

# Emprendedurismo y liderazgo empresarial en las organizaciones del siglo XXI

Gabriela Hernández-Gómez  
Universidad Fidélitas, [mhernandez00795@ufide.ac.cr](mailto:mhernandez00795@ufide.ac.cr)

## Abstract

In the current environment of global competition, the survival of an organization depends on its ability to generate value added to its customers and suppliers, which is the basis of its competitiveness and market positioning. Human resources constitute an intangible asset that is highly relevant to the success of any organization and a source of competitive advantage, given that their organizational culture and socialization allow them to innovate, adapt to change and support increased productivity in the midst of globalization. Theories of human behavior have been making their way into business processes, with job satisfaction, motivation, people's quality of life, work environment, organizational commitment and well-being at work becoming increasingly important. This is why, throughout history, the meaning of leadership has been changing in accordance with changes in human development. Leadership is a complex process in which multitudes of elements intervene, defined as a set of management or directive skills that an individual has to influence the way of being of people or a certain group of people. This is the reason an entrepreneurial leader with emotional intelligence propels his followers towards success and helps them achieve their goals. In conclusion, the potential of organizational culture and its socialization are recognized as fundamental aspects for companies to achieve their objectives, respond agilely to changing environmental circumstances and achieve competitive success. Likewise, basic psychological needs are essential for the well-being and the promotion of intrinsic motivation of human beings. One of the failures in entrepreneurship is to come to believe that, if you are a good entrepreneur, you can also be a good manager, which is not always true, since before focusing on a company, the entrepreneur must focus on himself and in acquiring the skills that will lead to personal and business growth.

**Keywords:** Human capital; organizational culture; globalization; motivation; leadership; entrepreneurship.

## Resumen

En el entorno actual de competencia global, la supervivencia de una organización depende de su capacidad para generar valor agregado a sus clientes y proveedores, lo cual es la base de su competitividad y posicionamiento en el mercado. El recurso humano constituye un activo intangible que tiene gran relevancia en el éxito de cualquier organización y una fuente de ventaja competitiva, dado que su cultura organizacional y socialización, les permite innovar, adaptarse al cambio y apoyar el incremento de la productividad en medio de la globalización. Las teorías del comportamiento humano han ido abriéndose camino en los procesos empresariales, tomando cada vez más relevancia la satisfacción laboral, la motivación, la calidad de vida de las personas, el medio ambiente de trabajo, el compromiso organizacional y el bienestar laboral. Es por esto que, a través de la historia, el significado de liderazgo ha ido modificándose de acuerdo con los cambios del desarrollo humano. El liderazgo es un proceso complejo en el que intervienen multitud de elementos, comúnmente definido como un conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado. Es por esto que un líder emprendedor con inteligencia emocional impulsa a sus seguidores hacia el éxito y les ayuda a conseguir sus metas. Como conclusión, se reconoce el potencial de la cultura organizacional y su socialización como aspectos fundamentales para que las empresas logren sus objetivos, respondan ágilmente a las circunstancias cambiantes del entorno y alcancen el éxito competitivo. Asimismo, las necesidades psicológicas básicas son indispensables para el bienestar y el fomento de la motivación intrínseca de todos los seres humanos. Una de las fallas en el emprendimiento es llegar a creer que, si se es buen emprendedor, también se puede ser buen empresario, lo que no siempre resulta cierto, ya que antes de centrarse en una empresa, el emprendedor debe enfocarse en sí mismo y en adquirir las capacidades que lo llevarán al crecimiento personal y empresarial.

**Palabras clave:** Capital humano; cultura organizacional; globalización; motivación; liderazgo; emprendimiento.

## 1. Introducción

Actualmente, las diferentes organizaciones se han ido dando cuenta que si quieren sobrevivir en este mundo globalizado, requieren incorporar cambios en sus procesos, estructuras, mercados, tecnologías y demás aspectos de su rol (Rodríguez & Gamboa-Suárez, 2018). Asimismo, el proceso de la globalización de la economía y la configuración de bloques comerciales ha hecho resaltar intensamente los grandes beneficios que se obtienen al invertir en la formación y en la adecuada administración del capital humano como un factor competitivo y de progreso de las organizaciones (Valencia, 2005, p. 23).

Así, las organizaciones requieren rechazar el viejo paradigma de suponer las empresas como islas y en cambio deben promover la generación de alianzas estratégicas entre ellas, clientes y proveedores, así como reflexionar acerca del capital humano como su verdadero motor de la gestión organizacional y elemento clave para distinguirse de sus competidores (Loaiza, 2017). El capital humano es uno de los grupos de interés en los que las empresas deben apoyar y favorecer su desarrollo profesional y personal, pues son ellos la base del crecimiento empresarial y del posicionamiento en el mercado, así como los mejores publicistas de la organización (López y otros, 2017).

En las organizaciones, el liderazgo se prioriza como un proceso que emerge del sistema mismo a partir de las interacciones de poder e influencia que se dan en su interior, a fin de adaptarse a las cambiantes condiciones del ambiente; de ahí que el líder se convierte en un facilitador que permite y favorece la movilización de la organización para que ésta se auto organice y que de ella emerjan nuevas formas adaptativas (Contreras & Castro, 2013).

Por tanto, se reconoce que para que las organizaciones puedan responder a los desafíos actuales y futuros, es cada vez más necesario un conjunto diferente de competencias, con mayor énfasis en el liderazgo colaborativo y la capacidad de responder ágilmente a las circunstancias cambiantes del entorno para resolver situaciones vagamente estructuradas con alto nivel de efectividad (Rubaii, 2016) (Castro & Benatuil, 2007). El liderazgo es una cualidad y una habilidad que debe ser aprendida, desarrollada e integrada a la función directiva (Madrigal, 2020).

Es por eso que este artículo tiene como objetivo explorar el desarrollo del capital humano, la cultura organizacional, la motivación y el liderazgo emprendedor en las organizaciones del siglo XXI, desde un enfoque de análisis de referencias bibliográficas relacionadas con el tema. Con base en ello, las preguntas de investigación planteadas son: ¿Qué es la cultura organizacional? ¿Cuál es la importancia del capital humano? ¿Qué es la globalización? ¿Qué es la motivación? ¿Cuáles son los conceptos y enfoques actuales del liderazgo? ¿Cómo se caracteriza el liderazgo emprendedor en las organizaciones del siglo XXI?

## 2. Metodología

Para estudiar el capital humano, la cultura organizacional, la motivación y el liderazgo emprendedor en las organizaciones del siglo XXI; se seleccionó la revisión sistémica de literatura como técnica exploratoria y analítica para la recolección de información. En primer momento, se buscaron libros y artículos sobre este tema en bases de datos reconocidas, tales como: EBSCOhost, eLibro y ScienceDirect; conjuntamente, se consultaron artículos nacionales e internacionales, preferentemente de los últimos cinco años, para revisar la importancia que tiene este tema en la sociedad, completando la búsqueda con la lectura y rastreo de bibliografía referenciada en los documentos seleccionados. Las palabras clave que se utilizaron para recuperar textos fueron: capital humano, cultura organizacional, globalización, motivación, liderazgo y emprendimiento.

A partir de la información recopilada, se procedió a hacer una revisión de su contenido para seleccionar aquellos más relevantes y actuales, a través de un sistema de clasificación de la literatura que permitió la depuración de los textos seleccionados, a partir de los cuales se establecieron las respuestas a las preguntas de investigación planteadas anteriormente, incluyendo además algunas otras consideraciones de interés sobre la temática.

## 3. Desarrollo

### a. Cultura organizacional

La cultura organizacional se define como el conjunto de valores, filosofía, ideologías, tradiciones, creencias, expectativas, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan identidad, personalidad, sentido y destino a una organización para el logro de sus objetivos económicos y sociales (Zhu, 2015). Dichos componentes son la base de la comunicación y el entendimiento mutuo que determina el comportamiento de los colaboradores de una empresa, sus procesos de integración y coordinación general (Naranjo-Valencia y otros, 2016).

En la opinión de Páramo (2017), a la cultura se le ha dado el papel de reguladora y administradora de conductas, siendo ampliamente aceptado que a través del tiempo se haya instalado una serie de reglas de convivencia y de solución de conflictos socialmente compartidas, las cuales son las que deciden y marcan el grado de aceptación o de rechazo de determinado comportamiento asumido por un individuo.

El comportamiento humano es en esencia cultural, sin importar el rol que se asuma, sobre todo porque las expectativas frente a cada uno de los roles que adopte también son determinados por la cultura (empleado, cliente, consumidor, comprador, etc.), y es precisamente ella la que precisa las tareas y la actitud a asumir en cada caso (Páramo, 2017).

Además, existen diferentes tipos de cultura organizacional, los cuales se resumen en la Tabla 1.

**Tabla 1.** Tipos de cultura organizacional

Tipos de cultura	Dimensiones	Características
Cultura de clan	Flexibilidad y prudencia, enfoque interno e integración.	Flexibilidad, cooperación y trabajo en equipo.
Cultura adhocrática o de desarrollo	Flexibilidad y prudencia, enfoque externo y diferenciación.	Adaptabilidad e innovación.
Cultura jerárquica	Estabilidad y control, enfoque interno e integración.	Responsabilidades, procesos y reglas definidas.
Cultura de mercado	Estabilidad y control, enfoque externo y diferenciación.	Competitivos y enfocados a los resultados.

Fuente: Pedraja-Rejas y otros (2020).

Como resultado, el concepto de cultura organizacional se ha vuelto popular luego de descubrirse que ésta tiene una incidencia directa sobre el desempeño de cualquier organización y en el comportamiento y la actitud de las personas dentro de cada institución en la que labore (Warrick, 2017); por lo cual, las empresas requieren reconocer la cultura y las prácticas establecidas que imperan en la organización, a fin de que la cultura sea asumida como un medio para alinear los procesos y funciones con el desempeño del talento humano; es así que la cultura sirve como una herramienta para explicar el éxito o no de las operaciones de las empresas, sobretodo cuando está relacionada con estrategias de adaptación al cambio y procesos de productividad y efectividad (Grueso & Merlin, 2017, p. 88).

Se debe tener en cuenta que poseer una cultura organizacional dominante en una empresa implica una baja rotación de sus colaboradores, debido a que éstos sienten mayor confianza y compromiso hacia sus labores y la empresa, mejorando así el desempeño de la organización (Tang, 2017).

En forma similar, autores como Marulanda y otros (2016) y Solís y otros (2017), señalan que la cultura organizacional es un factor crítico en el fomento e intercambio de conocimientos entre las personas, reconociendo en todo

momento que las habilidades y la adquisición de estos son compatibles gracias a la interacción y el estímulo de los miembros de la organización, y del apoyo, colaboración, coordinación y confianza que facilitan su intercambio.

Por otra parte, autores como Ogbonna & Harris (2000), plantean que las organizaciones no deben centrarse únicamente en los valores compartidos dentro de las mismas, sino que también deben orientar su cultura organizacional en generar un enfoque externo para evitar efectos negativos, tales como reducir la rentabilidad a corto plazo, impedir su crecimiento e incluso afectar su supervivencia.

## b. La globalización

La globalización económica es el resultado de la innovación humana y el progreso tecnológico, y en algunos casos hace referencia al desplazamiento de personas (mano de obra especializada) y la transferencia de conocimientos (tecnología) a través de las fronteras internacionales. No obstante, este término abarca además aspectos culturales, políticos y ambientales (Fondo Monetario Internacional, 2000).

Se infiere que en todas las fases de la globalización, la tecnología ha jugado un papel clave porque las nuevas formas de comunicación han aumentado el movimiento de ideas entre las personas; por lo cual, la cuarta revolución industrial ha impulsado una nueva fase de la globalización conocida como “globalización 4.0” (Davis & O’Halloran, 2018).

Diferentes autores señalan que los sistemas de información en las empresas permiten la globalización, ya que internet se ha convertido en un sistema de comunicaciones mundial que ha reducido drásticamente los costos de operación, permitiendo una comunicación instantánea y prácticamente gratuita a escala mundial (Laudon & Laudon, 2012).

El explosivo crecimiento y uso de internet en la computación y las telecomunicaciones es aplicado ampliamente en los negocios, el cual pasó de ser un mero intercambio de información a conformar una plataforma para aplicaciones estratégicas, que contribuyen a reducir la incertidumbre del futuro y a mejorar la toma de decisiones. Igualmente, internet es indispensable para aquellas empresas que administran instalaciones de producción en otros países o que quieren replicar sus modelos de negocios y servicios en varios países sin tener que rediseñar su infraestructura de sistemas de información de costo fijo (O’Brien & Marakas, 2006), (Laudon & Laudon, 2012).

Por consiguiente, las empresas tratan de aprovechar todo el valor que las nuevas tecnologías ofrecen y evitar los riesgos de sus desventajas. Como consecuencia de esta coyuntura es que se han creado

fábricas inteligentes, en las cuales los sistemas de fabricación virtuales y físicos colaboran entre sí de forma flexible en todo el mundo, generando con ello, la personalización de los productos de acuerdo con las necesidades de los clientes y la creación de nuevos modelos de operación (Qin y otros, 2016) (Schwab, 2016).

De ahí, que la gestión del conocimiento es la mejor estrategia para apalancar las ventajas competitivas de cualquier organización, dado que la globalización, la sociedad del conocimiento y los avances tecnológicos han obligado a las organizaciones a pensar en un nuevo modelo de gestión empresarial, donde el conocimiento coexista como un recurso estratégico, con miras a alcanzar una ventaja competitiva sostenible.

Por tanto, es preciso que las organizaciones se encaminen hacia una cultura del conocimiento, que promueva el trabajo colaborativo, compartiendo conocimientos tácitos y explícitos que den lugar a la innovación y la eficiencia, y que generen un valor agregado, sirviéndose de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (Solís y otros, 2017); considerando que los conocimientos de las personas clave de la empresa, la satisfacción de los empleados, el know-how de la organización, la satisfacción de los clientes, entre otros, son activos que explican buena parte de la valoración que el mercado concede a una organización y que, sin embargo, no son recogidos en el valor contable de la misma (Cegarra & Martínez, 2017).

En definitiva, la globalización implica oportunidades, pero también amenazas y requerimientos, dado que la capacidad de actuar en el marco global implica grandes retos para las organizaciones. Es por ello que la globalización genera necesidades de cambio de mentalidad y de cultura empresarial, de nuevas competencias y habilidades del personal y en general de nuevas formas de ver las oportunidades de negocios en los mercados (Valencia, 2005).

### c. Motivación

Las teorías del comportamiento organizacional han ido abriéndose camino a lo largo de los años en los procesos empresariales, tomando cada vez más relevancia la satisfacción laboral, la motivación, la calidad de vida de las personas, el medio ambiente de trabajo, el compromiso organizacional y el bienestar laboral (Madero-Gómez y otros, 2016). De ahí que, estudiar la calidad de vida en el trabajo dentro del contexto del comportamiento humano en el ámbito empresarial, tiene como propósito responder a las necesidades de un medio ambiente laboral cada vez más exigente y propiciar el bienestar de los trabajadores, a fin de garantizar mayores niveles de productividad (Cruz, 2018).

Como afirma Baítul (2012), la calidad de vida

laboral se basa en la percepción que manifiestan los empleados de una organización sobre su grado de satisfacción o no con respecto al medio ambiente en el que se desenvuelven, lo cual puede impactar en el óptimo funcionamiento de la empresa.

Como señala Pila (2012), la motivación es una acción abstracta que impulsa a las personas a realizar y persistir en ciertas tareas, a fin de lograr desarrollarlas en su totalidad para alcanzar el cumplimiento de sus objetivos. Dicho de otra manera, la motivación es la voluntad propia de realizar un esfuerzo para lograr las metas trazadas por el individuo. Según Arrieta y otros (2008), es un proceso psicológico resultado de la interacción entre el individuo (necesidades, valores, intereses, metas, etc.) y el ambiente (condiciones de trabajo, retroalimentación, tipo de tarea, etc.).

Gómez (2013) afirma que el individuo como persona necesita la motivación para actuar y es que ésta se encuentra claramente vinculada con el conocimiento y valoración de las acciones y sus consecuencias; en consecuencia, la motivación ha de responder adecuadamente a las cinco preguntas esenciales que vinculan a una persona con la organización: qué se hace, cómo, por qué, con quién y para quién.

Es necesario recalcar que, para que una empresa obtenga resultados de trabajo satisfactorios, debe lograrse el esfuerzo integrado y coordinado de más de una persona; por lo tanto, Faria de Mello (1998) considera que trabajar unidos significa “trabajo en grupo” y que cuando se trabaja por separado, pero en función de un mismo objetivo, se hace “trabajo de grupo”.

La capacidad para lograr el rendimiento a partir de las interacciones de los miembros del equipo de trabajo es llamada “sabiduría de los colectivos” y se convierte en el factor primordial para lograr la eficiencia de las organizaciones; sin embargo, ésta parte necesariamente de la formación de competencias del trabajo en equipo (O’Reilly & Duque, 2015). Algunas de las competencias identificadas como clave en el desempeño de un equipo interdisciplinario son (Rojas y otros, 2018):

- Identificar un líder que establece la dirección y visión para el equipo.
- Incorporar un conjunto de valores que proporcionan claridad y dirección para el trabajo del equipo.
- Demostrar una cultura de equipo y ambiente de confianza donde se valoran las contribuciones y se fomenta el consenso.
- Asegurar procesos e infraestructura adecuados.
- Proporcionar servicios de calidad centrados en el cliente, con resultados documentados.
- Utilizar estrategias de comunicación que

promueven la participación, la toma de decisiones colaborativas y procesos efectivos de trabajo en equipo.

- Proporcionar una planta de personal suficiente para integrar un equipo con combinación adecuada de habilidades, competencias y personalidades para satisfacer las necesidades de los clientes y mejorar el funcionamiento.
- Facilitar la contratación de personal que manifiesta competencias interdisciplinarias, incluyendo equipos funcionales, liderazgo colaborativo, comunicación, conocimiento y experiencia profesional suficiente.
- Promover interdependencia respetando funciones y autonomía individual.
- Facilitar el desarrollo personal a través de la adecuada capacitación, recompensas, reconocimiento y oportunidades para el desarrollo profesional.

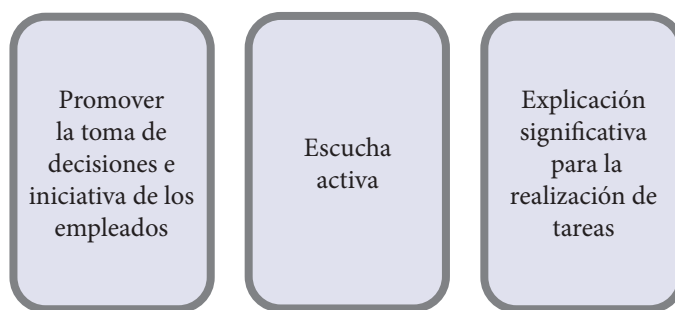
Muñoz y otros (2014) destacan que algunos líderes conciben la motivación exclusivamente en términos de cantidad (una persona está muy motivada, poco motivada o nada motivada) y consideran que ésta puede medirse objetivamente mediante pruebas o encuestas. Ahora bien, existe una teoría que se ha venido desarrollando por más de 30 años y se aleja de este enfoque tradicional, conocida como la Teoría de la Auto-Determinación (TAD), la cual toma en cuenta no sólo la cantidad sino también la calidad o tipo de motivación.

La TAD es un modelo alternativo para motivar a las personas en diversos ambientes, el cual define la motivación a partir del grado de voluntad o autonomía en los comportamientos humanos e identifica tres necesidades psicológicas básicas que son universales y requieren de un ambiente propicio para su satisfacción: autonomía, competencia y vínculo (Muñoz y otros, 2014).

Se debe agregar que, estudios empíricos han demostrado cómo la satisfacción de estas necesidades se relaciona directamente con la motivación intrínseca y, por ende, en una mayor satisfacción y productividad laboral, debido a que los empleados que actúan de manera más auto-determinada se sienten más comprometidos con sus lugares de trabajo, reportan menos intensiones de rotación o cambio y presentan menos sintomatología física (Muñoz y otros, 2014).

En la Figura 1 se muestran algunos ejemplos de estrategias motivacionales que pueden ayudar a los líderes institucionales a satisfacer las necesidades psicológicas básicas planteadas por esta teoría, las cuales están asociadas con el reconocimiento y satisfacción de la autonomía, la competencia y el vínculo dentro del ambiente laboral (Muñoz y otros, 2014)

**Figura 1.** Estrategias motivacionales de la TAD



*Fuente: Muñoz y otros (2014).*

Desde el punto de vista de Jiménez y otros (2018), la organización y el tratamiento de los grupos y los equipos de trabajo en las empresas tiene una amplia relevancia, debido a la enorme necesidad de las mismas de responder a los objetivos del mercado; de ahí que el trabajo en equipo es considerado una competencia necesaria para el éxito organizacional (Rojas y otros, 2018).

Cuando se forma un equipo, intervienen fuerzas psicológicas que van desde la confraternización hasta la lucha abierta entre motivaciones, intereses, actitudes, conductas e ideas de las distintas personalidades que lo comparten. Estas confrontaciones tienen la función de promover el cambio y soluciones adecuadas, dado que cada integrante aporta y ejerce el rol que más se adecúa a su personalidad, habilidades y conocimientos (Gómez & Acosta, 2003).

Al momento de formarse, las funciones de los distintos miembros de un equipo suelen ser confusas, ya que al principio los individuos se limitan a actuar como observadores, mientras averiguan qué se espera de ellos. En la medida que avanza el trabajo en equipo se identifican las funciones de cada uno, las cuales dependen de sus características personales, su capacidad de trabajo, sus conocimientos previos, así como de la forma en que interactúan sus miembros (Gómez & Acosta, 2003).

Tohidi (2011) postula que existen diez factores catalogados como principales para el impacto en la productividad y la efectividad del trabajo en equipo, los cuales corresponden a: sistemas de recompensa, liderazgo, formación y aprendizaje, metas, desigualdad salarial intragrupos, tamaño del equipo, motivación, modelos de efectividad, mediciones del equipo y tecnologías de información. Por otra parte, Rojas y otros (2018) plantean factores como tamaño del equipo, cantidad de tiempo de interacción, tipo de organización, liderazgo y comunicación.

#### **d. Liderazgo**

Desde el punto de vista de Jiménez & Villanueva (2018), las organizaciones y núcleos de trabajo necesitan sentirse queridos y bien tratados para rendir

de una manera adecuada y satisfactoria; es así que la existencia de la figura de un líder puede repercutir positivamente en las empresas porque otorga a los equipos la sensación de sentirse respaldados y bien entendidos por una figura superior en rango, que se preocupa por el bienestar de los empleados y por encontrar la manera más fácil de lograr los objetivos.

La figura del líder que se conoce desde hace milenios llama la atención por su fuerza y la gran influencia sobre la historia de los pueblos humanos. Figuras como Jesucristo, Nelson Mandela o Marthin Luther King ponen a pensar acerca de si los líderes nacen o se hacen, de si sus procesos psicológicos son aprendidos o heredados y de cómo un líder efectivo conduce la conducta de un grupo (Gómez-Rada, 2011).

Existen múltiples definiciones para dar a entender los conceptos de liderazgo y si los líderes nacen o se hacen. Drucker en el año 1954 comentó que el liderazgo no puede ser creado o promovido, tampoco enseñado y aprendido. Por su parte, D' Alessio en el año 2010 afirmó que los líderes se hacen con esfuerzo, estudio, entrenamiento, dedicación y perseverancia (Gómez-Rada, 2011).

Bennis y otros (1985) señalaron una serie de mitos sobre el liderazgo, tales como: (i) el liderazgo es una rara habilidad, (ii) los líderes nacen, no se hacen, (iii) los

líderes son carismáticos, (iv) el liderazgo sólo existe en la alta dirección, (v) el líder controla, dirige, manipula y (vi) la única tarea del líder es incrementar el valor para los accionistas. Más adelante, Bennis (1994) presentó una definición práctica de liderazgo, afirmando que es la capacidad de trasladar una visión en realidad.

Para Cohen (1990), el liderazgo es el arte de influenciar a otros a conseguir su máximo desempeño para alcanzar una tarea, existiendo, por lo tanto, una relación entre el líder y sus subordinados con un mismo objetivo. Asimismo, relacionó la palabra actitud a la definición de liderazgo, ya que la misma está presente en cualquier acto cotidiano y no se enseña, sino que se moldea a través de la vida.

Como lo hace notar Ruiz (2017), para convertirse en un líder efectivo es necesario tener una actitud como tal a la que debe sumar sus capacidades de liderazgo y constantemente perfeccionar, depurar y pulir sus conocimientos, habilidades y actitudes.

Por otra parte, los estilos de liderazgo influyen en diferentes variables organizativas, tales como: el clima organizacional, el estrés laboral, el compromiso y la motivación del trabajador y la resolución de los conflictos en el trabajo (Jiménez & Villanueva, 2018). En la Tabla 2 se resumen los tipos de líderes según la forma en que ejercen el liderazgo.

**Tabla 2.** Tipos de líderes según la forma de ejercer el liderazgo

Tipo de líder	Descripción
Espontáneo	Es el líder que surge espontáneamente al presentarse una determinada situación o problema asumiendo el mando de las acciones a realizar, dando instrucciones y coordinando las acciones necesarias para llevarlas a buen fin.
Tradicional	Es el líder que obtiene el poder por poseer un cargo o por pertenecer a un grupo de poder establecido; es el caso que suele darse en monarquías y empresas familiares, en las que el liderazgo es heredado a un miembro (generalmente al primogénito), independientemente de que el individuo en cuestión posea o no las cualidades necesarias para dirigir y liderar a sus subordinados.
Autoritario	Es aquel que toma las decisiones de forma autoritaria, sin pedir consejo a otras personas ni dar explicaciones sobre sus actos y decisiones; aunque en ocasiones sus decisiones son acertadas, suelen errar en el camino adecuado para la consecución de las acciones tendientes a un fin preciso, ya que al ser autoritarios ignoran y desaprovechan las opiniones y las sugerencias de sus subordinados.
Democrático	Es el líder que toma las decisiones previa consulta a los demás, y plantea los problemas aceptando las opiniones y consejos de otros para tomar las decisiones.
Liberal	Es el líder que delega algunas decisiones a los demás, permitiéndoles de esa manera aumentar las capacidades de cada miembro del grupo.
Carismático	Son líderes que por su personalidad y carisma influyen en algunas personas llegando incluso a inspirarlas; son personas que por lo común tienen una autoconfianza muy elevada y la contagian de cierta forma a los demás.

Fuente: Ruiz (2017).

Como plantean Salovey & Mayer (1989), el término inteligencia emocional es un concepto definido por Meyer como “una habilidad para percibir, asimilar, comprender y regular las propias emociones y las de los demás, promoviendo un crecimiento emocional e intelectual”. A raíz del conocimiento de este concepto, es aceptado que el común denominador de los líderes efectivos es tener un alto grado de inteligencia emocional (Ruiz, 2017).

Las características fundamentales de la inteligencia emocional son que produce automotivación, crea perseverancia en el desempeño de cualquier labor a pesar de frustraciones, controla los impulsos, difiere las gratificaciones, es reguladora de los estados de ánimo, evita que la angustia interfiera con la razón y crea la capacidad de empatizar y confiar en los demás (Ruiz, 2017).

El líder con inteligencia emocional impulsa a sus seguidores hacia el éxito, les ayuda a conseguir sus metas, es paciente y tiene gran respeto por las personas que difieren de su punto de vista, regula sus emociones y controla sus impulsos, y evita situaciones de estrés que pueden interferir con su capacidad para pensar adecuadamente, es empático y confiable. Por consiguiente, cuando las habilidades del liderazgo se desarrollan con inteligencia emocional, se logra el éxito en cualquier aspecto de la vida (Ruiz, 2017).

La inteligencia emocional desempeña un papel importante en todo tipo de negociación o proceso por el cual las partes interesadas resuelven conflictos, acuerdan líneas de conducta, buscan ventajas individuales o colectivas o procuran resultados que sirvan a sus intereses mutuos, sobre todo si se busca llegar a acuerdos ganar-ganar (Ruiz, 2017).

#### e. Emprendimiento

Parra y otros (2017) sostienen que, para adquirir una buena formación en emprendimiento, se requiere contar con buenas universidades que fomenten las habilidades y apoyen su inmersión en el mercado, principalmente en un mundo globalizado que cada día es más competitivo y presenta nuevos retos.

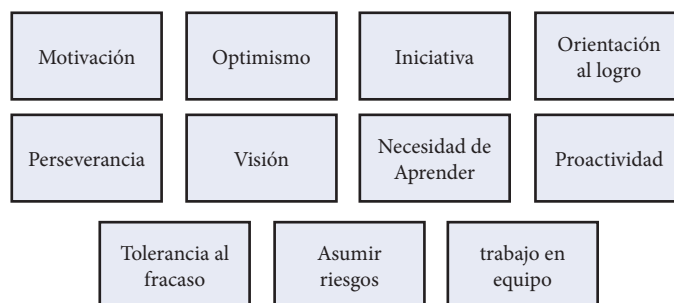
Schnarch (2014) señala que el emprendimiento es un término muy utilizado en todo el mundo y, aunque siempre ha estado presente a lo largo de la historia de la humanidad, en las últimas décadas, este concepto se ha vuelto más importante porque se piensa que la innovación, el aprovechamiento de oportunidades, la generación de valor y la creación de nuevas fuentes de empleo, con más y mejores empresas, favorece el desarrollo y ayuda a superar los constantes y crecientes problemas económicos.

La actitud emprendedora es la capacidad que tiene una persona para desarrollar un proyecto o una empresa, basado en la inspiración, la confianza y la

valentía de actuar y luchar a diario en pro de alcanzar los sueños hasta hacerlos realidad. Esta actitud implica un alto nivel de deseo de autorrealización, de convertirse en lo que se es capaz de llegar a ser, ayuda al ser humano a ser creativo, innovador, único, a tener metas y lo mantiene apasionado para alcanzarlas; es mirar hacia adelante en una constante búsqueda del éxito y de la prosperidad. Más aún, quien tiene actitud emprendedora sueña con ideales, mide constantemente su potencia, busca en su emprender una actitud positiva frente a la vida, tiene mente de triunfador (Parra y otros, 2017).

En la Figura 2 se presentan algunas características importantes de la actitud de una persona emprendedora.

**Figura 2.** Características de la actitud emprendedora



Fuente: Parra y otros (2017).

Parra y otros (2017, p. 12) manifiestan que la actitud emprendedora implica entre otras cosas:

- Una actitud de querer cambiar las cosas.
- Tener un espíritu de explorador.
- Una manera de ver el mundo de forma diferente.
- Una manera de no quedarse en la zona de confort.
- Preguntarse: ¿cómo podría ser mejor?
- La voluntad de construir su propio proyecto.
- Tener valor y actitud para iniciar un proyecto.
- Darles sentido a las cosas pequeñas.
- Tener un motivo para vivir.
- Lograr cosas grandes.

Koch-Tovar (2012, p. 22) establece que la actividad empresarial requiere de las capacidades personales y profesionales que deben ponerse en consideración y enlista una serie de características del comportamiento emprendedor:

- Búsqueda de oportunidades e iniciativa
- Correr riesgos calculados
- Exigir eficiencia y calidad
- Persistencia
- Cumplimiento
- Competencias personales
- Experiencias en el trabajo
- Conocimientos de experiencias ajenas
- Evaluación del entorno
- Experiencia como empresario o gerente

Actualmente, el emprendimiento ha cobrado particular importancia por la necesidad de muchas personas de lograr su independencia y estabilidad económica. Por lo cual, se requiere de una gran determinación para renunciar a la estabilidad económica que ofrece un empleo para aventurarse como empresario (Rivera, 2019).

A juicio de Abbate (2015), los emprendedores son importantes para la economía porque al llevar a cabo sus proyectos de negocio fomentan el empleo y el incremento de ingresos a las arcas estatales. Dicha recaudación luego puede ser utilizada para invertir en nuevos emprendedores y continuar ampliando el sector económico y productivo de un país.

La característica fundamental de la mentalidad emprendedora es pensar en términos de oportunidades, no de recursos (Rivera, 2019). Además, los emprendedores deben tener la capacidad de leer a los nuevos consumidores y lo que quieren, ya que si no se tiene claro, el nivel de incertidumbre de fracaso de la nueva empresa se incrementaría considerablemente (Schnarch, 2014).

Da Conceicao-Heldt (2006), sugiere que el uso de las estrategias de negociación es desarrollado a través de las características personales del propio emprendedor, dado que requiere contar con la capacidad de resolver un conflicto de intereses o lograr un acuerdo a través de un proceso de ofrecer y recibir beneficios a través de una transacción.

En la opinión de López-Lemus (2019), el que un emprendedor emplee eficazmente las habilidades políticas contribuye a lograr los objetivos organizacionales y equilibrar las demandas, que pueden ser muy estresantes, de los accionistas, consejeros, otros altos directivos, analistas de inversión, empleados, clientes, gobierno, medios de comunicación y organizaciones de la comunidad, entre otros.

Un emprendedor es una persona que tiene una idea única de negocio y la visualiza como una oportunidad que le ofrece el entorno o la vida, y que tiene el talento, la motivación, el impulso, la habilidad y las ganas de conseguir recursos para aventurarse en busca de nuevos retos; por tanto, es capaz de concebir oportunidades donde otros no las ven (Parra y otros, 2017).

El camino de un emprendedor comienza con una oportunidad a partir de la cual busca los recursos necesarios para explotarla y transformarla en una empresa (Parra y otros, 2017). Un emprendedor no es más que un empresario en potencia, puesto que ambos persiguen generar empleo y el desarrollo económico; no obstante, aunque los dos son gestores, el emprendedor puede tener una pasión por lo que hace, que al empresario le puede faltar (Schnarch, 2014, p. 34).

Schnarch (2014) destaca que una de las fallas en el emprendimiento es llegar a creer que, si se es buen

emprendedor, también se puede ser buen empresario, lo que no siempre resulta cierto, y puede costar el éxito de un proyecto. Una cosa es emprender, idear un negocio y desarrollarlo, y otra cosa muy distinta es ser empresario, gestionar el proyecto luego de implementado. Cada uno requiere habilidades diferentes y específicas, y es difícil que una sola persona las tenga todas. Hay personas muy hábiles para emprender nuevos negocios, pero una vez el negocio está establecido, no tienen la habilidad requerida para expandirlo o siquiera mantenerlo.

Dicho lo anterior, Umaña (2018) establece que antes de centrarse en una empresa, el emprendedor debe enfocarse en sí mismo y en adquirir las capacidades que lo llevarán al crecimiento personal y empresarial.

Reid Hoffman, inversor estadounidense y cofundador de compañías como PayPal y Linked-in, concuerda en la importancia de que el emprendedor se invierta en sí mismo y resume diez consejos básicos para que siga creciendo tras lanzarse al emprendimiento (Hoffman & Casnocha, 2012):

- Sea disruptivo.
- Piense en grande.
- Haga crecer su red de contactos.
- Planifique para lo mejor y para lo peor.
- Mantener la persistencia flexible
- Salga al público cuanto antes.
- Busque gente que le diga la verdad.
- Estar en todas partes.
- La cultura de equipo es clave.
- Rompa estas reglas.

#### 4. Conclusiones

A partir de lo expuesto, se reconoce el potencial de la cultura organizacional para impactar positivamente en los niveles de motivación, satisfacción y desempeño de las personas, que bien administrado podría favorecer a las organizaciones a lograr sus objetivos y alcanzar el éxito competitivo.

Se señala la importancia para la competitividad de las empresas de transitar hacia la adopción de tecnologías de información y comunicación, la cual pasa por la globalización, la productividad, la innovación y la necesidad de recurso humano especializado para su desarrollo e implementación.

Por otro lado, el fomento de la motivación intrínseca de todos los seres humanos es indispensable para el bienestar, razón por la cual las empresas deben apoyar y favorecer el desarrollo profesional de su capital humano, puesto que éste es la base de su crecimiento y posicionamiento en el mercado.

A su vez, los núcleos de trabajo en las empresas necesitan de la figura de un líder que los haga sentirse bien tratados y respaldados, a fin de rendir de una manera adecuada y satisfactoria.



Los emprendedores son importantes para la economía porque al llevar a cabo sus proyectos de negocio fomentan el empleo y el incremento de ingresos del estado, que luego puede ser utilizada para invertir en nuevos emprendedores y continuar ampliando el sector económico y productivo de un país.

Se reconoce que una de las fallas en el emprendimiento es llegar a creer que, si se es buen emprendedor, también se puede ser buen empresario, lo que no siempre resulta cierto, ya que antes de centrarse en una empresa, el emprendedor debe enfocarse en sí mismo y en adquirir las capacidades que lo llevarán al crecimiento personal y empresarial.

## 5. Referencias

- Abbate, P. (29 de setiembre de 2015). MasterMarketing. Obtenido de <http://mastermarketingla.com/por-que-los-emprendedores-son-importantes-para-la-economia/>
- Arrieta, S. C., & Navarro, C. J. (2008). Motivación en el trabajo: viejas teorías, nuevos horizontes. *Actualidades en Psicología*, 22(109), 67-89.
- Baitul, M. (2012). Factors affecting quality of work life: an analysis on employees of private limited companies in Bangladesh. *Global Journal of Management and Business Research*, 12(18).
- Bennis, W. (1994). *On Becoming a Leader*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for talking charge*. New York: Harper & Row.
- Castro, A., & Benatuil, D. (2007). Estilos de liderazgo, inteligencia y conocimiento tácito. *Anales de Psicología*, 23(2), 216-225.
- Cegarra, J., & Martínez, A. (2017). *Gestión del conocimiento: una ventaja competitiva*. España: ESIC.
- Cohen, W. (1990). *The art of the leader*. NJ: Prentice Hall.
- Contreras, F., & Castro, G. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. *Estudios Gerenciales*, 29(126), 72-76.
- Cruz, J. E. (2018). La calidad de vida laboral y el estudio del recurso humano: una reflexión sobre su relación con las variables organizacionales. *Pensamiento & Gestión*, (45), 58-81.
- Da Conceicao-Heldt, E. (2006). Integrative and Distributive Bargaining Situations in the European Union: What Difference Does It Make? *Negotiation Journal*, 145-165.
- Davis, N., & O'Halloran, D. (21 de noviembre de 2018). La cuarta revolución industrial impulsa la globalización 4.0. Obtenido de World Economic Forum: <https://es.weforum.org/agenda/2018/11/la-cuarta-revolucion-industrial-impulsa-la-globalizacion-4-0/>
- Faria de Mello, F. A. (1998). *Desarrollo organizacional. Enfoque integral*. México D.F.: Grupo Noriega Editores.
- Fondo Monetario Internacional. (abril de 2000). *La globalización: ¿Amenaza u oportunidad?* Obtenido de <https://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/esl/041200s.htm>
- Gómez, A., & Acosta, H. (2003). Acerca del trabajo en grupos o equipos. *Acimed*, 11(6).
- Gómez, J. M. (2013). *Recursos humanos: fundamentos del comportamiento humano en la empresa*. Madrid: Ediciones Encuentro, S.A.
- Gómez-Rada, C. A. (2011). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 2(2), 61-77.
- Grueso, H., & Merlin, P. (2017). *Recursos humanos en redes y organizaciones : algunas reflexiones y desafíos*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- Hoffman, R., & Casnocha, B. (2012). *El mejor negocio eres tú. CONECTA*.
- Jiménez, A., & Villanueva, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Gestión Joven*, 18, 183-195.
- Koch-Tovar, J. (2012). *Manual del empresario exitoso*. B - EUMED: <https://elibro.net/es/lc/itcr/titulos/51566>.
- Laudon, K., & Laudon, J. (2012). *Sistemas de Información Gerencial*. México: 12ª Edición. Pearson.
- Loaiza, C. T. (2017). Liderazgo Organizacional y Capital Humano. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(77), 5-7.
- López, A., Ojeda, J., & Ríos, M. (2017). La responsabilidad social empresarial desde la percepción del capital humano. Estudio de un caso. *Revista de Contabilidad*, 20(1), 36-46.
- López-Lemus, J. (2019). Habilidad política y estrategias de negociación integrativa y distributiva como factores influyentes en la autoeficacia emprendedora en México. *Cuadernos de Gestión*, Vol. 19 Issue 2, p113-135. 23p.
- Madero-Gómez, S., & Olivas-Luján, M. (2016). Análisis de los factores del comportamiento organizacional en jóvenes que están iniciando su carrera laboral. *Estudios Gerenciales*, 32(138), 51-59.
- Madrigal, B. (2020). *Líderes y liderazgo*. Jalisco: Editorial Universidad de Guadalajara.
- Marulanda, F., Montoya, I., & Vélez, J. (2014). Teorías motivacionales en el estudio del emprendimiento. *Pensamiento & Gestión*, 36, 204-236.
- Muñoz, A., & Ramírez, M. (2014). La motivación de los empleados: más allá de la "zanahoria y el garrote". *Administración*, 24, 143-160.

- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2016). Studying the Links between Organizational Culture, Innovation, and Performance In Spanish Companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1), 30-41.
- O'Brien, J., & Marakas, G. (2006). *Sistemas de Información Gerencial*. México: 7ª Edición. Mc Graw-Hill/ Interamericana Editores.
- Ogbonna, E., & Harris, L. (2000). Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.
- O'Reilly, M., & Duque, E. (2015). Las agrupaciones corales como estrategia de formación de competencias para trabajo en equipo en las organizaciones: una perspectiva comparativa. *Suma de Negocios*, 6(13), 92-97.
- Páramo, D. (2017). Cultura y comportamiento humano. *Pensamiento & Gestión*, 42, vii-xi.
- Parra, M., Rubio, G., & López, L. M. (2017). *Emprendimiento y creatividad: Aspectos esenciales para crear empresa*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Pedraja-Rejas, L. M., Marchioni-Choque, Í. A., Espinoza-Marchant, C. J., & Muñoz-Fritis, C. P. (2020). Liderazgo y cultura organizacional como factores de influencia en la calidad universitaria: un análisis conceptual. *Formación Universitaria*, 13(5), 3-13.
- Pila, J. (2012). La motivación como estrategias de aprendizaje en el desarrollo de competencias comunicativas de los estudiantes de I-II nivel de inglés del convenio Héroes del Cenepa-Espe de la ciudad de Quito en el año 2012. Obtenido de Tesis de Maestría, Universidad de Guayaquil, Ecuador: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/1659/1/TESIS%20COMPLETA%20DE%20MOTIVACION.pdf>
- Qin, J., Liu, Y., & Grosvenor, R. (2016). A categorical framework of manufacturing for industry 4.0 and beyond. *Procedia CIRP*, (52) 173-178.
- Rivera, R. (2019). Particularidades del espíritu emprendedor en los jóvenes de la ciudad de Tajira. *Investigación y Negocios*, 12(20): 113-125.
- Rodríguez, L., & Gamboa-Suárez, R. (2018). El capital humano e intelectual como catalizador de la gestión organizacional. *Mundo Fesc*, 8(15), 83-89.
- Rojas, M., Jaimes, L., & Valencia, M. (2018). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. *Revista Espacios*, 39(06).
- Rubaii, N. (2016). Bringing the 21st-century Governance Paradigm to Public Affairs Education: Reimagining How We Teach What We Teach. *Journal of Public Affairs Education*, 22(4), 467-482.
- Ruiz, O. (2017). *Liderazgo*. C. V.: Editorial Alfil, S. A.
- Salovey, P., & Mayer, J. (1989). Emotional intelligence. *Imagination Cognition Personality*, 9(3), 185-211.
- Schnarch, A. (2014). *Emprendimiento exitoso: cómo mejorar su proceso y gestión*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Schwab, K. (2016). *La cuarta revolución industrial*. Debate.
- Solís, N. A., López, V., & Lara, T. (2017). Cultura y Gestión del Conocimiento en organizaciones del Ecuador. *Revista Publicando*, 11(2), 70-83.
- Tang, H. (2017). A Study of the Effect of Knowledge Management on Organizational Culture and Organizational Effectiveness in Medicine and Health Sciences. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 13(6), 1831-1845.
- Tohidi, H. (2011). Teamwork productivity & effectiveness in an organization base on rewards, leadership, training, goals, wage, size, motivation, measurement and information technology. *Procedia Computer Science*, (3), 1137-1146.
- Umaña, J. (11 de junio de 2018). Empezando a emprender. Obtenido de El primer paso para emprender: conocerse a sí mismo: <https://www.tec.ac.cr/hoyeneltec/2018/06/11/primer-paso-emprender-conocerse-si-mismo>
- Valencia, M. (2005). El capital humano, otro activo de su empresa. *Entramado*, 1(2), 20-33.
- Warrick, D. (2017). What Leaders Need to Know about Organizational Culture. *Business Horizons*, 60(3), 395-404.
- Zhu, C. (2015). Organisational Culture and Technology-Enhanced Innovation in Higher Education. *Technology, Pedagogy and Education*, 24(1), 65-79.