentado, para lo cual se lo ve en el gráfico N° 5.

El estilo de aprendizaje se define en una escala de dos dimensiones según la manera en que una persona percibe e interioriza la información.

- ✓ La manera en que una persona percibe la información se clasifica en experiencia concreta (EC) o conceptualización abstracta (CA);

- ✓ La forma en que la persona procesa la información se clasifica en experimentación activa (EA) u observación reflexiva (OR)

Para cada estilo de aprendizaje pueden describirse facilidades y obstáculos que se muestran en la Tabla N°2 de los Anexos.

3.4. Relación entre la percepción y el aprendizaje

Los entrepreneurs como negociadores y dependiendo de la parte del proceso de aprendizaje en que se centre su atención, unas veces les interesará utilizar un modelo y otras veces otro.

Una posible manera de entender las distintas teorías es el siguiente modelo en tres pasos:

- El aprendizaje parte siempre de la recepción de algún tipo de información. De toda la información que se reciba se selecciona una parte. Cuando se analiza cómo se selecciona la información, se puede distinguir entre perfiles visuales, auditivos y kinestésicos.
- La información que se selecciona se la organiza y relaciona con las experiencias pasadas.
- Una vez organizada, se resuelve por preferencia de estilo cómo se procesa esa información.

Naturalmente esta separación en fases es ficticia, en la práctica esos tres procesos se confunden entre sí y están estrechamente relacionados. El hecho de que se tienda a seleccionar la información visual, por ejemplo, afecta al modo de organizar esa información.

Hasta este momento se desarrollaron las teorías basadas en la PNL que ayudan a entender al entrepreneur como individuo que percibe una realidad y aprende de ella. Como se anticipó en la introducción, se complementará este análisis con una teoría que aportará el estudio de este individuo en su interacción con otras personas.

4. – LA METODOLOGIA CID ANÁLISIS²⁴

4.1. El comportamiento humano

Después de la Segunda Guerra Mundial las comunicaciones han puesto en contacto a todo el mundo a través de los continentes. Nuestros ojos y nuestros oídos se han extendido como nunca por el planeta estableciendo que la humanidad es una.

Por eso el comportamiento, es decir aquello que el hombre porta consigo y lo distingue de los otros y que se manifiesta en su forma de actuar, se ha constituido en el eje principal de reflexión.

La búsqueda de oportunidades, socios, capitales, el armado de un equipo de trabajo, la interacción con los demás para la consecución de objetivos, entre otros, son todos productos del comportamiento del entrepreneur, de ese hombre que pasa, entre nacimiento y muerte, una sola vez por el universo sin poder repetir, transferir o revertir cada instante de su vida, ya que es único e irrepetible.

El comportamiento del entrepreneur es la forma como hace, siente y piensa.

4.2. Comportamiento de Interacción Dinámico – CID -

El entrepreneur no desarrolla la oportunidad encontrada en soledad, sino que intercambia información y negocia permanentemente con otros. Influye y es influido inexorablemente, pues la vida es interacción con otros seres humanos, con sus padres al principio, con sus hermanos luego, sus primeros amigos, sus compañeros de escuela, con la gente de la calle, con sus compañeros, supervisados de trabajo, con quienes comercia, hace deportes o se divierte, con su compañera, con sus hijos, para recomenzar el ciclo.

²⁴ Campitelli, R. L. "Motivación del Comportamiento Humano (CID) en el Proceso de Administración Financiera Integrada-AFI" - Centro de Investigación en Comportamiento Humano de Buenos Aires- Publicación de la Organización de Estados Americanos. 1984.

4.2.1. Primer segmento de análisis: La energía

Viendo actuar a los hombres es fácil reconocer si el empleo de la energía que realiza, al menos en lo que se puede comprender, es más activa o más pasiva en el intento de sobrevivir.

Nadie puede ser considerado como absolutamente activo o pasivo. Por eso, este primer segmento de análisis se lo representa así: Entendiendo por *Activa* la energía puesta manifiestamente para el logro de algo y *Pasiva* la actitud de dejarse estar, no moverse, para lograr algo. Esto referido a la interacción, es cuanta energía se pone para dinamizar el comportamiento para actuar con otros²⁵.

4.2.2. Segundo segmento: La conciencia

Tener conciencia es darse cuenta de algo, reconocer que además de hacer cosas se puede reflexionar sobre por qué se las hace.

Se puede reconocer que se hacen las cosas solamente tomando en cuenta a uno mismo o tomando en cuenta a los demás en la interacción.

Vale decir, tomando en cuenta solo las necesidades propias, en cuyo caso el centro de todo es uno mismo, EGO; o sin perder su propio ser uno mismo se puede compartir necesidades con las de los otros. Cuando se refiere al primer caso, centrado en sí mismo, en las propias necesidades despreciando las necesidades de los otros lo denominamos *Comportamiento Egocéntrico* y en el caso de reconocer a los otros y respetar las necesidades de los demás sin perder de vista las propias, lo denominamos *Recíproco*.

Es por ello que se puede aplicar la conciencia propia solamente a atender las necesidades propias o a realizar un esfuerzo deliberado en reconocer a los otros y ser reconocidos por los otros.

Por ello nosotros decimos que el desarrollo consciente y deliberado de lo egocéntrico hace al INDIVIDUO, mientras que el desarrollo consciente hacia las necesidades comunes dentro de una alternativa que asegure la autonomía del hombre dentro de un proceso de reciprocidad, hace a la PERSONA.

²⁵ Depaoli Romero, Marta, Op.Cit. 2004.

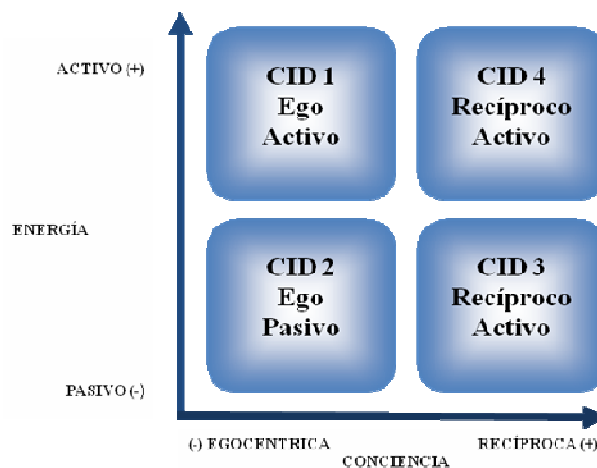
La experiencia demuestra que los individuos que sólo se interesan por sí mismos destruyen la interacción positiva y creativa y al hacerlo destruyen las organizaciones, instituciones y empresas.

Pero vale realizar la pregunta, ¿cuándo y cómo se cruzan estos segmentos de análisis?

Para responderla, se plantea que la organización entrepreneur se desarrolla solamente con *personas* que conservando su sentido de *autonomía* atienden la *reciprocidad*. Esto puede observarse fácilmente al cruzar los segmentos que atiende a las diferentes necesidades²⁶.

Lo expuesto en los puntos 4.2.1 y 4.2.2 se resume en un gráfico de doble entrada que clasifica en base a esas dos dimensiones de conciencia y energía, los modos CID:

GRAFICO N°6



El gráfico permite así la clasificación de los comportamientos de interacción del entrepreneur con su entorno en cuatro modos, a saber:

CID 1 - Ego-Activo	Agresivo	CID 2 -Ego-Pasivo	Depresivo
CID 3 - Recíproco-Pasivo	Afectivo	CID 4-Recíproco-Activo	Integrado

²⁶ Depaoli Romero, Marta, Op. Cit. 2004

4.3. Los modos CID

4.3.1. El CID 1: Ego-Activo

Descripción general

La persona con predominio de esta tendencia actúa de acuerdo a fuertes necesidades de autoestima e independencia, necesidades que trata de satisfacer en su trabajo.

Toda interacción es una batalla a ganar, no está dispuesto a ceder nada.

Tiene la idea de que su control sobre sí mismo está centrado en cómo podrá controlar a los otros. Territorialidad y jerarquía son sus dogmas.

Relación con la gente

Como es egocéntrico-activo, descarga la misma fuerza sobre la comunidad que sobre su trabajo. Aprovecha toda oportunidad que pueda ampliar su horizonte sobre todo aquello que le permita extender su poder e influencia.

Preocupado por su propio lugar, tiene muy poco tiempo para pensar en los otros. La mayor parte de sus acciones son centradas en su propia necesidad. Es a veces abrupto y brusco sin que le importe cuánto afecta a los demás. Debe mantener con agresión su territorio, como si fuera (para él lo es) un feudo.

Una frase favorita del CID 1 es "yo soy así, soy como soy, aunque a alguien le disguste", lo que la mayoría de las veces provoca que la gente se sienta molesta con él. Es manipulativo con los débiles y asertivo con los fuertes, generando una suerte de guerra caliente permanente, cargada de tensiones y antagonismos.

Su liderazgo es de poder y no de contenidos. Necesita seguridad y quien entra en su territorio tiene dos posibilidades: o es un sometido o es un enemigo.

4.3.2. El CID 2: Ego-Pasivo

Descripción general

Las personas que muestran un predominio de esta tendencia están orientadas a buscar seguridad y protección sin los riesgos de la aventura. Prefieren el reposo a la competencia, la estabilidad al crecimiento, la tranquilidad a los estímulos.

Esta persona ve a los otros hombres como quienes pueden interrumpir el camino seguro de su existencia y gasta bastante tiempo defendiéndose como si los otros atacaran su supervivencia. Realiza fuertes fortificaciones psicológicas de auto protección frente a probables problemas.

Por su egocentrismo se interna en sí mismo y por su pasividad trata de mantenerse y permanecer en los trabajos. Su rendimiento es el mínimo que le permita seguir manteniendo el puesto.

Relación con la gente

Tiende a valorar bajo a los demás e incluso los define con sarcasmo y hostilidad. Su incomunicación proviene de que se defiende del posible ataque de los otros. Selecciona sus amigos entre quienes pueden aceptar su pasividad y egoísmo.

No tiene idea de la reciprocidad ni del afecto, los percibe como cosas inservibles de un mundo extraño.

Piensa que cada uno tiene sus cosas “yo las mías, que los otros tengan las suyas y se hagan responsables de ellas”.

4.3.3. El CID 3: Recíproco-Pasivo

Descripción general

La persona con preponderancia de esta tendencia está orientada a las personas. Para él literalmente todos son amigos. A él le desagradan las divisiones entre la gente. Status, rango y jerarquía son situaciones incómodas para que la gente se lleve bien ya que crean barreras entre compañeros. La competencia divide la unión de la gente. Para él es importante participar a todos, sin distinción, en el juego.

Relación con la gente

Raramente expresa hostilidad a los otros y rechaza reconocerla en los otros. Él ve que todos son sinceros y decentes. Frecuentemente sigue a la mayoría en las decisiones para evitar antagonismos y siempre obtiene amigos.

La gente necesitada de afecto tiende a seguirlo. Él siempre da aquello que puede recibir: afecto.

Él cae bien aunque no siempre es respetado. Su presencia es bienvenida por la gente ya que no trae hostilidad con él y sus relaciones están a cubierto de conflicto, tensiones y antagonismos.

En controversias se mantiene firmemente en el medio. Cree que las intenciones de la gente siempre son buenas y que hay que dar siempre otra chance.

4.3.4. El CID 4: Recíproco-Activo

Descripción general

El hacer un perfil de la persona cuya preponderancia es CID 4 exige una real severidad para no ver solamente sus virtudes, sino también sus faltas o errores.

Como el resto de los hombres, él es ante todo un ser humano, con sus ideologías, problemas y características particulares.

El CID 4 es fuertemente motivado por una necesidad de autorrealización e independencia. Autorrealización es usado en forma literaria por todo lo que puede hacer por mí mismo. Las personas son lo que deben ser, realizándose a sí mismas al transformar su potencial en realidad. Cada persona tiene cambios latentes, habilidades no desarrolladas y partes realizables del mismo proceso. Todos los individuos tienen dormidos o sumergidos talentos que, cuando los activan, apuntan a su desarrollo. Lejos de ser un inusual o misterioso proceso, la autorrealización puede ser alcanzada cuando se coloca la voluntad al servicio del proyecto.

Lo que distingue al CID 4 de los demás comportamientos es que tiene esta voluntad en forma consciente y que sus necesidades y motivaciones de realización de lo que quiere son fuertemente pronunciadas.

Para él no hay techo en su mejora por formación y desarrollo. Él sabe que mañana será mejor al aprender del hoy. Deplora la idea de inmovilizarse.

La persona con predominio de la tendencia CID 4 puede entenderse como alguien en permanente proceso de desarrollo y en constante crecimiento de sus habilidades.

Él quiere conocer: ¿cómo llego más lejos?, ¿cuáles son los límites de mis posibilidades? Nunca llega a parar de preguntarse pues sabe que no existe el final de las respuestas; por

eso indaga a los demás. Su orientación está dirigida abiertamente al crecimiento compartido.

Relación con la gente

Mantiene en general una excelente relación con los otros demostrando su interés por los demás. Y los otros, en general, responden a este interés. Usualmente informal con los otros, la gente se siente comfortable con él. En situaciones apropiadas es espontáneo, con alto espíritu y alegría centraliza la atención. Rara vez la gente se aparta de él. Sus decisiones son fuertes pero no compulsivas y las toma con calor. Consigue ser seguido a través de un genuino respeto de los otros, dando justa importancia a las opiniones que emiten.

Posee un alto espíritu de cooperación abierta. Pero él sólo acepta las ideas cuando, luego de un análisis compartido y detallado, reconoce que son buenas aún cuando modifiquen las suyas. Tampoco pretende que los otros acepten sus propias ideas sin análisis y criterios de realidad compartidos.

El CID 4 como recíproco-activo es bien recibido por su tendencia a compartir el crecimiento.

4.4. Los CID y la resolución de conflictos²⁷

Un CID 1 frente a un obstáculo insalvable, por ejemplo cuando se encuentra con otro CID 1 con más poder que él, no puede admitir que debe perder. Entonces utiliza como recurso disfrazarse de simpatía. “Es un lobo con piel de oveja.” Si aún así no logra su propósito le echa la culpa al mundo y cae en depresión como un CID 2.

Un CID 2 no dispone de energía para superar nada y lo único que puede hacer es sumergirse en un CID 2 más profundo. “En un mundo sin leyes ni normas no se puede vivir”, sentencia.

Un CID 3 no puede entender que no lo comprendan, no puede ser que el amor no triunfe en el mundo. Levanta su máxima bandera de simpatía y seducción, realiza equilibrios con el humor y sus “gracias”, antes de caer profundamente en sí mismo, sin fuerzas, en un claro CID 2.

²⁷ Depaoli Romero, Marta, Op.Cit. 2004.

Finalmente un CID 4 analiza a priori si él mismo no contribuye con su comportamiento al obstáculo y luego trata de analizar la implicancia de los CID de los otros en la situación y actúa acorde a ello como un CID 1 o un CID 3, dependiendo de la premura del tiempo en que deba cumplirse lo acordado entre sí. Si realmente no logra su objetivo, se deprime como todas las tendencias pero mostrando un mayor poder de recuperación y autocrítica.

5. – PROCEDIMIENTO DE INVESTIGACIÓN–TÉCNICAS Y METODOLOGÍA

Para comprender la influencia de la percepción del individuo, se expusieron las bases del modelo PNL que permite explicar dos aspectos de la interacción del entrepreneur con su entorno. En primer lugar, los sistemas de representación sensorial y el modelo de aprendizaje según el Dr. Kolb para entender la forma en que el entrepreneur aprende a partir de la experiencia y aplica esos comportamientos a futuras acciones. En segundo lugar, el CID análisis que clasificó el comportamiento de los individuos en cuatro categorías a partir de dos variables; y que permitiría identificar un perfil de comportamientos diferenciado entre los entrepreneurs.

El proceso de investigación se inició con una selección previa de candidatos a través de distintas fuentes: Publicaciones de negocios, contactos profesionales, contactos académicos, contactos laborales y referidos por terceros. La selección incluyó un análisis de las características del proyecto entrepreneur según la definición realizada por el Prof. Timmons, para ser validados a priori como integrantes del grupo muestral²⁸.

La encuesta compiló las respuestas escritas de cada uno de ellos con el propósito de identificar sus preferencias en materia de percepción, aprendizaje y comportamiento de interacción a partir de tests elaborados con propuestas prefijadas a tal efecto.

En una investigación aplicada como lo es ésta, se precisa de un tipo de diseño menos abierto²⁹; dado que el estudio se debe realizar en un lapso corto de tiempo, la investigación requiere mayor coordinación y comparabilidad, y en este caso no partió de cero, sino de los interrogantes que necesitaban ser respondidos. Es por ello que el tiempo total del relevamiento no superó las 4 semanas y fue realizado simultáneamente por ambos autores de la presente tesina.

La primer parte de la encuesta recopila información del entrepreneur y su proyecto, para revalidar su inclusión en la muestra.

28 Valles Martínez, M, “Técnicas Cualitativas de Investigación Social”, Editorial Síntesis, Madrid, 1999

29 Miles, M.; Huberman, A., “Qualitative Data Analysis: An Expanded Source Book”, Thousands Oaks, California, 1994

La segunda parte consiste en el primer test³⁰ que presenta nueve preguntas, cada una con cuatro posibles respuestas. El entrevistado realiza sus preferencias en una escala del uno al cuatro, para identificar el aprendizaje según el modelo del Dr. Kolb.

La tercer parte se basa en otro test³¹ que está conformado por una lista de 66 palabras y a partir de la selección de 20 de ellas se obtiene la vía de percepción preferida.

La cuarta y última parte presenta un test³² que consta de diecinueve propuestas de situaciones y comportamientos con cuatro posibles opciones en cada una, para que el encuestado seleccione aquella que mejor lo identifique dando por resultado el comportamiento CID predominante.

Habiendo diseñado la encuesta y recopilado potenciales participantes, se escogió un subconjunto que por sus características etáreas y de envergadura del proyecto entrepreneurial, pudiesen representar a la población de entrepreneurs en la República Argentina³³. De esta manera, el grupo muestral definitivo quedó conformado por 15 entrepreneurs de Argentina.

La encuesta, que se presenta en el apartado 9.3 de los Anexos, se envió por correo electrónico. Esta metodología de encuestas es considerada como una rama de la investigación social orientada a la valoración de poblaciones enteras mediante el análisis de muestras representativas de la misma³⁴.

Una vez reunidas las respuestas, se procesaron los resultados individuales con las herramientas expuestas en el apartado 9.4 de los Anexos, para identificar los modelos de comportamiento de cada entrepreneur según las teorías descritas en las secciones anteriores.

30 Universidad Mayor, Facultad de Odontología, "Test para Evaluación de Aprendizaje", <http://patoral.umayor.cl/KOLB.html> on line 29-07-2009.

31 Dr. Isaac Hertzriken, Lic. María Luz Maggi, "Test de Evaluación del Potencial Comunicativo", www.visionholistica.com/materiales/test-potencial-vak, on line 29-07-2009.

32 Apuntes de CHN Postgrado en Negociación de UCA "Test para Evaluación del CID", Buenos Aires 2004.

33 N. del A.: Realizado a través de un muestreo no probabilístico, es decir, una muestra diseñada a criterio de los autores de esta tesina por ser una etapa inicial de la investigación y no conocer fehacientemente el tamaño de la población.

34 Kerlinger, F., "Investigación del Comportamiento. Técnicas y Metodologías", Nueva Editorial Interamericana, México, 1983

6. – ANÁLISIS DE RESULTADOS

En la introducción se propuso identificar desde la perspectiva de la programación neurolingüística, un posible comportamiento negociador preponderante, entre los entrepreneurs en Argentina, que permitiese comprender cómo lleva adelante los múltiples procesos de negociación en el desarrollo de su proyecto entrepreneurial.

El procesamiento de las quince encuestas seleccionadas se consolidaron permitiendo elaborar una respuesta sobre la hipótesis planteada, mediante la cuantificación del grado de similitud de los encuestados con cada una de las variables de PNL presentadas en los apartados precedentes.

A partir de aquí se expondrán los resultados del relevamiento sobre las características de percepción, aprendizaje y comportamiento interactivo de la muestra de entrepreneurs locales.

Nivel de respuesta a la encuesta

Correos electrónicos enviados:	22
Respuestas positivas:	16
Sin respuestas:	6
Descartadas:	1
Seleccionadas para el grupo muestral:	15

Género

Hombres: 77%

Mujeres: 23%

Franjas etarias

18-30: 8%

31-40: 54%

41-50: 15%

Más de 51: 23%

Tamaño del Emprendimiento Entrepreneurial

Grande (Más de 101 empleados): 23%

Mediano (Menos de 100 empleados): 23%

Pequeño (Menos de 10 empleados): 54%

A continuación se describirán los resultados obtenidos en la encuesta:

- En la parte N°2, el test reveló que el estilo de aprendizaje preponderante, según el Dr. Kolb, es el convergente con un 57%, mientras que el segundo en importancia es el acomodador con un 37%. Finalmente el divergente existe en sólo un caso del grupo muestral (6%) y el asimilador en ninguno. Se recuerda que las cuatro etapas del proceso de aprendizaje según el Dr. Kolb se modelaban según la experiencia y la elaboración que el individuo hace de ellas; por ello el estilo convergente está definido por la conceptualización abstracta y la experimentación activa, mientras que el estilo acomodador está definido por la experimentación activa y la experiencia concreta. En ambos casos se observó un énfasis específico en el eje de la experimentación activa.
- En la parte N°3, el test que relevó las características de percepción del grupo muestral encuestado, indicó claramente que existe una predominancia del estilo visual (70%). El auditivo representó un 17% y el kinestésico el 13% restante. En base a lo expuesto, el individuo visual piensa y modela mentalmente en imágenes y figuras, siendo este canal el que guía su forma de entender la realidad y su patrón de comunicación.
- En la parte N°4, el test que relevó el CID indicó que el comportamiento primario de los entrepreneurs de la muestra fue un 100% CID 4, mientras que el secundario se correspondió con el CID 1 en un 70%. Como se mencionó en el apartado N°4, el CID análisis investiga el comportamiento de interacción a partir de dos parámetros, la energía y la conciencia puesta en la relación con otros. A partir de estos ejes de análisis, identifica cuatro comportamientos siendo el CID 4 el que corresponde a activo y recíproco.

Presentados los resultados de la encuesta llevada adelante con el grupo muestral de entrepreneurs de Argentina, se procederá a continuación a evaluar los resultados y desarrollar las conclusiones.

7. – CONCLUSIONES

El presente trabajo planteó la posible existencia de comportamientos predominantes que determinarían un perfil negociador de los entrepreneurs en Argentina.

Para validarlo se realizó una investigación basada en encuestas que desde la perspectiva de la PNL, relevó el modelo de aprendizaje y el modelo de comportamiento de interacción dinámica (CID) de una muestra representativa de la población objetivo.

Entonces, lo desarrollado en las secciones anteriores permite concluir que:

Preponderantemente, el entrepreneur en Argentina que desarrolló un emprendimiento exitoso refleja desde la perspectiva de la PNL una preferencia del canal visual en su modelo de percepción, posee un estilo convergente desde el modelo de aprendizaje del Dr. Kolb (con mayor intensidad en el eje de la experiencia activa) y es CID 4 según la teoría CID análisis del Lic. R. Campitelli.

El enunciado precedente, soportado por el conjunto de argumentos expuestos en la presente tesina, permite confirmar la hipótesis inicialmente planteada y afirmar que se detectó un comportamiento predominante que determina un perfil negociador entre los entrepreneurs en Argentina que han desarrollado proyectos exitosamente, que complementa los ya conocidos atributos de personalidad, factores ambientales y factores sociológicos que el Dr. William Bygrave encontró presentes en los entrepreneurs. Cuando ellos negocian en las múltiples etapas de su proyecto, aplican las características detectadas desde la perspectiva de la PNL, resumidas en el párrafo anterior, y se puede sostener que este conjunto de características colabora como uno de los factores del éxito obtenido en el proyecto entrepreneur.

Seguidamente se unificarán los resultados obtenidos según el relevamiento, realizando una descripción ampliada de los comportamientos predominantes que conforman el perfil del entrepreneur en Argentina que sirvan de base para la detección de fortalezas y oportunidades de mejora para aquellos integrantes de la comunidad de negocios que deseen mejorar sus posibilidades de éxito en el desarrollo de su proyecto:

Gusta de las nuevas experiencias y oportunidades, de resolver problemas, abordar quehaceres múltiples y arriesgarse.

Asimismo, se debe destacar que es generalmente organizado, ordenado, observador y tranquilo. Suele preocuparse por su aspecto. Su proceso de recuerdo y aprendizaje está ligado a lo que ve y le cuesta recordar lo que oye. La información que recibe la almacena rápidamente y en cualquier orden. Imagina pensando en imágenes, visualizando detalladamente. Como dato complementario, se puede decir que usualmente respira con la parte alta del tórax.

Suele ser flexible y está orientado al crecimiento. También es efectivo y esforzado para lograr buenas relaciones y duraderas. Rechaza la manipulación y explotación.

Frecuentemente acepta las críticas y consejos que se le brindan en función de lo que aprende y apuntando al crecimiento compartido.

Toma la competencia como un desafío a la imaginación y creatividad para un mejor trabajo, al tiempo que siente alta satisfacción por él mismo, en tanto lo haga crecer en el sentido moral por el tipo de tareas y ésto le permita crecer con otros.

Actúa con reciprocidad hacia otros y se entusiasma con la capacitación ya que espera aumentar sus conocimientos, habilidades y aptitudes.

Llevada esta descripción del perfil al campo de la negociación se observa que el comportamiento CID 4, activo-recíproco, es lo que genera durante la negociación una conducta del entrepreneur que claramente está enmarcada por las fronteras de la dimensión “ganar – ganar” y corresponde a un negociador con visión de largo plazo en cuanto al relacionamiento con los demás; aclarando que no importa cuán refinada o precaria sea su técnica, ya que lo que se destaca es su enfoque en materia de cooperación entre las partes para finalizar sintiendo o percibiendo que han logrado el éxito sin imponer condiciones o restricciones de carácter egoísta³⁵. Sin este comportamiento, difícilmente el entrepreneur puede construir su red de relacionamiento de largo plazo, tanto interna como externa, la cual es uno de los pilares del éxito de su proyecto de negocios.

Lo expresado precedentemente asegura que los entrepreneurs en Argentina evidentemente:

- ✓ Se concentran en los intereses para cerrar un acuerdo negociado y no en posiciones rígidas. Alcanzar un compromiso entre posiciones probablemente no produzca un

³⁵ N. del A.: Para ahondar en este concepto, se recomienda la lectura de la obra de Ury, W; Fisher, R; “Sí, de Acuerdo”

acuerdo que tenga en cuenta efectivamente las necesidades humanas que llevaron a las personas a adoptar esas posiciones.

- ✓ Elaboran y generan múltiples posibilidades antes de decidirse a actuar. El arriesgar y ver a la otra parte como adversario, impone limitaciones en cuanto a visión y creatividad.
- ✓ Invitan a las partes intervinientes a que el resultado del proceso negociador se base en algún criterio objetivo. No se debe dejar de tener presente que los humanos son criaturas intensamente emocionales con percepciones generalmente diferentes y con problemas de comunicación efectiva, ya que toda comunicación tiene un aspecto de contenido y un aspecto relacional tales que el segundo califica al primero (esto es conocido como metacomunicación³⁶ o comunicación entre los comunicantes la cual dice cómo debe de entenderse la misma).
- ✓ Separan a las personas del punto que generó la asimetría a negociar. Esto significa que deben de entenderse a las personas por sus necesidades e intereses y no por sus posiciones reales o aparentes.

Esta descripción del comportamiento negociador es la que permite responder, en parte, al origen del éxito de estos entrepreneurs en Argentina al resaltar que ningún proceso humano puede ser exitoso en el mediano y largo plazo si las diferencias entre las personas, cualquiera sea el origen de las mismas, no son desarrolladas por negociaciones efectivas en este marco referencial.

Los beneficios de este perfil detectado no son de uso exclusivo de entrepreneurs exitosos, sino como se mencionó en la introducción, puede ser utilizado por cualquier persona de la comunidad de negocios que a partir del conocimiento brindado por la presente tesina, le permita mejorar los resultados de sus negociaciones aplicando aquello que resulte más efectivo según la situación particular.

Es posible complementar las fortalezas descriptas asociadas al perfil de los entrepreneurs en Argentina detectado por el relevamiento, con recomendaciones de mejora a aquellas personas de la comunidad de negocios interesadas en optimizar el éxito de los procesos de negociación:

36 N. del A.: Para ahondar en este concepto, se recomienda la lectura de la obra Watzlawicz, P, "Teoría de la Comunicación Humana – Interacciones, Patologías y Paradojas"

- Deberían actuar con el mismo modelo de representación (visual, auditivo o kinestésico) que su interlocutor eventual para mejorar la calidad de la comunicación desde el punto de vista de la transmisión y recepción de los mensajes. Esto, desde la PNL, es conocido como “digitalizar” el canal de percepción a conciencia o voluntad.
- Deberían identificar las tareas triviales y no hacer foco en ellas. Esto apunta a dejar de lado las tareas irrelevantes, identificando errores y no tomando decisiones apresuradas, que desde el modelo de aprendizaje del Dr. Kolb es una actitud típica de un fuerte énfasis en el eje de la “experiencia activa”.
- Deberían complementar el empleo del método intuitivo en la toma de decisiones con modelos analíticos que en conjunto permitan obtener una tasa de efectividad superior, reforzando las variables reflexivas explicadas en el modelo del Dr. Kolb.
- Deberían desarrollar la capacidad de crear modelos teóricos e integrar distintas perspectivas.
- Deberían imaginar las implicancias de situaciones inciertas.

Concluyendo, el trabajo realizado propuso el análisis de la forma en que el entrepreneur en Argentina aborda los procesos de negociación para crear una organización necesaria para desarrollar un negocio y sacarle provecho económico. Se explicó que el foco de la negociación no tiene relación con el contenido del problema en sí mismo, sino con las diferencias de percepción o interpretación de las representaciones del otro; fueran éstas de origen cultural, social o de estilos personales.

Por ello resultaba esencial comprender la influencia de la percepción del individuo desde el punto de vista del modelo PNL que permitió explicar dos aspectos de la interacción del entrepreneur con su entorno. En primer lugar, el modelo de aprendizaje según desarrollado por el Dr. Kolb para entender la forma en que el entrepreneur aprende a partir de la experiencia y aplica esos comportamientos a futuras acciones. En segundo lugar, el CID análisis que clasifica el comportamiento de los individuos en cuatro categorías a partir de dos variables.

A través del proceso de investigación realizado, se determinó que el entrepreneur en Argentina que desarrolló un emprendimiento exitoso refleja preponderantemente desde la perspectiva de la PNL una preferencia del canal visual en su modelo de percepción, posee un estilo convergente desde el modelo de aprendizaje del Dr. Kolb (con mayor

intensidad en el eje de la experiencia activa), y es CID 4 según la teoría CID análisis del Lic. R. Campitelli.

Este desarrollo determinó un perfil negociador del entrepreneur en Argentina que claramente está enmarcado por las fronteras de la dimensión “ganar – ganar” y corresponde a un negociador con visión de largo plazo en cuanto al relacionamiento con los demás.

Así, se confirmó la hipótesis inicialmente planteada al detectar un comportamiento dominante entre los entrepreneurs en Argentina que han desarrollado proyectos exitosamente. Este resultado puede ser de utilidad para todos aquellos individuos que componen la comunidad de negocios.

Un trabajo posterior que profundice este análisis podría consistir en utilizar la muestra para un estudio del comportamiento desde el Modelo HBDI o de los Cuadrantes Cerebrales del Prof. Ned Herrmann³⁷ y desde la Teoría de la Inteligencia Emocional del Prof. Daniel Goleman³⁸.

El primer modelo clasifica a las personas de acuerdo a sus preferencias de pensamiento en cuatro modos basados en funciones especializadas del cerebro, a saber:

- Frontal Izquierda: Lógico, analítico, cuantitativo, preciso crítico
- Basal Izquierda: Secuencial, organizado, planificador, detallado, estructurado
- Basal Derecha: Emocional, interpersonal, sensorial, simbólico
- Frontal derecha: Visual, holístico, innovador, creativo

La segunda teoría trata sobre la capacidad para reconocer sentimientos propios y ajenos, y el conocimiento para manejarlos, pudiendo organizarlo en cinco capacidades: conocer las emociones y sentimientos propios, manejarlos, reconocerlos, crear la propia motivación, y gestionar las relaciones. Se debe tener en cuenta que el coeficiente intelectual (CI) contribuye con apenas un 20% en el éxito de las personas, mientras que el 80% restante es el resultado de la inteligencia emocional, que incluye factores como

³⁷ N. del A.: Para ahondar en este concepto se recomienda la lectura de la obra de Herrmann, N; “The Whole Brain Business Book”

³⁸ N. del A.: Para ahondar en este concepto se recomienda la lectura de la obra de Goleman, D; “La Inteligencia Emocional”

la habilidad de automotivación, la persistencia, el control de los impulsos, la regulación del humor y la empatía, entre otros.

Otro análisis de interés particular para ampliar el aporte de esta tesina, podría consistir en incorporar al relevamiento una muestra de empleados corporativos de distintos niveles jerárquicos a los efectos comparativos con la muestra de entrepreneurs de Argentina. De esta forma se podrían detectar potenciales similitudes y diferencias entre ambas muestras, desde la óptica de la PNL y el comportamiento en la negociación.

8. – BIBLIOGRAFÍA

- ALONSO C, DOMINGO J, HONEY P., “Los Estilos de Aprendizaje: Procedimientos de Diagnóstico y Mejora”, Ediciones Mensajero, Bilbao, 1994
- AQUILES, J.; ZARIC, S.; VELAZCO, M.; “El Software Del Cerebro: Introducción a la Programación Neuro-Lingüística”, Edición digital Nuevos Empresarios, Santo Domingo, República Dominicana, 1º edición, Mayo 2008
- ALTSCHUL, C., “Dinámica de la Negociación Estratégica”, Ed. Granica, Buenos Aires, 1999
- Apuntes de CHN Postgrado en Negociación de UCA “Test para Evaluación del CID”, Buenos Aires 2004
- BANDLER, R; GRINDER, J. “Frogs into Princes”, Real People Press – Moab - 1979
- BOSSI, I., “DT NEGO-01 ¿Ud. ya Sabe?”; Universidad del CEMA, Buenos Aires, 2002
- BYGRAVE, W., TIMMONS, J., “The Portable MBA for Entrepreneurship”, John Wiley & Sons Inc., New York, 1997
- CAMPITELLI, R. L., “Motivación del Comportamiento Humano (CID) en el Proceso de Administración Financiera Integrada-AFI”; Centro de Investigación en Comportamiento Humano de Buenos Aires- Publicación de la Organización de Estados Americanos. 1984
- CHANTAL, S., “La PNL Aplicada a la Negociación”, Editorial Granica (La programmation neuro-linguistique appliquée a la négociation), Madrid, 1999
- COLLE, R., “El Proceso Semiótico en un Enfoque Cognitivo”, Revista Latina de Comunicación Social, nro. 60, año 2005. La Laguna (Tenerife). <http://www.ull.es/publicaciones/latina/200525colle.htm>, on line 1 de Julio de 2009
- DEPAOLI ROMERO M., “Apuntes de Clase”, Cátedra de Comportamiento humano en la negociación, Universidad Católica Argentina, 2004
- ECO U., “Cómo se Hace una Tesis: Técnicas y Procedimientos de Estudio, Investigación y Escritura”. versión castellana de BARANDA, L. y CLAVERÍA IBÁÑEZ, A.,. Barcelona, Gedisa, 11º edición año 1993
- FISCHER, R., URY, W., “Sí de Acuerdo”, Grupo Editorial Norma, Colombia, 1998
- FORMAINI, Robert L., “La Maquinaria del Proceso Capitalista: Los Entrepreneur en la Teoría Económica.”, Instituto Universitario ESEADE, Revista Libertas nro. 36 (Mayo 2002)
- GOLEMAN, D., “La Inteligencia Emocional”, Editorial Kairós, Barcelona, 2004
- HERRMANN, N., “The Whole Brain Business Workbook”, McGraw Hill, New York, 1996
- HERTZRIKEN, I., MAGGI, M.L., “Test de Evaluación del Potencial Comunicativo”, www.visionholistica.com/materiales/test-potencial-vak, on line 29-07-2009

- KERLINGER, F., *“Investigación del Comportamiento. Técnicas y Metodologías”*, Nueva Editorial Interamericana – México - 1983
- LEVITIN, D., *“Foundations of Cognitive Psychology”*, Mit Press, Cambridge, 1997
- MARTINEZ, M. A., *“La Percepción (Psicología y Comunicación)”*, <http://www.monografias.com/trabajos18/la-percepcion/la-percepcion.shtml>, on line 1 de Julio de 2009
- MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M., *“Qualitative Data Analysis: An Expanded Source Book”*, Thousands Oaks –California - 1994
- MIRANDA LOZANO, F.; NUÑEZ NUÑEZ, G.; VALDÉS URRUTIA, C., *“Comportamiento del Negociador”*, Universidad del Mar, Chile, 13-10-2008
- NIZAMA, M. A., *“Procesos de Aprendizaje”*, Universidad Católica Santo Domingo Mogrovejo, Chiclayo, 2008
- O’CONNOR, J., *“The NPL Workbook – The Practical Guide to Achieving the Results You Want” Thorson Edition – Londres - 2001*
- PERTIERRA CÁNEPA, F., *“Apuntes de Clase”*, Cátedra Entrepreneurship. Universidad del CEMA, 2009
- POZO, J. I., *“La Psicología Cognitiva y la Educación Científica”*, Departamento de Psicología Básica, Facultad de Psicología, Universidad Autónoma de Madrid, 28049 Madrid, España, 1998
- RIVERO, N., *“Cognición y Estilos de Pensamiento”*, USR-LINEA-I, Caracas, Año 2000.
- SALGADO-BANDA, H., *“Entrepreneurship and Economic Growth: An empirical analysis”*, *Journal of Developmental Entrepreneurship*; Vol. 12 Issue 1, p3-29, 27p, 8 charts, Marzo 2007.
- The Pennsylvania State University Dept of Mechanical and Nuclear Engineering. Technology Based Entrepreneurship www.me.psu.edu/lamancusa/Entrepn/Module1/Lecture/Entre.doc, on line 25-7-09.
- Universidad Mayor, Facultad de Odontología, *“Test para Evaluación de Aprendizaje”*, <http://patoral.umayor.cl/KOLB.html>, on line 29-07-2009.
- VALLES MARTINEZ, M., *“Técnicas Cualitativas de Investigación Social”*, Editorial Síntesis – Madrid - 1999
- WATZLAWICK, P; HELMICK, J; JACKSON, D. *“Teoría de la Comunicación Humana”* Editorial Herder - Barcelona - 1985
- WENNEKERS, S.; THURIK, R.; *“Linking Entrepreneurship and Economic Growth”*, *Small Business Economics*, v. 13, iss. 1, pp. 27-55, August 1999.

9. – ANEXOS

9.1. TABLA N°1: Características de cada sistema de representación.

	VISUAL	AUDITIVO	KINESTÉSICO
Predicados	Observar Ver Clarificar Brillo Visualizar	Suena Audible Decir	Sentir Contacto Cómodo Pesado
Fisiología	Tono de Voz: Agudo, nasal Velocidad de la Voz: Rápido Postura Corporal: Signos de Tensión Muscular, especialmente en los hombros y el abdomen. Patrones de Respiración: Parte alta del Tórax	Tono de Voz: Claro y Resonante. Velocidad de la Voz: Modulado Postura Corporal: Hombros Flácidos y cabeza inclinada a un lado Patrones de Respiración: Tiende a ser regular y profunda, del tipo diafragmático o con actividad en toda la caja torácica.	Tono de Voz: Grave y Reposado. Velocidad de la Voz: Lento, intercalando muchas pautas entre las palabras. Postura Corporal: Muchos movimientos corporales Patrones de Respiración: Más profunda con actividad en toda la caja torácica.
Conducta	Organizado, ordenado, observador y tranquilo. Preocupado por su aspecto Voz aguda, barbilla levantada Se le ven las emociones en la cara	Habla solo, se distrae fácilmente. Mueve los labios al leer Facilidad de palabra, No le preocupa especialmente su aspecto. Monopoliza la conversación. Le gusta la música. Modula el tono y timbre de voz Expresa sus emociones verbalmente.	Responde a las muestras físicas de cariño, le gusta tocarlo todo Se mueve y gesticula mucho Sale bien arreglado de casa, pero en seguida se arruga, porque no para. Tono de voz más bajo, pero habla alto, con la barbilla hacia abajo. Expresa sus emociones con movimientos.

Aprendizaje	Aprende lo que ve. Necesita una visión detallada y saber a dónde va. Le cuesta recordar lo que oye	Aprende lo que oye, a base de repetirse a sí mismo paso a paso todo el proceso. Si se olvida de un solo paso se pierde. No tiene una visión global.	Aprende con lo que toca y lo que hace. Necesita estar involucrado personalmente en alguna actividad.
Memoria	Recuerda lo que ve, por ejemplo las caras, pero no los nombres.	Recuerda lo que oye. Por ejemplo, los nombres, pero no las caras.	Recuerda lo que hizo, o la impresión general que eso le causó, pero no los detalles.
Imaginación	Piensa en imágenes. Visualiza de manera detallada	Piensa en sonidos, no recuerda tantos detalles.	Las imágenes son pocas y poco detalladas, siempre en movimiento.
Almacena la información	Rápidamente y en cualquier orden.	De manera secuencial y por bloques enteros (por lo que se pierde si le preguntas por un elemento aislado o si le cambias el orden de las preguntas.	Mediante la "memoria muscular".
Durante los periodos de inactividad	Mira algo fijamente, dibuja, lee.	Canturrea para sí mismo o habla con alguien.	Se mueve
Comunicación	Se impacienta si tiene que escuchar mucho rato seguido. Utiliza palabras como "ver, aspecto..."	Le gusta escuchar, pero tiene que hablar ya. Hace largas y repetitivas descripciones. Utiliza palabras como "sonar, ruido".	Gesticula al hablar. No escucha bien. Se acerca mucho a su interlocutor, se aburre en seguida. Utiliza palabras como "tomar, impresión..."

FUENTE: Depaoli Romero, Marta, Apuntes de Clase, Cátedra de CHN. Universidad Católica Argentina, 2004.

9.2. TABLA N°2: Facilidades y obstáculos de cada estilo de aprendizaje.

EXPERIMENTACIÓN ACTIVA	Aprenden mejor los que tienen preferencia por la EXPERIMENTACIÓN ACTIVA cuando pueden 1) Intentar nuevas experiencias y oportunidades. 2) Competir en equipo. 3) Generar ideas sin limitaciones formales. 4) Resolver problemas. 5) Cambiar y variar las cosas. 6) Abordar quehaceres múltiples. 7) Dramatizar. Representar roles. 8) Poder realizar variedad de actividades diversas. 9) Vivir situaciones de interés, de crisis. 10) Acaparar la atención. 11) Dirigir debates, reuniones. 12) Hacer presentaciones. 13) Intervenir activamente. 14) Arriesgarse. 15) Sentirse ante un reto con recursos inadecuados y situaciones adversas. 16) Realizar ejercicios actuales. 17) Resolver problemas como parte de un equipo. 18) Aprender algo nuevo que no sabía o que no podía hacer antes. 19) Encontrar problemas o dificultades exigentes. 20) Intentar algo diferente, dejarse ir. 21) Encontrar personas de mentalidad semejante con las que pueda dialogar. 22) No tener que escuchar sentado una hora seguida. Preguntas claves para los activos 1) Aprenderé algo nuevo, algo que no sabía o no podía hacer antes? 2) Habrá amplia variedad de actividades? No quiero tener que escuchar mucho tiempo sentado sin hacer nada. 3) Se aceptará que intente algo nuevo, que cometa errores, que me divierta? 4) Encontraré algunos problemas y dificultades que sean un reto para mí? 5) Habrá otras personas de mentalidad similar a la mía con las que pueda dialogar?
OBSERVACIÓN REFLEXIVA	Aprenden mejor los que tienen preferencia por la OBSERVACIÓN REFLEXIVA cuando pueden 1) Observar. Distanciarse de los acontecimientos.

	2) Reflexionar sobre actividades. 3) Intercambiar opiniones con otros con previo acuerdo. 4) Decidir a un ritmo propio. Trabajar sin presiones ni plazos. 5) Revisar lo aprendido. 6) Investigar con detenimiento. 7) Reunir información. 8) Sondear para llegar al fondo de las cuestiones. 9) Pensar antes de actuar. 10) Asimilar antes de comentar. 11) Escuchar, incluso las opiniones más diversas. 12) Hacer análisis detallados. 13) Ver con atención un film sobre un tema. 14) Observar a un grupo mientras trabaja. Preguntas claves para los reflexivos 1) Tendré tiempo suficiente para analizar, asimilar, y preparar? 2) Habrá oportunidades y facilidad para reunir la información pertinente? 3) Podré oír los puntos de vista de otras personas, preferiblemente de opiniones diferentes? 4) Me veré sometido a presión para actuar improvisadamente?
CONCEPTUALIZACIÓN ABSTRACTA	Aprenden mejor los que tienen preferencia por el estilo teórico cuando pueden 1) Sentirse en situaciones estructuradas y con una finalidad clara. 2) Inscribir todos los datos en un sistema, modelo, concepto o teoría. 3) Tener tiempo para explorar metódicamente las relaciones entre ideas y situaciones. 4) Tener la posibilidad de cuestionar. 5) Participar en una sesión de preguntas y respuestas. 6) Poner a prueba métodos y lógica que sean la base de algo. 7) Sentirse intelectualmente presionado. 8) Participar de situaciones complejas. 9) Analizar y luego generalizar las razones de algo bipolar, dual. 10) Llegar a entender acontecimientos complicados. 11) Recibir ideas interesantes, aunque no sean pertinentes en lo inmediato. 12) Leer u oír hablar sobre ideas que insisten en la racionalidad y la lógica. 13) Tener que analizar una situación completa.

	14) Enseñar a personas exigentes que hacen preguntas interesantes. 15) Encontrar ideas complejas capaces de enriquecerle. 16) Estar con personas de igual nivel conceptual. Preguntas claves para los teóricos 1) Habrá muchas oportunidades de preguntar? 2) Los objetivos y las actividades del programa revelan una estructura y finalidad clara? 3) Encontraré ideas complejas capaces de enriquecerme? 4) Son sólidos y valiosos los conocimientos y métodos que van a utilizarse? 5) El nivel del grupo será similar al mío?
EXPERIENCIA CONCRETA	Aprenden mejor los que tienen preferencia por el estilo pragmático cuando pueden 1) Aprender técnicas para hacer las cosas con ventajas prácticas evidentes. 2) Estar expuesto ante un modelo al que puede emular. 3) Adquirir técnicas inmediatamente aplicables en su trabajo. 4) Tener oportunidad inmediata de aplicar lo aprendido, de experimentar. 5) Elaborar planes de acción con un resultado evidente. 6) Dar indicaciones, sugerir atajos. 7) Poder experimentar con técnicas con asesoramiento de retorno de alguien experto. 8) Ver que hay nexo evidente entre el tema y un problema u oportunidad para aplicarlo. 9) Ver la demostración de un tema de alguien con historial reconocido. 10) Percibir muchos ejemplos y anécdotas. 11) Visionar films que muestran como se hacen las cosas. 12) Concentrarse en cuestiones prácticas. 13) Comprobar la validez inmediata del aprendizaje. 14) Vivir una buena simulación, problemas reales. 15) Recibir muchas indicaciones prácticas y técnicas. Preguntas claves para los pragmáticos 1) Habrá posibilidades de practicar y experimentar? 2) Habrá suficientes indicaciones prácticas y concretas? 3) Se abordarán problemas reales y me ayudarán a resolver los míos?

FUENTE: Alonso C, Domingo J, Honey P (1994), "Los Estilos de Aprendizaje: Procedimientos de Diagnóstico y Mejora", Ediciones Mensajero, Bilbao, pp. 104-116.

9.3. TABLA N°3: Relación de cada CID con su contexto.

Relación ...	CID 1	CID 2	CID 3	CID 4
.. con él mismo	Piensa que los otros son débiles y que si no resisten deben ser manipulados y sobreexigidos. Su propia necesidad es lo más importante. Es en extremo afectivo y valora su independencia. Trata de no dar signos de debilidad y se ve a sí mismo con un líder que debe someter a sus seguidores	Se considera un realista a quien los hechos le dan la razón. Pero él es defensivo por su pasividad. Siente que su suerte no lo acompaña. Su existencia es anticipable. Siempre recibirá los golpes de este duro mundo. No cree que, por su escasa energía, pueda mejorar.	Trata de ignorar la hostilidad en él y en los otros evitándola, la racionaliza y minimiza. Insiste en que el mundo es cálido, y afectuoso, estando seguro de trabajar para esto desde el principio hasta el fin.	Flexible, se siente orientado al crecimiento con los demás. Objetivo consigo mismo. Capaz de admitir errores. Gusta del uso del talento y lo acciona en hechos. Su ambición es atemperada en cuanto al respeto por los otros.
...con los otros	Frecuentemente insensible con las necesidades de los otros. No son problema suyo esas necesidades. Intenta manipular siempre para su objetivo. Al atacar se sobrecontrola. Su relación con el mundo está basada en la tensión y mutuo antagonismo. Le importa su éxito no el de los otros.	Mira a los otros bajando la vista y su mirada es fría. Generalmente reservado e incomunicado, distante. Tiene pocos amigos que se ven rechazados por sus severas defensas. Busca especialmente no involucrarse con gente agresiva. No entiende a quienes tienen sentimientos profundos acerca de los otros. Es básicamente un solitario.	Ve a todo el mundo sincero, decente. Perseguidor de la verdad y el afecto de los demás. Le esquiva a las agresiones. Tiene un buen vínculo aunque no siempre es respetado por su imprecisión y excesivo apego.	Buena relación con los otros. No busca ganar sin que los demás ganen también. Es efectivo y esforzado para lograr buenas relaciones y duraderas. Ejerce el dominio con los hostiles. Rechaza la manipulación y explotación.

.. acerca de la capacitación	Piensa que la capacitación es sólo para los ineficaces, no para él. Alardea de su habilidad y dice no necesitar aprender nada. Cualquier cosa que debe aprender afecta su autoestima. Resiste cualquier tipo de capacitación pero la acepta cuando prevé que puede darle más dinero y éxito.	Se resiste a su auto desarrollo y prefiere no cambiar. Va si le insisten en capacitarse pero raramente se involucra con los beneficios de la capacitación. Le interesan sólo si refuerzan su seguridad.	Concurre entusiasmado buscando divertirse y pasarlo bien con sus amigos-compañeros pero no puede cambiar mucho su comportamiento. Cambia sólo cuando el cambio le asegura afecto y aceptación.	Se entusiasta con la capacitación ya que espera aumentar sus conocimientos, habilidades y aptitudes. Acepta las críticas y posibilidades de cambio que se le brindan en función de lo que aprende y apuntando a un crecimiento compartido.
... Acerca de la competencia	Impaciente y agresivo, competidor busca la oportunidad de vencer a sus compañeros, lucha fuerte por la competición, usa cualquier medio.	Evita la competición y al concebirla como algo que se gana sólo con trampas de la otra parte para su beneficio.	Débil competidor. Piensa bien de los competitivos. Le disgustan los "golpes" de la competición.	Toma la competición como un desafío a la imaginación y creatividad para un mejor trabajo. Estudia la competitividad de los procesos y abre paso a los aportes del equipo para mejorar.
Satisfacción en el trabajo	Se satisface por el proyecto rápido que le asegure dinero y el éxito rápido y, si no se da, poder cambiar rápidamente de empresa.	Permanece en su trabajo con escaso entusiasmo. Tolera el trabajo por la seguridad que le brinda no porque le guste.	Ama su trabajo porque le permite ganar afecto con sus compañeros y clientes. Le encanta ser reconocido por su actitud hacia los demás.	Siente una alta satisfacción por su trabajo en tanto lo haga crecer en el sentido moral, por el tipo de tareas y como esto le permite crecer con otros.

Con otros en la Cía	Desdeña el espíritu de Cía. y el esfuerzo del equipo. Se ve fuerte frente a los obstáculos que hay que superar y los supera manipulativamente. Ve a sus pares como competidores. Habla con ellos como aquello que "el hombre es un lobo para el hombre".	Ve a su empresa como el lugar que lo resguarda de fuerzas externas. Un puerto seguro en un mundo de tormentas. Juega "a salvarse" en la empresa y con su gerente. Prefiere hacer lo pequeño y no ser percibido intentando pasar desapercibido.	Es extremadamente leal a la Cía. y cree que todo el mundo se ayuda mutuamente. Ve al hombre mejor cuando tiene popularidad y carisma. Considera la Cía. como una gran familia siempre cooperativa, pocas veces competitiva.	Comprende su rol en la organización y la importancia que la organización tiene para él. Actúa con reciprocidad hacia los otros. Tratando de desarrollar el trabajo mutuo. Respeta la expectativa de los demás tanto como la propia.
---	---	---	--	--

FUENTE: Depaoli Romero, Marta, Apuntes de Clase, Cátedra de CHN. Universidad Católica Argentina, 2004.

9.4. Encuesta de evaluación.

ENCUESTA DE EVALUACION

La presente encuesta es parte integrante de la Tesis de Posgrado de la Cátedra de Entrepreneurship del MBA del UCEMA a cargo del Profesor Francisco Pertierra Cánepa y fue preparada por los autores que se indican al pie.

La misma es de carácter confidencial y tiene como objetivo el relevamiento del perfil de una muestra seleccionada de entrepreneurs argentinos en sus procesos de negociación.

Ing. Fernando Sotero - Cdor. Sergio Gómez

28/07/2009

Estimado Entrepreneur,

Ud. ha sido seleccionado porque de acuerdo a la información que disponemos, ha desarrollado al menos un emprendimiento que a priori cumple con las características con las que la teoría moderna, lo identifica como un emprendimiento exitoso.

Para completar nuestra Maestría en Dirección de Empresas de la Universidad del CEMA, estamos realizando un estudio del perfil entrepreneur desde el punto de vista de una teoría de análisis del comportamiento humano denominada Programación Neurolingüística. Con este estudio pretendemos encontrar un modo de comportamiento común entre los entrepreneurs que agregue una nueva perspectiva de análisis sobre los motivos del éxito de sus emprendimientos.

En el marco de ese estudio, la presente encuesta tiene como objetivo el relevamiento del modo de percepción, de aprendizaje y de interacción de los entrepreneurs argentinos.

Los datos obtenidos serán tratados en forma completamente confidencial y sólo se utilizarán para obtener información agregada que permitirá analizar la existencia de un posible perfil común como se mencionó anteriormente.

La encuesta se compone de cuatro partes: La primera consiste en una breve descripción de su emprendimiento; mientras que las otras tres consisten en seleccionar opciones de una lista. De acuerdo a nuestros cálculos, la tarea de completar las cuatro secciones le tomará de 30 a 45 minutos de su tiempo.

Le agradecemos desde ya su valiosa participación en nuestro proyecto y a modo de gratificación podríamos informarle el resultado de nuestras investigaciones.

Atentamente,

Ing. Fernando P. Sotero fsotero09@ucema.edu.ar

Cdor. Sergio G. Gomez sgg09@ucema.edu.ar

PARTE N°1

Como mencionamos en la presentación, Ud. ha sido seleccionado porque ha desarrollado al menos un emprendimiento exitoso. Esta primera parte tiene como finalidad relevar brevemente las características de ese emprendimiento a fin de validar su inclusión en la muestra. Le reafirmamos el compromiso del manejo estrictamente confidencial de la información que nos proporcione.

Fecha:

Nombre:

Edad:

Sexo:

Breve descripción de su emprendimiento más exitoso:

.....
.....

¿Cuáles cree Ud. que fueron las razones que motivaron su actividad emprendedora?

.....
.....

¿Cuántas personas trabajan o trabajaron en relación al mismo?

.....

¿Cuánto tiempo se mantuvo operando? Desde..... hasta

¿Si terminó? ¿Cómo y por qué?

.....
.....
.....

Gracias, por aportarnos los datos que nos permitirán validar su inclusión en la muestra. Le recordamos el carácter confidencial de la información que nos ha brindado. Por favor continúe con la SEGUNDA PARTE.

PARTE N°2

Le solicitamos que en cada una de las siguientes 9 preguntas, ORDENE del 1 al 4 las alternativas (A, B, C o D) propuestas; asignando un 4 a la alternativa que MEJOR lo describe a Ud. mismo, 3 a la siguiente, 2 a la siguiente y 1 a la que PEOR lo describe. Escriba su selección a la derecha de las letras, en la columna central.

1.	Cuando ante un problema debo dar una solución u obtener un resultado urgente, ¿cómo me comporto?	
A		Soy selectivo
B		Intento acciones
C		Me intereso
D		Soy muy práctico

2.	Al encontrarme con una realidad nueva, ¿cómo soy?	
A		Soy receptivo
B		Soy realista y específico
C		Soy analítico
D		Soy imparcial

3.	Frente a un suceso, ¿cómo reacciono?	
A		Me involucro emocionalmente
B		Soy un mero observador
C		Pienso una explicación
D		Me pongo en acción

4.	Ante los cambios, ¿cómo soy?	
A		Los acepto bien dispuesto
B		Me arriesgo
C		Soy cuidadoso
D		Soy conciente y realista

5.	Frente a las incoherencias, ¿cómo soy?	
A		Actuo intuitivamente

B		Hago propuestas
C		Me comporto lógicamente
D		Soy inquisitivo

6.	En relación con mi punto de vista, ¿cómo soy?	
A		Soy abstracto
B		Soy observador
C		Soy concreto
D		Soy activo

7.	En la utilización del tiempo, ¿cómo soy?	
A		Me proyecto en el presente
B		Soy reflexivo
C		Me proyecto hacia el futuro
D		Soy pragmático

8.	En un proceso considero más importante:	
		La experiencia
		La observación
		La conceptualización
		La experimentación

9.	En mi trabajo soy:	
A		Intensamente dedicado
B		Personalista y reservado
C		Lógico y racional
D		Responsable y cumplidor

Gracias, por su colaboración.

Por favor continúe con la TERCERA PARTE.

PARTE N°3

A continuación encontrará un listado con 66 palabras. Le solicitamos que por favor marque con una cruz una selección de sólo las 20 palabras que, por alguna razón, más le impresionan o se destacan en su percepción.

	1. Tronar
	2. Retrato
	3. Mordedura
	4. Desafinado
	5. Aureola
	6. Mezclar
	7. Emoción
	8. Trompeta
	9. Apariencia
	10. Espejismo
	11. Gruñido
	12. Ventolera
	13. Comodidad
	14. Audiencia
	15. Desteñido
	16. Picor
	17. Ruborizarse
	18. Palpable
	19. Iluminación
	20. Dulzura
	21. Eco
	22. Transparentar
	23. Timbre
	24. Enfocar
	25. Perfume
	26. Ofuscar
	27. Ruido
	28. Panorama

	34. Sumergirse
	35. Discurso
	36. Quemadura
	37. Murmurar
	38. Sabroso
	39. Gesticular
	40. Espina
	41. Estampa
	42. Sensación
	43. Acento
	44. Visualización
	45. Aroma
	46. Ritmo
	47. Húmedo
	48. Retórica
	49. Gorjeo
	50. Aspero
	51. Brillante
	52. Griterío
	53. Terciopelo
	54. Claridad
	55. Observar
	56. Silencio
	57. Arrancar
	58. Brillante
	59. Orquesta
	60. Paisaje
	61. Textura

	29. Elocuencia
	30. Periscopio
	31. Silbido
	32. Colorear
	33. Cascabel

	62. Acústico
	63. Aferrar
	64. Espejo
	65. Sinfonía
	66 Escenario

Gracias, Ud. ha completado el 75% de la encuesta.

Por favor finalice la encuesta completando la CUARTA PARTE.

PARTE N°4

A continuación encontrará 19 propuestas. Le solicitamos que en cada propuesta seleccione la alternativa con la que Ud. se sienta más identificado. Es importante que elija sólo una única opción para cada propuesta. Le sugerimos que resalte su selección con color.

1) PARA UD. LA MOTIVACIÓN ESTÁ EN:

- a) Buscar el afecto de los demás a cualquier precio.
- b) Tratar de sobrevivir sin ser molestado.
- c) Crecer contribuyendo con su potencial al desarrollo de los demás.
- d) Probarse a sí mismo y a los demás que su éxito es lo importante.

2) CON RESPECTO AL TRABAJO SIENTE QUE:

- a) Es metódico y sistemático, uniendo corto con largo plazo.
- b) Hay que realizarlo porque es importante triunfar.
- c) Debemos hacer lo que se nos pide y evitar los riesgos de sobresalir.
- d) Cuanto mejor lo realicemos mejor nos verán y gratificarán.

3) CON RESPECTO A SU FORMA DE ACTUAR SIENTE QUE LOS DEMÁS LO PERCIBEN COMO:

- a) Altivo, Competitivo, agresivo.
- b) Opaco, temeroso, sin asumir riesgos.
- c) Confiado en sus capacidades, asertivo, ocupado en sí mismo y en los demás.
- d) Bondadoso, buscando llamar la atención para ser tomado en cuenta.

4) CUANDO UD. ESTABLECE DIÁLOGO:

- a) Asiente en todo lo que le dicen para evitar conflicto.
- b) Escucha atentamente a su interlocutor y habla cuando está seguro que sus palabras interpretan las necesidades de los dos.
- c) Tiene dificultades para expresarse y calla.
- d) No escucha y avanza cortando lo que su interlocutor expresa.

5) SOBRE LA CONCIENCIA DE SÍ MISMO:

- a) Se caracteriza por la conciencia y el conocimiento de sí mismo.
- b) Sabe que lo suyo depende de los valores sociales y cómo los demás lo perciban.
- c) Sobrevalora sus aspectos positivos e ignora los negativos.
- d) No reflexiona sobre sí mismo, no cree que valga la pena ya que no encuentra nada positivo.

6) CON RESPECTO AL APRENDIZAJE Y LA CAPACITACIÓN:

- a) Cree que todo lo sabe y que nadie le puede agregar nada a su gran experiencia.
- b) Está atento a todo aquello que evalúa importante para su crecimiento con el equipo.
- c) Si le piden que lo haga, intenta cumplir pero sin creer que las cosas puedan mejorar.
- d) Se siente bien porque lo eligen para ello y sabe que compartirá un buen momento con los demás.

7) LOS RESULTADOS DE SU LABOR PRODUCEN:

- a) Una permanencia sin sobresaltos para el logro.
- b) Un clima positivo con sobresaltos para el logro.
- c) Un éxito rápido en el corto plazo y deterioro en el largo plazo.
- d) Un crecimiento compartido y permanente integrando logros actuales con los de largo plazo.

8) CON LA VENTA A LOS CLIENTES BUSCA QUE:

- a) Se realice la venta con beneficios compartidos y satisfacción mutua.
- b) El cliente le compre si cree que le conviene.
- c) Efectúe la venta a sus clientes ya que son sus amigos.
- d) Le imponga el producto/servicio a despecho de las necesidades del cliente.

9) EN SITUACIONES CONFLICTIVAS:

- a) Se deprime sintiendo que todo está perdido.
- b) Se escapa por la tangente ante el temor que todo se pierda.
- c) Se siente como un bulldog llamado a la pelea que debe ganar.
- d) Entiende que hay necesidades del otro que deben ser cubiertas realizando su estrategia de negociación sin competir para lograr beneficios mutuos.

10) CON RESPECTO AL CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO Y/O SERVICIO QUE UD. OFRECE:

- a) Lo maneja perfectamente para apabullar con su sapiencia a quien sea.
- b) Conoce las ventajas que lo hacen bueno, pero le cuesta reconocer sus características precisas y sin poder analizarlos en detalle.
- c) Conoce lo mínimo que debe saber para poder responder por si le preguntan.
- d) Conoce con precisión las características y ventajas pudiendo adecuarlas a las necesidades de cada situación en particular.

11) CON LA PREPARACION DE SUS ENCUENTROS COMERCIALES:

- a) Lo prepara al mínimo indispensable, se trata de cumplir si le piden algo.
- b) Es preciso, se prepara conociendo sus detalles con anticipación y pensando en las necesidades de los clientes.
- c) Lo conoce, no necesita prepararlo cada vez, se arreglará cuando las circunstancias así lo exijan.
- d) No es necesario, todo irá bien ya que el cliente es un amigo.

12) CON LA COMUNICACIÓN:

- a) Si el otro sabe lo que necesita ya me lo dirá. Sus problemas son sus problemas, los míos son los míos.
- b) El otro debe escuchar mis razones ya que, por mi experiencia, sé lo que le digo.
- c) Lo importante es el afecto. Cuando uno llega a querer y ser querido, no hace falta entrar en análisis que compliquen las cosas.
- d) Establezco un puente equilibrado entre nuestras necesidades de manera explícita y buscando reforzar las coincidencias para elaborar las diferencias.

13) EN LA FORMA DE VESTIR:

- a) Es llamativo tratando de seducir para ser tomado en cuenta.
- b) Riguroso con la moda, vé con desdén a los que no son como él.
- c) Casi desprolijo, viste con ropa poco llamativa para pasar desapercibido.
- d) Se viste con sobriedad de acuerdo a su gusto y de acuerdo a las circunstancias sin abrir juicio sobre el vestir de los demás.

14) LOS SUPERVISADOS:

- a) Son para Ud. quienes deben obedecer las órdenes y aceptar lo que se les indica.
- b) Deben cumplir con lo que se les pide y punto, y comprender que para ganarse el pan lo mejor es aceptar la realidad.
- c) Si les brindamos un clima de afecto lograremos lo que necesitamos, porque a los amigos no se les falla.
- d) Piensa que es un conductor por el que debe pasar la energía motivada de su equipo de trabajo, según las necesidades del mismo y buscando lograr objetivos.

15) CON RESPECTO A LOS DEFECTOS:

- a) Trata de ocultarlos para que pasen desapercibidos.
- b) Les resta importancia para que no empañen su presentación.
- c) Los analiza con el cliente y se esfuerza por superar la dificultad según la necesidad del cliente.
- d) Ataca al cliente por su incomprensión de lo que presenta.

IMAGINE SU EXPERIENCIA COMO EMPLEADO DE UNA EMPRESA:

16) ELEGIRÍA SU PERMANENCIA EN LA EMPRESA:

- a) Si el ambiente es amable y se siente bien tratado.
- b) Si la retribución es justa y le permite un crecimiento personal en equipo.
- c) Si la falta de evaluación de desempeño le permite permanecer.
- d) Si le dan independencia de acción y gratifican su vanidad.

17) SU RELACION INTERNA CON LA EMPRESA:

- a) Debería ser el producto de una lucha donde se imponga el mejor.
- b) Debería pasar desapercibido y no meterse donde no lo llaman. Cada cual en lo suyo es mejor.
- c) Debería crecer en conjunto con sus compañeros sin perder de vista la realización personal.
- d) Lo importante sería sentirse bien como en una gran familia.

18) CON SUS SUPERIORES:

- a) Reconocería sus valores y respondería en consecuencia, pero aclararía con hechos cuando disiente en algo.
- b) Se sometería a lo que le piden tratando de cumplir lo que le exigen.
- c) Pensaría que son un mal necesario al que hay que evitar mientras no lo interpreten en su real valor.
- d) Buscaría crear un clima amigable, charlas informales y a través de chistes oportunos.

19) CON RESPECTO A LAS REMUNERACIONES:

- a) Sentiría que nunca le pagan lo que siente que merece ya que no traería problemas como los otros, pero no se animaría a quejarse.
- b) Sentiría continuamente que está mal pago por su brillante actuación y estaría a la pesca de cualquier oportunidad que se le presente.
- c) No se sentiría bien pago pero sabría que hacen lo que pueden porque su jefe ya lo reconocerá y lo tendrá en cuenta.
- d) Analizaría sus resultados de acuerdo a sus objetivos tratando de mejorarlos. Evaluaría su esfuerzo y logros con su remuneración. Plantearía la situación con hechos. Si no fuera escuchado anticiparía su preocupación y, si no logra resultados, buscaría un lugar de mayores posibilidades de crecimiento.

La encuesta ha concluido, muchas gracias por su participación!!

Si Ud. recibió esta encuesta por mail por favor envíe su respuesta a:

Ing. Fernando P Sotero fsotero09@ucema.edu.ar

Sergio G. Gomez sgg09@ucema.edu.ar

9.5. Herramienta para el proceso de la encuesta de evaluación.

PARTE N°1

Identificar la correspondencia de las respuestas obtenidas con la definición de entrepreneur según W. Bygrave y la definición de oportunidad según J. Timmons para definir la validez de la encuesta a los fines de su cómputo para este trabajo.

PARTE N°2

1. Traspasar el puntaje asignado a cada palabra por el entrevistado cuidando de no equivocar el cuadro correspondiente a cada pregunta y letra. Indique solamente el puntaje de las alternativas en blanco, ignorando las celdas en negro
2. Sumar por columna sólo los puntajes ingresados.

Pregunta	A	B	C	D
1	-		-	
2		-		-
3				
4		-		-
5		-		-
6	-		-	
7			-	
8				
9	-			
TOTAL				
	EC	OR	CA	EA

PARTE N°3

1. Transferir las respuestas a estas listas, marcando con una cruz solamente los números correspondientes a las palabras escogidas por el entrevistado.
2. Indicar al final de cada columna, en la línea de totales, la cantidad de palabras marcadas en cada grupo (A, B ó C).

	A
	2
	5
	9
	10
	15
	17
	19
	22
	24
	26
	28
	30
	32
	41
	44
	51
	54
	55
	58
	60
	64
	66
	TOTAL
.....	A

	B
	1
	4
	8
	11
	14
	21
	23
	27
	29
	31
	33
	35
	37
	43
	46
	48
	49
	52
	56
	59
	62
	65
	TOTAL
.....	B

	C
	3
	6
	7
	12
	13
	16
	18
	20
	25
	34
	36
	38
	39
	40
	42
	45
	47
	50
	53
	57
	61
	63
	TOTAL
.....	C

3. Multiplicar por 5 el total obtenido en cada columna e indicarlo debajo:

Columna A:x 5 =

Columna B:x 5 =

Columna C:x 5 =

4. Indicar con una X su puntuación en el siguiente cuadro.

%	V	A	K	%
100				100
90				90
80				80
70				70
60				60
50				50
40				40
30				30
20				20
10				10
0				0
%	V	A	K	%

5. Unir las x de cada columna, obteniendo así un gráfico del estilo de representación del entrevistado en cada canal: visual (V), auditivo (A) y kinestésico (K). La puntuación más alta indicará el canal predominante.

PARTE N°4

Identifique en la grilla las elecciones realizadas por el entrevistado en cada propuesta, cuidando de no equivocar la letra seleccionada.

Propuesta	CID 1	CID 2	CID 3	CID 4
1	D	A	B	C
2	B	C	D	A
3	A	B	D	C
4	D	A	C	B
5	A	D	C	B
6	A	C	D	B
7	C	A	B	D
8	D	B	C	A
9	C	A	B	D
10	A	C	D	B
11	C	A	D	B
12	B	A	C	D
13	B	C	A	D
14	A	B	C	D
15	D	A	B	C
16	D	C	A	B
17	A	B	D	C
18	C	B	D	A
19	B	A	C	D
Total				

Sume la cantidad de elecciones en cada columna y el número mayor indicará el CID predominante en el entrevistado.

Declaración:

SI autorizamos a la Universidad del CEMA a publicar y difundir a los fines exclusivamente académicos y didácticos la Tesis/Trabajo Final de nuestra autoría correspondiente a la carrera cursada en esta institución

Cdor. Sergio Gustavo GOMEZ

DNI 17.896.800

Ing. Fernando Pablo Santiago SOTERO

DNI 22.381.413