

EFE – Emprendimiento para todos.

Informe Común Europeo – Entrevistas con los expertos

EFE. Nuevas formas de coaching (2019-1-SE01-KA204-060454) es una asociación estratégica KA2 para la educación de adultos cofinanciada por el Programa Erasmus+ de la Unión Europea.

Resumen

Tras la encuesta realizada a los empresarios y las entrevistas con expertos, se han identificado los principales enemigos/situaciones que suponen problemas durante los primeros años de actividad de las empresas, los cuales se listan a continuación:

- ❖ Creatividad
- ❖ Conectar con otros
- ❖ Enfrentar y saber adaptarse a los cambios
- ❖ Manejo de riesgos
- ❖ Comunicación
- ❖ Habilidades de negociación
- ❖ Manejar las actitudes de los clientes y / o miembros del equipo.
- ❖ Capacidad de priorización
- ❖ Centrarse en lo que es importante
- ❖ Lidar con el estrés
- ❖ Aceptar y gestionar comentarios externos
- ❖ Auto motivación / perseverancia
- ❖ Auto confianza
- ❖ Flexibilidad cognitiva y conductual.
- ❖ Delegación

Como parte de la conclusión, se han dividido los enemigos en tres categorías basadas en el trabajo sobre Inteligencia Emocional de David Golemans (<http://www.danielgoleman.info/biography>).

- Los **aspectos intra-personales** se pueden entrenar con herramientas y técnicas de inteligencia emocional.
- Los **aspectos transversales** (que involucran y afectan ambas áreas, intra e interpersonal) pueden ser entrenados con herramientas de coaching, tanto dinámicas como técnicas.
- Los **aspectos interpersonales** se pueden mejorar a través del liderazgo (definido por Daniel Goleman como liderazgo resonante) y habilidades blandas.



Tabla 1. División de los 15 enemigos según las categorías definidas por David Golemans

INTRA PERSONAL	TRANSVERSAL	INTERPERSONAL
Enfrentar y saber adaptarse a los cambios	Creatividad	Conectar con otros
Manejo de riesgos	Habilidades de negociación	Comunicación
Auto confianza	Capacidad de priorización	Manejar las actitudes de los clientes y/o miembros del equipo
Lidiar con el estrés	Flexibilidad cognitiva y conductual	Delegación
Auto motivación/perseverancia	Centrarse en lo que es importante	Aceptar y gestionar comentarios externos

Antecedentes

El proyecto EFE fue aprobado y financiado en 2019 bajo la coordinación de CSES - _Center för Socialt Entreprenörskap Sverige (Suecia), con INDEPCIE SCA (España), CPIP - _Centrul Pentru Promovarea Invatarii Permanente Timisoara Asociatia (Rumania), Stowarzyszenie ARID (Polonia), APSU - _Associacao Portuguesa de Startups (Portugal), I&F Education and Development (Irlanda) y ADR - _Asociación para el Desarrollo Rural del Litoral de la Janda (España), como socios.

El proyecto tiene como objetivo ayudar a los empresarios a superar las dificultades más importantes durante los primeros cinco años de una nueva empresa. Para ello, desarrollará nuevas herramientas y metodologías para apoyar a emprendedores y PYMEs a mejorar su productividad, competitividad y eficiencia, enfocándose en las habilidades sociales.

Con este informe, se han identificado quince enemigos / desafíos que enfrenta el emprendedor/a y que los expertos/as entrevistados/as han confirmado que son importantes durante los primeros cinco años de una empresa.



El proceso

En total, 70 expertos fueron entrevistados mediante llamadas telefónicas, e-mail o videoconferencias.

A continuación se presentan las conclusiones nacionales e internacionales de esas entrevistas. Cada socio entrevistó a diez expertos en el ámbito de la formación, el coaching, el espíritu empresarial, el asesoramiento laboral, los directivos, la orientación profesional, los asesores jurídicos, los asesores empresariales, los pequeños empresarios y los jefes de equipo de las PYME.



Figura 1. Proceso del proyecto

- * Debido a la situación ocasionada por el COVID-19, el proceso de las entrevistas a los expertos se realizó de manera on-line, bien mediante reuniones con varios expertos al mismo tiempo o entrevistas individuales. Las entrevistas se encontraban semi-estructuradas, con un tiempo establecido de 30 a 60 minutos por entrevista (individual), con seis preguntas abiertas para que el entrevistado expresase su opinión. Las entrevistas son una continuación natural de la tarea anterior, donde los 15 enemigos serían complementados, verificados o alterados para obtener unas conclusiones finales comunes.



Los 15 enemigos identificados para las entrevistas con los expertos/as.

- Priorizar temas económicos.
- Lidar con el estrés.
- Priorizar las cuestiones de tiempo.
- Seguimiento de objetivos.
- Separar los problemas laborales y personales.
- Afrontar riesgos.
- Ser creativo.
- Gestionar las actitudes de los clientes.
- Estructuración del día (gestión del tiempo).
- Ser paciente.
- Lidar con comentarios externos.
- Gestionar las actitudes de los miembros del equipo.
- Centrarse en lo importante.
- Establecer objetivos.
- Auto motivación y entusiasmo.

Resumen de las organizaciones socias del proyecto – Enemigos prioritarios y enemigos menos importantes.

El resultado de todos los países muestra cuatro enemigos que los expertos/as encontraron más desafiantes para los empresarios/as, siendo éstos la auto motivación y el entusiasmo, establecer objetivos, seguimiento de objetivos y ser creativo/a. Todos estos enemigos, clasificados como prioritarios, se clasificaron entre los tres principales problemas que se dan durante los primeros años del emprendimiento en seis de los siete países representados en el proyecto.

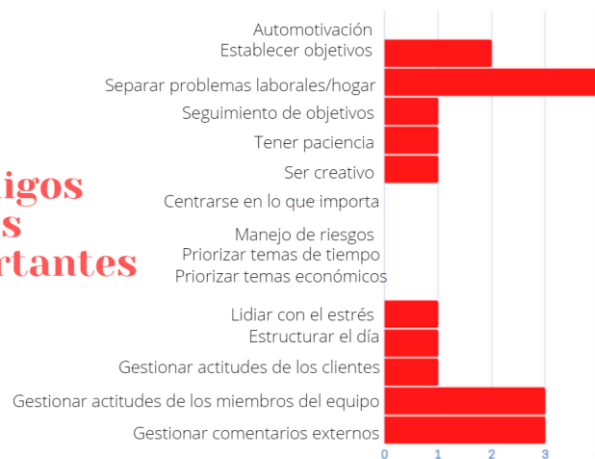
Por otro lado, se observó que los enemigos menos importantes son separar los problemas laborales de los personales, el establecimiento de objetivos, la gestión de las actitudes de los miembros del equipo y lidiar con comentarios externos.



Figura 2. Enemigos más importantes (común)



Enemigos menos importantes



La **auto motivación y el entusiasmo** se clasificaron como uno de los mayores desafíos para los empresarios/as, entendido como "la incapacidad del empresario/a de encontrar las razones para generar una acción o actitud". Sin esa motivación, la acción de emprender se queda sin aliento, incluso aunque se disponga de las herramientas y habilidades necesarias. Se considera una función esencial para que el empresario/a siga adelante y continúe a pesar de encontrarse con obstáculos en el camino.

El **establecimiento de metas y seguimiento de los objetivos**, refiriéndose estos conceptos a "la ausencia de un plan estratégico que implique una cultura de empresa, investigación de mercado y estrategias para planificar el modelo de negocio para establecer metas, objetivos e indicadores clave de rendimiento". Sin objetivos no hay una estrategia para definir el modelo de negocio y, por lo tanto, una propuesta de valor diferencial o un grupo objetivo claro. Algunos de los expertos/as también mencionaron que a los empresarios/as a veces les resulta difícil priorizar el establecimiento y el seguimiento de los objetivos ya que ambos enemigos van de la mano, por lo que deben considerarse como un solo enemigo. El seguimiento de los objetivos se clasificó como el principal enemigo de los empresarios/as.

Resultados obtenidos en cada uno de los países del proyecto

Si se comparan los resultados obtenidos para los principales enemigos en los diferentes países, los cuales se muestran en la Tabla 2, se puede comprobar que tres organizaciones, INDEPCIE (España), I&F (Irlanda) y APSU (Portugal), clasificaron el establecimiento de metas y seguimiento de objetivos en un puesto alto, mientras que ARID (Polonia) clasificó al mismo enemigo como uno de los menos importantes.

Ser creativo/a fue clasificado como un reto importante en todos los países excepto en Suecia donde la respuesta de los expertos/as fue contraria a la de los demás países. "Es el lado creativo de un/a empresario/a el que genera las ideas, el problema es la falta de enfoque y tener muchísimas ideas al mismo tiempo". Salvo esta excepción, la mayoría de los expertos/as lo calificaron como alto, refiriéndose a que si un empresario/a carece de la habilidad de ser creativo, es difícil que se le ocurran nuevas ideas que tengan un efecto positivo en el desarrollo del producto/servicio, en el marketing y en la forma de destacar entre la multitud de competidores. De esta manera, el ser creativo/a se clasificó dentro de uno de los siete enemigos más importantes a tener en cuenta entre los emprendedores/as.



Cabe destacar, en cuanto a estos resultados, que las organizaciones INDEPCIE S.C.A y el GDR del Litoral de la Janda y los Alcornocales, ambas ubicadas en España, obtuvieron respuestas totalmente diferentes, lo que indica que puede haber diferenciaciones dentro del país o que las respuestas pueden variar dependiendo de a quién se pregunte.

Tabla 2. Enemigos más importantes según organización socia del proyecto.

	ENEMIGOS MÁS IMPORTANTES							
	ORGANIZACIÓN	APSU	I&F	ARID	CPIP	INDEPCIE	GDRJanda	CSES
	PAÍS	Portugal	Irlanda	Polonia	Rumanía	España	España	Suecia
ENEMIGOS	<i>Auto motivación</i>							
	<i>Establecer objetivos</i>							
	<i>Separar problemas laborales/hogar</i>							
	<i>Seguimiento de objetivos</i>							
	<i>Tener paciencia</i>							
	<i>Ser creativo/a</i>							
	<i>Centrarse en lo que importa</i>							
	<i>Manejo de riesgos</i>							
	<i>Priorizar temas de tiempo</i>							
	<i>Priorizar temas económicos</i>							
	<i>Lidiar con el estrés</i>							
	<i>Estructurar el día</i>							
	<i>Gestionar actitudes de los clientes</i>							
<i>Gestionar actitudes de los miembros del equipo</i>								
<i>Gestionar comentarios externos</i>								

Tabla 3. Enemigos menos importantes según organización socia del proyecto.

	ENEMIGOS MENOS IMPORTANTES							
	ORGANIZACIÓN	APSU	I&F	ARID	CPIP	INDEPCIE	GDRJanda	CSES
	PAÍS	Portugal	Irlanda	Polonia	Rumanía	España	España	Suecia
ENEMIGOS	<i>Auto motivación</i>							
	<i>Establecer objetivos</i>							
	<i>Separar problemas laborales/hogar</i>							
	<i>Seguimiento de objetivos</i>							
	<i>Tener paciencia</i>							
	<i>Ser creativo/a</i>							
	<i>Centrarse en lo que importa</i>							
	<i>Manejo de riesgos</i>							
	<i>Priorizar temas de tiempo</i>							
	<i>Priorizar temas económicos</i>							
	<i>Lidiar con el estrés</i>							
	<i>Estructurar el día</i>							
	<i>Gestionar actitudes de los clientes</i>							
<i>Gestionar actitudes de los miembros del equipo</i>								
<i>Gestionar comentarios externos</i>								



Enemigos que podrían haberse olvidado según los expertos/as.

Una de las preguntas realizadas a los expertos fue “¿Qué enemigos podrían haberse olvidado o no aparecen en la lista que se le propone?”, a la cual, los diferentes expertos/as respondieron de manera muy variada, destacando algunas de sus respuestas y englobando otras dentro de los quince enemigos identificados con anterioridad.

Para tener una mejor comprensión de estos enemigos “olvidados” y la manera de abordarlos, se han dividido en tres categorías: transferibles/funcionales, rasgos personales/aptitudes y aquellos basados en el conocimiento.

Dado que el objetivo del proyecto EFE es analizar las habilidades blandas, se ha optado por excluir aquellas habilidades basadas en el conocimiento, lo que no implica que sean de menor importancia, sino que, debido al propósito del proyecto, se tendrán en cuenta aquellas habilidades blandas incluidas en las otras dos categorías.

Se debe resaltar que, a pesar de que se ignoren estas habilidades basadas en el conocimiento, durante el proceso de las entrevistas se obtuvieron una gran cantidad de comentarios de los expertos/as que indican que es necesario tener un conocimiento básico sobre las leyes y regulaciones que deben seguirse en una empresa comercial, como es el conocimiento de mercado, una comprensión económica básica y otras habilidades que se enumeran a continuación. Para todas estas habilidades ya existen muchas herramientas bien desarrolladas para entrenar a los emprendedores/as, siendo este otro de los motivos por lo que estas habilidades no serán abordadas durante el proyecto EFE.

Tabla 4. Categorización de los enemigos.

Categoría	Transferible/funcional	Rasgos personales/aptitudes	Basadas en el conocimiento
Descripción	Medidas adoptadas para realizar una tarea, transferibles a diferentes funciones de trabajo e industrias	Rasgos o características de la personalidad que contribuyen a la realización del trabajo	Conocimiento de temas específicos, procedimientos e información necesarios para realizar tareas concretas
Obtención	Basado en la habilidad y la aptitud	Desarrolladas durante la infancia y a través de la experiencia personal	Adquiridas mediante la educación, entrenamiento o experiencia laboral
Ejemplos	Organizar, promover, analizar, escribir	Orientado a resultados, independencia, paciencia, diplomacia	Administración de personal, contabilidad, gestión de contratos



Una vez definidas las categorías, se muestra a continuación los enemigos “olvidados” propuestos por los expertos/as categorizados según lo definido anteriormente.

Tabla 5. Enemigos “olvidados” divididos en categorías.

Categoría	<i>Transferible/funcional</i>	<i>Rasgos personales/aptitudes</i>	<i>Basadas en el conocimiento</i>
Enemigos "olvidados"	<ul style="list-style-type: none"> · Comunicación · Originalidad e innovación · Habilidades de negociación · Construcción de alianzas · Motivar a otros · No tener capacidad de delegar · Falta de perseverancia 	<ul style="list-style-type: none"> · Flexibilidad · Miedo al fracaso · Falta de auto confianza · Baja resistencia · Falta de conciencia mental · Falta de Flexibilidad · Exceso de confianza en uno mismo 	<ul style="list-style-type: none"> · Falta de conocimiento del mercado, medios de comunicación... · Digitalización · Falta de conocimientos financieros. · Falta de un plan estratégico. · Manejo de la frustración · Capacidad de cambio · Atención al cliente y ventas · Burocracia



¿Qué otro tipo de enemigos podrían tener los emprendedores/as que no han recibido una formación o que no tienen experiencia?

Para esta cuestión se recibieron muchos comentarios, los cuales se han reunido y categorizado de la misma manera que en la pregunta anterior.

Se debe destacar que estas respuestas son de carácter general, lo que quiere decir que mientras se desarrolle en módulo de entrenamiento se deberá tener en cuenta a cada tipo de emprendedor/as en específico.

Tabla 6. Enemigos para los emprendedores/as sin formación o educación.

Categoría	Transferible/funcional	Rasgos personales/aptitudes	Basadas en el conocimiento
Enemigos para los emprendedores/as sin formación/experiencia	<ul style="list-style-type: none"> · Falta de capacidad de liderazgo, estar acostumbrado/a a ejecutar una actividad y no dirigirla. · Falta de una red de contactos estable y fuerte. 	<ul style="list-style-type: none"> · Baja resistencia. Los empresarios/as novatos/as son muy entusiastas al principio y la mayoría de ellos/as abandonan cuando aparece el primer obstáculo. · Tener demasiada confianza, ya que puede conllevar a que no se acepten los consejos de personas con más experiencia 	<ul style="list-style-type: none"> · Falta de conocimiento sobre el mercado/campo en el que el empresario/a está a punto de entrar. · A menudo carecen de un plan de inversión y una estrategia para ejecutar la idea. · Los expertos/as indicaron que el pensamiento estratégico es el principal problema de las personas con menor educación o cualificación. · La falta de conocimientos técnicos · La falta de conocimiento sobre cuestiones administrativas, reglamentos y leyes en un negocio. · Saber manejar la liquidez del negocio.

Un entrevistado/a comentó: “a veces es bueno no saberlo todo, porque si supieras lo difícil que va a ser comenzar una empresa desde el principio sería abrumador. Las personas con menos experiencia y formación tienden a intentarlo, mientras que algunos empresarios/as con formación superior pueden quedarse atascados/as incluso teniendo todos los planes detallados”.

Otro/a de los expertos/as comentó que las críticas y las dudas son comunes, ya que no siempre se toman en serio a este tipo de empresarios/as. Otras personas podrían tender a creer que no serán capaces de iniciar un negocio o hacerlo crecer. Estas opiniones tienen, por supuesto, un gran impacto en el emprendedor/a.



Según los entrevistados/as, ¿cuál sería la mejor manera de entrenar (resolver/enfrentar) a esos 15 enemigos?

A este respecto se recibió bastante orientación sobre cómo abordar a los quince enemigos listados. De esta manera, el entrenamiento como posible método para combatirlos fue muy mencionado por parte de los entrevistados. Cuando las habilidades blandas se desarrollen será necesario un entrenamiento continuo, ya que no se tendrán resultados inmediatos, al requerir cierto tiempo para reflexionar, tal y como mencionó uno de los entrevistados/as: *“hay que ir poco a poco, a paso de tortuga”*.

Los expertos/as también se refirieron a una plataforma de capacitación que acompañe a los/as empresarios/as a diversos niveles, lo que facilitaría la adaptación del contenido a cada empresario/a en específico: gestión de la empresa; imagen de la empresa; imagen del producto; comercialización; apoyo jurídico, comunicación. Esto se debe a que cada empresario/a puede presentar diferentes retos dependiendo de muchos factores, como el tipo de persona a la que se pertenece dependiendo del sector en el que se encuentre.

Compartir la imagen del viaje como empresario/a como una manera de aprender y adquirir nuevas habilidades es otra manera de las maneras que se proponen aparte de la manera tradicional (más académica). Cita de un experto/a: *“Hay que ser persistente, no todos los negocios van bien. Yo, por ejemplo, he tenido cuatro negocios y no todos salieron bien, pero sirvieron de aprendizaje”*.

Lista de comentarios de los expertos/as sobre cómo abordar los quince enemigos.

- Empieza asegurándote de que el entrenador/a y el empresario/a están alineados en lo que hay que trabajar.
- Debe utilizarse un lenguaje comprensible y que los contenidos sean significativos..
- Los materiales deben ser preparados de una manera interesante y fácil para interesar al mayor número de personas posible.
- Realizar actividades muy cortas, que requieran poco esfuerzo y tiempo por parte de los empresarios/as.
- Organizar grupos de apoyo.
- Alentar a los empresarios/as a que compartan sus experiencias, tanto malas como buenas.
- Sugerencias para incluir la retroalimentación entre empresarios/as y/o grupos de apoyo.
- Menos formación académica. Es mejor tener sesiones de equipo dinámicas y participativas.
- Hacer que el material esté disponible en línea para que se pueda acceder a él desde cualquier lugar y en cualquier momento.
- Evaluar y orientar al empresario/a para supervisar los progresos en función de los conocimientos y las aptitudes adquiridos.
- Dar al nuevo/a empresario/a información práctica sobre los posibles obstáculos y las formas de evitarlos o resolverlos, crear conciencia en las primeras etapas del proceso.
- Aprender de otros/as empresarios/as para que puedan aprovechar su experiencia, sus errores y sus historias de éxito y utilizarlos como inspiración.
- Cuando su empresa crezca, asegúrese de cuidar la selección de sus futuros empleados.



¿Qué otras cuestiones se deberían tener en cuenta para el futuro del proyecto EFE?

Este proyecto podría ser una inspiración para otros proyectos, como dijo un experto, es una maravillosa oportunidad para crear un cambio positivo y empezar a construir organizaciones con un propósito específico que priorice a la gente y al planeta junto con el beneficio.

Otras cuestiones a tener en cuenta:

- Los contenidos del proyecto deberían ser adaptados a las necesidades y al nivel de los grupos objetivo. La evaluación inicial de las competencias empresariales debería ser una parte integrante de la formación.
- El marketing digital es la clave actual para el progreso y la visibilidad. Se debe prestar especial atención a cualquier tipo de contenido de carácter digital/online utilizado para el entrenamiento, ya que muchas personas carecen o no tienen conocimientos sobre la plataforma digital.
- Otra preocupación de uno de los expertos fue que se tendrá que ayudar a manejar la cultura del "siempre encendido" causada por la tecnología y la presión cada vez mayor de estar al día.
- Gracias a la tecnología móvil y al acceso a Internet, los/as trabajadores/as a distancia ya son comunes. Los/as empleados/as no necesitarán estar en el mismo lugar. Esto hará más fácil para la próxima generación de trabajadores elegir vivir en cualquier lugar, en lugar de tener que mudarse a la ciudad donde se encuentre el puesto de trabajo.
- La colaboración con entidades privadas podría ayudar a difundir el resultado.
- Intentar que los/as empresarios/as se entiendan a sí mismos comprendiendo sus impulsos.
- Crear un tiempo para la reflexión en torno a lo que se está llevando a cabo, tener en cuenta las necesidades reales y el tipo de habilidades que los/as entrenadores/as o mentores deben tener para poder satisfacer las necesidades que el emprendedor/a requiere. Invitar al emprendedor/a a co-crear y utilizar un enfoque de coaching.
- Tener en cuenta a todas las personas, no se limite a la edad, las discapacidades y asegurarse de pensar en la igualdad y la diversidad mientras se crea el material.

Metodologías que podrían ser interesantes para el proyecto EFE.

- Comunicación no violenta (Nonviolent communication).
- Relaciones auténticas (Authentic relating).
- Cuadrante central (Core quadrant).
- La teoría del tú (Theory you).
- Red de contactos con mentores/as (Networking with Mentoring).



Resumen y conclusiones de las encuestas y entrevistas.

Con la aportación de los/as expertos/as se ha modificado la lista de enemigos, teniendo que en la nueva lista existen 15 enemigos divididos en tres categorías diferentes: Intrapersonales, Transversales e Interpersonales, facilitando el siguiente paso para desarrollar el módulo de aprendizaje. Estas categorías se basan, en parte, en el trabajo de David Golemans sobre la Inteligencia Emocional.

- Los **aspectos intrapersonales** pueden ser entrenados con herramientas y técnicas de Inteligencia Emocional.
- Los **aspectos transversales** (que implican y afectan a ambas áreas, intra e interpersonal) pueden entrenarse con herramientas, dinámicas o técnicas de entrenamiento.
- Los **aspectos interpersonales** pueden mejorarse con Liderazgo (liderazgo resonante, según la definición de Daniel Goleman) y habilidades blandas.

Enemigos modificados

Se decidió unificar en un solo enemigo las capacidades de manejar la actitud de los miembros del equipo y la de los clientes/as, a pesar de que el problema aparente podría ser muy diferente entre ellos, el enfoque final es el de manejar la actitud de otra persona, por lo que puede englobarse dentro de una única categoría.

Se optó por eliminar la *separación entre los problemas del trabajo y los del hogar*, ya que ese enemigo podría ser abordado junto con el de *centrarse en lo importante*.

Después de los comentarios de los expertos/as, se decidió agregar la categoría *Conectar con otros*. Lo cual resulta de la combinación de *construir asociaciones* y *motivar a otros*.

Además, tras los comentarios de los expertos/as se decidió incluir la *flexibilidad*, especialmente importante en estas circunstancias, en las que hay que ser capaz de adaptarse y cambiar para sobrevivir como empresa



La lista final de los 15 enemigos de los primeros años de actividad de una empresa.

- ✚ Creatividad.
- ✚ Conectar con otros.
- ✚ Saber gestionar los cambios.
- ✚ Saber gestionar los riesgos.
- ✚ Comunicación.
- ✚ Habilidades de negociación.
- ✚ Gestionar las actitudes de clientes/as y miembros del equipo.
- ✚ Saber priorizar.
- ✚ Centrarse en lo que importa.
- ✚ Saber gestionar el estrés.
- ✚ Saber gestionar los comentarios externos.
- ✚ Auto motivación / perseverancia.
- ✚ Confianza en uno mismo.
- ✚ Flexibilidad cognitiva y conductual.
- ✚ Saber delegar.

Tabla 7. Los 15 enemigos finales clasificados según las categorías definidas por David Golemans.

INTRAPERSONALES	TRANSVERSALES	INTERPERSONALES
Saber gestionar los cambios	Creatividad	Conectar con otros (relaciones)
Saber gestionar los riesgos	Habilidades de negociación	Comunicación
Confianza en uno mismo	Saber priorizar	Gestionar las actitudes de los clientes/as y miembros del equipo
Saber gestionar el estrés	Flexibilidad cognitiva y conductual	Saber delegar
Auto motivación / perseverancia	Centrarse en lo importante	Saber gestionar los comentarios externos

Puede seguir el proceso del proyecto en el siguiente enlace: <http://www.efeproject.eu/>



Cofinanciado por el
programa Erasmus+
de la Unión Europea