



**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**

**ESTEBAN REINA RUBIANO**

**EMPRENDIMIENTO Y LIDERAZGO**

**MONOGRAFIA**

**ESCUELA DE ADMINISTRACION**

**BOGOTA D. C.**

**2014**



**Universidad del Rosario**

**360 años**

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**

**ESTEBAN REINA RUBIANO**

**EMPRENDIMIENTO Y LIDERAZGO**

**MONOGRAFIA**

**TUTORA: FRANCOISE CONTRERAS**

**ESCUELA DE ADMINISTRACION**

**BOGOTA D. C.**

**2014**

## INDICE

LISTAS ESPECIALES.....	i
GLOSARIO .....	ii
RESUMEN.....	iii
PALABRAS CLAVE .....	iv
ABSTRACT .....	v
KEY WORDS.....	vi
1. INTRODUCCION .....	7
1.1. Planteamiento del problema.....	7
1.2. Justificación .....	8
1.3. Objetivos General: .....	9
1.4. Objetivos Específicos:.....	9
1.5. Alcance y vinculación con el proyecto del profesor .....	9
2. CONCEPTUALIZACION DEL EMPRENDIMIENTO .....	11
3. CONCEPTUALIZACIÓN DEL LIDERAZGO.....	15
4. CARACTERISTICAS INDIVIDUALES ASOCIADAS AL EMPRENDIMIENTO Y AL LIDERAZGO .....	18
4.1. Locus de control.....	18
4.2. Necesidad de logro.....	20
4.3. Propensión a asumir riesgos.....	21
4.4. Motivo de poder.....	22
4.5. Necesidad de afiliación .....	24
4.6. Auto eficacia .....	25
5. ASPECTOS SOCIOCULTURALES ASOCIADOS AL EMPRENDIMIENTO Y AL LIDERAZGO 28	
5.1. Culturales.....	28
5.1.1. La influencia de la cultura sobre el liderazgo .....	31
5.1.2. Influencia del liderazgo sobre la cultura.....	32
5.2. Variables demográficas relacionadas con el emprendimiento y liderazgo.....	33
5.2.1. Edad .....	33
5.2.2. Emprendimiento y Género .....	34
5.2.3. Liderazgo y Género.....	36

5.2.4. Liderazgo, emprendimiento y nivel educativo.....	37
6. EL EMPRENDIMIENTO COMO PROCESO .....	39
7. EMPRENDIMIENTO Y LIDERAZGO .....	43
7.1. El emprendedor como líder .....	43
7.1.1. Liderazgo transformacional.....	44
7.1.2. Liderazgo autentico.....	46
8. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES.....	48
9. REFERENCIAS.....	51

## LISTAS ESPECIALES

### Lista de ilustraciones

<b>Ilustración 1: Caracterización del emprendedor en los clásicos.....</b>	<b>12</b>
<b>Ilustración 2: Proceso emprendedor.....</b>	<b>40</b>
<b>Ilustración 3: El proceso de liderazgo autentico. ....</b>	<b>46</b>

### Lista de tablas

<b>Tabla 1: Porcentajes de emprendedores y/o emprendedoras en relación con la edad en la que se convierten en auto empleados. ....</b>	<b>34</b>
--	-----------

## GLOSARIO

- **Interdisciplinaridad:** Campo en el que incurren en varias disciplinas e interactúan entre sí, evitando que se desarrollen acciones de forma aislada.
- **Neurotransmisor:** Bio molécula que trasmite cierta información de una neurona a otra.
- **Sistema simpático:** Encargado de estimular los órganos lisos, cardiacos y glándulas de todo el organismo.
- **Pragmatismo:** Pensamiento que valora sobre todo la utilidad y el valor práctico de las cosas
- **Antropología:** Ciencia que estudia el comportamiento del hombre como miembro la sociedad
- **Tipología:** Clasificación de tipos que se realiza en cualquier disciplina.
- **Individualismo:** Tendencia a actuar según el propio criterio y no de acuerdo con el de la colectividad.
- **Colectivismo:** Forma de pensar en la cual el bien del grupo es más importante que el individual.
- **Poder:** Habilidad de influir en el comportamiento y toma de decisiones de otras personas.
- **Autoridad:** Facultad o potestad de una persona para mandar o hacerse obedecer.  
Organización: Conjunto de personas con un sistema de relaciones de poder que generan mecanismos de vinculación para la consecución de objetivos teniendo en cuenta las motivaciones y comportamiento de cada individuo. .
- **Seguidores:** Grupo de personas que confían plenamente en el líder, aportan a sus objetivos y aceptan su intención de influir en ellos.
- **Visión:** Capacidad de ver más allá del presente y de construir una estado del futuro
- **Comunicación:** Proceso en el cual se puede transmitir información de una entidad a otra.
- **Competitividad:** Capacidad de generar valor y lograr sobresalir sobre los competidores.

## **RESUMEN**

Liderazgo y emprendimiento, han sido dos fenómenos estudiados desde diferentes perspectivas durante las últimas décadas, sin embargo todavía quedan vacíos conceptuales por definir. Este proyecto tiene como propósito hacer una revisión teórica y documental de forma integral que permita describir, analizar e interpretar estos conceptos en el ámbito organizacional. Por último con este proyecto se pretende determinar cuáles son las características asociadas que definen a una persona líder y su capacidad emprendedora como una característica personal. En primer lugar la investigación comenzara mencionando las diferentes definiciones acerca de ambos conceptos, seguido se analizaran las diversas teorías y por ultimo consolidar los hallazgos más relevantes entorno a estas temáticas de estudio. Finalmente se presentaran algunas explicaciones acerca de estos complejos temas y se espera que la información aquí presente sirva como apoyo para el desarrollo de futuras investigaciones.

## **PALABRAS CLAVE**

- Liderazgo
- Emprendimiento
- Líder
- Emprendedor
- Aspectos socioculturales
- Habilidades
- Comportamientos
- Competencias
- Rasgos



## **ABSTRACT**

Leadership and entrepreneurship have been two phenomena that have been studied from different perspectives over the past decades; however conceptual gaps remain to be defined. With this project aims to make a theoretical and documental review in an integral way, which can describe, analyze and interpret these phenomena. Finally with this project aims to determine which are the related features that define a leader and his entrepreneurial capacity as a personal characteristic. In first place this research begins mentioning the several definitions about both concepts. Secondly it will be analyzed various theories. Finally it will be presented some explanations about those complex topics and it is hoping that the information presented works as a support for developing of future investigations.

## **KEY WORDS**

- Leadership
- Entrepreneurship
- Leader
- Entrepreneur
- Sociocultural aspects
- Skills
- Behaves
- Competencies
- Features

## 1. INTRODUCCION

### 1.1. Planteamiento del problema

Es generalmente conocido que el mundo de hoy ha experimentado una transformación económica, social, cultural, tecnológica, demográfica y política debido a los procesos de globalización. Este nuevo contexto mundial se caracteriza por la apertura de los mercados, la eliminación de las barreras comerciales, la unificación de sistemas financieros, el flujo de productos, conocimiento y capital entre los países, además de la presencia de un factor tecnológico cuyo desarrollo es cada vez más rápido y determinante, con la capacidad de cambiar la forma cómo funcionan los sectores. Todo esto se traduce en una nueva dinámica global cada vez más compleja, cambiante, integrada, competitiva e impredecible que desafía a las organizaciones a enfrentar nuevos retos (Romero, 2010), encontrando respuesta a estos a través del desarrollo del “liderazgo y el emprendimiento”, como medios para generar valor y cambio en el entorno (Romero, 2010; Rosero & Molina, 2008; Salinas & Osorio, 2012). En este orden de ideas las organizaciones demandan talento humano dotado de estas cualidades, bajo la concepción de que el ser humano juega un rol primordial en este nuevo contexto como elemento clave para generar ventajas competitivas (Gomez, 2002; Acosta, 2013).

Como se mencionó anteriormente el Liderazgo y el Emprendimiento tienen un rol muy importante hoy en día, como cualidades necesarias a fortalecer dentro de las organizaciones para poder perdurar en el tiempo. Por esta razón en las últimas décadas el interés por el estudio de ambos conceptos se ha incrementado notablemente, sin embargo predomina una debilidad conceptual y metodológica, ya que ambos conceptos son abordados desde diferentes disciplinas tanto de las ciencias sociales como de las económicas, conllevando a que se cree un debate muy interesante en cuanto a la conceptualización de este fenómeno, del cual se ha llegado a puntos en concordancia, pero por otro lado todavía quedan muchos interrogantes y vacíos conceptuales de los cuales no se ha llegado a un consenso (Medina, 2012).

De lo anterior se puede decir que la naturaleza interdisciplinaria plantea grandes retos para la comunidad académica, en la forma como debe ser abordado el emprendimiento tanto

conceptual como metodológicamente. Sin embargo esto también puede considerarse como una ventaja o una característica singular de estos fenómenos, cuya riqueza teórica los hace atractivos para invertir esfuerzos en el estudio de estos, llegando a lograr grandes aportes que beneficien a la sociedad.

Otra particularidad interesante que se identificó en la a revisión bibliográfica realizada, consiste en que ambos fenómenos comparten características y tendencias. Primero las disciplinas que convergen en el estudio de ambos fenómenos son las mismas, segundo, el estudio de ambos conceptos ha evocado la necesidad de buscar nuevas formas para afrontar la nueva dinámica global, tercero diferentes autores reconocen que tanto el ejercicio del liderazgo como del emprendimiento se traduce en cambio o transformación. Finalmente el desarrollo de ambos a través de la historia ha sido muy similar (Clogiser & Brigham, 2004) de hecho hay algunas investigaciones en la que se ha llegado a combinar estos dos conceptos en uno llamado “Liderazgo emprendedor”, con el fin de explorar ambos conceptos (Yang, 2006) Ante circunstancia la investigación busca entender la relación entre dichos fenómenos, como es la dinámica entre ellos, si existe una relación dependiente bidireccional o si esta puede ser unidireccional.

## **1.2. Justificación**

En el estudio del Emprendimiento y el liderazgo no hay una concepción clara de los límites conceptuales de estos fenómenos, debido a diferentes circunstancias tales como a los variados enfoques teóricos y metodológicos desde los cuales son abordados. Entonces ¿cómo se puede podría llegar a una definición aproximada de estos conceptos, teniendo en cuenta la ambigüedad conceptual productos de las circunstancias mencionadas? Es por esto que es necesario hacer una revisión constante de las diferentes propuestas teóricas, agrupando, organizando y consolidando la investigación en un solo texto que sirva como base para futuras investigaciones. Por ende este proyecto tiene como propósito hacer una revisión teórica y documental de forma integral que permita describir, analizar e interpretar estos conceptos en el ámbito organizacional.

Como se ha identificado el liderazgo y el emprendimiento comparten un conjunto de características, que llevan a plantearse los siguientes cuestionamientos: ¿Cuál es el alcance de la relación entre ambos conceptos? ¿En qué forma y en qué sentido se desarrolla tal relación?

Finalmente ante la importancia de contar con talento humano que tenga características de emprendimiento y liderazgo, es preciso conocer ¿Qué diferencias individuales existen entre las personas que tiene estas habilidades y las que no? ¿Cuáles y en qué consisten estos rasgos, comportamientos o características? Se ha determinado realizar este estudio para conocer lo que dice la literatura respecto a los atributos que tiene una persona emprendedora y líder, con el fin de identificarlos, delimitarlos, y contribuir en su desarrollo. Dado que se trata de habilidades, se asume que éstas son susceptibles de ser aprendidas por los jóvenes.

### **1.3. Objetivos General:**

Describir y analizar el liderazgo y el emprendimiento a través de una revisión documental y observar si existe una relación y en qué sentido, entre dichos fenómenos.

### **1.4. Objetivos Específicos:**

Determinar si existen diferencias individuales asociados al líder y a su capacidad emprendedora como una característica individual.

Describir, de acuerdo con los hallazgos obtenidos, si ciertas características vinculadas al sujeto guardan relación con el emprendimiento y el liderazgo.

### **1.5. Alcance y vinculación con el proyecto del profesor**

El proyecto está vinculado a la línea de investigación de Liderazgo, y es afín a los objetivos del proyecto de “liderazgo transformacional”, con miras a lograr el entendimiento del fenómeno del liderazgo, centrándose principalmente en singularidades que caracterizan al sujeto como líder y a

su vez como el contexto cultural puede llegar a predeterminar una mayor tendencia hacia el liderazgo dentro de una población. Por este motivo el propósito central con esta investigación es hacer un estudio documental que contenga los avances más relevantes en el estudio del liderazgo y emprendimiento. Se espera que este estudio contribuya al entendimiento de la relación liderazgo-emprendimiento, a través de la exploración de diferentes posturas y argumentos que permitan entender esta relación. Además esta investigación será de utilidad para sustentar teóricamente producciones académicas relacionadas con la línea de liderazgo.

## 2. CONCEPTUALIZACION DEL EMPRENDIMIENTO

### Antecedentes

Las primeras aproximaciones conceptuales acerca del fenómeno del emprendimiento son introducidas por primera vez en el siglo XVIII por los fisiócratas, con el autor Richard Cantillon (1680-1734) en donde clasificaban a los individuos de una sociedad en los productores de la economía de mercado denominados como “Contratados” los cuales recibían una renta fija y en los “Emprendedores” que percibían rentas variables y reconocido por tomar riesgos en condiciones de incertidumbre (Cantillon citado en Rodríguez, 2009, ).

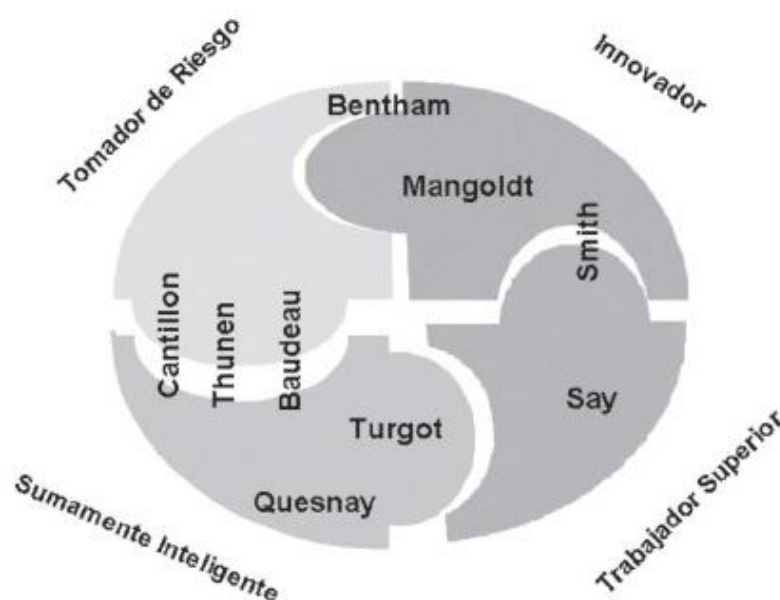
Este planteamiento propuesto por Cantillon fue complementado posteriormente por otros fisiócratas como Turgot (1766) quien afirmó que los riesgos que corre el emprendedor son por lo general respaldados por su propia porción de capital. Este autor distinguía cinco formas de invertir el capital: la inversión para la agricultura, la industria o el comercio, la compra de tierras y los préstamos a interés (Turgot, citado en Rodríguez, 2009).

Otro gran aporte fue realizado por Jean Baptiste Say (1767-1832), el cual manifestó que el empresario es el elemento catalizador para el desarrollo de productos, concebido como un “trabajador superior”. Es decir era un agente capaz de unir todos los medios de producción, para trasladar los recursos de una zona de baja productividad a una zona de alta productividad y rendimiento (Hoselitz, 1960)

Según Hebert y Link (1982) al mismo tiempo en la escuela clásica inglesa con Adam Smith (1723-1850) manifestó varias inferencias indirectas acerca del papel del empresario en la economía. Además reconoció la innovación como un sello de actividad profesional en el trabajador superior y obviamente las características de propiedad y el carácter de tomar riesgos.

Para la Escuela Alemana a través de J.H Von Thunen (1783-1850) y H.K Von Mangoldt (1824-1868) realizaron grandes aportes al estudio del emprendimiento. El primero considera que hay una relación entre el emprendedor y la descripción del beneficio, que se concibe sobre la base de la complejidad. El segundo autor reconoció el emprendimiento y la innovación como factores importantes en la vida empresarial, sin embargo, no observaba en esto un método de crecimiento rápido (Hebert & Link, 1982)

Al igual que hoy en día, en la economía clásica tampoco existía una definición o una concepción clara y homogénea entre los distintos autores. Cantillon, Thunen, y Bentham asimilan al emprendedor como un individuo que toma riesgo para maximizar sus beneficios; Otros como Cantillon, Quesna y Turgot lo conciben como el hombre inteligente y finalmente Smith, Bentham y Mangoldt los catalogan como el innovador (Rodríguez, 2009).



**Ilustración 1: Caracterización del emprendedor en los clásicos.**

Fuente: Rodríguez y Jiménez (2005). Emprendimiento, acción gubernamental y academia, revisión de la literatura. Imagen tomada de: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512005000200005&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512005000200005&script=sci_arttext)

Ya para el siglo XX para la Escuela Neoclásica con Weber (1864-1920) se empieza a ampliar la visión que se tiene del empresario. Según este autor se identifica dos tipos de empresarios: el tradicionalista que surge en la época mercantilista, y al cual de acuerdo a su actividad capitalista de producción no se identifica unos rasgos necesarios de mentalidad empresarial. Por otra parte el capitalista que si desarrolla una mentalidad empresarial, una personalidad enfocada a maximizar su riqueza y a transformar su actividad en un proyecto de vida (Weber, 1984)

Uno de los pioneros en el estudio del emprendimiento, fue Alfred Marshall (1842-1924), quien contribuyó a la teoría de los procesos productivos. Junto a los tres factores productivos clásico tierra, capital y trabajo, aportó un cuarto factor productivo el del “hombre de negocios”, concebido por Marshall como el eje central de los otros tres factores y coincidiendo con la línea



de Say en la que este hombre de negocios es un trabajador superior con habilidades especiales. En este siglo surgieron los préstamos, lo cual dio un giro total a la concepción de empresario ya que ahora el acceso a capital para invertir no era un privilegio de las familias más adineradas, dando paso a las sociedades anónimas. Marshall señaló que el concepto de empresario o de la persona que controla una empresa necesitaba ser ampliado, entre el propietario (accionistas) y los directivos los cuales se ocupaban del día a día de la empresa. (Zaratiegui, 2002)

Joseph Alois Schumpeter (1883-1950) fue uno de los más importantes neoclásicos que se destacó por sus obras del ciclo económico y además por recalcar la importancia que tiene el empresario para estimular la inversión y la innovación que determinan el crecimiento de la economía. Para Schumpeter las teorías clásicas no lo satisfacían, ya que no compaginaba con la idea, en la que el emprendedor se limitaba únicamente a las funciones de controlar los recursos, ya que esto no era suficiente para caracterizar a un individuo tan particular de la economía. Para Schumpeter esto es algo común de un simple administrador (Rodríguez, 2009). De igual forma este autor criticó la teoría en la cual el emprendedor es un simple catalizador entre los factores de producción. Schumpeter reconoce al emprendedor como un ser creador de innovaciones técnicas y financieras en un entorno donde los riesgos son frecuentes y las ganancias no son seguras. Schumpeter también es reconocido por ser el primer autor en proponer el concepto de emprendimiento como la creación de empresa, la gestión del riesgo y su importancia para el crecimiento económico, la innovación, el descubrimiento (Citados en Romero, 2010).

Desde la teoría clásica americana hubo varios pensadores que abordaron el emprendimiento como Francis E. Walter (1894 – 1963) quien acentuó los elementos de toma de decisiones y liderazgo; Frederick Hawley (1827-1889) reiteró la vieja doctrina de Castillón referente al tomador de riesgo e hizo énfasis, en la importancia del emprendedor en la economía para potenciar el crecimiento y Frank Knight (1885-1972) contribuyó con dos grandes aportes al estudio del emprendimiento. Primero, realizó una clara distinción entre los riesgos asegurables y la incertidumbre no asegurable. Segundo aportó la teoría de utilidades, que asocia la incertidumbre no asegurable con el cambio económico y con las diferencias de capacidad empresarial. Knight también asegura que los riesgos no tienen mayor relevancia si la incertidumbre puede ser asegurada (Hebert & Link, 1982)

En la búsqueda de conceptos teóricos acerca del emprendimiento, resaltan dos autores, Howard Stevenson y Jeffrey Timmons que abordan al emprendedor desde los conceptos de las ciencias administrativas y empresariales.

Stenvenson enfatiza en la diferencia del emprendedor y el administrador, donde el primero persigue una oportunidad y enfatiza sus esfuerzos de una forma creativa para poder obtener la mayor cantidad de beneficios posible. Por el contrario el administrador se limita a actuar según los recursos que posee. Stevenson (1975 Citado en Romero, 2010) afirma que hay 5 ejes en los cuales el emprendedor se puede definir. Su enfoque organizativo, compromiso con los recursos, su actitud frente al control de los recursos, su compromiso frente a la oportunidad y su orientación hacia la estrategia.

Timmons (1999) se concentra en el concepto de oportunidad, manifestando la habilidad especial del emprendedor como un sujeto con una visión particular que le permite identificar oportunidades donde los otros ven obstáculos o caos. De igual forma reconoce al emprendedor como un tomador de riesgos calculados, con unas habilidades de liderazgo necesarias para llevar a cabo sus proyectos (Citado en Romero, 2010).

### 3. CONCEPTUALIZACIÓN DEL LIDERAZGO

#### Antecedentes

La historia de la evolución teórica del liderazgo se ha caracterizado por la conglomeración de un gran número de enfoques, donde algunos han sido complementados con nuevos elementos y otros se ha rezagados, dándole paso a nuevas teorías más elaboradas. El enfoque más antiguo desde el cual fue abordado, se concentraba en estudiar las características personales de los individuos con dicha cualidad. Dentro de este enfoque pertenecen varias teorías que aún son motivo de estudio en el mundo académico, tales como la teoría de rasgos, la motivacional y la del líder carismático.

*La teoría de los rasgo* surge a principios del siglo XX, basada en la concepción, que el liderazgo es producto de una serie atributos personales que no son comunes, como por ejemplo, la responsabilidad, la participación social, las habilidades cognoscitivas, la inteligencia, la originalidad y la seguridad. Estos son unos de los rasgos generales que se aprecian en la literatura relacionada con este enfoque. Sin embargo, esta es una teoría que no se ha llegado a consolidar del todo, ya que a partir del siglo XX se hicieron comparaciones entre diferente líderes de éxito durante 40 años, para conocer diferentes rasgos asociados a la inteligencia, la personalidad y físicos, con el fin de conocer cuál era la mejor combinación de rasgos sin llegar a un acuerdo entre los diferentes estudios. (Gomez, 2002).

Dentro de la anterior teoría el psicólogo mundialmente reconocido, “Daniel Goleman” adiciona una característica más, refiriéndose a la inteligencia emocional como la habilidad de identificar e interpretar y conducir las emociones del grupo para lograr una meta. Adicionalmente este autor es el primero dentro de los autores que apoyan esta teoría de rasgos, en manifestar que dichas habilidades pueden ser aprendidas y que no son únicamente adquiridas innatamente como lo dicen sus colegas (Goleman, 1998).

*El liderazgo situacional*, que como su nombre lo indica, el comportamiento del líder o la forma de liderar es influenciada por unos factores externos dependiendo del contexto en el que se ejecute, afectando de igual forma su efectividad. El líder debe analizar el contexto y asumir un estilo de liderazgo que se adapte a las circunstancias (Kreitner & Kinicki, 1997).

Dentro del enfoque de los atributos personales, también se reconoce la *teoría del líder carismático*. En la cual se coincide al líder como una figura extraordinaria, reconocido por tener la habilidad inusual de convencer a las personas de formas poco convencionales que generar mucha atracción. Según varios autores la figura del líder carismático se caracteriza por poseer una visión clara, acompañada de un fuerte compromiso con la misma, un comportamiento fuera de lo común pero atractivo, tienen una gran sensibilidad con el entorno y una gran confianza en sí mismos. (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 1996)

Kreitner y Kinicki (1997) han identificado que el líder carismático tiene un modo de operar o mejor dicho un proceso basado en tres etapas en las cuales llega a convencer a sus seguidores. La primera consiste en transmitir su visión de una forma atractiva y en la cual vincula el presente con una situación ideal a la cual es posible llegar. La segunda etapa consiste en transmitir un comportamiento que sirva como modelo a imitar por sus seguidores, complementado con la transmisión de mensajes y acciones basados en un conjunto de valores. Por último la tercera etapa se resume en la postura de auto sacrificio, compromiso y coraje que asume el líder con la visión.

Otra de las teorías encontradas dentro de la revisión bibliográfica revisada, es *La teoría motivacional* en donde se consideran tres elementos motivadores que dirigen la conducta de las personas; estos son el poder, el logro y la afiliación. El líder motivador según Gómez (2002) es una persona que no teme al error, que tiene una excelente actitud al cambio, que es capaz de corregirse a sí mismo, que tiene una fuerte habilidad de escuchar a los demás y de lograr congeniarse con sus seguidores de una forma genuina.

Desde *la teoría conductual* se busca conocer como es la relación entre lo que hace el líder y la forma de proceder de sus seguidores, donde la conducta del líder se caracteriza por las tareas o las metas a lograr y al mismo tiempo por su preocupación por el bienestar de sus seguidores a través de una relación de confianza y respeto (Gomez, 2002). Desde de esta perspectiva basados en los atributos personales los escandinavos proponen un nuevo enfoque con el fin de replantear las concepciones clásicas, ya que el mundo moderno es más cambiante y por lo cual requiere una nueva concepción del líder, principalmente caracterizado por un estilo de liderazgo orientado al desarrollo. Este estilo propone un líder capaz de generar cambio, que busque nuevas ideas y valore más la experimentación (Robbins, 1999).

Las universidades de Michigan y Ohio fueron las primeras en proponer dos tipos de líder, *transaccional* y *el líder transformacional*. Este último resalta por su cualidad de motivar e inspirar a sus seguidores con el fin de lograr resultados mayores de los planteados y a promover el desarrollo de los seguidores. Por otro lado el transaccional está más enfocado en reconocer los deseos de sus seguidores y así servir como soporte para que estos logren alcanzar el nivel de rendimiento al que aspiran y así lograr sus metas (Gómez, 2002).

Rodríguez, (1998) habla de *el liderazgo racional burocrático*, basada en la democracia donde es el pueblo quien elige a su gobernante y por su tanto su líder, en donde la atención se presta es el rol, es decir en la posición o cargo que representa algún tipo de poder sobre los demás.

## **4. CARACTERISTICAS INDIVIDUALES ASOCIADAS AL EMPRENDIMIENTO Y AL LIDERAZGO**

### **4.1.Locus de control**

Según Palenzuela (1984, Citado en Brenlla, 2011) El estudio del control personal en el ámbito de la psicología se retoma a los años 50 y 60, sin embargo este campo ha cobrado relevancia en las últimas tres décadas como la psicología del control.

Este concepto se refiere al grado de percepción que tienen los individuos en cuanto al nivel de control que tiene acerca de sus vidas y lo que pasa en ellas. Para Ajzen, (1991) la percepción del control que se tiene sobre la vida depende de igual forma de la percepción de dificultad o facilidad para lograr un determinado logro.

Existen dos tipos de locus de control: el interno y el externo. El primero se refiere a las personas consientes de sí mismas, de sus emociones, pensamientos y conductas. Son individuos con la capacidad de aceptar sus errores, se proponen metas y trabajar para ellas, además tiene un alto sentido de valoración por sus logros alcanzados (Brenlla, 2011).

Las personas que tienen un locus de control se rigen por factores externos, como la fuerza del destino, la suerte, el clima etc. Un individuo con este locus cree que sus resultados y acciones están condicionadas o dependen del comportamiento del entorno (Brenlla, 2011)

Para Rotter (1966 citado en Mora, 2011) fundador de la teoría del locus de control, el emprendedor es una persona que tiene la fuerte convicción de poder controlar el resultado de sus acciones, comportamiento y demás, ya que no cree en la suerte o en cuestiones del destino. Blackaman (2004 citado en Mora, 2011) afirma que un emprendedor tendrá más éxito en la medida que su locus de control interno sea más alto, ya que pondrá más esfuerzo y dedicación hacia los resultados deseados, impulsado por la idea que el resultado depende de sus acciones.

Gilad (1982) manifiesta que gracias al locus de control interno los emprendedores son capaces de optar por un estado de alerta, atento a las oportunidades con el fin de obtener la mayor cantidad de beneficios.

Finalmente Rotter (1992) asocia a los individuos que tienen un locus de control interno en aspectos como la planificación, la persistencia y a la capacidad de hacer frente a los problemas, las cuales son características comúnmente asociadas a los emprendedores.

Se puede observar que hay tanto líderes con locus de control interno como externo. Se ha observado que los directivos con un locus de control interno son más propensos a participar en innovaciones, proyectos más riesgosos, tienen un mayor liderazgo en el mercado, horizontes de planeación más largos y de igual forma las empresas que están iniciando tienen mayor probabilidad de éxito si son dirigidas por líder con un locus de control interno (Whetten & Cameron, 2005).

Según Anderson y Sheneider (1978 Citados en Whetten & Cameron, 2005) se realizó un estudio de liderazgo y desempeño de grupo, demostró que las personas con un locus de control interno tienen un mayor aceptación a ser líderes que los externos y que los grupos liderados por personas con un locus interno son más eficientes que los grupos con un líder que posee un locus de control externo. Sin embargo tener un locus de control interno no siempre conlleva resultados positivos, se ha identificado que las personas con un locus de control externo están más inclinados a iniciar estructuras, es decir tiene una afiliación por aclarar las funciones y de igual forma, las personas con un locus de control interno tienen más dificultades para llegar a tomar decisiones serias con consecuencias para alguien más.

En base a lo anterior se puede llegar a establecer ciertas diferencias y similitudes entre los emprendedores y los líderes en cuanto al locus de control. 1) Se reconoce que hay líderes que se caracterizan por tener un locus interno o externo, por otro lado los emprendedores se caracterizan por tener únicamente un locus de control interno. 2) Los emprendedores y líderes que comparten este locus de control interno tienen una disposición al cambio, a la innovación y asumir riesgos, de igual forma son personas que tienen una fuerte convicción en que los resultados dependen de sus acciones y por esto mismo se les reconoce por ser persistentes en sus tareas.

## 4.2.Necesidad de logro

La necesidad de logro es descrita como el impulso que existe en los individuos en elegir y en persistir en el cumplimiento de tareas retadoras que les permita desarrollar sus habilidades para llegar al éxito (McClelland, 1971). Este autor define al logro en su teoría de las necesidades sociales, como el interés por la excelencia y el éxito.

Esta motivación es coincidente como el impulso por sobresalir en relación a unos estándares autoimpuestos basados en la lucha por el éxito (Robbins, 1999).

El individuo motivado al logro se caracteriza por escoger sus metas de una forma realista, tratando de exigirse a sí mismos para poder probar que son exitosos, las metas que se plantean no son ni muy fáciles pero tampoco son imposibles de cumplir. Para estas personas una meta fácilmente alcanzable no significa un logro genuino. De igual forma son personas que necesitan recibir retroalimentación positiva constantemente (McClelland, 1971).

Según Solana (1993 Citado en Vargas, 2012) este impulso que los lleva a persistir para llevar a cabo sus metas hace que el individuo. 1) Asuma responsabilidades individuales, 2) Planifique en lo que desea hacer, 3) Asuma riesgos moderados, 4) actúe para lograr la excelencia, 5) Use el tiempo con eficacia, 6) Mantenga una actitud positiva, objetiva y realista, 7) Proyecte sus metas en el tiempo.

David McClelland junto con otros investigadores en los años 60, llevaron a cabo varias investigaciones relacionadas al desempeño empresarial y las motivaciones humanas, identificando que hay una relación entre el desempeño empresarial y la motivación al logro con el éxito en el desarrollo empresarial, lo cual ha sido ratificado por investigaciones posteriores, comprobando de igual forma que la motivación al logro es el factor más importante para lograr el éxito de los negocios (Vasquez, 2011, Citado en Vargas, 2012). Investigaciones posteriores identificaron las características de las personas motivadas al logro tales como, la excelencia, responsabilidad, riesgo moderado, apreciación del futuro a mediano y largo plazo, necesidad de retroalimentación, tendencia al éxito y la fijación de metas sucesivas; estas son características que son compartidas con los emprendedores, por lo cual se puede inferir que los emprendedores o los empresarios de éxito son individuos con una alta motivación de logro (Vargas, 2012)



McClelland (1989) afirma que la motivación al logro en los líderes no es consecuencia de la satisfacción que obtienen al realizar tareas complejas, sino debido a que el cumplimiento les permite conocer si el éxito alcanzado es producto de sus esfuerzos. De igual forma este autor piensa que las personas con un alto nivel de necesidad de logro son los mejores líderes, que se caracterizan por ser curiosos y evitar la rutina lo cual les permite ser innovadores, pero que en ocasiones tiende a pedir demasiado de sus colaboradores, basados en que todos tienen el mismo deseo de lograr metas muy altas.

Según lo anterior, se puede inferir que los emprendedores y los líderes de éxito, son personas con una alta necesidad de logro, motivados por el cumplimiento de tareas difíciles pero no imposibles, que los retan a desarrollar al máximo sus habilidades y así obtener la satisfacción que buscan. De igual forma tanto los emprendedores y los líderes con una necesidad alta de logro comparten características como la responsabilidad y la creatividad.

#### **4.3. Propensión a asumir riesgos**

Se puede definir como un rasgo de la personalidad que determina la disposición y la tendencia de un individuo a asumir riesgos. Es decir cuando un individuo tiene un alto nivel de propensión estará más inclinado a considerar situaciones donde el resultado final sea muy distinto del lo que esperaba. Por otro lado, las personas con un bajo nivel de propensión a asumir riesgos optarán por alternativas donde el resultado es más predecible. (Das & Teng, 1997)

Se puede decir que la propensión al riesgo ha sido comúnmente atribuida a las características de cualquier emprendedor que lo distingue y lo hace diferente (Vecchio, 2003). Una persona arriesgada está inclinada a aprovechar las oportunidades que se caracterizan por estar en contextos inciertos.

El estudio del emprendimiento enfocado en conocer las competencias de los emprendedores con éxito, ha tenido como propósito identificar dichas competencias para poder ser desarrolladas y capacitadas dentro de las organizaciones para mejorar su competitividad y de igual forma potenciar el desarrollo del país. Sin embargo no se ha logrado categorizar dichas competencias con la claridad necesaria, ya que las competencias de los ejecutivos y los

directores de empresa solapan con la de los emprendedores (Seagal, Borgia, & Shoenfeld, 2005). Adicionalmente los emprendedores exitosos no pueden ser diferenciados de los emprendedores que no son exitosos según la propensión al riesgo (Peacock, 1986). Por otro lado se ha demostrado que las personas que empiezan su propio negocio tienen un nivel de propensión al riesgo mucho más alto que los directivos de empresa de empresas ya establecidas (Begley & Boyd, 1987).

La evidencia empírica no ha logrado tener la suficiente evidencia para relacionar la propensión al riesgo como un rasgo distintivo de la personalidad del individuo emprendedor (Busenitz, 1999). Por ejemplo se ha fallado tratando de encontrar las diferencias entre la propensión de asumir riesgos entre los emprendedores, los gerentes de las empresas y la población en general (Brockhause, 1976 Citado en Veccihio,2003).

Según la literatura consultada, no hay suficiente información para poder generar un vínculo entre los emprendedores y los líderes en base a la capacidad de asumir riesgos, ya que, aunque la propensión al riesgo es una competencia generalmente atribuida a los emprendedores desde el inicio del estudio de este fenómeno, no hay evidencia empírica que relacione a los líderes con la propensión a asumir riesgos. Por otro lado, se puede llegar a interpretar que si algunos líderes son innovadores, por lo tanto también poseen cierto grado de tolerancia al riesgo, ya que el dentro del proceso de innovación siempre existe la incertidumbre de obtener cierto resultado.

#### **4.4.Motivo de poder**

El poder se puede coincidir como la relación que existe en un grupo social en la cual un individuo ejerce influencia sobre la conducta de los demás, ya que tienen la capacidad de modificar el comportamiento de los grupos. Entonces se puede llegar a contemplar el motivo al poder como el interés por influenciar sobre los demás, además de dominar y controlar sus comportamientos, buscando una posición de autoridad. Por lo general las personas con un alto nivel de necesidad buscan satisfacer este motivo buscando posiciones dentro de un grupo u organización en la cual puedan ser líderes, por ende estos individuos se inclinan por profesiones en las cuales puedan ejercer influencia sobre los demás ( Chóliz, 2004; Luccier & Achua, 2005).

Según la literatura el motivo de poder y la motivación al logro guardan una relación entre sí, ya que las personas con estos motivos buscan reconocimiento de los demás, sin embargo, si diferencian en el que el sujeto con alto motivación al poder se esfuerza por mantener su situación a través de una posición conservadora, por otro lado, el sujeto con alto motivo al logro acepta los cambios siempre que sean favorables (Lussier & Achua, 2005).

El motivo de poder según McClelland (1985), autor que fue mencionado anteriormente, reconocido por ser una autoridad en esta materia, manifiesta que este motivo cumple con todos los requerimiento para ser clasificada como un motivo, ya que tienen funciones energizantes, orientadoras y selectivas de la conducta.

Desde el fundamento *energizante* el autor relaciona este concepto desde el punto vista biológico, argumentando, que este motivo estimula la activación del sistema simpático, encargado de activar el cuerpo para la acción a través del estímulo de los músculos lisos. Además, este motivo activa el neurotransmisor denominado catecolaminergico, que al igual que el sistema simpático preparan al cuerpo para realizar una actividad física.

La función *orientadora* se evidencia en el hecho que las personas con un alto nivel de motivo al poder perciben un mayor estímulo cerebral cuando se trata de estímulos relacionados con poder, que con estímulos neutros.

Finalmente la función *selectiva* hace referencia a que los sujetos con necesidades de poder tienden a recordar situaciones relacionadas con poder.

Los directivos de empresas tienen una alta necesidad de poder y una baja necesidad de logro, por otro lado, los emprendedores tienen una alta necesidad de logro y una baja necesidad de poder (Ollé, y otros, 1997). El empresario tiene una alta necesidad de logro, ya que busca probarse a sí mismo y mejorar su desempeño, sin embargo, este es consciente que necesita tener la capacidad de influir sobre los demás, para cumplir con las tareas necesarias para llegar al éxito. Por consiguiente el empresario también debe tener motivación por el poder, si quiere llevar a cabo sus proyectos, sin embargo, este motivo debe ser entrenado para buscar el beneficio grupal y no solo el individual como se explico anteriormente. De igual forma el emprendedor que es exitoso se destaca por su madurez emocional, que le permite motivarse a sí mismo y a su grupo de trabajo, donde su deseo por dirigir no es autoritario, por el contrario es democrático y

desinteresado. (McClelland & Burnham, 2008). De igual forma la forma de dirigir de los empresarios, debe estar orientada a crear un ambiente de trabajo, donde los subordinados se sientan parte de la empresa, se sientan incentivados a ser más responsables y a mejorar el trabajo en equipo, de esta forma el desempeño de la empresa puede evolucionar y es la forma en la que la gestión del empresario puede ser exitosa (McClelland & Burnham, 2008).

Por lo general, el líder se percibe como una figura de poder dentro de las organizaciones, donde ejerce una gran influencia sobre los subordinados, por lo que al acceder a una posición de autoridad su poder e influencia irá en aumento (Chóliz, 2004).

Según lo anterior se puede llegar a inferir, que hay una relación entre la necesidad de poder, el emprendimiento y el liderazgo, donde, no todos los líderes son emprendedores, pero si es necesario que los emprendedores sean líderes, ya que necesitan ser esa figura de poder dentro de una organización, capaz de conducir a sus colaboradores de la mejor forma, para llegar a lograr el éxito.

#### **4.5. Necesidad de afiliación**

Es el interés inconsciente por crear, mantener y restablecer relaciones personales estrechas con efectos positivos, ya sea con una o varias personas (Atkinson, Heyns, & Veroff, 1954). Los individuos que presentan un alto nivel de esta necesidad se caracterizan por poseer un alta sensibilidad hacia los demás, además, son personas que disfrutan de las actividades sociales, agrada a los demás y buscan la pertenencia, por eso es común que se unan a grupos u organizaciones. Estas personas buscan más ser parte del grupo y no de alcanzar una posición de poder (Lussier & Achua, 2005).

Estas personas se caracterizan por tener un patrón de conducta, en el cual tienden a tener una constante participación en las conversaciones de grupo, viven lugares que les facilite el contacto social, son fieles a sus compañeros amorosos, frecuentan regularmente a sus amigos, prefieren realizar actividades grupales con sus amigos o conocidos, evitan comentarios disociadores y pasan menos tiempo solos que las personas con una baja necesidad de afiliación (Chóliz, 2004).

Esta necesidad por establecer relaciones de cordialidad, evitando conflicto en un clima positivo y cálido, es propia de los países latinos en América y en Europa, de igual forma es común en los países influenciados por el confucianismo como China y Japón. Estas personas se caracterizan por ejercer un liderazgo social más que un liderazgo enfocado hacia la tarea, sacrificando en muchas ocasiones los resultados por el bienestar del grupo. Sin embargo, en la vida organizacional contemporánea la necesidad de afiliación debe estar presente dentro los gerentes y líderes, ya que esto promueve una cultura corporativa orientada a la asociación, trabajo en equipo, resolución de conflictos, traduciéndose en un activo para la compañía. (Oliastri, 2012)

Entre la literatura revisada se ha encontrado, que no hay información contundente entre emprendimiento, el liderazgo y la motivación o necesidad de afiliación también conocida como asociamiento. Según McClelland (1987) los emprendedores se caracterizan por tener un alto sentido de compromiso por los demás, sin embargo, también son reconocidos por no ser conformistas, además de ser individuos que no encajan en las organizaciones tradicionales. Es por esto que puede llegar a ser posible determinar que los emprendedores tienen una baja motivación de afiliación, sin embargo esto no significa que tengan bajas habilidades sociales, las cuales son necesarias para tener éxito en sus actividades, siendo estas imperativas para poder convencer a las personas de invertir en su proyecto, comprender sus productos y demás. (Decker, Calo, & Weer, 2012). Para McClelland (1985) la motivación de afiliación y las habilidades de socialización deben ser tomadas por aparte como objetos de estudio.

#### **4.6. Auto eficacia**

El estudio de la auto eficacia en los últimos años se ha incrementado. Este concepto según Bandura (1987) se concibe en la forma como los individuos planifican y ejecutan sus actos para llegar a un rendimiento deseado, basándose en los juicios que cada individuo hace acerca de sus capacidades.

La creencia que tiene cada persona acerca de sus habilidades son el resultado de cuatro (4) factores: 1) Las experiencias propias: las experiencias de éxito refuerzan los juicios relacionados con las habilidades propias de los individuos, por lo cual entre estas experiencias sean repetitivas

el individuo tendrá mayor confianza del rendimiento o eficiencia que puede llegar a alcanzar. 2) Las experiencias vicarias que se refieren a las vivencias de alguien más, las cuales refuerzan las creencias de los observadores, de que ellos también tienen las aptitudes para lograr el éxito 3) La persuasión verbal o social. Estas personas influenciadas por terceros acerca de sus capacidades, pueden llegar a tener un mejor rendimiento ya que invierten más esfuerzo y son más perseverantes debido a esa convicción forjada por otros y 4) Los estados psicológicos (Bandura, 1997).

La relación entre la auto eficacia con la cantidad de esfuerzo que se invierte es directa, por lo tanto una persona que tenga mayor confianza en sus habilidades tendrá un mayor rendimiento ya que su esfuerzo será mayor que el de las personas con una percepción de auto eficacia baja. Esto puede explicar por qué en algunas situaciones hay personas que no obtienen los mismos resultados a pesar que poseen las mismas habilidades o recursos.

Adicionalmente las personas con un nivel de auto eficacia más alto interpretan los obstáculos o problemas como oportunidades o retos mientras que las personas con un nivel de auto eficacia las perciben como amenazas o situaciones que no están dentro del control de sus acciones (Bandura, 1999).

Se puede inferir que las personas pueden escoger su profesión según su percepción acerca de sus capacidades. En el caso del emprendimiento, aquellos que tienen una fuerte convicción en sus habilidades como emprendedor, de iniciar y ejecutar un proyecto, estarán más asociados al proceso de creación de empresa. Las personas con una percepción de auto eficacia emprendedora tienden a contemplar las situaciones como oportunidades mientras las personas con una baja auto eficacia las encuentran como riesgosas o como obstáculos (Vecchio, 2003). Adicionalmente según unas investigaciones las personas que se coinciden a sí mismas como competentes tienden a asumir más riesgos, ya que visualizan esas decisiones riesgosas como grandes oportunidades (Krueger & Dickson, 1994). También se identificó que los emprendedores al igual que las personas con un alto nivel de auto eficacia asumen mejor el cambio, ya que se sienten más capaces de desempeñar determinadas tareas, incluso en situaciones de adversidad (Bandura, 1997). Finalmente la auto eficacia positiva se ha asociado a la persistencia, la dedicación y la satisfacción propia, las cuales son cualidades atribuidas a los emprendedores (Garrido, 2000).

La auto eficacia con relación al liderazgo se puede contemplar como la creencia en la habilidad para dirigir (Murphy, 2002).

Paglis y Green (2002) proponen un nuevo modelo en la cual la auto eficacia del líder en relación con las actividades claves de este mismo, se basan proveer una dirección, ganar el compromiso de sus seguidores y superar obstáculos para lograr un cambio.

Tanto los emprendedores como los líderes con un nivel de auto eficacia alto suelen tener más éxito y se caracterizan por tener una visión hacia la vida muy diferente, permitiéndoles obtener un mayor desempeño y mejores resultados, al concebir las diferentes circunstancias, no como problemas u obstáculos, si no como oportunidades o retos para probarse a sí mismos. Esta particular visión, de igual forma, los dota de cualidades como la perseverancia y la dedicación.

## **5. ASPECTOS SOCIOCULTURALES ASOCIADOS AL EMPRENDIMIENTO Y AL LIDERAZGO**

### **5.1.Culturales**

Según la bibliografía consultada existen diversas definiciones de cultura según la perspectiva del autor. Sin embargo, todos coinciden en que “la cultura está constituida por un conjunto de creencias, actitudes, valores y prácticas compartidas por un grupo de individuos que tienen una historia común y participan de una estructura social. La cultura tiene aspectos denotativos (creencias) que señalan cómo son las cosas, aspectos connotativos (actitudes, normas y valores) que señalan cómo las cosas deberían ser y aspectos pragmáticos que proporcionan instrucciones o reglas sobre cómo hacer las cosas” (Molero, 2002).

Como se ha mencionado el emprendimiento ha sido abordado desde diferentes ciencias por su naturaleza interdisciplinaria. Sin embargo en este apartado se enfatiza en el papel que juega la cultura desde el punto de vista antropológico en el fenómeno del emprendimiento, ya que el acto emprendedor es efectuado por una persona cuya forma de pensar y actuar ha sido condicionada por la sociedad y esta por la cultura. (Romero, 2010)

Rodríguez (2009) afirma que el emprendimiento es un fenómeno complejo el cual es susceptible a cambios según el lugar donde se encuentre, por ende es necesario estudiar la cultura de una sociedad para entender los procesos de emprendimiento.

Como se menciona las personas son las que reproducen los actos emprendedores, sin embargo, es necesario considerar en este proceso emprendedor, que este acto es producto de una decisión. Según Aktouf (2001, Citado en Rodríguez, 2009) desde un punto de vista antropológico afirma que la decisión es elemento intermediario entre el pensamiento y la acción. El hombre tiene un sinnúmero de posibilidades de acciones en cada instante, en donde la decisión es tomar elecciones continuamente, en elegir en cada momento un acto emprendedor. De igual forma piensa que la decisión es elemento más importante en el proceso administrativo, y de igual forma influye en el emprendimiento, el cual puede redefinir las concepciones de la empresa y sus componentes.



El nivel de incertidumbre y de riesgo, son tomados en cuenta por el emprendedor al momento de tomar una decisión que le permita obtener la mayor cantidad de beneficios posibles, apoyándose en su capacidad innovadora y creativa para explotar dichas circunstancias. Entonces las decisiones desde la antropología se basan en representaciones o mentalidades según la forma en que conciben las oportunidades de innovar, crear y hacer negocio (Rodríguez, 2009).

Las representaciones o la mentalidad son el producto entre la cultura y las personas, por lo cual cualquier proceso emprendedor será condicionado y dependerá del tipo de mentalidad, donde esta puede tener efectos positivos o negativos en el éxito de dicha acción emprendedora (Romero, 2010). La mentalidad puede ser concebida como el sistema de referencia que comparte una sociedad o un grupo homogéneo de forma implícita, el cual permite percibir la realidad de cierta manera y de esta forma establecer juicios acerca de lo que pasa en el mundo (Mucchielli, 1985 Citado en Rodríguez, 2009).

Según Rodríguez (2009) la mentalidad es la consecuencia de la educación, la experiencia y la interacción con la sociedad, por esto en las sociedades se comparten ciertos hábitos y se reflejan en la cotidianidad. Esta es construida por la forma de relacionarse, las ideologías, la religión, las acciones, las creencias, valores y de la evolución que tenga el pensamiento a través del tiempo. Entonces las mentalidades son representaciones sociales que el hombre reproduce en su relación con el entorno (Rodríguez, 2009)

“...Como mencionamos las decisiones son influenciadas por la mentalidad, la cual puede variar según el grupo social, influenciando de igual forma los procesos de emprendimiento. Por esto se puede llegar a pensar que el contexto es un elemento preponderante para llegar a determinar que grupos tienen más intención emprendedora” (Rodríguez, 2009).

En la comprensión de la mentalidad asociada al emprendimiento, existe un paradigma antropológico que “se expresa por lo motivos trascendentes, que son los resultados de la influencia de personas diferentes a la que ejecuta la acción, perseguidos explícitamente por el valor de dichas consecuencias para aquellas otras personas que reciben la acción. La toma de decisiones como acción trascendente constituye la manifestación más auténtica de la mentalidad/emprendimiento empresarial en la que el gerente delega funciones y autoridad para que se cumpla la opción o acción seleccionada.” (Aktouf, 2001, citado en Rodríguez, 2008)

Rodriguez (2009) manifiesta que existen tres tipos de fuerzas relacionadas a las motivaciones de las personas, donde dos de ellas tienen que ver con el entorno. Estas dos fuerzas tienen una interdependencia con el entorno cuya dinámica se basa en el nivel de influencia que pueda tener el entorno sobre la persona, entre mayor sea la influencia sobre el sujeto se considera extrínseca, por otro lado, si esta es menor será trascendente.

En este punto se puede decir que el objeto de estudio del emprendimiento no solo se puede enfocar en el sujeto, si no que es necesario analizar el entorno y como este influencia las decisiones de los empresarios, esto es lo que denominan como “motivaciones trascendentes” (Romero, 2010).

La mentalidad empresarial crea el imaginario, la ideología, las representaciones y el pensamiento colectivo de las organizaciones, las cuales son motivadas por causas trascendentales que surgen de las decisiones que tome el gerente o el líder de la organización las cuales afectan a las personas que la conforman. Todo esto se termina traduciendo en la identidad, soberanía y diferenciación de la organización. Por tanto durante el acto de emprendimiento las decisiones se fortalecen en la identidad, el liderazgo y la diferenciación en la relación con las personas que reciben la acción, creando las condiciones propicias para un ambiente humano inclinado al emprendimiento o la mentalidad emprendedora (Rodriguez, 2009).

En relación a lo anterior Romero (2010) manifiesta que mediante las motivaciones trascendentes se puede crear el ambiente humano necesario para establecer el emprendimiento. Por lo cual el emprendimiento cobra sentido para el entorno, siempre y cuando el alcance de los efectos positivos incida más allá de la persona que ejecuta la acción de crear la empresa.

El estudio del liderazgo ha cobrado un gran interés entre los psicólogos sociales tanto en aspecto teóricos como prácticos. Desde un punto de vista teórico se desea llegar a conocer por que en una sociedad existen individuos que generan un mayor influencia que otros, para poder llevarla al campo practico conociendo dichas características y comportamientos que definen a un líder (Morales, Navas, & Molero, 1996).

Para Molero (2002), antes de profundizar en la relación entre cultura y liderazgo es necesario conocer las diferentes perspectivas y niveles del concepto cultura, ya que este puede llegar a variar en cada uno de estos. Dentro de esta podemos encontrar la existencia de ...“culturas transnacionales (las compartidas por los miembros de diferentes países), culturas nacionales (las que comparten los miembros de un mismo país), culturas subnacionales (las que son compartidas por diferentes grupos dentro de un país), culturas organizacionales (las compartidas por los miembros de una determinada organización) y culturas suborganizacionales (las compartidas por los miembros de un departamento o unidad dentro de una organización)...” (Molero, 2002).

En el estudio de cultura liderazgo se puede observar dos tendencias entre los autores. La primera consiste en que el tipo de liderazgo es determinado por la cultura. Desde este enfoque se pueden llegar a hacer comparaciones entre los diferentes niveles o grupos sociales para determinar cuáles son las características del liderazgo y su efectividad en cada contexto. (Smith & Bond, 1998). El segundo enfoque señala que el liderazgo no puede considerarse como una variable dependiente de los aspectos culturales, de hecho, existen algunas investigaciones donde la tarea del líder es crear y manejar una cultura (Shein, 1985, citado por Molero, 2002).

### **5.1.1. La influencia de la cultura sobre el liderazgo**

Es generalmente concebido el liderazgo por la comunidad académica, como un fenómeno universal, sin embargo, también se reconoce que las normas, valores, creencias y ideologías de una cultura influyen en la conducta de los líderes y en la percepción que los seguidores tienen acerca de su líder (Bass, 1990). Con el objetivo de determinar cuáles aspectos del liderazgo son universales y cuáles pueden ser producto o afectados por la influencia de la cultura Fiske y Cols (1990, Citados por Molero, 2002) proponen una estrategia de tipologías y dimensiones, mediante la cual se logró deducir que en el liderazgo las dimensiones culturales pueden llegar a determinar que un estilo de liderazgo sea más eficaz en una cultura que en otra.

Un ejemplo de la estrategia de tipología y dimensiones propuesta por Fiske y Cols fue el famoso estudio de Hostfader (1991, Citado por Molero, 2002), “Utilizando una muestra de más de 117.000 empleados de una gran empresa multinacional (I.B.M.) en 66 países este autor encontró,

de forma empírica, y utilizando el país como unidad de análisis, cuatro dimensiones básicas de variación cultural (alta vs. baja distancia de poder; masculinidad vs. femineidad; individualismo vs. colectivismo y alta vs. baja evitación de incertidumbre) y a través de ellas pudo clasificar a los diferentes países que participaron en el estudio. Estas dimensiones parecen responder a una serie de dilemas psicosociales de relevancia universal que ya habían sido identificados antes por otros autores aunque de manera solamente teórica.” (Molero, 2002)

Otra forma de analizar la influencia de la cultura en el liderazgo es a través de la existencia de “prototipo de liderazgo”. Este concepto puede entenderse según Cantor (1981) como el conjunto de rasgos o características asociadas a un a los miembros de cierta categoría. Según esto se puede llegar a inferir que un prototipo de liderazgo, dependería del conjunto de características que tanto el líder como los seguidores, piensan que un líder debe poseer. Cuando mayor ajuste haya entre los que piensa los seguidores y las características del líder, mayor será su reconocimiento como tal y de igual forma puede que llegue a ser más eficaz (Gerstner y Day, 1994, Citados por Molero, 2002)

Molero (2002) afirma que los aspectos de la cultura tales como los valores, normas, ideologías y demás afectan y dan forma a las creencias que una sociedad comparte con relación a los rasgos y conductas que un líder debe tener, lo que anteriormente llamamos como “prototipo de liderazgo”, por lo cual concluye que hay características de los líderes que son universales, mientras que existen otras que son particulares o propias de diferentes culturas.

### **5.1.2. Influencia del liderazgo sobre la cultura**

Hasta ahora hemos estudiado la influencia que tiene la cultura sobre el liderazgo, sin embargo como lo mencionamos antes, también existe un enfoque en el estudio de la relación cultura y liderazgo, cuya dinámica es contraria a la anterior, es decir, a continuación se estudiara “la influencia del liderazgo sobre la cultura” a partir de la perspectiva del denominada “escuela del nuevo liderazgo” (Bryam, 1992). El estudio desde este enfoque en el que el liderazgo afecta la cultura, surge del argumento, en que los grupos sociales se caracterizan por ser dinámicos y cambiantes y por tanto sus culturas también lo hace (Molero, 2002). La influencia del líder sobre

la cultura de algún grupo social debe ser entendida dependiendo del contexto donde se gestó el liderazgo, ya que no es lo mismo que el líder sea el fundador de la compañía, o que este haya llegado a una organización o grupo social ya consolidado, o si el grupo social se encuentra en un periodo de crisis. Desde esta perspectiva Trice y Bayer (1993, Citados por Molero, 2002) manifiestan que existen cuatro tipos de liderazgo cultural: 1) El liderazgo que genera culturas, 2) El liderazgo que cambia culturas, 3) El liderazgo que personifica culturas, 4) El liderazgo que integra diferentes culturas.

## **5.2. Variables demográficas relacionadas con el emprendimiento y liderazgo**

### **5.2.1. Edad**

Se considera que la edad es una variable que tiene incidencia en el desempeño del emprendimiento. Primero, se considera que algunas habilidades tales como, la capacidad de aprender, la memoria y la capacidad de análisis, disminuyen a través de los años, las cuales son necesarias para identificar oportunidades e impulsar mejoras. Segundo, los jóvenes de hoy en día han recibido su educación a una edad más temprana que la de sus antecesores, lo cual les permite a estos jóvenes emprendedores tener un conocimiento más avanzado que les permite identificar con mayor facilidad las oportunidades. Finalmente, Los jóvenes tienen una mayor propensión al riesgo (Entrialgo, 2000)

Ronsadat (1984) manifiesta que no existe una edad ideal para ser un emprendedor, sin embargo, al igual que Entrialgo (2000), piensa que es mejor comenzar a una temprana edad, debido a que no se tienen obligaciones familiares que hagan más riesgosa la idea de emprender, por lo cual es más fácil renunciar a un empleo y formar una nueva empresa. De igual forma a mayor edad se puede contar con una mejor posición laboral dificultando la decisión de emprender y comenzar de cero.

Según varios estudios existe un promedio de edad para emprender diferente para los hombres y mujeres. Mientras el común de los hombres comienza su actividad empresarial a principios de

los 30, las mujeres lo hacen a mediados esa misma década (Shapero, 1982; Ruiz y Kagami, 1993; Citados en Sanchez, 2003)

ESTUDIO	PAIS	PORCENTAJE	EDAD
Varela & Jimenez (1986)	Colombia	40%	<30
Romero López (1986)	España		30-48
Carvajal, Fiedler & Gonzales(1989)	Mexico	92,6%	
Valladares (1989)	Mexico	38%	25-30
		35%	31-40
Castillo & Salinas (1994)	Colombia	60%	30-40
Mercadé (1998)	España	47%	33-47

**Tabla 1: Porcentajes de emprendedores y/o emprendedoras en relación con la edad en la que se convierten en auto empleados.**

Fuente: Sanchez (2003). Perfil psicológico del auto empleado. Pag 62

En cuanto a la relación liderazgo y la edad, no se encontró en la literatura revisada mucha información acerca de este tema en la cual se pueda profundizar. Según algunos autores los líderes son más activos cuando alcanzan su edad media. Sin embargo, también concluyen que la edad no es un factor determinante en el desempeño del líder. Además las habilidades del líder no son producto de la edad, si no del entrenamiento y la experiencia (Juárez & Contreras, 2011). De igual forma se identifico que los lideres de edad mayores tienen menos necesidad de afiliación, por otro lado, sus habilidades de escucha, opinión y sugerencias son más avanzadas, además se caracterizan por proveer una guía más completa y en menos instrucciones (Gilbert, Collins & Brenner, 1990; Shubert, 1988; Citados en Juárez & Contreras, 2011).

### 5.2.2. Emprendimiento y Género

En un principio el estudio del emprendimiento fue creado específicamente para el hombre y cuyos avances eran aplicados para el mismo, debido a que en el momento no había evidencia empírica acerca de mujeres emprendedoras, ni mujeres con altos cargos. Sin embargo, a principios de los ochenta, las mujeres empezaron a figurar en el campo empresarial como fundadoras de empresas y cuya presencia ha ido aumentando hasta la actualidad. Es entonces

cuando la figura de la emprendedora se convierte en motivo de estudio, buscando descubrir, si existen diferencias entre ellas y los emprendedores y sus empresas creadas (Lamolla, 2007).

Algunas diferencias encontradas en cuanto a las características personales asociadas a la educación y la experiencia, factores claves para el emprendimiento, muestran que las mujeres y los hombres poseen el mismo nivel de educación, aunque los campos de estudio para cada género son distintos. Según la evidencia empírica en general las mujeres tienen menos formación en ciencias aplicadas y tecnológicas, y una mayor participación en las ciencias de la vida y la salud (Menzies, Diochon, & Gasse, 2004). En relación a la experiencia algunos autores afirman que las mujeres tienen un menor experiencia en lo que refiere a la dirección y creación de empresas (Carter & Allen, 1997) sin embargo, un estudio más actualizado contradice esta teoría, indicando que las emprendedoras tienen un nivel de experiencia similar (Menzies, Diochon, & Gasse, 2004).

Ahora en cuanto a los motivos que impulsan a las emprendedoras y los emprendedores, existen una gran cantidad de estos, que los impulsan a crear empresas. No obstante, existe evidencia empírica que identifica tres elementos que diferencian los motivos de las mujeres (Lamolla, 2007).

Algunas motivaciones pueden clasificarse como motivaciones por oportunidad y otras por necesidad. Las de oportunidad, consisten en la exploración de posibilidades de negocio, con el fin de lograr beneficios y así independencia de acción y decisión. Por otro lado las necesidades de necesidad se caracterizan por los deseos de obtener independencia económica, obtener un lugar de trabajo y superar una experiencia laboral negativa. En el caso de las mujeres se ha identificado que las motivaciones de necesidad son más fuertes que en los hombres (Minnitii, Arenius, & Langowitz, 2005). Además, algunas emprendedoras son motivadas a crear empresa por el hecho de poder superar ese límite salarial que existe en el mercado. Finalmente, las emprendedoras crean empresas, ya que están altamente interesadas en tener el tiempo suficiente para tener una vida personal gratificante. Además este deseo se intensifica cuando tienen hijos. (DeMartino & Barbato, 2003)

Las emprendedoras y los emprendedores también conservan diferencias entre las empresas que fundan. Por ejemplo, las mujeres tienden a vincularse a los sectores de servicios y especialmente

a aquellos donde su experiencia personal les ha proporcionado conocimiento. Estos sectores por lo general se caracterizan por tener poca especialización técnica. Esto se debe al tipo de formación que han recibido, lo cual fue explicado anteriormente. Otro razón, es que las mujeres tienen menores recursos financieros por lo cual deciden operar en sectores como los servicios que por lo general requieren poca inversión (Lamolla, 2007).

El tamaño de las empresas también es un factor diferencial entre los géneros. Según la literatura, las mujeres tienden a fundar empresas de menor tamaño por varios factores. Primero, como se menciono las emprendedoras buscan iniciar sus empresas con pequeñas inversiones, debido a que las mujeres tienen menor ambición que los hombres y además suelen incursionar en sectores que no demandan grandes inversiones. Segundo las mujeres son menos tolerantes al riesgo, por lo cual son más cautelosas, buscando empezar con empresas pequeñas y con un crecimiento lento (Sánchez, 2003; Lamolla, 2007). De igual forma Sánchez (2003) manifiesta que las mujeres se caracterizan por ser mas asociativas y cooperativas, por lo cual el estilo de dirección de las mujeres se centra en sus empleados, en generar un sentido de comunidad y en la calidad de vida dentro de la organización, por lo cual buscan ejercer su dirección desde el centro y no desde arriba. Finalmente, la mujeres definen el éxito como el poder controlar su destino a través de la relación con sus clientes y por el deber cumplido, por otra parte los hombres lo definen en términos de metas.

### **5.2.3. Liderazgo y Género**

Al igual que el emprendimiento, el liderazgo ha sido un fenómeno que tradicionalmente ha sido asociado al género masculino. Esto se debe a la desigualdad ocupacional que existe en la cultura occidental, en la cual hay mas hombre que mujeres ocupando puestos gerenciales, por lo cual lleva a pensar en la figura de un hombre ocupando cargos donde se ejerce el liderazgo.(Schein, 2001; Cuadrado, 2004). Esta desigualdad mencionada, se debe al tipo de concepciones predominantes en la sociedad acerca de las mujeres, lo hombres y lo cargos gerenciales. Comúnmente los puestos gerenciales son categorizados con características generalmente encontradas en los hombres como el control, la competitividad, la autoridad y la orientación a la tarea. Por otro lado, a las mujeres son atribuidas características tales como la orientación y



preocupación por los otros, los cuales son atribuidos poco asociados por la sociedad al liderazgo, llevando a que las mujeres sean de alguna forma marginadas a alcanzar dichos cargos gerenciales (Cuadrado, 2004). Esa concepción social generalizada acerca de los atributos asociados al líder, lleva a las mujeres a desarrollar características propias de los hombres. Esto en muchas ocasiones genera efectos negativos por parte de sus seguidores, al concebir a dicha mujer como algo poco normal que viola las normas socialmente preestablecidas y pueden llegar a verla como una mujer poca femenina. De acuerdo a lo anterior las mujeres se ven obligadas a desarrollar tanto atributos femeninos como masculino para no generar ese efecto de rechazo (Bulter & Geis, 1990).

#### **5.2.4. Liderazgo, emprendimiento y nivel educativo**

En los años 50 y 60, la mayoría de los emprendedores se caracterizaban por tener poca educación formal, no obstante en la actualidad la mayoría de los emprendedores posee un nivel de formación alto, que según algunos autores es ideal en el proceso de creación de emprendimiento, ya que niveles altos de formación le permiten al emprendedor procesar una mayor cantidad de información y la habilidad de reconocer y discriminar un mayor cantidad de estímulos. Además tienen una mayor tolerancia a interactuar en entornos de incertidumbre y riesgo, con una mayor habilidad de interactuar en situaciones complejas, que aumentan las posibilidades de tener éxito (Sánchez, 2003).

El tipo de educación tiene un papel importante sobre los emprendedores. La educación básica alienta al espíritu emprendedor, mientras el efecto de la educación superior es ambiguo. Ya que una educación, por un lado puede alimentar el espíritu emprendedor, a través de la idea de recibir mayores beneficios. Por otro lado puede alejar al sujeto del emprendimiento dirigiéndolo hacia otros campos. (Casson, 1993). De igual forma, el nivel de educación está ligado al tipo de empresa que se funda. Cuando existe un alto nivel de formación en el empresario la empresa creada suele ser más sofisticada, como por ejemplo empresas de tecnología (Corman, Perles, & Vanicini, 1988)

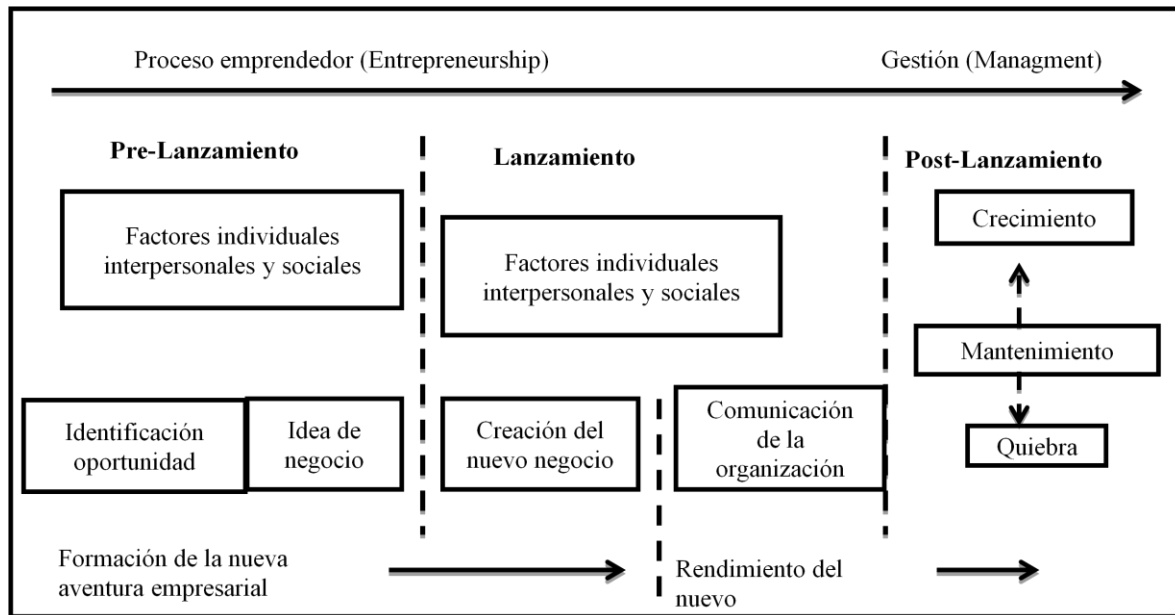
Algunos autores consideran que antes de iniciar una empresa los emprendedores deber hacer cursos y talleres enfocados a cómo crear una empresa, ya que esto genera un sentido de confianza para llevar a la acción sus ideas. Además, se ha identificado que los emprendedores tienen algún tipo de formación en tareas tales como las ventas, finanzas o producción (Cooper, 1970; Castillo & Sánchez, 1994). Sin embargo este conocimiento y habilidades no es únicamente adquirido a través de la educación, también es posible aprenderlo mediante la experiencia. Algunos estudios han identificado que durante la niñez los emprendedores producen algunas conductas de tipo empresarial, como por ejemplo la venta de productos, la impresión de su propio dinero u otras actividades (Kets de Vries, 1977)

## 6. EL EMPRENDIMIENTO COMO PROCESO

Ha sido de gran interés en el mundo académico conocer en qué consiste el proceso de emprendimiento, ya que la comprensión de este permite lograr grandes cambios a nivel económico en una organización o sociedad. Existen una gran cantidad de teorías acerca de este tema, pero para este trabajo utilizaremos las más apropiadas según Varela (2008), las cuales comparten ciertas variables que nos permiten llegar a un mejor entendimiento de este proceso.

El proceso de emprendimiento según Leon Moriano (2005, Citado en Chali, 2012), se divide en tres partes y en donde cada etapa es necesario que el empresario se plantee objetivos, además de decisiones y acciones.

1. Antes del lanzamiento de la nueva empresa (fase de pre-lanzamiento): En esta parte se desarrolla el plan de la empresa el cual ha sido elaborado, después de haber analizado el entorno en busca de una oportunidad para después desarrollar dicha idea de negocio y estudiar su viabilidad.
2. Periodo de lanzamiento de la nueva empresa (fase de lanzamiento): Esta es la etapa en la cual se transforma la idea de negocio ya desarrollada en un hecho, a través de la toma de acciones, creando la estructura organizacional, la acumulación de recursos, el establecimiento de una base de datos y el desarrollo de cierta ventaja competitiva.
3. El desarrollo posterior (fase de post-lanzamiento): En esta etapa ya ha sido creada la empresa y consiste en la administración de los elementos necesarios para mantener la empresa.



**Ilustración 2: Proceso emprendedor.**

Fuente: Leon Moriano, Juan Antonio. El perfil psicológico del emprendedor. P. 238. Tomado de Chali (2012).

Según Baron (2002, Citado en Molero y Morales, 2011) los factores que intervienen en el proceso de emprendimiento, representados en el anterior gráficos estas categorizados en la siguiente forma.

- Factores Individuales: Características demográficas, motivos, rasgos de personalidad, actitudes, cognición, habilidades y conocimiento.
- Factores del entorno: económicos, políticos, mercado laboral, avances tecnológicos, competencia de otras empresa.
- Factores Sociales: influencia o apoyo de la familia y los amigos, tamaño de la red de contactos, valores culturales y la exposición del potencial emprendedor a modelos que desarrollen actividades emprendedoras.

Para Shapero (1984, Citado por Varela, 2008) el proceso de creación de empresa sucede en todos los países. Pero cada proceso es el producto de una acción humana muy especial y del comienzo de otra. Dentro de esta diversidad existen patrones y características generales del proceso, los cuales son reconocibles y descriptibles, pero no es posible manipularlo en formas simples, ya que en este proceso intervienen una gran cantidad de variables.

Shapero abordó el proceso de emprendimiento de una forma en que el individuo o el grupo empresarial, además de los factores sociales, económicos, políticos, culturales y situacionales que afectan la formación de una nueva empresa son tomados como variables independientes. Por otro lado toma como variable dependiente a lo que él llama como *evento empresarial que consiste en:*

Según Shapero, el proceso va: 1. La toma de iniciativa, identificar y llevar a cabo la oportunidad de crear empresa. 2. Acumulación de recursos, determinar necesidades, conseguir y asignar recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos. 3. Administración, organización y dirección, gerencia para la nueva empresa. 4. Autonomía relativa, libertad del empresario para tomar decisiones sobre la organización. 5. Toma de riesgos, responsabilidad sobre utilidad o pérdida de la empresa (Shapero, 1984, Citado por Varela, 2008).

En esta teoría se observa cómo no hace mención ni de la innovación, ni de la creatividad, ya que para él, las 5 características expuestas en su conjunto producen la innovación y la creatividad. De igual forma se contempla al empresario como sujeto especial y lo distingue de los inventores, administradores e inversionistas ya que estos últimos solamente recogen algunas de las características de este proceso y no todas como si lo hace el empresario (Varela, 2008).

Robert Ronstadt (1984 Citado en Varela, 2008) desde las ciencias administrativas describe el proceso de emprendimiento, como un proceso con naturaleza dinámica ya que se puede contemplar en este una distinción periódica en la forma como se desarrolla; donde el empresario tiene que asumir diferentes papeles según el periodo en que se encuentre dicho proceso.

Jeffrey Timmons (1999 Citado en Varela, 2008), el proceso de emprendimiento también es concebido como dinámico e integral, el cual empieza por la identificación de una oportunidad, luego viene la elaboración de empresa en donde se evalúa todo lo necesario para llevar esa idea a la realidad, siguiente este autor introduce la imagen del líder como el elemento catalizador de los recursos encargado de ejecutar el proyecto, el cual tiene que ser creativo para garantizar la perdurabilidad de la empresa.

Como se observó tanto en el proceso descrito por los autores mencionados, son el resultado de una serie de factores relacionados con el emprendedor tales como las motivaciones que llevan al

emprendedor a crear empresa, los recursos, los conocimientos, las oportunidades, el manejo del riesgo, la gerencia del proyecto y la ejecución

## 7. EMPRENDIMIENTO Y LIDERAZGO

El estudio del emprendimiento y el liderazgo han sido de gran objeto de interés en los últimos tiempos, sin embargo, han sido analizados por separado, a pesar que hay varios aspectos que comparten (Clogiser & Brigham, 2004). Los emprendedores además de ser reconocidos como individuos capaces de identificar oportunidades y de asumir riesgos, también se caracterizan por tener la habilidad de convencer a otros de su visión, acerca de su proyecto emprendedor, sin importar si estos seguidores son clientes o empleados. Además es importantes mencionar la importancia del liderazgo en el proceso de emprendimiento, al estar presente en todas las etapas de este, desde antes de la creación de empresa donde el empresario deber ser capas convencer tanto a los inversionistas, proveedores y clientes, para poder llevar a cabo su proyecto, hasta, cuando la empresa ya está funcionando, donde el empresario debe lograr transmitir a sus empleados la visión de su empresa de forma clara y convincente para motivarlos y extraer su mejor desempeño. (Molero & Morales, 2011). Según Vecchio (2003) estos esfuerzos por influir en los demás y aprovechar las oportunidades son característicos de un líder.

### 7.1.El emprendedor como líder

Un emprendedor puede ser considerado como un líder efectivo, cuando es capaz de gestionar de la mejor forma sus recursos, especialmente los humanos, y logra traducir dichos esfuerzos en una empresa exitosa (Jensen & Luthans, 2006, Citados en Molero & morales, 2011) (Vecchio, 2003). Molero y Morales (2011) consideran necesario determinar, cuál es el estilo de liderazgo más apropiado, para que un empresario logre crear y gestionar una nueva empresa, partiendo de la premisa, que aunque el emprendedor es fundamental, son los trabajadores quienes tienen que materializar la visión para hacer realidad la empresa.

Molero y Morales (2011) proponen dos estilos de liderazgo que pueden ser efectivos durante todo el proceso de emprendimiento, el *liderazgo transformacional* y el *Liderazgo autentico*.

### **7.1.1. Liderazgo transformacional**

Primero el liderazgo transformacional se divide en dos tipos: el transaccional, que hace referencia al líder que se encarga de clasificar a sus subordinados por rol y por las tareas requeridas para alcanzar los resultados esperados. Por otro lado, el líder transformacional que motiva e inspira a sus seguidores a que se comprometan con las metas de la empresa y dejen a un lado sus intereses personales. Bass y Avolio (1994, Citados en Molero y Morales, 2011) plantearon un modelo de liderazgo denominado “Liderazgo de rango completo”, con el objetivo de satisfacer las necesidades de los individuos y de los grupos y al mismo tiempo cumplir exitosamente con las metas de la organización de la forma más efectiva, mediante la combinación del liderazgo transformacional, el transaccional y Laissez- Faire, también denominado “no liderazgo”.

Este modelo de liderazgo de rango completo fue elaborado en base al proceso de emprendimiento anteriormente descrito, donde existen tres etapas: la de pre lanzamiento, lanzamiento y post lanzamiento. En la fase de pre lanzamiento, el emprendedor debe investigar su entorno en busca de oportunidades, para poder desarrollar una idea y analizar su viabilidad. Por lo cual no debe ejercer un liderazgo común, el cual se ejerce cuando se tiene ya empleados, pero si debe ejercer un liderazgo en el cual pueda comunicar su idea o visión de forma convincente, para poder obtener los recursos necesarios para poner en marcha el proyecto en relevancia (Baum, Locke y Kirkpatrick, 1998, Citados en Morelo & Morales, 2011).

En la Fase de Lanzamiento, tanto el liderazgo transformacional como el transaccional son requeridos, por dos factores. Primero, en esta fase donde la acumulación de recursos y de clientes es primordial, es necesario que el empresario logre transmitir su visión a sus empleados, proveedores y clientes de una forma convincente, por tanto se demanda de un liderazgo transformacional. Segundo, como toda empresa u organización necesita de una serie de normas, políticas y metas bien definidas, procesos estandarizados, clarificar roles y crear un sistema de recompensas, que les permita a sus seguidores poseer una guía para llevar a cabo sus actividades, por lo cual es necesario que el emprendedor asuma el rol del líder transaccional. (Molero & Morales, 2011)



En la fase de Post lanzamiento, donde ya existe una estructura organizacional, procedimientos y objetivos bien definidos se puede optar por un estilo de liderazgo transaccional o transformacional, según lo que desee el emprendedor. Si este desea consolidar su empresa, optara por un estilo transaccional, fundamentado en un sistema de recompensas y castigos a sus empleados. Por otra parte, si el empresario desea continuar creciendo, necesitara de un estilo de liderazgo transformacional, que le permita inspirar a sus empleados a que incursionen en nuevas oportunidades y al mismo tiempo innovar y lograr nuevas metas en beneficio de la organización (Molero & Morales, 2011)

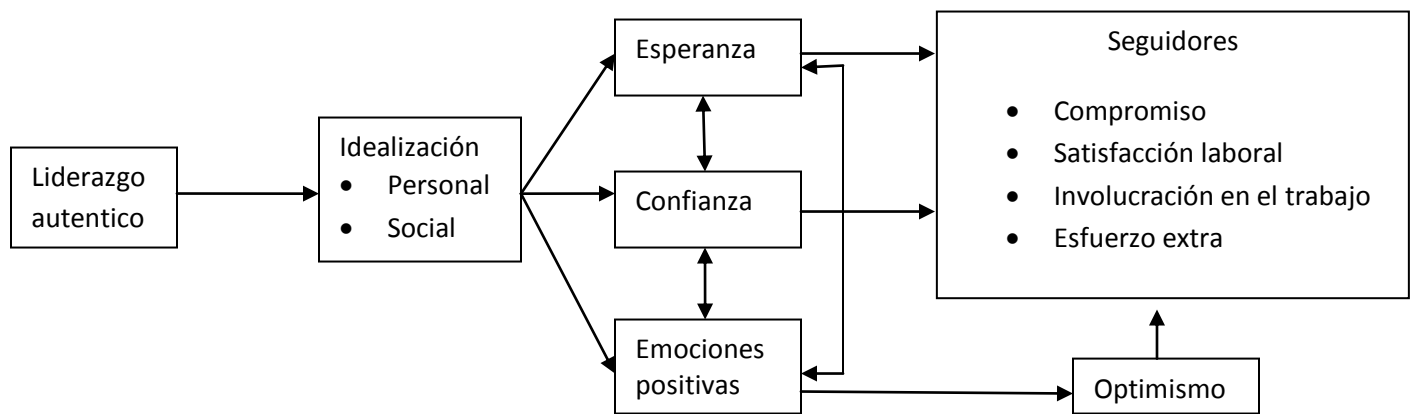
Según Molero y Morales (2011), es necesario contemplar la relación entre el liderazgo transformacional y transaccional sobre el rendimiento de la empresa en base al proceso emprendedor. En un entorno con un dinamismo lento y con poca incertidumbre, el liderazgo transaccional es más efectivo para obtener una mayor rentabilidad, ya que se centra en la rutina y en las funciones de mantenimiento. Por otro lado, en un ambiente donde la incertidumbre prevalece, es necesario un liderazgo transformacional, ya que se requiere de un gran esfuerzo y compromiso por parte de los empleados como del emprendedor. Esto significa que el emprendedor debe estar consciente de su entorno para escoger el tipo de liderazgo propio para cada circunstancia.

La mayoría de las empresas han sido fundadas por más de un individuo, donde una persona tiende a asumir el rol de líder y asumir un liderazgo transformacional o transaccional. Para determinar cuál es el mejor tipo de liderazgo es necesario analizar si el grupo es homogéneo o heterogéneo y la relación con el entorno y así lograr el mejor rendimiento. Los integrantes del grupo se diferencian entre si, por el nivel educativo, la experiencia laboral, las habilidades de gestión y especialización. En un estudio realizado por Hemielecki y Ensley (2007, Citados en Molero y Morales, 2011) los grupos heterogéneos con un liderazgo transformacional lograban mayor rendimiento en un ambiente estable, mientras, en un grupo homogéneo con un liderazgo transaccional y de igual forma en un entorno estable, se percibían mayores rendimiento. Por otro lado, cuando el entorno es inestable, los grupos heterogéneos con un liderazgo transaccional obtienen mayores beneficios, ya que se necesitan tomar decisiones rápidamente y no hay espacio para discusiones prolongadas y complejas que se pueden dar en este grupo debido a la

variedad de puntos de vista. Para los grupos homogéneos un liderazgo transformacional es más adecuado en contextos dinámicos para obtener un buen rendimiento.

### 7.1.2. Liderazgo autentico

El liderazgo autentico se trata de un modelo de conducta que asume el líder, buscando promover las actitudes y un clima ético positivo, para desarrollar un mayor conciencia propia, un procesamiento de la información equilibrado, una moral interiorizada y transparencia en la relación líder y seguidores. Los líderes auténticos tienen un alto conocimiento de sí mismos y de su entorno, lo cual les ayuda a determinar el camino y transmitirlo a sus seguidores demostrando integridad. Esta conducta se ve reflejada en la satisfacción y compromiso de los seguidores a través de la identificación social e individual con la organización (Molero & Morales, 2011).



**Ilustración 3: El proceso de liderazgo autentico.**  
Fuente: Molero y Morales (2011). Liderazgo: hecho y ficción. Pag 159.

Este modelo, trata de un liderazgo que genera las condiciones para una mayor confianza, impulsa a las personas a desarrollar sus fortalezas y a tener una actitud más positiva, y a medida que pasa el tiempo el rendimiento de la organización mejora constantemente. Estos líderes están mejor preparados para afrontar situaciones de crisis o de cambio e influir en sus empleados, ya que en este contexto actual caracterizado por su dinamismo e incertidumbre, los seguidores buscan en sus líderes un modelo de conducta.

Entonces un líder se puede considerar como auténtico, cuando tienen la fuerte convicción, que todos sus seguidores tienen algo positivo que aportar, y además, es capaz de identificar cuáles son las fortalezas de cada uno y al mismo tiempo logra potenciarlas. De igual forma el líder auténtico no puede tener una posición contemplativa acerca de lo que está pasando, este debe involucrarse, y generar un modelo de conducta para sus empleados que les sirva para generar identificación e integración con el emprendedor o líder y así acelerar el crecimiento de la organización (Molero & Morales, 2011).

Según Molero y Morales (2011) La diferencia entre el liderazgo auténtico y el liderazgo transformacional, radica en la forma como apelan a la construcción de relaciones estables y duraderas. El liderazgo auténtico apela al carácter del líder, su dedicación, conducta ejemplar y transparente. Por el contrario el liderazgo transformacional necesita que el líder evoque una visión poderosa y positiva, además de atender a las necesidades individuales de sus seguidores

## 8. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES

El estudio del emprendimiento y el liderazgo comparten ciertos aspectos tales como, la naturaleza interdisciplinaria, su importancia como agentes de cambio para afrontar a la dinámica global actual, el desarrollo conceptual y metodológico predominante en determinados momentos históricos y demás. Por lo cual se podría llegar a pensar en un modelo de estudio en el cual ambos campos se beneficien de forma significativa, mediante la integración teórica y empírica de ambos campos

Desde el punto de vista empresarial, es necesario fortalecer la habilidad de liderazgo en los emprendedores y segundo es importante contar con más líderes emprendedores. Para el emprendedor es imperativo ser líder, ya que en cada una de las etapas de emprendimiento se necesita del desarrollo de esta competencia para asegurar el éxito de su proyecto, para lo cual es necesario que el emprendedor conozca, distinga y maneje los distintos tipos de liderazgo, para poder adoptar el más propicio en la situación adecuada, ya sea para motivar, coordinar, o fortalecer la relación con sus subordinados, teniendo en cuenta la fase en la que se encuentre dentro del proceso de emprendimiento, el dinamismo del entorno y el grado de heterogeneidad del grupo.

Por otro lado, debido al dinamismo actual del mundo, es fundamental para las organizaciones y los países contar con líderes capaces de anticipar los cambios y de reconocer las oportunidades para generar valor a las compañías y para crear nuevas empresas que impulsen la economía de las naciones, fomentando la innovación dentro de sus subordinados.

Recogiendo lo más importante los emprendedores y los líderes comparten las siguientes características individuales: 1) son personas con un alto nivel de locus de control, que les permite responder a los cambios del entorno de una forma más flexible y positiva, ya que asumen que el resultado depende de sus acciones, 2) se trata de individuos con una alta necesidad de logro, motivados por el cumplimiento de metas con un nivel de dificultad alto que los llevan a exigirse a sí mismo y a desarrollar al máximo sus habilidades, 3) estas personas suelen presentar cierta propensión al riesgo, como una característica que define a los emprendedores y en muchos casos a los líderes, ya que estos deben tomar decisiones con diferentes grados de incertidumbre, pero

las cuales generan grandes beneficios, 4) como característica individual, parece que estos líderes emprendedores tienen cierta necesidad de poder que los distingue de aquellos que reciben su influencia y finalmente, 5) tanto los emprendedores como los líderes tienen un alto nivel de autoeficacia, permitiéndoles obtener un mayor desempeño y mejores resultados, al concebir las diferentes circunstancias, no como problemas u obstáculos, sino como oportunidades o retos para probarse a sí mismos. Esta particular visión, de igual forma, los dota de cualidades como la perseverancia y la dedicación.

Como se ha observado, los emprendedores y los líderes son similares, en cuanto comparten características, rasgos, comportamientos y motivaciones que los hacen particulares y en cierta medida distinta de otros. Por lo cual se podría llegar a afirmar, que los emprendedores deben ser líderes, ya que es una competencia necesaria para el éxito de sus proyectos, presente en cada etapa del proceso de emprendimiento. Sin embargo, es incorrecto afirmar que todos los líderes son emprendedores, debido a que hay líderes de todo tipo y en todos los niveles. Es decir hay líderes que no generan cambios positivos o no colaboran en la generación de valor para las organizaciones, lo cual es un sello de distinción de los emprendedores.

Respecto a la cultura, existe una relación con el emprendimiento y el liderazgo. Por un lado todos los aspectos que componen una cultura como los valores, las religiones, las ideologías y demás, moldean la mentalidad colectiva de una sociedad, lo cual a su vez, influye en las decisiones y estas determinan las acciones que toman los individuos. Por lo tanto se puede establecer que la cultura es un factor determinante a la hora de establecer que sociedad tiene mayor intención emprendedora y de determinar el tipo de liderazgo más efectivo para cierta sociedad, en donde se busca el mayor ajuste entre las características que tiene el líder y las características que los seguidores piensan que debería tener. Por otro lado el liderazgo sobresale como un fenómeno capaz de influenciar sobre la cultura. Este fenómeno trasciende hasta el punto que puede llegar a crear, modificar, personificar o integrar culturas a través de los proyectos y visiones del líder.

Históricamente los líderes y los emprendedores han sido reconocidos por pertenecer al género masculino, por lo cual la mayor parte de la literatura se basa en el estudio del individuo perteneciente a este género, y aunque en el momento ya se estén gestando nuevos estudios en

base al rol de la mujer en estos fenómenos, no hay suficiente profundización. No obstante actualmente se han logrado identificar algunas diferencias entre ambos géneros.

Según la bibliografía consultada se puede inferir que existen diferencias entre los emprendedores y emprendedoras, en lo que concierne al tipo de educación, las motivaciones que los llevan a formar empresa, los tipos de empresa que forman y el tamaño de estas. Por lo general los emprendedores tienen educación más técnica mientras que las mujeres son formadas en ciencias de la salud y de la vida, lo cual determina el tipo de empresa que empiezan. En lo que se refieren a las motivaciones de necesidad son más fuertes en las mujeres al momento de crear empresa. Por último acorde a la literatura, el tamaño de las empresas de los hombres es generalmente más grande que el de las mujeres debido a que tienen mayores niveles de ambición.

Como se ha mencionado, las mujeres están ascendiendo cada día más para ejercer cargos de liderazgo, lo que les ha exigido retar los estereotipos sociales vinculados al género. Aunque el proceso es lento, actualmente se observa un cambio importante entre liderazgo, emprendimiento y género, por supuesto más en unas culturas que en otras.

## 9. REFERENCIAS

- Acosta, J. (2013). El Liderazgo ¿Un concepto de coyuntura o un nuevo pilar de las organizaciones? Global Conference on Business and Finance Proceedings , 8, 1234-1260.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. Organizational behavior and human decision processes.
- Atkinson, J. W., Heyns, R. W., & Veroff, J. (1954). the experemintal of arousal of the affiliation motive and thematic apperception . Journal of abnormal and social psychology , 49, 405-410.
- Bandura, A. (1997). Self-efficacy: the exercise of control. New York: W.H Freeman .
- Bandura, A. (1999). Social cognitive Theory of personality. New York: Guilford.
- Bandura, A. (1987). Social Foundations of Thought and Action.
- Bass, B. M. (1990). Leadership in Different Countries and Cultures. En B. M. Bass, Bass & Stogdill's Handbook of Leadership (3ª ed.), (págs. 181-217). Nueva York: The Free Press.
- Beate, R., & Laras, K. (2005). Aspiring, nascent and fledgling entrepreneurs: An investigation of the business start-up process. Entrepreneurial & Regional Development , 109-127.
- Begley, T. M., & Boyd, D. P. (1987). Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller businesses. Journal of small business venturing , 2, 79-93.
- Brenlla, M. H. (2011). Locus de control y autoeficiencia en emprendedores argentinos. Universidad Catolica Argentina, Buenos Aires.
- Bryam, A. (1992). Charisma and Leadership in Organizations. Londres: Sage.
- Bulter, D., & Geis, F. L. (1990). Nonverbal affect responses to male and female leaders: Implications for leadership evaluations . Journal of Personality and Social Psychology , 58, 48-59.
- Burnett, D. (2000). The Supply of Etrepreneurship and Economic Development. Recuperado el 02 de 02 de 2014, de [www.Techopreneurial.com](http://www.Techopreneurial.com)
- Busenitz, L. W. (1999). Entrepreneurial risk and strategic desecion making: it's a matter of perspective. Journal of applied behavioral science , 35, 325\_340.
- Cantor, N. (1981). A cognitive-social approach to personality. En N. Cantor, & J. F. Kihlstrom, Personality, cognition and social interactions. Hillsdale: Lawrence Erlbaum.
- Carter, N. M., Gartner, W. G., & Reynolds, P. D. (1996). Exploring start-up event. Journal of business venturing , 151-166.
- Carter, N., & Allen, K. (1997). Sizee determinants of women own-business: Choice or barriers to resources . Entrepreneurship and regional development , 9 (3), 211-220.
- Casson, M. C. (1993). Entrepreneurship and business culture. Entrepreneurship, networks and modern business .

- Castillo, E., & Salinas, O. (1994). Analisis de las pruebas de autoseleccion del programa de asesoría a creadores de empresa (Sena): Un ejemplo de investigacion institucional . Memorias del VIII Congreso Latinoamericano de Espiritu Empresarial , 259-276.
- Chali, J. C. (2012). Identificacion de los factores que determinan el emprendimiento de PYMES de los estudiantes de las ciencias de la computacion. Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Chóliz, M. (2004). Psicología de los motivos sociales. Valencia, España.
- Clogiser, C. C., & Brigham, K. H. (2004). The intersection of leadership and entrepreneurship: Mutual lessons to be learned. *Leadership Quarterly* , 771-799.
- Cooper, A. C. (1970). The palo alto experience. *Industrial Research* , 12 (5), 58-61.
- Corman, J., Perles, B., & Vanicini, P. (1988). Motivational factors influencing high technology entrepreneurship. *Journa of Small Business Managment* , 26, 36-43.
- Cuadrado, I. (2004). Valores y rasgos estereotípicos de género de mujeres líderes . *Psicothema* , 16 (2), 270-275.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (1997). Time and entrepreneurial risk behavior . *Entrepreneurship theory and practice* , 77-88.
- Decker, W., Calo, T., & Weer, C. (2012). Affiliation motivation and interest in entrepreneurial careers. *Journal of Managerial Psychology* , 27 (3), 302-320.
- DeMartino, R., & Barbato, R. (2003). Differences between women and men MBA entrepreneurs: Exploring family flexibility and wealth creation as career motivators . *Journal of business Venturing* , 18 (6), 815-832.
- Entrialgo, M. (2000). Habilidades adquiridas y funcion empresarial . *Iniciativa emprendedora y empresa familiar* , 21-29.
- Garrido, E. M. (2000). Autoeficacia en el mundo laboral. *Apuntes de Psicología* , 18 (1), 9-38.
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnelly, J. (1996). *Las organizaciones*. Madrid: McGraw Hill.
- Gilad, B. (1982). On encouraging entrepreneurship: An interdisciplinaty aproach. *Journal of Behavioral Economics* , 11, 132-163.
- Goleman, D. (Noviembre de 1998). What makes a leader. *Harvard Business Review* .
- Gomez, C. A. (2002). Liderazgo; Conceptos Teorias y Hallazgos Relevantes. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología* , 61-77.
- Guadalupe, M., & Gomez, N. (2008). La importancia del liderazgo en las organizaciones. *Temas de ciencia y tecnologia* , 12 (36), 25-29.
- Hebert, & Link. (1982). *The entrepreneur mainstream views and radical critiques* (2 ed.). New York: Praeger Publisher.
- Hoselitz, B. F. (1960). *Sociological aspects of the economic growth*. The Free Press, Glencoe .
- Juárez, F., & Contreras, F. (2011). The influence of optimism and socioeconomics characteristics on leadership practice . *International Journal of Psychological research* , 18-29.
- Kets de Vries, M. F. (1977). The entrepreneurial pesonality: A person at the crossroads. *The Journal of Managment Studies* , 14, 34-58.
- Kreitner, & Kinicki. (1997). *Comportamiento de las organizaciones*. Madrid: McGraw Hill.



- Krueger, N., & Dickson, P. R. (1994). How Believing in Ourselves Increases Risk Taking: Perceived Self-Efficacy and Opportunity Recognition. *Decision Sciences* , 25, 385-400.
- Lamolla, L. (2007). Emprendedoras y emprendedores: ¿Cuestion de género? *Boletín CIES. Centro de investigación de Economía y Sociedad* (46).
- Lussier, R., & Achua, C. (2005). *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Thomson Learning.
- McClelland, D. C. (1985). *Human motivation*. New York: Cambridge University Press.
- McClelland, D. (1987). Characteristics of successful entrepreneurs. *Journal of Creative Behavior* , 21, 219-233.
- McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid: Narcea.
- McClelland, D. (1971). The achievement Motive in Economic Growth Entrepreneurship and economic development. *Kilby New York* , 109-122.
- McClelland, D., & Burnham, d. (2008). *Power is a great motivation*. Harvard business school press .
- Medina, V. P. (2012). Liderazgo para la turbulencia. *Debate Iesa* , 17 (3), 66-69.
- Menzies, T., Diochon, M., & Gasse, Y. (2004). Examining venture-related Mitos concerning women entrepreneurs . *Entrepreneurs Journal of Developmental Entrepreneurship* , 9 (2), 89-107 .
- Minnitij, M., Arenius, P., & Langowitz, N. (2005). Report on women and entrepreneurship. *GEM* .
- Molero, F. (Noviembre de 2002). Cultura y liderazgo una relacion multifacetica. *Boletín de psicología* , 53-75.
- Molero, F., & Morales, J. (2011). *Liderazgo: Hecho y Ficción*. Madrid, España: Alianza Editorial.
- Mora, R. (2011). *Estudio de actitudes emprendedoras con profesionales que crearon empresa (Tesis de maestria)*. Universidad del los Andes, Bogotá.
- Morales, J. F., Navas, M. S., & Molero, F. (1996). El grupo como construccion social. En *Estructura de grupo y liderazgo* (págs. 79-102). Barcelona.
- Murphy, S. E. (2002). Leader self-regulation: The role of self-efficacy and multiple intelligences.
- Oliastri, E. (2012). Need for affiliation. *Debates IESA* , pág. 11.
- Ollé, M., Planellas, M., Molina, J., Torres, D., Husenman, S., Sepúlveda, P., y otros. (1997). *El plan de Empresa: Como planificar la creacion de una empresa*. Barcelona, España: Marcombo.
- Paglis, L. L., & Green, S. G. (2002). Leadership self-efficacy and manager´s motivation for leading chnage. *Journal of organizational behavior* , 23, 215-235.
- Peacock, P. (1986). The influence of risk-taking as a cognitive behavior of small business success . *Frontiers of entrepreneurialship research* , 110-118.
- Reynolds, P. D. (1997). Who starts new firms? Preliminary explorations of firms-in-gestation. *Small Business Economics* , 449-462.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Pretince Hall.
- Robbins, S. (1999). Valores, actitudes y satisfaccion laboral, en *comportamiento organizacional . Conceptos, controversias y aplicaciones* , 132-161.
- Rodríguez, C., & Jiménez, M. (2005). *Emprenderismo, acción gubernamental y academia. revisión de la literatura* . *Innovar* , 15 (26), 73-89.

- Rodríguez, C., & Jiménez, M. (2005). Entrepreneurship, governmental action and academy: Révision des écrits. Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512005000200005&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512005000200005&script=sci_arttext)
- Rodriguez, R. B. (2009). Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento. *Pensamiento y gestion* , 26, 94-119.
- Romero, R. B. (2010). Emprendimiento y cultura para la perdurabilidad empresarial. Tesis de grado no publicada, Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia.
- Ronstadt, R. C. (1984). *Entrpreneurship: text, cases and mites*. Lord publishing (27-28).
- Rosero, M. O., & Molina, S. L. (2008). Sobre la investigacion en emprendimiento. *Informes Psicologicos* , 10, 29-39.
- Rotter, J. B. (1992). Some comments on the Cognates of personal control. *Applied & preventive, Psychology* , 1, 127-129.
- Salinas, F., & Osorio, L. (2012). Emprendimiento y economia social, oportunidades y efecto en una sociedad en tranformacion. *Revista de Economia Pública, Social y Cooperativa* , 75, 129-151.
- Sánchez, L. (2003). Perfil psicologico del autempleado. Universidad complutense de Madrid, Madrid.
- Schein, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in managment. *Journa of Global Issues* , 57, 675-688.
- Seagal, G., Borgia, D., & Shoenfeld, J. (2005). The motivation to become an entrepreneur . *International journal behavior and research* , 11.
- Shumpeter, J. A. (1912). *En Teoría del desenvolvimiento económico*. Paris, Francia: Dailoz.
- Smith, P. B., & Bond, M. H. (1998). *Social psychology across culture*. Londres: Pretince Hall.
- TEAM, A. (2005). Obtenido de <[http://www.accel-team.com/human\\_relations/hrels\\_06\\_mccllella.html](http://www.accel-team.com/human_relations/hrels_06_mccllella.html)>
- Turgot, J. (1766). Reflexiones sobre la formacion y distribucion de la riqueza.
- Varela, R. (2008). *Innovación Empresarial arte y ciencia de la creación de empresas*. Bogota, Colombia: Pearson.
- Vargas, P. M. (2012). La motivación de logro en emprendedores de negocios culutrales de la ciudad de Huamanga-Ayacucho. *Huamanga-Ayaucho, Peru*.
- Vecchio, R. P. (2003). Entrepreneurship and leadership: common trends. *Human Resource Management Review* , 13, 303-327.
- Vecchio, R. P. (2003). Entrepreneurship and leadership: common trends and common threads. *human resource managment review* (13), 303-327.
- Weber, M. (1984). *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. Mexico: Fondo de cultura económica.
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. Pearson education .
- Yang, C. W. (2006). The relationship among leadership styles, entrepreneurial orientation and business performance. *Manging Global transition* , 6 (3), 257-275.
- Zaratiegui, J. M. (2002). *Alfred Marshall y la teoria economica del empresario*.

Zuluaga, J. C. (2010). *Emprendimiento e Historia Empresarial. Apuntes para un diálogo interdisciplinario en América Latina*. Bogotá.