



## **EMPREDIMIENTO Y LIDERAZGO\***

### ***Entrepreneurship and Leadership***

*Medardo Vargas Zárate\*\**

*Primera versión recibida: 18 de agosto de 2010. Versión final aprobada el 24 de agosto de 2010*

\*"Desarrollo y Oferta de Servicios de Emprendimiento en Boyacá 2000–2009". Investigación en curso. Grupo de Investigación en Ciencias Administrativas categorizado en Colciencias.

\*\*Docente de la Universidad Santo Tomás, Facultad Administración de Empresas – Tunja. Administrador de Empresas, Especialista en Gestión de Calidad. mvargas@ustatunja.edu.co



## **SÍNTESIS**

El presente artículo aborda el tema del liderazgo emprendedor desde dos grandes líneas: en primera instancia, en cuanto al medio externo de la organización, para plantear la trascendencia de ser pertinentes frente a las necesidades de los clientes y del mercado, como única opción válida para la generación de valor agregado orientado a lograr ventajas competitivas que aseguren éxito en los resultados finales. Un segundo eje, focalizado hacia los factores endógenos del emprendedor y de la empresa actual o futura, en que debe priorizar valores y prácticas adecuadas para dar sentido al trabajo de sus colaboradores, generar confianza mediante el empoderamiento, lograr credibilidad personal, servir estratégicamente, equilibrar sus decisiones entre la racionalidad y la intuición y administrar su proyecto de vida orientado a trascender en la comunidad.

## **DESCRIPTORES:**

Racionalidad, credibilidad, confianza, emprendedor,

## **ABSTRACT**

This article examines entrepreneurial leadership from two perspectives. The first is from outside the organization, aimed at responding to customers' and markets' needs in order to create added value and to gain competitive advantages. The second perspective is from inside the organization, seeking to explore the entrepreneur's endogenous factors in which values and practices must acquire priority to give meaning to the workforce, generate trust through empowerment, obtain personal credibility, ensure equilibrium between rationality and intuition, and administer a life project oriented toward community service.

## **DESCRIPTORS:**

Rationality, credibility, confidence, enterprising,



## EMPRENDIMIENTO Y LIDERAZGO\*

*Para citar este artículo: Vargas Z., Medardo (2010). "Emprendimiento y liderazgo". En: Revista Académica e Institucional, Páginas de la UCPR 87, 65-72*

El propósito de este artículo es presentar algunas de las variables prioritarias que el emprendedor debe tener en cuenta para desarrollar su proyecto, focalizadas hacia el rol de liderazgo que debe ejercer para motivar su equipo humano hacia el logro de la misión y de los objetivos concertados.

La mayor parte de tópicos tratados se consideran aplicables para diferentes categorías de emprendedores: los que inician con un proyecto de creación de empresa, o aquellos que lideran diferentes actividades en cualquier tipo de organización, bien sea social, económica, pública o privada. Esto teniendo en cuenta que en todas ellas existen factores comunes, relativos a paradigmas y valores, que definen el comportamiento y el estilo de un líder emprendedor.

Innovar para generar un producto o servicio que da respuesta a las necesidades y expectativas del cliente y del mercado es un reto apasionante para cualquier emprendedor que debe enfrentarse a nuevas realidades como la globalización de los mercados, con una óptica holística y proactiva, para lograr ventajas competitivas que permitan no sólo sobrevivir sino además ser pionero en su actividad.

De otra parte, se presenta la actividad complementaria, igualmente importante, que el líder emprendedor debe implementar hacia dentro de su organización y de sí mismo, con énfasis en lograr que su equipo de trabajo se comprometa con una visión compartida, como resultado de estilos de dirección adecuados a las circunstancias y competencias de cada uno de sus seguidores.

### El líder formal y el emprendedor

El concepto de líder formal se refiere al directivo jerárquico de una organización, quien debe orientar y responder por el trabajo de un grupo de personas asignado bajo su autoridad, es decir, aquel que ocupa un cargo o posición de liderazgo como consecuencia de un contrato [Gerente, Coordinador, Supervisor], nombramiento, o proceso de elección democrática [Presidente de la Cooperativa, Alcalde]. Este

concepto se enmarca dentro de los tradicionales de la escuela administrativa clásica de comienzos del siglo XX.

Con otro enfoque aparece el líder emprendedor, con un perfil contemporáneo, flexible, de mentalidad abierta a las personas y al cambio, caracterizado por ser un orientador eficaz del colectivo hacia el logro de su proyecto, que emerge espontáneamente, en forma natural y por su carisma logra posicionarse con la aceptación de los participantes, para contribuir hacia la satisfacción de las necesidades superiores de sus colaboradores, y a la vez, a la consecución de los objetivos propuestos. Al hacer referencia al tema de la creación de empresas, este tipo de líderes son los que tienen la mayor posibilidad de éxito en la implementación de su plan de negocios, basados en su visión holística, pragmática y globalizada de la unidad productiva.

Infortunadamente, en un buen número de casos se encuentran personas en cargos de dirección, en la estructura formal, que carecen del perfil de líderes emprendedores, al ubicarse en la simple actividad burocrática. Esto se ilustra fácilmente al repasar la nómina del sector público, donde la preocupación prioritaria es el beneficio para los de su grupo, en detrimento de la comunidad. Esta situación se puede encontrar también en el sector privado, aunque con menor frecuencia.

Las empresas del mundo actual, caracterizado por la eliminación de fronteras económicas y físicas gracias a la tecnología, exigente al máximo en cuanto a productividad y competitividad, no pueden ya darse lujos de otras épocas, como el de operar con directivos autócratas que no son líderes emprendedores y que funcionan solamente con base en el poder emanado de la autoridad de su cargo.

Cumplir con un rol de liderazgo emprendedor implica una gran responsabilidad social, en función del cliente, de la comunidad y de la gente de la organización, más que un privilegio.



como la coherencia entre los principios básicos en que cree y sus actuaciones cotidianas, consistencia entre lo que piensa, dice y hace.

Implícito está que el emprendedor debe cumplir con todo aquello en que se compromete. Cuando ofrece cualquier cosa a un colaborador, no puede perderla de vista, así sea demasiado trivial, hasta que la realice. Esto tan sencillo de escribir y entender, es la esencia de lo que un líder emprendedor respetado, íntegro, con credibilidad, imprime a su carácter, para lograr una relación de confianza con sus compañeros de equipo.

Los que han experimentado trabajar con este tipo de personas, conocen del clima de armonía, respeto mutuo, seriedad, diálogo abierto que se genera; al igual que han disfrutado de un alto grado de satisfacción y un ambiente adecuado para la eficiencia y efectividad, basadas en el compromiso de los miembros de la organización.

En nuestro medio, lamentablemente, la integridad es uno de los valores de emprendimiento en los que se encuentran más falencias. Sin responsabilidad, con frecuencia se hacen promesas, ofrecen recursos, decisiones, acciones, que rápidamente se olvidan. Más grave aún, en ocasiones se adquieren compromisos que no planean cumplir, especialmente en el ambiente político. El ámbito empresarial no es ajeno a este fenómeno recurrente en las relaciones con clientes internos y externos, en el liderazgo de padres a hijos, espacios donde se deberían cimentar valores que privilegien el respeto por la palabra comprometida.

En un estudio adelantado por investigadores de la Universidad de Michigan (Ulrich, Brockbank, Yeung y Lake, 1995), después de encuestar a miles de líderes de recursos humanos, sobre las competencias que ellos deben desarrollar, ubican como una de las cinco prioritarias la “credibilidad personal” y esta se logra en la medida en que el directivo cumple con tres dimensiones: coherencia en el actuar cotidiano con los valores de la empresa; capacidad para trabajar en equipo ejerciendo influencia sin autoridad; y claridad para construir visión de futuro (Becker, Huselid y Ulrich, 2001).

### **Gerencia del servicio.**

Desde finales del siglo pasado surge, con gran aceptación en los medios empresariales y académicos, la teoría conocida como Gerencia del Servicio, que esgrime como uno de sus argumentos principales que el

líder fundamentalmente debe ser un servidor de su gente y de sus clientes (Albrecht y Zemke, 1998) y desarrolla una serie de herramientas para implementar dicha filosofía. Bosqueja entre algunas de sus ideas que el organigrama tradicional convendría invertirlo para enfatizar que los líderes de estructura deben estar en la base de la pirámide [no en la cúspide], puesto que son ellos los servidores del resto del personal [no a la inversa como en la escuela tradicional, jerarquizada].

En el actuar diario el concepto del líder servidor implica que debe demostrar su compromiso con la misión de la organización, con el mejoramiento continuo y con el desarrollo de sus colaboradores mediante acciones concretas como: el suministro oportuno de los recursos con la calidad que ellos requieren para cumplir su tarea; la toma de decisiones que facilite el trabajo cotidiano; el respeto asertivo por la persona; el apoyo permanente a sus determinaciones y actuaciones; la empatía; la colaboración permanente para que el equipo conformado por el líder emprendedor y sus seguidores tenga efectos sinérgicos. Un líder que sirve estratégicamente define con claridad la visión, logra mediante el ejemplo alinear a sus seguidores con los valores, y es pionero en los cambios a nivel humano y de procesos (Blanchard y Stoner, 2008).

### **Toma de decisiones.**

La función más frecuente de un líder emprendedor es tomar decisiones para solucionar problemas de todos los tamaños. Es ahí donde demuestra su creatividad, su potencial, su capacidad para aprovechar las oportunidades que el contexto brinda.

Existen dos corrientes conceptuales claramente definidas en cuanto a decisiones: Racionalidad e inteligencia emocional [intuición].

La escuela racional, desarrollada especialmente en la teoría de Kepner y Tregoe (1975), predica la necesidad de tomar decisiones planeadas con pasos muy puntuales dirigidas a la definición precisa del problema, el análisis de información para hallar las causas, el establecimiento de alternativas evaluadas y la elección de la decisión para su implementación. Posteriormente surge el modelo japonés, conocido como “ruta de calidad”, que introduce al proceso de solución de problemas y toma de decisiones las siete herramientas estadísticas, al igual que el ciclo PHVA (planear-hacer-verificar-actuar) con sus particulares aportes en cuanto a verificación y mejoramiento continuo (Imai, 2001).



Para focalizar esa compleja tarea se ha optado por clasificarla en dos grupos de variables que se relacionan de manera significativa con el reto del liderazgo emprendedor: las del contexto y las endógenas a la organización.

### **El emprendedor frente al medio externo**

#### **Pertinencia, cliente y mercado.**

Este debe ser el punto de partida. El mayor esfuerzo del emprendedor en cualquier tipo de proyecto exitoso, futuro o presente, es lograr que se dé respuesta precisa a las necesidades y requerimientos diferenciados de sus segmentos de clientes y demás partes interesadas. Esto conlleva, en primer lugar, un conocimiento detallado de su mercado nacional e internacional, su micro y macro contexto.

Uno de los más graves errores en que puede incurrir un emprendedor, desde el punto de vista de la supervivencia de su negocio, es el desenfoco en el suministro de productos y servicios que no satisfacen las necesidades y expectativas de la sociedad con la calidad requerida. Las leyes naturales del mercado no perdonan. Disminuir este riesgo es posible, cuando se hace uso adecuado de la investigación de mercados y de los planes de negocios.

Es claro que la responsabilidad social y económica de mantenerse en el mercado implica una actitud proactiva, es decir, ser los primeros en hallar nuevos caminos para mejorar en la satisfacción de los requisitos y expectativas del cliente. Con una visión más amplia, válida para grandes empresas, se contribuye a generar nuevas necesidades que eleven la calidad de vida de la sociedad, lo cual trae implícita una alta dosis de innovación, de actualización tecnológica y de inversión para la investigación y desarrollo. Las empresas y las naciones que más invierten en investigación son indudablemente las mejor armadas para la competitividad en la globalización; tal es el caso de Suecia, que para comienzos del siglo XXI ha logrado ser el primer país del mundo en inversión en investigación y desarrollo con un 3.7% de su PIB, factor que ha sido una de las principales causas para lograr que en los últimos años sus exportaciones sean el 33% del PIB, ocupando en este indicador el segundo puesto en el mundo después de Finlandia, según información de la Organización Mundial del Comercio y del Fondo Monetario Internacional (Ohmae, 2002).

El emprendedor de la era del conocimiento deberá entender que el mercado se ha internacionalizado, las fronteras ya no existen, su visión debe ser globalizada, su competencia ya no está en su región o país, debe mirar en grande, ser osado y actuar en escenarios internacionales. Esto implica un mayor riesgo, por entrar a mercados desconocidos y por las fortalezas que puede tener la competencia de otros países, pero igualmente ese reto se puede atenuar mediante adecuadas investigaciones, negociaciones y a su vez se compensa con el cúmulo de oportunidades que pueden resultar de una concepción abierta del mercado.

#### **Competencia.**

Una de las complejidades que más se acentúan con el pasar de los días en los albores del siglo XXI es la agresiva competencia en todas las actividades empresariales y profesionales, de tal forma que los emprendedores deberán preocuparse cada vez más por establecer adecuadas estrategias para su gestión.

Esta es una de las variables que más ha incidido en los últimos cincuenta años en el cambio de enfoque gerencial, puesto que hasta la década del sesenta el líder emprendedor encaminaba sus energías más hacia dentro que hacia fuera de la organización; su preocupación central para lograr la excelencia estaba en los costos, la productividad, el proceso y la eficiencia. Pero ello en el siglo XXI resulta absolutamente insuficiente. Ahora la prioridad está en el contexto internacional y nacional algunas veces, en lograr ventajas competitivas basadas en innovación y calidad, en proporcionar un mayor valor agregado al cliente externo, en la pertinencia frente al mercado, para conseguir efectividad en los resultados; sin embargo, para que esto se logre se debe dar por descontada la racionalidad en la dirección de los recursos internos.

Los emprendedores de las PYMES, ante la dificultad de competir con las transnacionales, han encontrado el sendero en la integración gremial, a través de estrategias para gestionar el mercadeo, disminuir los costos y hacerse más viables, tales como los clusters, la referenciación competitiva [benchmarking], las cadenas productivas, alianzas estratégicas, y otras formas de asociación. Sin lugar a dudas, para afrontar estos retos se requieren emprendedores con paradigmas innovadores, con una mentalidad abierta hacia el medio externo, con actitud positiva hacia la asociación, apasionados por el cambio planificado.



## Variables endógenas

Aunque son muchas las teorías sobre liderazgo y emprendimiento que han surgido, especialmente en la segunda mitad del siglo pasado, no son el objeto de este artículo, que se concentra en plantear algunos temas, fruto de la investigación, considerados como un aporte significativo para el lector interesado en asuntos prácticos del liderazgo emprendedor.

### El emprendedor da sentido.

Un primer tópico a considerar es el relativo a la razón de ser de cada trabajo. Los seguidores del líder emprendedor esperan su contribución conceptual de fondo, que dé soporte a las tareas, en cuanto a clarificar la misión del proyecto u organización, al igual que en la definición de la visión, valores y objetivos. Cuando la gente sabe para donde va con lo que hace, se consigue estimular su necesidad de logro y esa claridad de horizonte se constituye en un factor clave para su compromiso; por tal razón, algunos empresarios afirman que la misión es el verdadero líder (Blanchard y Stoner, 2008).

Dependiendo del estilo de liderazgo y de las circunstancias, es posible que sea el emprendedor quien defina la ideología rectora, a nivel del primer eslabón de la planeación, o en un modelo más participativo puede resultar retributivo que sea el equipo quien determine su derrotero a través de la misión, visión, valores y objetivos. Sea cual fuere el esquema de intervención del emprendedor, lo esencial es lograr una visión compartida (Senge, 1996), en que se privilegie el compromiso de los actores y su alineación alrededor de los grandes propósitos de la organización.

Dar sentido implica además que cada uno de los colaboradores tenga perfectamente claro ¿cuál es el valor agregado que aporta para el logro de la misión, cuál es la importancia de su trabajo para cumplir con los objetivos, qué ocurre si se incumple con su tarea frente al logro de la misión del proyecto?

### Confianza.

La escuela clásica con sus diferentes teorías administrativas, caracterizada por la autoridad, un régimen severo de disciplina, sanciones, al igual que en los incentivos salariales como medio esencial de motivación, definitivamente tuvo su auge en la primer

mitad del siglo XX y fue superada por otros modelos desde hace varias décadas.

El emprendedor de este siglo debe desarrollar paradigmas para creer en su gente, generar confianza, construir sobre los valores y potenciales que todo ser humano tiene para asumir nuevos desafíos y desarrollar la creatividad ilimitada que su capacidad cerebral le brinda.

En la práctica cotidiana, este concepto se resume en una sola palabra: Empoderamiento. La idea es utilizar un estilo de dirección que prioriza la delegación y permite al colaborador tomar sus propias decisiones de manera autónoma, definir el método, dentro del marco de objetivos y valores en cuya definición debe participar para que resulten como fruto del consenso. Cuando se delega adecuadamente se puede contar con gente competente, madura en su quehacer diario, lista para asumir retos de mayor nivel y en constante crecimiento; utilizada sin cortocircuitos, la estrategia de delegar se proyecta como uno de los mejores mecanismos para la motivación y el desarrollo humano. El emprendedor piensa que el empoderar conlleva algunos riesgos, por cuanto la gente puede cometer errores y estos elevan costos; sin embargo, el aprendizaje que logran de la experiencia de las desviaciones incurridas y la construcción del conocimiento que se obtiene del hecho mismo de la equivocación, genera un valor agregado para la organización más significativo que los costos ocasionados.

Blanchard y Bowles (2008) proponen que una de las mejores formas de congratulación con los colaboradores es la de demostrarles un alto grado de confianza al delegar en ellos programas de importancia cada vez mayor, con plena autonomía para decidir e implementar, puesto que de esta manera se enriquece la autoestima y el crecimiento personal.

En resumen, el emprendedor que confía en la gente, basado en sus creencias profundas y en valores, lo demuestra actuando en términos de delegación como expresión avanzada de procesos de comunicación incluyentes y de reconocimiento tácito a la capacidad de sus colaboradores.

### Credibilidad en el líder emprendedor.

La confianza debe ser recíproca. No sólo que el emprendedor crea en su gente, sino que ellos igualmente confíen en él. Para lograrlo se requiere como punto clave la integridad del líder, entendida



Investigaciones recientes han generado otro enfoque sustentado en decisiones rápidas, poco pensadas,

