

ENTREVISTA A UN EMPRENDEDOR¹

1.- Información general

Una de las experiencias de aprendizaje más valiosas para todo aquel interesado en el campo del emprendimiento consiste en la realización de una entrevista personal a un emprendedor. El objetivo es el de conocer de cerca el proceso de emprendimiento con un caso concreto para que, posteriormente, en el aula se expongan los diferentes casos estudiados y comentar todos los aspectos de la diversidad que con toda seguridad se va a poner de manifiesto.

Para que sea realmente útil, la entrevista debe hacerse teniendo en cuenta una serie de aspectos:

- a) En primer lugar, no debe ser una entrevista informal. Es necesario tener preparado un cuestionario estructurado que recoja aquellos aspectos más relevantes que se han explicado en el aula acerca del proceso de emprendimiento.
- b) En segundo lugar, hay que establecer un sistema eficaz para anotar todos los puntos importantes comentados por el emprendedor, pues a diferencia de un cuestionario con respuestas cerradas, la entrevista personal persigue recoger cuanta más información mejor de las diferentes preguntas realizadas al entrevistado. Es muy importante que el entrevistador no se limite a tratar superficialmente las preguntas y respuestas. La clave es investigar, preguntar por qué, buscar debajo de la superficie para llegar a descubrir lo que es realmente el emprendedor
- c) En tercer lugar, la entrevista debe hacerse en persona y en un lugar y en un momento del día en los que el emprendedor entrevistado se sienta lo más cómodo posible para que, de esa forma, se muestre predispuesto a responder de forma relajada.

2. Requisitos para hacer la entrevista

- a) El emprendedor debe ser la persona, o una de las personas, que ha fundado la empresa.
- b) La empresa debe tener al menos dos años de antigüedad.
- c) La empresa debe tener al menos dos trabajadores, ya sea a tiempo completo o parcial (incluyendo al propio emprendedor o emprendedores).

3. Cuestiones centrales a tratar y estructura de la entrevista

La entrevista no debe centrarse en la empresa, sino en el emprendedor. Este querrá hablar de su empresa y debe dejársele que lo haga, al menos en parte, pero hay que conducir la entrevista continuamente hacia la persona en sí misma. Puede ser necesario discutir ciertos acontecimientos específicos que ocurrieron en la evolución de la empresa, pero sólo porque pueden permitir comprender mejor al propio emprendedor.

El principal objetivo de la entrevista debe ser conseguir tantos elementos de la personalidad del empresario como sea posible. Algunas de las cuestiones personales pueden plantearse sutilmente, mientras que otras se pueden plantear abiertamente.

Por otra parte, es útil organizar la entrevista en torno a cuestiones relacionadas con las diferentes etapas del proceso de emprendimiento:

1. Antes de que crease la empresa. (Fase de concepción).
2. En el período en que se estaba gestando y se creó la empresa (Fase de nacimiento).
3. A medida que se desarrollaba la empresa (Fase de consolidación).
4. Hoy y mañana.

¹ Traducido y adaptado a partir de Moriano, Gorgievski y Lukes (Ed.)(2008): *Psychology of Entrepreneurship: Research and Education*. Madrid: UNED, pp. 150-155.

Ejemplos de preguntas y problemas en cada etapa (lista no exhaustiva):

a) Antes de crear la empresa.

- ¿Tuvo padres emprendedores?
- ¿Cuál ha sido la formación reglada y no reglada que ha recibido?
- ¿Qué experiencia tuvo en trabajos anteriores, tanto por cuenta propia como ajena, a la creación de la empresa actual?. Si tuvo experiencia indague si es en el mismo sector de la empresa actual, etc.
- ¿Tuvo alguien cercano o no cercano que le influyó como modelo empresarial a seguir cuando era niño/joven?
- ¿Quién o quienes fueron?
- ¿Desarrollaba comportamientos emprendedores en su juventud? (es decir, tomaba iniciativas diversas en su tiempo de ocio o en cuestiones relacionadas con su formación?)
- ¿Cuándo supo que quería ser un empresario?
- ¿Cuáles eran sus valores fundamentales antes de iniciar la empresa?
- ¿Considera que el entorno (personal, social o político) era favorable a la actividad empresarial antes de crear la empresa?

b) El emprendedor durante el proceso de creación de la empresa

- ¿Cuál fue su principal motivación para crear una empresa? (necesidad de independencia, desarrollo personal, conciliación vida familiar y laboral, mayores ingresos, salida al desempleo, etc.)
- ¿Cuáles fueron los principales factores que influyeron para crear la empresa? (personales, la familia, el entorno, etc.).
- ¿Prefirió crear su empresa sólo o con alguien? ¿Por qué?
- ¿Cómo surgió la idea para crear la empresa? ¿Cuándo y cómo identificó la oportunidad?
- ¿Cuándo supo que esa oportunidad era viable? ¿Cómo lo supo?
- ¿Cuáles eran las metas del emprendedor en el momento en que creó la empresa?
- ¿Qué tipo de creencias tenía (por ejemplo, sobre los empleados, los socios, el endeudamiento, etc.)?
- ¿Trataba de crear una empresa de alto crecimiento, una empresa de "estilo de vida", u otro tipo de empresa?
- ¿Qué tipo de recursos (no sólo financieros) tenía cuando creó la empresa?
- ¿Qué tipo de red social tenía?
- ¿Tuvo que hacer algunas cosas especialmente creativas para conseguir los recursos necesarios?
- ¿Al crear la empresa, le preocupaba mucho el control (de la empresa, de los empleados, de los copropietarios, en la toma de decisiones, etc.)?
- ¿Cuál era su orientación al riesgo cuando creó la empresa?
- ¿Elaboró un plan de negocios?
- ¿Se sentía preparado para iniciar la empresa en el momento en que la creó?
- ¿Cuántas horas, por día y por semana, trabajaba durante la primera etapa?
- ¿En que medida cree que el entorno personal, social y político influyó en esta etapa de creación?

3) El empresario a medida que desarrollaba la empresa

- ¿Cómo han cambiado sus metas y sus valores desde que creó la empresa?
- ¿Ha cambiado su orientación al riesgo a medida que la empresa crecía?
- ¿Su necesidad de control ha cambiado a medida que la empresa crecía? (indagar sobre la capacidad de delegación)
- ¿Ha cambiado su típica semana de trabajo? ¿Cuántas horas dedicaba al trabajo y cómo repartía su tiempo?
- ¿Ha conseguido mantener un equilibrio satisfactorio entre trabajo y vida personal?
- ¿Ha habido algunas creencias o suposiciones iniciales que luego resultaron ser erróneas? ¿Qué ha aprendido?
- ¿Qué errores clave cree que cometió en esta etapa? ¿Cuáles fueron algunas de las principales lecciones aprendidas? ¿Cuáles fueron sus mejores y peores momentos?

- ¿Hubo algún momento crítico en el desarrollo de la empresa en el que casi fracasa?

4) El empresario hoy y mañana

- ¿Qué haría de manera diferente si volviera a empezar de nuevo?
- ¿Qué características personales tuyas considera que fueron especialmente importantes para alcanzar el éxito (en el lanzamiento si es una empresa nueva o en la consolidación si tiene más de 3 años) con esta empresa en particular?
- ¿Cuáles son los planes de futuro para la empresa?
- ¿Tiene alguna estrategia de salida prevista (vender, encontrar un sucesor, etc.)?
- ¿Qué consejo le daría a alguien interesado en iniciar una empresa en la actualidad?
- ¿Cómo cree que el entorno puede influir hoy y en el futuro en su actividad empresarial?

3. Otros aspectos de la entrevista.

Una idea útil para el buen desarrollo de la entrevista puede ser la de estructurar cada una de las partes con el planteamiento de las preguntas más sencillas al principio, para continuar con las preguntas más personales o delicadas, y después terminar con algunas preguntas que son más de reflexión y sobre el futuro. No deben aceptarse respuestas superficiales o la respuesta políticamente correcta, si el entrevistador percibe que no se corresponde con la realidad. Es fundamental que se indague. Debe pedirse al emprendedor que complete las respuestas, que explique qué quiere decir. Lo importante es conseguir una comprensión profunda.

Por otra parte, el entrevistador no debe detenerse sólo en lo positivo. Aunque a los emprendedores no les suele gustar admitir debilidades o errores, éstos representan aspectos importantes de lo que son y de cómo llegaron a donde están hoy. Hay que intentar preguntar acerca de su(s) mayor debilidad (es) o defecto(s) al iniciar la empresa y durante el desarrollo de la misma y cómo lo(s) han superado en el tiempo. Además, deben evitarse durante la entrevista los sesgos y la propaganda - hay una tendencia natural del individuo a describirse a sí mismo y lo que sucedió de forma más positiva, más planificada, más lógica, y con más éxito de lo que realmente fue.

Por último, el entrevistador debe asegurarse de examinar el efecto de la empresa en la vida total de la persona. ¿Supuso sacrificios para la familia del empresario? ¿Le llevó al divorcio a al resentimiento de sus hijos? ¿Provocó desequilibrios entre la vida laboral, la vida familiar y la vida personal?, etc.