

**1UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS - UNAM**

**EMPRENDEDURISMO Y LIDERAZGO CREATIVO EN EMPRESAS DE
COMERCIALIZACIÓN DE MATERIAL DE CONSTRUCCIÓN DE LA CIUDAD DE
CURITIBA**

POSADAS (AR)

2013

MARIA VANDILMA SANTOS

**EMPRENDEDURISMO Y LIDERAZGO CREATIVO EN EMPRESAS DE
COMERCIALIZACIÓN DE MATERIAL DE CONSTRUCCIÓN DE LA CIUDAD DE
CURITIBA**

Tesis Doctoral Presentada a la
Universidad Nacional de Misiones – UNAM como requisito para la obtención
del Título de Doctor en Administración

Posadas AR, Abril 2013

**EMPRENDEDURISMO Y LIDERAZGO CREATIVO EN EMPRESAS DE
COMERCIALIZACIÓN DE MATERIAL DE CONSTRUCCIÓN DE LA CIUDAD DE
CURITIBA**

Maria Vandilma Santos

Tesis Doctoral Defendida y Aprobada por el Tribunal Examinador constituido
por los doctores que abajo firman

Fecha de Aprobación _____/_____/_____

Composición del Tribunal Examinador:

Prof.Dr.Institución

Prof.Dr.Institución

Prof.Dr.Institución

Posadas (AR) Abril 2013

**EMPRENDEDURISMO Y LIDERAZGO CREATIVO EN EMPRESAS DE
COMERCIALIZACIÓN DE MATERIAL DE CONSTRUCCIÓN DE LA CIUDAD DE
CURITIBA**

Tesis Doctoral presentada a la Universidad
Nacional de Misiones – UNAM como requisito para
la obtención del Título de Doctor en
Administración.

Orientador: Dr. Pablo Sebastián García (*In
memorian*)

POSADAS – ARGENTINA (AR)

Abril 2013

Dedico este trabajo a mis abuelos, que desde lo alto de su humildad supieron despertarme el gusto por la lectura y por los estudios. Abuelos, realmente “aprender no ocupa espacio en mi cabeza”

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer en primer lugar a Dios por iluminarme en toda mi trayectoria de vida.

Al Prof. Dr. Pablo Sebastián García, mi orientador, que siempre estuvo disponible y supo con sus palabras apoyarme e incentivar-me de forma decisiva y eficaz durante esta larga jornada permitiendo que este trabajo pueda ser concluido.

A Mónica mi profesora de español de la Escuela Influx en Curitiba, por la aprobación, colaboración, disponibilidad y amistad, no sólo por abrirme las puertas de la escuela, sino también por contribuir con sus conocimiento para que yo adquiriera el mínimo de conocimientos de la lengua española para escribir la tesis y realizar este Doctorado.

A las amigas: Claudia Vicentine Bonnevialle y Léia Cordeiro.

A mis hijos Eleane, Edwin y mis nietos Andrea y Gustavo, y también a mi yerno João Carlos, que tuvieron un papel significativo, de extrema importancia durante la elaboración de este trabajo.

A los integrantes del equipo de la Universidad Nacional de Misiones - UNAM y de la Internacional Facultades Integradas - IFI, que siempre fueron solícitos en todos los momentos.

A los colegas del Doctorado, que creyeron en los Artículos Científicos elaborados sobre el tema Emprendedurismo, enviándolos para los Comités de las Revistas Científicas de sus Instituciones de Enseñanza y a la amiga Claudia Vicentine Bonnevialle que me invitó a escribir un capítulo de su libro sobre el tema en pauta.

A los profesores del Doctorado que con sus vivencias y enseñanzas, permitieron que construyese una base instrumental en mi graduación.

INDICE

INTRODUCCIÓN	05
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA PRÁCTICA	05
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA EMPÍRICA	05
PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	06
HIPÓTESIS	06
OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS	07
DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA	08
CONTRIBUCIÓN AL CONOCIMIENTO	08
BREVE ESTRUCTURA DE LA TESIS	09
1. REVISIÓN DE LA LITERATURA	11
1.1 CONSIDERACIONES INICIALES	11
1.2 ANÁLISIS HISTÓRICO DE LA APARICIÓN DEL EMPRENDIMIENTO	12
1.2.1 El primer uso del término Emprendedurismo	12
1.2.2 Edad Media	13
1.2.3 Siglo XVII	13
1.2.4 Siglo XVIII	13
1.2.5 Siglos XIX y XX	13
1.3 DIFERENCIAS ENTRE ADMINISTRADOR Y DESARROLLADOR	14
1.3.1 Características de los emprendedores exitosos	16
1.3.2 Conceptualización dl emprendedurismo	18
1.3.3 Proceso emprendedor	19
2. EMPRENDEDURISMO	22
2.1 EMPRENDEDURISMO	22
2.1.1 La Perspectiva Económica	26
2.1.2 La Perspectiva del Comportamiento	28
2.1.3 La Perspectiva Constructivista	31
2.1.4 Carland Entrepreneurship Index – CEI	36
2.1.5 Rasgos de Personalidad	37
3. CREATIVIDAD Y LIDERAZGO	40
3.1 EMPRESAS DE MATERIAL DE CONSTRUCCIÓN EN CURITIBA	40
3.1.1 Propensión a la Innovación	42
3.1.2 Propensión al Riesgo	43

3.1.3	Postura Estratégica	45
4.	LIDERAZGO	49
4.1	LIDERAZGO CREATIVO	52
4.1.1	Teams Factors Inventory – FTI	58
5.	PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS	61
5.1	ESPECIFICACIÓN DEL PROBLEMA	61
5.1.1	Hipótesis	62
5.1.2	Definición Constitutiva y Operacional de las Variables	64
5.2	DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	66
5.2.1	Población y Muestra	69
5.2.2	Tipos de Colecta de Datos	71
5.2.3	Análisis de los Datos	72
5.2.4	Cuidados en Relación a los Errores de Medida	72
5.3	PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	73
5.3.1	Carland Entrepreneurship Index (CEI) y variables	93
5.3.2	CEI y Escolaridad	96
5.3.3	CEI y la edad	99
5.3.4	CEI y Desempeño	101
5.3.5	CEI y Tamaño	106
5.4	ANÁLISIS DEL TEAMS FACTOR INVENTORY (TFI)	16
5.4.1	TFI y Sexo	116
5.4.2	TFI y Grado de Instrucción	117
5.4.3	TFI y la Edad	119
5.4.4	Liderazgo Creativo y Desempeño	122
5.4.5	Liderazgo creativo y tamaño	123
6.	PROPUESTAS	126
7.	CONCLUSIONES	129
	BIBLIOGRAFIA	139
	ANEXOS	150
	ANEXO I – TEAMS FACTOR INVENTORY	150
	ANEXO II – CUESTIONARIO PARA DIRIGENTES	152
	ANEXO III – CARLAND ENTREPRENEURSHIP INDEX	155

LISTA DE CUADROS

CUADRO 1	ESCUELAS DEL PENSAMIENTO DEL EMPRENDEDURISMO	25
CUADRO 2	CARACTERÍSTICAS ASOCIADAS AL EMPRENDEDOR	32
CUADRO 3	CRITERIOS COMPONENTES DEL TEAMS FACTOR	59
CUADRO 4	FACTURACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES INVESTIGADAS	75
CUADRO 5	VALORES DEL ACTIVO DE LAS ORGANIZACIONES	77
CUADRO 6	ESCOLARIDAD DE LOS DIRIGENTES:	79
CUADRO 7	FUENTES DE FINANCIAMIENTO DEL START-UP	80
CUADRO 8	CLASIFICACIÓN CEI DE LOS DIRIGENTES	81
CUADRO 9	MOTIVACIÓN PARA EMPRENDER POR EMPRENDEDOR	82
CUADRO 10	FRECUENCIAS OBSERVADAS POR CEI	87
CUADRO 11	CLASIFICACIÓN CEI DE LOS ENCUESTADOS	87
CUADRO 12	DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE PUNTAJE	89
CUADRO 13	DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS CEI EMPRENDEDORES	89
CUADRO 14	MEDIDAS DE DISPERSIÓN DEL CEI POR GÉNERO	95
CUADRO 15	MEDIDAS DE DISPERSIÓN CEI POR ESCOLARIDAD	97
CUADRO 16	6FRECUENCIA DE LAS CATEGORÍAS POR EDAD	99
CUADRO 17	MEDIDAS DE DISPERSIÓN CEI POR GRUPO DE EDAD	100
CUADRO 18	MEDIDAS DE DISPERSIÓN DEL CEI POR DESEMPEÑO	103
CUADRO 19	PRETENSIÓN PARA EL FUTURO DE LA ORGANIZACIÓN	105
CUADRO 20	CLASIFICACIÓN DE EQUIPOS POR LIDERAZGO CREATIVO	109
CUADRO 21	CORRELACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS TFI	112
CUADRO 22	PUNTAJE TFI POR PREGUNTA – ORDEN CRECIENTE	115
CUADRO 23	PROMEDIOS DE DISPERSIÓN TFI POR ESCOLARIDAD	118
CUADRO 24	MEDIDAS DE DISPERSIÓN TFI POR DESEMPEÑO	122
CUADRO 25	DEMONSTRATIVO DE LAS CONCLUSIONES	137

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	PORTE DE LAS ORGANIZACIONES SEGÚN EL SEBRAE	74
GRÁFICO 2	DESEMPEÑO DE LAS ORGANIZACIONES INVESTIGADAS	76
GRÁFICO 3	GÉNERO DE LOS ENCUESTADOS	78
GRÁFICO 4	ESCOLARIDAD DE LOS FUNCIONARIOS ENCUESTADOS	84
GRÁFICO 5	CLASIFICACIÓN CEI DE LOS DIRIGENTES HISTOGRAM	85
GRÁFICO 6	CEI MICRO EMPRENDEDORES HISTOGRAM	88
GRÁFICO 7	CEI EMPRENDEDORES HISTOGRAM	90
GRÁFICO 8	CONTRIBUCIÓN DE FACTORES INTERNOS EN EL CEI	91
GRÁFICO 9	DISTRIBUCIÓN DE LAS RESPUESTAS POR CUARTILES	92
GRÁFICO 10	BOX & WHISKER DEL CEI – GÉNERO	95
GRÁFICO 11	DESEMPENHO X CEI	104
GRÁFICO 12	HISTOGRAMA TFI	107
GRÁFICO 13	HISTOGRAMA 5 FACTORES ADICIONALES	108
GRÁFICO 14	CLASIFICACIÓN SEGÚN EL LIDERAZGO CREATIVO	109
GRÁFICO 15	CONTRIBUCIÓN DE FACTORES INTERNOS (PUNTAJE)	110
GRÁFICO 16	CONTRIBUCIÓN DE FACTORES INTERNOS TFI	111
GRÁFICO 17	TFI X GÉNERO	116
GRÁFICO 18	TFI X EDAD	120
GRÁFICO 19	TFI X EDAD EN GRUPOS CURRENT EFFECT	121
GRÁFICO 20	DESEMPEÑO X TFI CURRENT EFFECT	123

INTRODUCCIÓN

“Las oportunidades no son producto de la casualidad, sino resultado del trabajo”

Tonatihu

INTRODUCCIÓN

FUNDAMENTACIÓN TEORICA PRÁCTICA

El estudio de las relaciones entre el emprendedurismo y la creatividad tiene su justificación tanto en términos teóricos como prácticos.

El emprendedurismo todavía está en un proceso de descubrimiento y validación de sus modelos conceptuales, y carente de una estructura común. Por ejemplo, sin la relación entre emprendedurismo y ciertas variables dependientes, se hace difícil obtener un paradigma de este campo del saber. Uno de los puntos importantes obtenidos en esta construcción es la relación entre emprendedurismo, creatividad e innovación. Entonces una justificación teórica de este estudio radica en la posibilidad de contribuir con el crecimiento y fortalecimiento del estudio teórico del campo de estudio del emprendedurismo.

La contribución teórica más importante de esta investigación, sin embargo, se asocia a propuestas recientes de acercamiento entre estrategia y emprendedurismo. Por lo tanto, la verificación de las hipótesis formuladas en esta investigación contribuirá a la construcción de un modelo de emprendedurismo, el nivel estratégico que tenga en cuenta aspectos del individuo y de la configuración organizacional.

La contribución práctica está en el hecho de que el emprendedurismo es la fuente que genera la mayoría de los nuevos puestos de trabajo y tiene potencial para impulsar el crecimiento y el desarrollo económico. Aparte de eso, la iniciativa empresarial se ha redescubierto como una catalizadora del progreso tecnológico, considerada como una incubadora de innovaciones de mercado y de productos.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA EMPÍRICA

El referente teórico y empírico presentado aquí, busca fundamentar y mantener el problema de investigación a medida que se busca la información de acuerdo con la literatura disponible y considerada más apropiada, de acuerdo al autor y orientador. Los temas presentados y el tema de investigación son: Emprendedurismo y liderazgo. Con esta investigación se espera encontrar pruebas de conducta empresarial entre los individuos investigados para diferenciarlos. Por

otra parte, las variables en relación al individuo, como sexo, edad y grado de instrucción también revelan hipótesis para evaluar la asociación de estos con el potencial emprendedor y el liderazgo creativo.

PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

El problema de la investigación propuesta: "*¿Qué relaciones existen entre emprendedurismo y liderazgo creativo con el tamaño y desempeño de la empresa y cuál es su relación con el nivel de la edad, sexo y grado de instrucción de los directivos y jefes de las empresas que comercializan materiales de construcción en Curitiba / Pr?*", requiere que se verifiquen datos en relación a la edad, sexo y grado de instrucción, así como los índices de *emprendedurismo* y liderazgo creativo con los dirigentes de las empresas encuestadas.

También se analizaron datos sobre el tamaño y el desempeño de la empresa investigada. Las definiciones de tamaño, desempeño, índices de emprendedurismo y el liderazgo creativo, pueden ser mejor interpretados en las definiciones constitutivas y operacionales de las variables.

HIPÓTESIS

- H1: Los gerentes-propietarios tienen una fuerte tendencia al comportamiento emprendedor, por consiguiente obteniendo altos niveles de emprendedurismo en la CEI, pudiendo ser considerados emprendedores.
- H2: Existe una relación positiva entre el potencial emprendedor y el liderazgo creativo.
- H3: No existe una relación entre el potencial emprendedor, liderazgo creativo y la variable sexo.
- H4: Existe una relación positiva entre los niveles de emprendedurismo, liderazgo creativo y grado de instrucción.
- H5: No existe una relación positiva entre el potencial emprendedor, liderazgo creativo y la variable edad.

- H6: Existe una relación positiva entre emprendedurismo y desempeño de la empresa, independientemente de su tamaño.
- H7: Existe una relación positiva entre el liderazgo creativo y desempeño de las empresas, independientemente de su tamaño.
- H8: Existe una relación positiva entre el emprendedurismo y el tamaño de la empresa.
- H9: No existe una relación entre el liderazgo creativo y el tamaño de la empresa.

OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

El objetivo de esta investigación es analizar la asociación entre los índices de potencial emprendedor y liderazgo creativo con las variables: Desempeño, tamaño de la empresa, sexo, edad y grado de instrucción de los dirigentes de empresas que comercializan materiales de construcción en Curitiba / PR

En términos específicos y operacionales, se busca:

- Mensurar medir el nivel de la capacidad empresarial de los directivos de empresas que venden materiales de construcción en Curitiba / PR, a través del instrumento de investigación CEI – *Carland Intrepreneurship Index*
- Mensurar el nivel de liderazgo creativo de los empresarios que venden materiales de construcción en Curitiba / PR, a través del instrumento de investigación TFI - Equipo de Factores de inventario (Rickards, Chen y Moger, 2001);
- Verificar los datos en relación al sexo, edad y grado de instrucción de los empresarios que venden materiales de construcción en Curitiba / PR;
- Verificar si existe una relación positiva entre los ítems "a" y "b";
- Verificar si existe una relación entre "a", "b" y el sexo masculino y femenino;
- Verificar si existe una relación positiva entre la "a", "b", y el grado de instrucción;
- Verificar si existe una relación positiva entre la "a", "b" y la edad;
- Verificar si existe una relación entre "el" y el desempeño de la empresa;
- Verificar si existe una relación positiva entre "a" y el tamaño de la empresa;

- Verificar si existe una relación positiva entre "b" y el desempeño de la empresa;
- Verificar si existe una relación positiva entre "b" y el tamaño de empresa.

DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA A UTILIZAR

En esta parte de la investigación se presenta el aspecto metodológico referente a los criterios adoptados. La selección de los métodos más apropiados tiene estrecha relación con los objetivos y el tipo de fenómeno que se pretende dar a conocer. Para la investigación según la clasificación de Cooper y Schindler (2003), se utilizan siete aspectos metodológicos distintos:

El primer criterio postulado por los autores se refiere a la forma cómo se formulan las preguntas en la investigación.

El segundo criterio se refiere a la recopilación de datos, pudiendo ser “observacional”.

El tercer criterio clasifica la investigación en relación a los controles de las variables pudiendo ser experimental o ex post facto.

El cuarto criterio clasifica la investigación según los propósitos pudiendo ser descriptiva o casual. La investigación.

El quinto criterio proporciona condiciones para analizar la investigación sobre el factor de tiempo, y puede ser de corte transversal o longitudinal.

El sexto criterio de clasificación se refiere al estudio estadístico de la investigación a profundidad, también llamado “estudio de caso”.

El séptimo criterio utilizado es en relación al entorno donde se realizó la investigación.

CONTRIBUCIÓN AL CONOCIMIENTO

El objetivo de esta investigación es contribuir al campo de conocimiento mediante la verificación de la relación entre el emprendedurismo y el liderazgo creativo. El emprendedurismo en este estudio es la combinación de factores

comúnmente asociados a personas emprendedoras como la necesidad de realización, propensión al riesgo y a la innovación y postura estratégica.

BREVE ESTRUCTURA DE LA TESIS

Teniendo en cuenta los criterios presentados, esta investigación se clasifica de la siguiente forma:

- Tipo de estudio: Formal;
- Método de recolección de datos: Interrogación / Comunicación
- Control de las variables: Ex post facto;
- Objetivo de la investigación: Descriptivo;
- Dimensión de tiempo: Corte transversal;
- Ámbito de la investigación: Estadística;
- Ambiente de la investigación: Condiciones de campo.

CAPÍTULO I

“El sabio no es el hombre que proporciona las verdaderas respuestas, sino el que hace las verdaderas preguntas.”

Claude Lévi-Strauss

CAPÍTULO I

1 REVISIÓN DE LA LITERATURA

1.1 Consideraciones iniciales

El presente capítulo presenta una revisión teórica, con el objetivo de conocer la base de la aparición de emprendimiento en Brasil.

El movimiento empresarial en Brasil comenzó a tomar forma en la década de 1990, cuando las entidades Sebrae y Softex fueron creadas. Antes de eso, casi nadie hablaba sobre el espíritu empresarial y de creación de pequeñas empresas. Los ambientes políticos y económicos del país no eran propicios, y el empresario prácticamente no encontraba ninguna información que lo ayude en el ámbito empresarial. El Sebrae es uno de los órganos más conocidos del pequeño empresario brasileño que busca junto a esa entidad todo el apoyo que necesita para empezar su negocio, así como consultorías para resolver problemas específicos de las pequeñas empresas. La historia de la entidad Softex puede ser confundida con la historia del espíritu empresarial en Brasil en la década de 1990. La organización fue creada con el fin de proyectar las empresas de software del país a los mercados extranjeros, a través de diversas acciones que proporcionaban al empresario de informática la capacitación en gestión y tecnología.

Fue con los programas creados en el ámbito de Softex en todo el país, junto a incubadoras de empresas, universidades, cursos de informática y tecnología de la información, que el tema de “emprendedurismo” o el espíritu empresarial comenzó a despertar en la sociedad brasileña. Hasta entonces, palabras como plan de negocios eran prácticamente desconocidas e incluso despreciadas por los pequeños empresarios.

Después de 10 años, podemos decir que Brasil va a entrar en este nuevo milenio con todo el potencial para desarrollar uno de los más grandes programas de educación empresarial en todo el mundo, sólo comparable a Estados Unidos, donde más de 1100 escuelas enseña el espíritu empresarial. Sería apenas osadía, si no

fuera posible. Las recientes acciones llevadas a cabo han comenzado a apuntar en esa dirección.

Sin embargo, todavía faltan políticas públicas orientadas a la consolidación de la iniciativa empresarial en el país, como alternativa a la falta de empleo y buscando respaldar todo este movimiento proveniente del sector privado y entidades no gubernamentales que están haciendo su parte. La consolidación del capital de riesgo y el papel del ángel del investigador de la persona física también se están convirtiendo en realidad, motivando la creación de escenarios optimistas para los próximos años.

Un último factor, que dependerá sólo de los brasileños para ser desmitificado, es la quiebra de un paradigma cultural de no valorización de hombres y mujeres de éxito que han construido ese país y han generado riqueza siendo ellos los grandes emprendedores que difícilmente son reconocidos y admirados. Por el contrario, a menudo se los considera como personas que apenas han tenido suerte o que vencieron por otros medios ajenos a su competencia. Esto debe tomar algunos años más, pero las primeras semillas han sido plantadas. Es necesario regarlas con cuidado para obtener muchos frutos en el futuro.

1.1 ANÁLISIS HISTÓRICO DE LA APARICIÓN DEL EMPRENDIMIENTO

La palabra emprendedor proviene del francés y significa una persona que asume riesgos y empieza algo nuevo. Antes de partir hacia definiciones más comúnmente utilizadas y aceptadas, es importante analizar el desarrollo histórico de la teoría de la iniciativa empresarial.

1.1.1 El primer uso del término *Emprendedurismo*

Un primer ejemplo de definición de iniciativa empresarial puede atribuirse a Marco Polo que firmó un contrato con un hombre que tenía dinero para venderle sus mercaderías. Mientras el capitalista era alguien que asumía riesgos de forma pasiva, el empresario aventurero asumía un papel activo, corriendo todos los riesgos físicos y emocionales.

1.1.2 Edad Media

Durante este período, el término emprendedor fue utilizado para definir a a aquel que dirigía grandes proyectos de producción. Ese individuo no asumía grandes riesgos, sólo gestionaba los proyectos utilizando los recursos disponibles, generalmente provenientes del gobierno.

1.1.3 Siglo XVII

Los primeros indicios de relación entre asumir riesgos y el espíritu empresarial se produjo en esta época, en la que el empresario establecía un acuerdo contractual con el gobierno para llevar a cabo servicios o entrega de productos. Como generalmente los precios eran prefijados, cualquier lucro o perjuicio era exclusivo del emprendedor. Richard Cantillon, un importante escritor y economista del siglo XVII, es considerado por muchos uno de los creadores de la iniciativa empresarial, y quien fue uno de los primeros en diferenciar como emprendedor aquel que asumía riesgos, y definir como capitalista a aquel que aportaba el capital.

1.1.4 Siglo XVIII

En este siglo, el capitalista y el emprendedor fueron finalmente diferenciados, probablemente debido al comienzo de la industrialización que tuvo lugar en el mundo. Un ejemplo fue el caso de Thomas Edison, con su investigación sobre los campos eléctricos y que sólo fueron posibles gracias a la ayuda de los inversionistas quienes financiaron los experimentos.

1.1.5 Siglos XIX y XX

A fines del siglo XIX e inicio del siglo XX, los emprendedores se confundían a menudo con los gerentes o administradores, considerados desde un punto de vista puramente económico, como los que organizan una empresa, pagan a los

empleados, planifican, dirigen y controlan las acciones desarrolladas en la organización, pero siempre al servicio del capitalismo.

Aquí es pertinente un breve análisis de las diferencias y similitudes entre administradores y emprendedores, porque hay mucha discusión sobre el tema.

Cada empresario necesariamente debe ser un buen administrador para tener éxito, sin embargo, no todo buen administrador es un emprendedor.

El emprendedor tiene algo más, algunas características y actitudes que lo diferencian del administrador tradicional. Pero para entender cuáles son estas características adicionales es necesario comprender qué es lo que hace un administrador. El administrador ha sido objeto de estudio hace mucho más tiempo que el emprendedor y aún así, todavía quedan dudas sobre lo que realmente hace el administrador. De hecho, no se propone aquí encontrar respuestas detalladas a este tema, sino de aportar pruebas para una mejor comprensión de las funciones del administrador y del emprendedor.

1.2 DIFERENCIAS ENTRE ADMINISTRADOR Y DESARROLLADOR

Otro enfoque sobre el trabajo del administrador fue realizado por Rosemary Stewart, de Centro de Estudios de Gestión de Oxford, que creía que "el trabajo de los administradores era similar al de los emprendedores, ya que comparten tres características principales: Exigencias, limitaciones y alternativas" Según Stewart, no tiene importancia estudiar el trabajo del administrador. Las demandas especifican lo que se tiene que hacer. Las restricciones son los factores internos y externos que limitan lo que el responsable por el trabajo puede hacer. Las alternativas Identifican las opciones que el responsable tiene que hacer y cómo hacer.

Hampton (1991) dice que "los administradores divergen en dos aspectos: el nivel que ellos ocupan en la jerarquía, que define como los procesos administrativos alcanzados y el conocimiento que poseen, en virtud del cual son funcionales o generales." En relación a los niveles, el trabajo administrativo puede ser identificado como: de supervisión, medio y alto. Los supervisores suelen tratar las operaciones de una unidad específica, como una sección o departamento. Los administradores intermedios quedan entre los más bajos y los más altos niveles de la jerarquía en

una organización. Y los administradores de alto nivel son los que tienen la mayor responsabilidad y la red más completa de las interacciones. Otro aspecto estudiado es la diferenciación de los gerentes en funcionales y generales, independientemente del nivel que ocupan en la organización. Los funcionales son responsables de las partes específicas de una organización, y los generales son los que asumen amplias responsabilidades y multifunciones.

Otro enfoque relevante se refiere al estudio de de Kottler sobre las características de los gerentes generales, que trataba de mostrar lo que los gerentes eficaces realmente hacían.

Mintzberg ha propuesto un enfoque que se ocupa de la actividad de trabajo gerencial, centrándose en las funciones de los gerentes: interpersonales, informantes y los que toman decisiones. Estas funciones de de los gerentes pueden variar dependiendo de su nivel en la organización, siendo más o menos evidente otro papel que puedan tener.

Es importante señalar que el perfecto control no siempre garantiza que las acciones previstas sean ejecutadas según lo previsto debido a que otras variables interfieren en el proceso administrativo.

El emprendedor exitoso tiene características adicionales, aparte de los atributos del administrador, y algunos atributos personales que sumados a las características sociológicas y ambientales, permitirá el nacimiento de una nueva empresa. De una idea surge una innovación y de esta, una empresa.

El emprendedor es un administrador, pero con diferencias considerables en relación a los gerentes o ejecutivos de las organizaciones tradicionales, ya que la mayoría de los emprendedores son más visionarios que los gerentes, de tal manera que la organización crece y los emprendedores generalmente tienen dificultades para tomar decisiones porque se preocupan más con los aspectos estratégicos con los cuales se sienten más cómodos. Las diferencias entre los ámbitos emprendedores y administrativos pueden ser comparados en cinco diferentes dimensiones de negocio: orientación estratégica, análisis de oportunidades, compromiso de recursos, control de recursos y estructura gerencial.

Es interesante notar que el emprendedor exitoso tiene todavía una característica única, que es el hecho de conocer como pocos cómo funciona el

negocio en el que opera, lo que también requiere tiempo y experiencia. Tal vez esta sea una de las razones que llevan a la bancarrota a empresas creadas por jóvenes entusiastas, pero sin la preparación adecuada.

Otro factor que distingue al emprendedor exitoso del Administrador común es la constante planificación a partir de una visión de futuro. Tal vez esta sea la gran paradoja de ser analizado ya que la planificación es considerada una de las funciones básicas del administrador desde la época de Fayol, como ya se señaló en la visión procesual de las actividades del administrador.

Por tanto no sería el emprendedor el que asume las funciones, los roles y las actividades del administrador de forma complementaria hasta el punto de saber utilizarlos en el momento adecuado para lograr sus objetivos.

1.3.1 Características de los Emprendedores Exitosos

Son visionarios: Tienen una visión del futuro para su negocio y su vida y lo más importante, tienen la capacidad para cumplir sus sueños.

Saben tomar decisiones: No se sienten inseguros, saben tomar las decisiones correctas en el momento adecuado, sobre todo en tiempos de adversidad, y esto es un factor clave para su éxito.

Son personas que hacen la diferencia: los emprendedores convierten una idea abstracta o alguna decisión difícil, en algo concreto que funciona, transformando algo probable en la realidad.

Saben cómo aprovechar al máximo las oportunidades: Para la mayoría de la gente, las buenas ideas son de los que las ven primero lugar, por suerte o casualidad. Para los emprendedores las buenas ideas se generan de aquello que todos pueden ver, pero no identifican en ellas algo práctico para convertirlas en una oportunidad, a través de datos e informaciones. El emprendedor es aquel que crea un equilibrio encontrando una posición clara y positiva en un ambiente de caos y turbulencia, es decir, identifica las oportunidades en el presente orden.

El emprendedor es un eximio identificador de oportunidades, siendo un individuo curioso y atento a los detalles, pues sabe que sus posibilidades mejoran cuando su conocimiento se incrementa.

Son determinados y dinámicos: Implementan sus acciones con un compromiso total. Pasa por encima de adversidades, superando obstáculos, con una voluntad sin precedentes para hacer que suceda. Siempre se mantienen dinámicos y cultivan una cierta inconformidad ante la rutina.

Son dedicados: Se dedican 24 horas al día, siete días a la semana a sus negocios. Comprometen su relación con amigos, familiares y hasta con su propia salud. Son ejemplares e incansables trabajadores porque encuentran energía para continuar y encarar cualquier problema.

Son optimistas y apasionados por lo que hacen: Les encanta su trabajo. Y este amor les proporciona el principal combustible que los mantiene animados y determinados. Son los mejores vendedores de sus productos y servicios, porque saben cómo hacerlo. Su optimismo les hace ver el éxito en lugar del fracaso.

Son independientes y construyen su propio destino: Ellos quieren estar a la vanguardia de los cambios y ser dueños de su propio destino. Desean ser independientes, en lugar de ser empleados, buscan crear algo nuevo y determinar sus propios pasos, abrirse nuevos caminos, ser su propio jefe y generar empleos.

Se hacen ricos, a pesar de no ser el objetivo principal de los emprendedores. Tienen un censo de liderazgo extraordinario y son muy respetados y queridos por sus funcionarios, pues saben valorarlos, estimularlos y recompensarlos.

Están bien relacionados: Los emprendedores saben construir una red de contactos que los auxilian en el ambiente externo de la empresa, con clientes, proveedores y asociaciones.

Están organizados: Los emprendedores saben para obtener y colocar sus recursos materiales, recursos humanos, tecnológicos y financieros de una manera racional, buscando el mejor rendimiento para su negocio.

Planean mucho: Los emprendedores de éxito planean cada paso de sus proyectos y montan cuidadosamente sus estrategias de marketing para presentarlos a sus inversionistas.

Tienen conocimiento: Son sedientos de conocimiento y están en continuo aprendizaje porque saben que mientras más dominan su ramo de negocios, mayor será su probabilidad de éxito.

Asumen riesgos calculados: Tal vez esta es la característica más conocida de los emprendedores.

Crean valor para la sociedad: Utilizan su capital intelectual para crear valor para la sociedad, generando empleos, estimulando la economía e innovando, usando siempre su creatividad en busca de soluciones para mejorar la vida de las personas.

1.3.2 Conceptualización del Emprendedurismo

Pero al final, ¿cuál es la mejor definición de emprendedurismo? Hay muchas definiciones, pero quizás una de las más antiguas y tal vez la que mejor refleja el espíritu empresarial es la de Joseph Schumpeter, quien dijo: *"El emprendedor es el que destruye el orden económico existente introduciendo nuevos productos y servicios, creando nuevas formas de organización y explorando nuevos recursos materiales."*

Kirzner, adopta un enfoque diferente. Para este autor, "el emprendedor es alguien que crea un equilibrio, encontrando un posición clara y positiva en un ambiente de caos y turbulencia, es decir, identifica las oportunidades en el presente"

También de acuerdo con Schumpeter, "el emprendedor es más conocido como el que crea nuevos negocios, pero también puede innovar dentro de los negocios existentes", es decir, puede ser un emprendedor dentro de las empresas ya establecidas.

Así que el empresario es el que detecta una oportunidad y crea una empresa para sacar provecho de ella, asumiendo riesgos calculados. En cualquier definición de la iniciativa empresarial se encuentran por lo menos los siguientes aspectos relacionados con el emprendedor:

Iniciativa para crear un nuevo negocio y pasión por lo que hace.

Utiliza los recursos disponibles de manera creativa la transformando el entorno social y económico en el que vive.

Acepta asumir riesgos y la posibilidad de un fracaso.

1.3.3 Proceso Emprendedor

El proceso emprendedor implica todas las funciones, actividades y acciones relacionadas con la creación de algo nuevo, de valor. En segundo lugar, el espíritu emprendedor requiere dedicación, compromiso de tiempo y esfuerzo necesario para que la empresa crezca. Y en tercer lugar, el espíritu emprendedor requiere coraje para asumir riesgos calculados y tomar decisiones que son fundamentales para no decepcionarse con eventuales fallas y errores.

La decisión de convertirse en un emprendedor puede ocurrir por casualidad. Esto se puede comprobar haciendo una pregunta básica a cualquier emprendedor: ¿Qué te llevó a crear tu empresa? El proceso emprendedor comienza cuando un evento generador de estos factores permite el inicio de un nuevo negocio.

Cuando se habla de innovación, la semilla del proceso emprendedor, se remite naturalmente a la innovación tecnológica. En este caso, hay algunas peculiaridades que deben ser entendidas para interpretar el proceso emprendedor vinculado a empresas de base tecnológica. Las innovaciones tecnológicas han sido el diferencial en el desarrollo económico mundial.

El talento emprendedor resulta de la percepción, liderazgo, dedicación y arduo trabajo de esas personas especiales que lo hacen posible. Cuando hay este talento, existe la oportunidad de crecer, diversificar y desarrollar nuevos negocios. Pero el talento sin ideas es como una semilla sin agua.

Cuando el talento se combina con la tecnología y las personas tienen buenas ideas viables, el proceso emprendedor está a punto de ocurrir. Sin embargo, todavía hay una necesidad de un combustible esencial para que finalmente el negocio salga del papel, este elemento es el capital.

De acuerdo con Dertouzos, la innovación tecnológica tiene cuatro pilares, que están de acuerdo con los factores anteriormente expuestos:

- a) Inversión de capital de riesgo;
- b) Infraestructura de alta tecnología;
- c) Ideas creativas;
- d) Cultura emprendedora centrada en la pasión por el negocio.

El éxito empresarial no sólo consiste en el desarrollo de habilidades específicas, como finanzas, marketing, producción y otorgamiento de incentivos, sino también en las actitudes emprendedoras. Las cualidades que el emprendedor exitoso debe presentar, desarrollar o por lo menos mejorar son las siguientes:

- a) Buscar oportunidades;
- b) Perseverar;
- c) Comprometerse;
- d) Actuar con calidad;
- e) Asumir riesgos, pero calculados;
- f) Establecer metas objetivas;
- g) Buscar información;
- h) Planificar y supervisar de manera sistemática;
- i) Persuadir y mantener contactos;
- j) Tener confianza e independencia.

Otro punto importante en toda empresa de éxito deben estar orientado por un plan de negocios, la biblia del emprendedor con estrategias comerciales, empresariales, recursos humanos, análisis de datos, información, gestión de procesos operativos y de apoyo, todos con la intención de servir bien al cliente y con resultados favorables para la empresa. Esto tiene mucho que ver con el grado de excelencia de las pequeñas empresas y un número significativo de ellas ya están en camino de conseguir esta meta.

CAPÍTULO II

CAPÍTULO II

2 EMPREENDEDURISMO

En este capítulo se presenta el emprendedurismo ha sido objeto de estudios de diversos campos del saber, como psicología¹, economía² y sociología^{3:4}. A pesar de los esfuerzos, cada grupo de científicos ha tenido su propio punto de vista, y tal vez por este motivo es que se haya logrado tan poca unidad. Los economistas, a pesar de que fueron los primeros en destacar la importancia del emprendedor para la sociedad en su rol de potencial generador de desarrollo económico, no han contribuido para la elucidación de los fenómenos que involucran este campo del saber en construcción⁵. A continuación, la historia del término y de los primeros estudios en el área.

2.1 EMPREENDEDURISMO

Es una palabra que se origina del vocablo “*empendedor*” viene de la lengua francesa “*entrepreneur*” y según Souza Neto⁶, el uso más antiguo del término *entrepreneur* fue detectado en el siglo XII para definir al individuo que incentivaba peleas, sin presuponer alguna connotación económica. Después de eso, en el siglo XVII, estaba relacionado a las personas que participaban en expediciones militares. A pesar de ser objeto de estudios recientes, Freire⁷ alega que el emprendedurismo

¹ McCLELLAND, D.C. (1972) **A Sociedade Competitiva: Realização e Progresso Social**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura.

² SCHUMPETER, J.A. (1984) **Teoria do desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura.

³ WEBER, M. (2004) **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. Porto Alegre: Martin Claret.

⁴ SWEDBERG, R. (2000) **Entrepreneurship: the social science view**. Oxford: Oxford Management Readers.

⁵ *Id. ibid.*

⁶ SOUZA NETO, B. (2003) Contribuição e elementos para um metamodelo empreendedor brasileiro: o empreendedorismo de necessidade do “virador”. Rio de Janeiro. Pág. 206 f. **Tese** (Doutorado em Ciências da Engenharia de Produção) Programas de Pós-Graduação em Engenharia, Universidade Federal do Rio de Janeiro.

⁷ FREIRE, L.C. (2002) Empreendedorismo: uma nova área de pesquisa acadêmica? *In*: CONGRESSO DA COPPEAD, 9., 2002, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Coppead.

siempre estuvo presente en la historia de la humanidad con las invenciones e innovaciones, impulsando el crecimiento de los pueblos y regiones. Sin embargo, el estudio del fenómeno de manera más formal, apenas tiene registros desde hace un poco más de dos siglos en la historia^{8:9}.

La literatura que discute el fenómeno emprendedurismo no presenta una clara división de las líneas de estudio. Guimarães¹⁰, por ejemplo, presenta en su tesis tres planteamientos distintos tratando del individuo. El primero de ellos habla sobre la innovación, donde los primeros estudios tienen por objeto el emprendedor. Los exponentes de esos estudios son economistas como Cantillon, Say y Schumpeter. Según la autora, esos estudiosos buscaban identificar las funciones consideradas inherentes a esos agentes económicos y destacar su rol en la formulación de procesos innovadores tanto en gestión como en tecnología.

El segundo y tercer planteamiento (del comportamiento y sociología), siguen la clasificación propuesta por Kilby¹¹ y la justificación apuntada por la autora, aunque admita que pueda ser cuestionada a causa de la superposición de conceptos, se apoya en el argumento de que esta clasificación puede contener una organización teórica más apropiada.

La dimensión del comportamiento también trata de la responsabilidad individual en la creación y gestión de negocios, pero se fundamenta en características psicológicas y de comportamiento. Los exponentes de esta corriente, según Guimarães¹², son Everett Hagen, John Kunkel y David McClelland. Los escritos de los dos últimos estudiosos parecen encajarse bien en la clasificación

⁸ INACIO JUNIOR, E. (2002) Empreendedorismo e liderança criativa: Um estudo com os proprietários-gerentes de empresas incubadas no Estado do Paraná. Maringá, 2002.136 f. **Dissertação** (Mestrado em Administração) – Departamento de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Estadual do Maringá/PR

⁹ MARTINS, L.M. (2003) As Práticas de planejamento e sua relação com o perfil empreendedor: o caso dos empresários do comércio varejista de confecções na cidade de Londrina/PR. Londrina, 2003. 120 f. **Dissertação** (Mestrado em Administração), Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Estadual de Londrina/PR

¹⁰ GUIMARAES, L. (2002) A Experiência universitária norte-americana na formação de empreendedores - contribuições das Universidades de Saint Louis, Indiana e Babson College. São Paulo, 2002. 307 f. **Tese** (Doutorado em Administração de Empresas) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas

¹¹ GUIMARAES, L. A (2002) *op. Cit.*

¹² GUIMARAES, L. (2002) *op. cit.*

propuesta por la autora, pero, el trabajo de Everett Hagen¹³, por tratar básicamente del componente social (la influencia de la familia y el aspecto de la insatisfacción llevando a la reacción contra el grupo dominante) sería tal vez mejor posicionado en el planteamiento sociológico.

En el tercer planteamiento, igualmente como en los anteriores, el rol del emprendedor como innovador y creador de negocios es destacado, pero lleva también en consideración las características sociales de esos individuos. Esta visión del fenómeno tiene en Max Weber (1864-920) su principal exponente, cuyo trabajo intenta explicar el génesis y la peculiaridad del racionalismo occidental y, por ese enfoque, su forma moderna. Para él, el racionalismo económico es determinado, además por la técnica y por el derecho racional, por la habilidad y disposición del hombre en adoptar ciertos tipos de conducta racional práctica. Esta última, en grande parte, es influenciada por las fuerzas “mágicas y religiosas y las ideas éticas de deber en ellas basadas”¹⁴. La elección de la ocupación para el autor es consecuencia de las peculiaridades mentales y espirituales adquiridas del entorno, especialmente del tipo de educación recibida por el individuo en el ámbito familiar. Es importante resaltar que Weber¹⁵ no intenta explicar la totalidad del “espíritu del capitalismo” a través de las fuerzas religiosas, pero intenta poner claro el rol que fue desempeñado por estas fuerzas, o aun, en qué medida ciertas características de la cultura económica moderna pueden ser atribuidas a la reforma protestante.

¹³ HAGEN, E.E. (1967) O Processo de mudança. In: DURAN, J.C.G. **Sociologia do desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Zahar Editores.

¹⁴ WEBER, M. (2002) *op. cit.*

¹⁵ *Id. Ibid.*

CUADRO 1 - Las Escuelas del pensamiento del Emprendedurismo

GRUPO	ESCUELA	DEFINICIÓN	FOCO CENTRAL	PRINCIPAL PREGUNTA
Cualidades Personales	"Gran Hombre"	"Vencedores extraordinarios"	Los emprendedores poseen habilidades instintivas que les son innatas	¿Qué principios guían a un emprendedor? ¿Qué logró en relación a los negocios?
	Características psicológicas	Controla los medios de producción. Fundador	Individuos con valores únicos, actitudes y necesidades que los guían.	¿Cuáles son los valores que guían al emprendedor?
Reconociendo la oportunidad.	Clásica	Personas responsables por innovaciones aceptan riesgos y conviven con inseguridad. "Destrucción"	La característica central del comportamiento emprendedor es la innovación.	¿Cómo son aprovechadas las oportunidades? ¿Cuál era la visión? ¿Cómo respondió a la oportunidad y a la visión?
Acción y administración	Administración	Creación de valor por medio del reconocimiento o de la oportunidad de administración y de la aceptación del riesgo. Habilidad de comunicación y administración para movilizar a los demás.	Emprendedores son organizadores del negocio. Individuos que organizan, poseen, administran y asumen riesgos de negocios.	¿Cuáles son los planes para el negocio? ¿Cuál es la capacidad del emprendedor? ¿Cuáles son las credenciales del emprendedor?
	Liderazgo	"Arquitecto social". Responsable por la promoción de protección de valores.	Emprendedores son líderes; ellos poseen la habilidad de adaptación de su estilo a las necesidades de las personas.	¿Cómo son administradas las personas?
Adaptación y	Intra	Aquellos que logran	Habilidades	¿Cómo el

Consideración	empreendedorismo	juntar recursos para la promoción de la innovación.	empendedoras pueden ser útiles en organizaciones complejas. Intra emprendedorismo es el desarrollo de unidades independientes para crear, comercializar y expandir servicios.	empendedor cambia o se adapta?
---------------	------------------	---	---	--------------------------------

FUENTE: Adaptado de CUNNINGHAM; LISCHERON, J. Defining Entrepreneurship, journal of Small Business Management, v.29, n.1, pág.45-61, 1991.

En ese estudio se opta por la división más citada en la literatura^{16; 17}, donde las visiones sobre el fenómeno son categorizadas en económicas, en la cual el emprendedurismo es visto como factor importante en la generación de la riqueza de las naciones, promoviendo el crecimiento y desarrollo; y cuando se habla del comportamiento, el foco es la dimensión de comportamiento y actitudes de los individuos que participan en actividades emprendedoras. Además de estas, será también presentada una tercera perspectiva, la constructivista, que busca entender el proceso de emprender utilizando una visión holística del fenómeno^{18;19}.

2.1.1 La Perspectiva Económica

La primera teoría sobre emprendedurismo viene del área económica, con el irlandés Richard Cantillon (1697 – 1734). Su trabajo sobre la naturaleza del comercio en general es citado como el primero a hacer uso del término en un contexto empresarial para designar el individuo que comercializaba con el objetivo de obtener retorno mejorado sobre el capital invertido. En su obra, el economista establece tres clases de agente económico: los latitudinarios, cuyos bienes les fueron atribuidos por herencia o tradición; los empleados que son caracterizados por el economista

¹⁶ DUTRA, I.S. (2002) O perfil do empreendedor e a mortalidade de micro e pequenas empresas londrinenses. Londrina, 2002. 125 f. **Dissertação** (Mestrado em Administração), Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Estadual de Londrina/PR

¹⁷ MACHADO, H.V. (2002) Identidade empreendedora de mulheres no Paraná. Florianópolis, 2002. 192 f. **Tese** (Doutorado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina

¹⁸ INACIO JUNIOR, (2002) E. *op. cit.*, 2002.

¹⁹ GIMENEZ, F.A.P.; INACIO JUNIOR, E. (2002) Investigando o potencial empreendedor e liderança criativa. *In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CURSOS DE POS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: Enanpad.

como aquéllos que no se involucran en tomar de decisiones y, por último, los emprendedores^{20;21}. Según Souza Neto²², Cantillon podría ser hoy llamado de capitalista de riesgo porque procuraba oportunidades de negocios y se preocupaba con la administración de éstos. En Inglaterra, Adam Smith (1723–1790), contemporáneo de Cantillon, atribuyó al emprendedor el rol de creador de riquezas. El ascenso del emprendedor como agente económico aun cuenta con la participación de teóricos como François Quesnay, Jean Baptiste Say y Baudeau. A este último es atribuida la inclusión, en las características emprendedoras, de la función innovación. Esos economistas, todos franceses, tuvieron gran relevancia para el emprendedurismo como campo de investigación científica. Jean-Baptiste Say, por ejemplo, fue el primero a asociar la actividad emprendedora a la gestión y a hacer la distinción entre emprendedores y capitalistas, asociando los primeros a la innovación y al cambio^{23;24}.

Continuando con la perspectiva económica, pero con teóricos clasificados como modernos, el economista Frank Knight (1885 – 1972) aparece como aquel que otorga al emprendedor la propensión al riesgo e incertidumbre y, además, adoptó el punto de vista de que la habilidad del emprendedor estaba en la capacidad de lidiar con la incertidumbre que había en la sociedad²⁵.

Varios estudiosos del área^{26;27;28;29} otorgan un rol especial a Schumpeter por ser quien mejor analizó al emprendedor y su inserción en la economía capitalista. El economista tenía al emprendedor como un innovador y creador de inestabilidad, en el sentido de generador de cambios y desencadenador de una dinámica que empuja al mercado a un patrón de desequilibrio a través de nuevas combinaciones y olas de desarrollo con “destrucciones creativas”. La alegación del estudioso era de que, en

²⁰ SWEDBERG, R. (2000) *op. cit.*

²¹ GUIMARAES, (2002) L. *op. cit.*

²² SOUZA NETO, B. (2003) *op. cit.*

²³ HERBERT y LINK *apud* GUIMARAES, L. (2002) *op. cit.*

²⁴ SOUZA NETO, B. (2003) *op. cit.*

²⁵ SWEDBERG, R. (2000) *op. Cit.*

²⁶ *Id. ibid.*

²⁷ DUTRA, I.S. (2002) *op. cit.*

²⁸ GUIMARAES, L. (2002) *op. cit.*

²⁹ SOUZA NETO, B. (2003) *op. cit.*

las economías capitalistas, el surgimiento de un nuevo proceso casi siempre implica en la eliminación de lo antiguo³⁰.

En este mismo planteamiento, se tiene inclusive a Penrose (1959) a quien son atribuidos estudios sobre servicios emprendedores y oportunidades productivas³¹. Recientemente, según Inácio Júnior³², Israel Kirzner teorizó que la economía era desequilibrada y que el emprendedor sería el individuo capaz de identificar dicho desequilibrio y explotarlo, tendiendo a traer todo el proceso al equilibrio. El economista también destacó que el emprendedor estimulaba la demanda de mercado por medio de la publicidad.

Souza Neto³³, en su tesis, presenta una atención especial al economista David Birch (1979) por su investigación empírica junto a las instituciones americanas cuyo resultado apuntó para la comprobación que la pequeña empresa era responsable por la mayor parte de los nuevos puestos de trabajo, pudiendo entonces ser considerada como el vector de crecimiento de la economía.

A pesar de la importancia de los estudios del emprendedurismo bajo la óptica económica, estos parecen no explicar la motivación de las personas para la acción emprendedora y menos aún para entender o posibilitar el suceso del negocio. Así surgió la necesidad de verificación de los motivos, actitudes y comportamientos que pudiesen proveer subsidio para el discernimiento de la actividad emprendedora en su totalidad. La introducción de elementos vinculados al comportamiento del emprendedor se dio en áreas distintas de la economía, y se argumenta que la dificultad de los economistas en aceptar modelos no cuantificables pueda haber llevado el universo del emprendedurismo para el campo de psicólogos y psicoanalistas, cuya búsqueda se concentra en el conocimiento más profundo sobre el comportamiento del emprendedor³⁴.

2.1.2 La Perspectiva del Comportamiento

³⁰ SCHUMPETER, J.A. (1984) *op. cit.*

³¹ SWEDBERG, R. (2000) *op. cit.*

³² INACIO JUNIOR, E. (2002) *op. cit.*

³³ SOUZA NETO, B. (2003) *op. cit.*

³⁴ *Id. Ibid.*

El término “comportamental” o “behaviorista” es tratado por áreas de las ciencias humanas como psicología, sociología y psicoanálisis, que procuran explicar el comportamiento humano en la dimensión individual y el individuo inserido en la sociedad. En relación al emprendedurismo, los comportamental realizaron numerosos estudios y experimentos para definir las diferencias entre emprendedores y no emprendedores^{35;36;37;38}. Para estos estudiosos, existen rasgos de personalidad y comportamientos que expresan creencias y valores que serían específicos de los individuos emprendedores.

A pesar de preceder el behaviorismo, Weber³⁹ contribuyó con el campo intentando desvendar las causas del comportamiento emprendedor. Su principal alegación fue que la creencia religiosa era el principal factor motivador de acciones emprendedoras. Esta creencia estaba basada en una ética que, según Weber⁴⁰, era fundamentada en normas de conducta que colocaban límites a la extravagancia, al consumo ostensivo y a la indolencia. La disparidad con otras creencias se encontraba en la percepción del mundo y de la salvación para los pueblos bajo la égida del protestantismo. Para ellos, el trabajo es un don divino y su fruto (como el lucro, por ejemplo) no podría ser considerado un pecado y, en función de eso, era posible acumular riquezas. El resultado era una mayor productividad, disminución de gastos y aumento de la economía. Todos esos factores son vitales para el crecimiento económico de las naciones. El trabajo de Max Weber tiene aun la prerrogativa de haber influenciado estudiosos del emprendedurismo en la línea

³⁵ BROCKHAUS, R. (1980) Risk taking propensity of entrepreneurs. **Academy of Management Journal**, v. 23, n.3, págs. 50-520.

³⁶ COOPER, A.C.; WOO, Y.; DUNKELBURG, W.C. (1988) Entrepreneur's perceived chances for success. **Journal of Business Venturing**, v. 3, n. 2, págs. 97-108.

³⁷ MCGRATH, R.G.; MACMILLAN, I.C.; SHEINBERG, S. (1992) Elitists, risk takers and rugged individuals? An exploratory analysis of differences between entrepreneurs and non-entrepreneurs. **Journal of Business Venturing**, v.7, págs. 115-135.

³⁸ CHEN, C.C.; GREENE, P.G.; CRICK, A. (1998) Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers? **Journal of Business Venturing**, v. 13, n.4, págs. 295-316.

³⁹ WEBER, M. (2004) *op. cit.*

⁴⁰ *Id. Ibid.*

comportamental, como McClelland^{41;42}. Machado⁴³ afirma que esta perspectiva comportamental ha sido estudiada bajo tres ópticas:

Teoría de los rasgos de personalidad: para los estudiosos de esa corriente los emprendedores poseen características que los distinguen de los demás individuos de la sociedad. El pionero en esta línea es el psicólogo y profesor americano David McClelland, cuyos estudios empíricos señalaron al emprendedor como siendo alguien que controla una producción no solamente para sí, pero para otros, y destaca los siguientes rasgos predominantes en los emprendedores: confianza, perseverancia, diligencia, versatilidad, inteligencia y percepción. El autor es conocido por incluir la necesidad de realización como la motivadora de las demás características consideradas inherentes al rol del emprendedor. Ella es una motivación social que parece caracterizar los emprendedores de suceso, especialmente cuando desencadenada por factores culturales. Las personas con patrón de excelencia interno, deseo de soportar riesgos moderados y de independencia tienen más probabilidad de ser emprendedoras^{44;45;46;47}.

Planteamientos Psicodinámicos: Estos planteamientos, según Machado (2002), son derivados de la teoría psicoanalítica de Freud. En esa perspectiva el emprendedor tendría sus comportamientos orientados directamente por una fuerza interna y muchos de ellos son derivados del inconsciente. La infancia, bajo esta óptica, con sus experiencias, es determinante para el desarrollo de la personalidad. Siguiendo esta misma línea, se argumenta que mucho del comportamiento humano sucede fuera del control de la consciencia y el camino del entendimiento de la dinámica de la vida organizacional generalmente depende de la comprensión de lo que ha determinado el “teatro interior” de sus dirigentes, o sea, los patrones de conducta que orientan sus comportamientos. En este planteamiento también es discutido el aspecto del emprendedor en relación al otro. Kets de Vries (1985), por

⁴¹ GUIMARAES, L. (2002) *op. cit.*

⁴² SOUZA NETO, B. (2003) *op. cit.*

⁴³ MACHADO, H.V. (2002) *op. cit.*

⁴⁴ Mc CLELLAND, D.C. (1972) *op. cit.*

⁴⁵ DAFT, R.L. (1999) **Administração**. Rio de Janeiro: LTC.

⁴⁶ DUTRA, I.S. (2002) *op. cit.*

⁴⁷ MACHADO, H.V. (2002) *op. cit.*

ejemplo, afirma que los emprendedores no son un grupo homogéneo y, en algunos casos, presentan algunas disfunciones inertes a los rasgos de personalidad y cita que emprendedores algunas veces tienen problemas con dominación y sumisión.^{48;49}

Planteamientos Socio-psicológicos: se caracterizan por llevar en consideración el contexto en el cual los individuos están inseridos. La actividad emprendedora, en este planteamiento, es el producto de las elecciones guiadas por la experiencia y vivencia social del emprendedor. Factores socio-económicos contribuyen fuertemente a la elección por emprender. Algunos factores que influyen la actividad emprendedora, aparecen vinculados a la posición ocupada en la estructura familiar y otros aspectos como, por ejemplo, la pérdida de uno de los padres⁵⁰.

2.1.3 La Perspectiva Constructivista

Según Inácio Júnior (2002), más recientemente una nueva corriente ha surgido del entendimiento que el emprendedurismo debería ser visto de una forma más integradora. Partiendo de un paradigma constructivista, dicha perspectiva intenta entender el fenómeno a través de las relaciones del individuo con la creación de nuevos valores, interaccionando con el entorno en un proceso a lo largo del tiempo. De cierta forma, esta perspectiva se asemeja a la “Escuela de las Configuraciones” identificada por Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2000) en el campo de la formación de estrategias, o sea, el proceso de emprender, para ser mejor comprendido, debe ser visto como una configuración compleja de dimensiones individuales, organizacionales y ambientales.

⁴⁸ KETS DE VRIES, M.F.R. (1997) **Liderança na empresa:** como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna. São Paulo: Atlas.

⁴⁹ BRIDGE, S. *apud* MACHADO, H.V. (2002) *op. cit.*

⁵⁰ MACHADO, H.V. (2002) *op. cit.*

Los autores que actúan bajo esta perspectiva^{51;52}, procuran un planteamiento más holístico, llevando en consideración rasgos individuales, características del futuro emprendimiento y factores ambientales, no menospreciando la importancia del emprendedurismo en el escenario económico. En ese sentido, Carland, Hoy y Carland (1988), abogan que las partes que forman el fenómeno tienen igual importancia y la interacción de habilidades y motivaciones en un ambiente que lo favorezca hará que él sea desencadenado. Esta proposición puede ser justificada cuando se ve la totalidad de las características atribuidas al emprendedor. En el cuadro 01 pueden ser visualizadas las múltiples características asociadas a este factor social en diversos estudios empíricos relatados en la literatura. Considerando el emprendedurismo como una compleja función de factores individuales y ambientales, las características no siempre podrán ser encontradas en todos los emprendedores y en todas las situaciones, porque el emprendedor no hace parte de un grupo homogéneo^{53;54}.

CUADRO 2 – Características frecuentemente asociadas al emprendedor

1. Autoconfiante	18. Tolerancia a la incertidumbre y a la ambigüedad
2. Determinado, perseverante	19. Necesidad de poder
3. Energético, diligente	20. Orientado al lucro
4. Propenso al riesgo	21. Experiencia de trabajo previo
5. Con necesidad de realización	22. Dinámico, líder
6. Creativo, innovador	23. Habilidad en relacionarse con los otros
7. Proactivo, con iniciativa	24. Sensibilidad para con los otros
8. Flexible	25. Predictor
9. Respuesta positiva frente a desafíos	26. Egoísta
10. Independiente	27. Cooperativo
11. Optimista	28. Preciso, eficaz y eficiente
12. Perceptivo	29. Valiente
13. Rápido al tomar decisiones	30. Comprometido
14. Versátil	31. Desenvuelto
15. Locus interno de control	32. Capacidad de relajación
16. Imaginativo, visionario	33. Competente (utiliza bien el tiempo)

⁵¹ CARLAND, J.W.; CARLAND, J.A.C.; HOY, F.S. (1992) **An entrepreneurship index: an empirical validation**. *Frontiers of Entrepreneurship Research*.

⁵² GIMENEZ, F.A.P.; INACIO JUNIOR, E. (2002) *op. cit.*

⁵³ KETS DE VRIES, M.F.R. (1985) The dark side of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, v. 63, n. 6, págs. 160-168.

⁵⁴ STEWART, W. (2003) *et al.* Entrepreneurial dispositions and goal orientations: a comparative exploration of United States and Russian entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, v. 41, n. 1, págs. 27-46.

17. Habilidad para aprender con los errores	34. Respuesta positiva a las críticas y sugerencias
---	---

FUENTE: INÁCIO JÚNIOR (2002) originalmente adaptado de Brockhaus (1982), Hornaday (1982), Carland et al (1984), Gartner y Shane (1995), Vésper y Gartner (1997), Kuratko y Hodgetts (1995) y Deakins (1999).

Siguiendo esta línea de pensamiento Carland, Carland y Hoy⁵⁵ definen el emprendedurismo como una función de cuatro elementos: (I) rasgos de personalidad, (II) propensión al riesgo y a la (III) innovación y (IV) postura estratégica. Giménez e Inácio Júnior⁵⁶ proponen que el emprendedor está vinculado directamente a las experiencias, oportunidades, capacidades y habilidades creativas del individuo, resultando en bienes tangibles e intangibles revestidos de valor económico y que, en la combinación de los recursos que dispone y, en función de las interacciones de esos factores, está inherente la variable riesgo. Bajo esta óptica se puede también incluir el trabajo de Fillion⁵⁷, que hizo la diferencia con base en los sistemas gerenciales de gerentes-propietarios y los categorizó en emprendedores y operadores de pequeños negocios. El autor presenta un modelo en el cual constan cinco elementos en los cuales el emprendedor basa sus actividades: visión, proyección de una arquitectura de negocios, animación, vigilancia y aprendizaje. A pesar de los diferentes planteamientos, mientras el individuo parte del proceso de emprender, es considerado vital para la actividad. Él es elemento esencial en la creación de nuevos valores para la sociedad^{58;59;60}.

Según Inácio Júnior⁶¹, los planteamientos que buscan caracterizar al emprendedor se basan en análisis psicosociales que desencadenan diversas tipologías. Esos tipos identificados y sumados, parecen crear un ser con habilidades especiales que difícilmente serán encontradas en un único hombre. Drucker (1986), sin embargo, afirma que el “espíritu emprendedor” es una característica distinta de un individuo o de una institución. Para él, cualquier individuo puede aprender a ser

⁵⁵ Op. Cit.

⁵⁶ Op. Cit.

⁵⁷ FILLION, L.J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de negócios. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 6-20, 1999

⁵⁸ DRUCKER, P.F. (1986) **Inovação e Espírito Empreendedor: Práticas e Princípios**. São Paulo: Pioneira.

⁵⁹ INACIO JUNIOR, E. (2002) *op. cit.*

⁶⁰ GIMENEZ. F.A.P.; INACIO JUNIOR, E. (2002) *op. cit.*

⁶¹ Op. Cit.

emprendedor visto que el emprendedurismo es un comportamiento y no un rasgo de personalidad. Algunos autores^{62;63;64}, siguiendo una posición similar, consideran que las personas son inspiradas y motivadas a crear nuevos valores porque son emprendedoras por naturaleza. El instrumento de investigación que será discutido en la próxima sección, basado en esta premisa, no caracteriza el emprendedor según rasgos específicos o categorías distintas, pero procura posicionar el individuo en un *continuum* donde todos son considerados emprendedores, variando apenas en grado. Esta forma de ver el emprendedurismo puede explicar los resultados conflictivos encontrados en diversos estudios, como puede ser visto en el cuadro 02. Para Carland et. Al.⁶⁵, los individuos, objetos de estudio de aquellas investigaciones, tienen tendencias emprendedoras que varían apenas en intensidad. En ese caso, lo correcto sería identificar cuán emprendedor es el individuo analizado. La tipología creada por Carland, Carland y Hoy⁶⁶, con base en los objetivos para el negocio, sería útil para lidiar con la heterogeneidad de la población emprendedora y vincula los objetivos a las circunstancias del negocio. Los autores creen que, de esta manera, una mayor precisión teórica es alcanzada⁶⁷.

Para los autores, los individuos son divididos en tres categorías: micro-emprendedores, emprendedores y macro-emprendedores. Los primeros encaran su negocio como un aspecto más de su vida, una oportunidad de generación de ingresos y empleo familiar y no tienen la intención de tornarlo un grande emprendimiento. Éste no es normalmente encontrado en el ambiente corporativo, porque su visión de auto-empleo es un aspecto-clave para su libertad y auto-estima. El micro-emprendedor, al alcanzar un patrón de vida por medio de su negocio y por considerado coherente con sus expectativas, queda contento con el crecimiento adquirido. Él no está interesado en perseguir un crecimiento exorbitante, porque la

⁶² CARLAND, J.W. (1984) *et al.* Differentiating entrepreneurs from small business owners: a conceptualization. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2. págs. 354-359.

⁶³ GIMENEZ, F.A.P. (2000) **O Estrategista na pequena empresa**. Maringá: (s.n)

⁶⁴ INACIO JUNIOR, E. (2002) *op. cit.*

⁶⁵ CARLAND, J.A.C. (1998) *et al.* Gender differences between Finnish and American entrepreneurs: an exploratory study. *In*: NATIONAL SMALL BUSINESS CONSULTING CONFERENCE, 22., 1998, Santa Fe. **Proceedings...** Santa Fe: Small Business Institute Director's Association.

⁶⁶ Op. Cit.

⁶⁷ STEWART, W. (2003) *et al. op. cit.*

medida de suceso para dichas personas es su libertad. El objetivo de este individuo es alcanzado a medida que él pueda operar su propio negocio sin las presiones y exigencias de una carrera en otra institución mientras logra el apoyo financiero para sí y su familia. Tan luego haya alcanzado el nivel de confort, lo que normalmente sucede cuando él logra el equilibrio en sus gastos con sus necesidades, se siente un individuo de suceso y el foco de su vida cambia, buscando fuera de la organización otras formas de realización. Él no tiene la propensión para buscar la innovación o planteamientos creativos para su negocio; envés de eso, procurará formas seguras de gerenciamiento a través de técnicas ya probadas. Este tipo de individuo no tiene interés en comprometer un gran nivel de energía en el negocio porque eso le quitaría la libertad. Para los autores, no existen dos micro-emprendedores iguales, pero todos ellos presentan una cosa en común: sus sueños son relacionados a la libertad y a la vida en familia.

Los emprendedores, en la clasificación propuesta por Carland, Carland y Hoy⁶⁸, se preocupan con sus negocios, pero no en tan grande escala como los macro-emprendedores. Estos últimos, a su vez, están más interesados en lucros y crecimiento de lo que los individuos clasificados como micro-emprendedores y pueden ser encontrados en ambientes corporativos. Así que alcanzan el nivel de suceso requerido por ellos mismos, también cambian el foco de sus intereses para fuera de los negocios. No hay, según los autores, dos individuos emprendedores iguales, pero ellos tienen en común los sueños de reconocimiento, de riqueza y admiración.

Los macro-emprendedores, a su vez, aspiran convertir su negocio en un vehículo de transformación de la historia, intentan transformar el negocio en una fuerza dominante en la economía y tienen el crecimiento del negocio como medida de suceso. Su interés no reposa solamente en el aspecto monetario, sino que viven en constante busca del dominio de la arena en que se encuentran. Quizás por causa de la búsqueda del crecimiento, los macro-emprendedores se preocupan más con las actividades de planeamiento de que se preocupan los micro-emprendedores. Son innovadores y están constantemente tentando encontrar nuevas maneras de transformar sus sueños sin nuevos productos, nuevos mercados y nuevas industrias.

⁶⁸ *Op. Cit.*

El crecimiento buscado es constante y traducido en nuevos desafíos, nuevas fronteras e ideas. A pesar de no haber macro-emprendedores completamente iguales, ellos se asemejan en el sueño de crear, de cambiar, de hacer el mundo diferente^{69;70}.

2.1.4 Carland Entrepreneurship Index – CEI

Las investigaciones que buscan identificar al emprendedor requieren instrumentos que auxilien en la identificación de rasgos y condiciones considerados esenciales en la actividad emprendedora⁷¹.

Buscando suplir ese *gap* en la literatura, los investigadores Jim y Joannn Carland, a través de extensas investigaciones en emprendedurismo, crearon un instrumento de investigación denominado CEI – *Carland Entrepreneurship Index*, que lleva en consideración las cuatro funciones que los autores creen mejor describir el emprendedor (rasgos de personalidad, propensión al riesgo, a la innovación, postura estratégica). Considerando toda la literatura estudiada por los autores, ellos creen que, entre los factores psicológicos que son asociados al emprendedurismo, la necesidad de realización, creatividad, propensión al riesgo y a la innovación dominan la literatura^{72;73} y, por este motivo, ellos utilizaron esos factores en el CEI.

Con relación a la innovación, Schumpeter⁷⁴ y, más recientemente, Drucker⁷⁵ la consideran un factor fundamental al proceso emprendedor. A su vez, para Stewart et al.⁷⁶, la innovación y creatividad son condiciones inherentes al emprendedurismo y son responsables por la diferencia entre gerentes y emprendedores.

⁶⁹ INACIO JUNIOR, E. (2002) *op. cit.*

⁷⁰ STEWART, W. (2003) *et al. Op. cit.*

⁷¹ SEXTON, D.L.; AUKEN, P.M.; IRELAND, R.D. (1981) Directions for future research in entrepreneurship. **American Journal of Small Business**, v. 6, n. 1

⁷² CARLAND, J.W. (1984) *et al.* Differentiating entrepreneurs from small business owners: a conceptualization. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2. págs. 354-359.

⁷³ BRAZEAL, D.V.; HERBERT, T.T. (1999) *op. cit.*

⁷⁴ SCHUMPETER, J.A. (1984) *op. cit.*

⁷⁵ DRUCKER, P.F. (1986) *op. cit.*

⁷⁶ STEWART, W. (2003) *et al. op. cit.*

McClelland⁷⁷, en sus estudios empíricos realizados para verificación de las causas de comportamientos emprendedores, indicó que las diferencias existentes entre pueblos emprendedores y no-emprendedores serian consecuencia de la necesidad de realización de los individuos.

La propensión al riesgo es considerada también un comportamiento inherente al emprendedor, en vista que la apertura y conducción de un emprendimiento es, en esencia, algo arriesgado⁷⁸.

Además de los factores psicológicos citados, la postura estratégica es considerada importante en el logro de los objetivos intencionados por los emprendedores en la conducción de sus negocios, apareciendo en mayor o menor medida conforme la intención pretendida para el negocio.

El instrumento de investigación elegido para la medición del potencial emprendedor en este estudio requiere menos de diez minutos para que sea llenado, y puede ser respondido por gerentes o propietarios sin la necesidad de entrenamiento especial. El resultado obtenido representa el potencial y la puntuación menor un menor potencial. No es necesario juzgar el valor, en otras palabras, no hay respuestas correctas o equivocadas, o mejor o peor puntaje. Lo que se pretende es establecer la intensidad del potencial medido por el instrumento de investigación⁷⁹.

A seguir será discutido con más detalle cada uno de los constructos que sirven de base para el CEI.

2.1.5 Rasgos de Personalidad

Los rasgos de personalidad incluidos en el instrumento de investigación, mencionan aquellos más citados en la literatura y pueden representar mejor, o anteceder los demás rasgos de personalidad de los emprendedores.

Necesidad de Realización – Un individuo con alta necesidad de realización puede ser caracterizado como alguien que aspira completar tareas difíciles, trabaja para alcanzar objetivos distantes, mantiene altos patrones de desempeño y está

⁷⁷ McCLELLAND, D.C. (1972) *op. cit.*

⁷⁸ DAS, T.K.; TENG, B.S. (1997) Time and entrepreneurial risk behavior. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 22, n.2, págs. 59-89

⁷⁹ CARLAND, J.W. (1984) *et al. Op. cit.*

dispuesto a esforzarse para alcanzar altos niveles de excelencia. La necesidad de realización puede desencadenar en el individuo la intención de crecimiento de su negocio⁸⁰. Carland, Carland y Hoy⁸¹, con base en los trabajos de McClelland⁸² y en investigaciones propias, creen que emprendedores con alta necesidad de realización pueden participar en más actividades emprendedoras de que aquellos con baja motivación. La necesidad de realización, según Inácio Júnior (2002), indica que las personas con esta característica son motivadas a participar en actividades en que el suceso es probable y en las cuales puedan sobresalirse. Esos individuos tienen gran necesidad de alcanzar sus propios objetivos que son, en general, moderadamente difíciles. Ellos eligen estas situaciones porque son desafiantes, pero posibles de ser realizadas y, cuando lo logran, experimentan una gran satisfacción personal. Además de eso, a ellos les gusta perseguir objetivos que les proporcionen un *feedback* sobre su suceso.

⁸⁰ STEWART, W. (2003) *et al. op. cit.*

⁸¹ *Op. Cit.*

⁸² *Op. Cit.*

CAPÍTULO III

CAPÍTULO III

3 CREATIVIDAD Y LIDERAZGO

Este capítulo presenta un estudio del creativo y liderazgo en empresas de comercialización de material de construcción de la ciudad de Curitiba.

3.1 EMPRESAS DE MATERIAL DE CONSTRUCCIÓN EN CURITIBA

Las empresas de material de construcción tienen por principio garantizar la calidad constante en sus productos y la satisfacción de sus clientes. Así, está aliada a su capacidad de creatividad y sus ventas. La creatividad es una compleja mezcla de condiciones motivacionales, factores de personalidad, condiciones ambientales, factores de cambio y puede estar relacionada a diversos dominios, campos o disciplinas⁸³. El emprendedurismo, como campo del saber, viene invirtiendo atención a la cuestión creatividad por ser considerada un importante elemento en el proceso emprendedor^{84;85;86}. Bandrowski⁸⁷ otorga a la creatividad un rol importante en la búsqueda, por las organizaciones, de opciones estratégicas más efectivas.

Rickards y Jones⁸⁸, afirman que los programas de entrenamiento en negocios procuran incluir tópicos y secciones sobre creatividad, toma de decisiones en condiciones de incertidumbre y adquisición de habilidades en solucionar problemas con creatividad. Esos cursos son dados, según los autores, porque se cree que el conocimiento y entendimiento de esos tópicos puedan auxiliar a las

⁸³ FELDHUSEN, J.F.; GOH, B.E. (1995) Assessing and accessing creativity: an integrative review of theory, and development. **Creativity Research Journal**, v. 8, n. 3, págs. 231- 24.

⁸⁴ RICKARDS, T.; JONES, L.J. (1991) Towards the identifications of situational barriers to creative behaviors: the development of a self-report Inventory. **Creativity Research Journal**, v. 4, n. 4, págs. 303-315.

⁸⁵ IAN, F.; ANDREW, M. (2000) Modeling and measuring creativity at the interface. **Journal of Marketing: Theory and Practice**, v. 8, n. 2, págs. 8-18

⁸⁶ JANSSON, E. **Entrepreneurship: A path of creation**. Research Reports of University of Illinois at Chigago. Disponible en: <<http://www.uic.edu/cba/ies/Jansson1>>. Visto el09/06/2004

⁸⁷ BANDROWSKI, J. (1985) Orchestrating planning creativity. **Planning Review**, v. 13, n. 5, págs. 18-23.

⁸⁸ *Op. Cit.*

organizaciones a ser más flexibles y, con eso, responder a las dificultades, prevenir cambios y enfrentar incertidumbre ambiental.

Sin embargo, encontrar una definición única para la creatividad parece ser algo improbable. Ella es frecuentemente descrita en términos como: pensamiento creativo, habilidad, solución de problemas, imaginación e innovación⁸⁹. Muchas son las definiciones presentadas por los estudiosos del asunto. Torrance⁹⁰, por ejemplo, define creatividad como un conjunto de habilidades, motivaciones y estados que son conectados a la solución de problemas. Amabile⁹¹, por otro lado, hace hincapié al proceso, afirmando que una respuesta o producto creativo solo puede ser así considerado si fuera una novedad o una solución apropiada para una tarea y que el ambiente social puede influenciar el nivel y la frecuencia del comportamiento creativo. Según la autora, la creatividad es compuesta por tres elementos que se yuxtaponen: conocimiento, habilidades creativas y motivación. El conocimiento puede ser técnico, de procedimiento o intelectual. Las habilidades creativas están asociadas a la flexibilidad e imaginación de los individuos al enfrentar problemas. Los individuos con habilidades creativas son capaces de hacer asociaciones entre ideas antes no imaginadas, o sea, hacer nuevas combinaciones. La causa del comportamiento creativo en las organizaciones está relacionada a las motivaciones que ni siempre están relacionadas a las recompensas externas, como dinero, por ejemplo. El componente motivacional, llamado por la autora de motivación intrínseca, puede ser influenciado por el ambiente de trabajo.

Para Rickards y Jones⁹², no hay un modelo de creatividad que pueda cubrir todas las peculiaridades del tema porque los modelos existentes fueron elaborados por investigadores de diferentes áreas.

En relación al emprendedurismo, para Jansson⁹³, la creatividad es parte fundamental del proceso. Según la autora, en una tentativa de vincular los dos conceptos, el emprendedurismo puede ser conceptualizado como *“un camino de*

⁸⁹ EL-MURAD, J.; WEST, D. (2004) The definition and measurement of creativity: What do we know? **Journal of Advertising Research**, v. 44, n. 2, págs. 188-202.

⁹⁰ *Apud* FELDHUSEN, J.F.; GOH, B.E. (1995) *op. cit.*

⁹¹ AMABILE, T.M. (1996) *et al.* Assessing the work environment for creativity. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 5

⁹² *Op. Cit.*

⁹³ JANSSON, E. *op. cit.*

creación”, un proceso continuo de ideas, acciones, creaciones e interacciones cuyo resultado puede ser una organización, un producto o inclusive una obra de arte. En este sentido, la creatividad es importante porque, al crear una nueva institución o producto, una acción creativa se hace necesaria. A pesar de estar frecuentemente asociada al extraordinario, la creatividad puede ser expresada en situaciones como la formulación de nuevas teorías, un nuevo producto, o al pintar una tela, pero no puede ser confundida, como creación, porque no son conceptos equivalentes. La creatividad requiere “romper barreras”, actuar de manera, hasta entonces, no pensada, mientras la creación puede ser obtenida por la simple copia de algo ya existente.

Los procesos creativos en las organizaciones parecen depender de la figura del líder. Él es el responsable por el clima que permitirá a los individuos expresarse de manera creativa. Inácio Júnior⁹⁴ afirma que el proceso creativo depende de algunos factores incluidos en el ambiente, como clima y cultura organizacional. Amábile⁹⁵, por otro lado, afirma que la creatividad exigida de los individuos puede ser alterada por factores como presión del tiempo y expectativas individuales en relación a los resultados.

3.1.1 Propensión a la Innovación

Drucker⁹⁶, aboga que la innovación es un instrumento específico de los emprendedores y es a través de ella que esos agentes económicos explotan el cambio como una oportunidad para negocios o servicios diferentes. La innovación puede ser entendida como un acto que contempla los recursos existentes con la capacidad de crear riquezas y, en última instancia, ella crea un recurso. La definición de emprendedor, para Drucker⁹⁷, pasa necesariamente por la innovación. Para él, una organización emprendedora necesita crear alguna cosa nueva, diferente (estas organizaciones deben cambiar o transformar los valores existentes). Schlemm y

⁹⁴ *Op. Cit.*

⁹⁵ *Op. Cit*

⁹⁶ DRUCKER, P.F. (1986) *op. cit.*

⁹⁷ *Op. Cit.*

Heidemann⁹⁸ afirman que acciones dirigidas al estímulo de esta característica, que no tengan en cuenta el componente emprendedor, limitan e inclusive comprometen los esfuerzos invertidos. Para dichos autores, esta debe ser entendida como un proceso que incorpora dos dimensiones indisociables e interdependientes – tecnológicas y emprendedoras – que deben interactuar en la percepción e identificación de oportunidades. Schumpeter⁹⁹ también pone importancia al rol de la innovación y atribuye a los emprendedores la función de conductores de estas novedades para la economía creando, así, ciclos de desarrollo económico. Por tanto, ella es un término económico o social y puede ser definida, según Drucker¹⁰⁰, como algo capaz de cambiar el valor y la satisfacción de los recursos de la forma como son vistas por el consumidor, además de eso, no solo puede como efectivamente ocurre en grandes instituciones. La propensión a la innovación aun requiere aceptación de un cierto nivel de incertidumbre, porque necesita de la tolerancia al riesgo al cambio¹⁰¹.

3.1.2 Propensión al Riesgo

El *riesgo* puede ser entendido como la incertidumbre relativa a una situación en que los resultados pueden ser negativos o positivos.

La *percepción del riesgo* es la consideración por el individuo, de cuán arriesgada es la situación. En este sentido, están involucradas además de la situación a ser considerada, la experiencia, factores emocionales y cognición de este individuo. Ella tiene un importante rol en la toma de decisiones en la medida en que pueda afectar la efectividad de la organización y puede ser alterada a la medida que el emprendedor conoce mejor el negocio con el cual está involucrado^{102;103}.

⁹⁸ SCHLEMM, M.M.; HEIDEMANN, F.G. (2002) Inovação e Empreendedorismo: o elo perdido? In: ASSEMBLÉIA DO CONSELHO LATINO-AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO, 37, 2002, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: UFRGS.

⁹⁹ *Op. Cit.*

¹⁰⁰ *Op. Cit.*

¹⁰¹ STEWART, W. (2003) *et al. op. cit.*

¹⁰² BROCKHAUS, R. (1980) *op. cit.*

¹⁰³ WILLIAMS, S.; NARENDRAN, S. (1999) Determinants of managerial risk: exploring personality and cultural influences. **Journal of Social Psychology**, v. 139, n. 1. págs.102-126.

La *propensión al riesgo* puede ser descrita como la característica de la personalidad que determina la tendencia y el deseo del individuo a aceptar o evitar el riesgo^{104;105}. Esta puede aun ser conceptuada, según Brockhaus¹⁰⁶, como la probabilidad percibida de recibir recompensas asociadas al éxito, y pérdidas o menores recompensas asociadas al fracaso de una situación propuesta. Según el autor, en su estudio sobre la propensión al riesgo de los emprendedores, el riesgo no se refiere apenas al factor económico, pues, al convertirse en un emprendedor, el individuo arriesga, además de su bienestar financiero, oportunidades en la carrera, relaciones familiares y bienestar psíquico. Por tanto, las obligaciones asumidas en un emprendimiento que no sea exitoso, pueden provocar grandes pérdidas al individuo y colocar en riesgo, además del futuro patrón de vida, su salud emocional.

Para Das y Teng¹⁰⁷, el riesgo parece ser una de las más diferenciadas características del comportamiento emprendedor, considerando que la creación de una nueva organización es en definitiva, un negocio arriesgado.

McClelland¹⁰⁸ sugiere, a partir de sus estudios empíricos, que los emprendedores, a la verdad, tienen solamente una moderada propensión al riesgo. La razón sería que las personas con altas necesidades de realización, como los emprendedores, preferirían tareas desafiantes y realizadoras empleando sus habilidades. En este sentido, personas con niveles moderados de esta característica tendrían una probabilidad mayor de abrir su propio negocio.

3.1.3 Postura Estratégica

¹⁰⁴ SITKIN, S.B.; WEINGART, L.K. (1995) Determinants of risky decision-making behavior: a test of the mediating role of risk perceptions. **Academy of Management Journal**, v.38, n. 6, págs. 573-593.

¹⁰⁵ KEH, H.T.; FOO, M.D.; LIM, B.C. (2002) Opportunity evaluation under risky conditions: The cognitive processes of entrepreneurs. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, Oxford, v. 27, n. 2, págs. 125-149.

¹⁰⁶ *Op. Cit.*

¹⁰⁷ *Op. Cit.*

¹⁰⁸ *Op. Cit.*

Los estudios sobre estrategia son hechos por científicos que, algunas veces, no están de acuerdo con el punto de vista adoptado por sus colegas, ocasionando un cierto enfrentamiento por parte de esos estudiosos, como puede ser visto a través de los trabajos de Tamañor (1998) y principalmente de Mintzberg y Quinn (2000). Estos últimos afirman haber falta de percepción holística de este campo del saber y, cuando usan el cuento “Los ciegos y el Elefante”, en su libro *Safari de Estrategia* (Editora Bookman, 2000), los autores sugieren que cada científico del área tiene una visión de apenas una parte de lo que sería la estrategia. La visión única de cada grupo con relación al asunto llevó a la división de la administración estratégica, en escuelas de pensamiento. Cada unas de ellas presenta una definición del término, algunas veces complementándose, otras veces yuxtaponiéndose. No hay entonces, una definición clara y precisa. En consecuencia de eso, no hay un paradigma incontestable, ni para la clasificación propuesta, ni aun para el campo del conocimiento como un todo. Según Gimenez¹⁰⁹, existen para Mintzberg tres categorías englobando las diez escuelas: prescriptiva, descriptiva y configuracional.

En la categoría descriptiva (emprendedora, cognitiva, aprendizaje, política, cultural y ambiental) las organizaciones se comportan estratégicamente, aunque sin evidencia del planeamiento formal e intencional, siendo entonces el término estrategia conceptuado como patrones de comportamiento percibidos a lo largo del tiempo. Por último la escuela de configuración, donde la formación de la estrategia es un proceso que describe los estados de la organización y del contexto aproximado y, al mismo tiempo, el proceso de generación de estrategia como transformación. En esta escuela, el estado estático (describir la organización y el contexto como son en el presente) interactúa, siendo cara de una misma moneda, con el proceso de transformación. Este proceso de transformación puede ocurrir tanto como un plan deliberado, cómo patrón de comportamiento emergente.¹¹⁰

Entonces, delante de la diversidad de los conceptos, ¿cuál de ellos adoptar? Y ¿cuál es la mejor estrategia? Para Tamañor (1986), es aquella en que todos los departamentos de la organización actúan coordinadamente. Dicho trabajo, entonces,

¹⁰⁹ *Op. Cit.*

¹¹⁰ GIMENEZ, F.A.P. (2000) **O Estrategista na pequena empresa**. Maringá: (s.n)

sería mejor ejecutado si hubiera una estrategia que guiase los rumbos de la organización. Para el autor, el interés por los estudios de este campo sugiere el beneficio de tener un proceso explícito de formulación, y la esencia de ésta sería relacionar la organización con su ambiente, además de hacer las cosas diferentemente de sus rivales, ocupando una posición única en la industria. Por otro lado, Mintzberg y Quinn (2000) aclaran que el proceso de formulación de la estrategia no es simplemente un ejercicio racional, pero un reflejo de experiencia, explotación, intuición, instinto y aprendizaje.

En este estudio, sin despreciar cualquier escuela de pensamiento o planteamiento sobre la estrategia, el término debe ser entendido como “patrón que integra los principales objetivos, políticas y secuencia de acciones de una organización en un todo coherente”¹¹¹. En otras palabras, la organización seguirá un modelo más o menos estable para efectuar las decisiones estratégicas y este patrón no necesariamente hará parte de un plan formalmente elaborado. Dicho concepto sirve mejor a esta producción porque, como es de conocimiento general, la pequeña institución muchas veces, tal vez no en su mayoría, carece de un planeamiento formal y este estudio tratará esencialmente de las características del liderazgo y comportamiento emprendedor del propietario del pequeño negocio.

La falta de un planeamiento formal, sin embargo, no debe ser considerada como un indicativo de error en el gerenciamiento y aunque la ausencia de estrategia formal no tenga que estar necesariamente relacionada al fracaso organizacional, puede promover flexibilidad en una organización¹¹².

Después de la breve introducción al tema estrategia, se llega entonces a la postura estratégica. Para Cromie¹¹³, una de las peculiaridades del emprendedor es que él adopta una postura estratégica al identificar una oportunidad y organiza los recursos para convertirlas en productos o servicios aceptados por el mercado. Esta es entendida por Ensley, Carland y Carland (2000) como la “visión emprendedora”, o sea, la necesidad del individuo en ver lo que aun no fue visto y es diferente de

¹¹¹ QUINN, MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. (2002) **Safári da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman.

¹¹² INKPEN y CHOUDHURY, 1995 Apud MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. (2000) **Safári da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman.

¹¹³ CROMIE, S. (2000) Assessing entrepreneurial inclinations: some approaches and empirical evidence. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 9, n.1. pág. 7-30.

oportunidad (esta envuelve identificar circunstancias que existen en el entorno actual). Para los autores, la visión queda entre las condiciones actuales y “lo que podría ser”, siendo influenciada por la auto-eficacia del individuo. La postura estratégica, entonces, tiene relación con la habilidad en cambiar el ambiente para crear la oportunidad. En ese sentido, se asemeja en mucho con las conclusiones de Fillion¹¹⁴ que, al hacer la diferencia entre sistemas gerenciales de los emprendedores y de los operadores de negocios. Es a través de la visión que el emprendedor crea la estructura necesaria y busca conocimientos útiles para lograr sus objetivos. Sin embargo, la “visión” de Fillion¹¹⁵ difiere de la “postura estratégica” de Ensley, Carland y Carland (2000) en la cuestión del planeamiento del negocio. Para dichos autores, el comportamiento asociado a la dirección emprendedora pasa necesariamente por el planeamiento, creación de valores, pensamiento estratégico, uso de la creatividad en la solución de problemas y toma de decisiones.

El potencial emprendedor, una de las variables independientes estudiadas, será medido por el CEI – *Carland Entrepreneurship Index* y consiste en un cuestionario de auto-respuesta con treinta y tres frases afirmativas en pares, en formato de elección forzada. Según Inácio Júnior¹¹⁶ el tiempo promedio de respuesta de este instrumento es de diez minutos y es de fácil tabulación. Las respuestas son reflejo de la personalidad y preferencia de los participantes y los colocan en una escala donde puede ser evidenciado el potencial emprendedor de éstos, de acuerdo con la puntuación variando entre 0 (cero) y quince serán clasificados como micro-emprendedores. Para aquellos con puntaje entre dieciséis y veinticinco la clasificación será la de emprendedor, y aquellos que obtuvieran puntaje más que veinticinco serán clasificados como macro-emprendedores.

¹¹⁴ *Op. Cit.*

¹¹⁵ *Op. Cit.*

¹¹⁶ *Op. Cit.*

CAPITULO IV

CAPITULO IV

4 LIDERAZGO

Este capítulo presenta un estudio del liderazgo en empresas de comercialización de material de construcción. Al líder es dado un importante rol en el desempeño y en los procesos de cambio organizacional y el modo de operar puede ser encarado de acuerdo con los estilos adoptados

Según Kets de Vries¹¹⁷, existen muchas definiciones envolviendo liderazgo bajo aspectos diferenciados. La literatura sobre el tema es amplia y las peculiaridades encontradas en los líderes, similarmente como ocurre para el emprendedor, son múltiples. Para Kouzes¹¹⁸, uno de los mitos de la cultura occidental asocia liderazgo con posición social; sin embargo, liderazgo no es una posición, pero un proceso. Para el autor, el liderazgo es un conjunto de habilidades y prácticas observables, comprensibles, asimilables y disponibles para todos en cualquier parte de la organización, siendo su núcleo y credibilidad. Esta última, está vinculada al acto de relacionar lo que es dicho con lo que efectivamente es hecho y, para que eso suceda, es necesario encontrar una forma eficiente de transmisión de los patrones de conducta que guían las acciones del individuo. Para Kets de Vries¹¹⁹, a pesar de la diversidad de conceptos y consideraciones, algunas características pueden ser relacionadas al término: *consciencia, energía, inteligencia, dominio, autoconfianza, sociabilidad, abertura a las experiencias, conocimiento de las tareas relevantes y estabilidad emocional*. Para el autor, los verdaderos líderes guían las personas y sus visiones son orientadas por un intenso teatro interior. Los líderes tienden a exteriorizar sus motivos siempre que el ambiente en que están incluidos esté abierto a sus ideas. Ese autor, en su libro sobre liderazgo en las instituciones, hace diferencia entre líderes y gerentes.

Las características del liderazgo encuentran muchas semejanzas con rasgos asociados a los emprendedores, y hace recordar las diferencias señaladas por

¹¹⁷ KETS DE VRIES, M.F.R. (1997) *op. cit.*

¹¹⁸ KOUZES, J.M. (1999) Encontrando sua voz de liderança. *In.*: HESSELBEIN, F.; COHEN, P.M. **De líder para líder**. São Paulo: Futura.

¹¹⁹ *Op. Cit.*

Fillion¹²⁰ con su clasificación con base en los sistemas gerenciales adoptados por los emprendedores y operadores de negocios. Gerentes se apegan al presente, están preocupados con estabilidad, piensan en el corto plazo y necesitan ser instruidos, mientras que los líderes tienen una visión del futuro y se preparan para alcanzarla, están listos para lidiar con cambios y piensan a largo plazo. A su vez, para Goodwin¹²¹, los líderes deben estar conscientes de la formación de un círculo interno fuerte, conocer talentos, habilidades y defectos de las personas para ajustar dichas características de acuerdo con las exigencias del trabajo.

Al líder es dado un importante rol en el desempeño y en los procesos de cambio organizacional y el modo de operar puede ser encarado de acuerdo con los estilos adoptados^{122;123;124}.

Existen, en la literatura, diversos estudios sobre liderazgo y sus estilos^{125;126}. En esta producción la atención estará puesta en los estilos transaccionales y transformacional, porque ellos constituyen la base del modelo de liderazgo creativo propuesto por Rickards y Moger¹²⁷ y este, a su vez, haber originado el instrumento de investigación *Team Factos Inventory* – TFI, que será utilizado para verificar algunas de las hipótesis propuestas.

El liderazgo transaccional, con base en el modelo económico de cambios es el tipo más común. En este estilo, el foco está en las relaciones contractuales implícitas y explícitas. Las tareas que deben ser ejecutadas son definidas

¹²⁰ *Op. Cit.*

¹²¹ GOODWIN, N. (2004) **Determining the leadership role of chief executives in the english NHS**. Disponible en < <http://www.gmsa.nhs.uk/leadership.pdf>>. Visto el 20/06/2004

¹²² CAETANO JUNIOR, J.M.V. (2002) Análise do modelo de liderança criativa de Rickards & Moger. Maringá. 155 f. **Dissertação** (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Estadual de Maringá/PR

¹²³ BRYANT, S.E. (2003) The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 9, n. 4, págs. 32-43.

¹²⁴ PEARCE, C.L.; HERBIK, P. (2004) Citizenship behavior at the team level of analysis: the effects of team leadership, team commitment, perceived team support, and team size. **Journal of Social Psychology**, v. 144, n. 3, págs. 293-311.

¹²⁵ KETS DE VRIES, M.F.R. (1997) *op. cit.*

¹²⁶ SANDERS III, J.E.; HOPKINS, W.E.; GEROY, G.D. (2003) From transactional to transcendental: toward an integrated theory of leadership. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 9, n. 4, págs. 21-31.

¹²⁷ RICKARDS, T.; MOGER S. (2000) Creative leadership in project team development: an alternative to Tuckman's stage model. **British Journal of Management**, v. 11, págs. 273-283.

juntamente con las condiciones de empleo, códigos de disciplina y estructura de beneficios. Los compromisos, en este estilo de liderazgo, son definidos como siendo de corto plazo y las recompensas individuales son contingentes del desempeño. El liderazgo transaccional es basado en el cambio material o económico, él induce un desempeño deseado por un estímulo que básicamente interesa al individuo^{128;129}.

El liderazgo transformacional está más allá del cambio/inducción por un desempeño deseado y eso sucede por estímulo intelectual e inspiración a los liderados para trascender su propio interés por un propósito colectivo mayor. El líder transformacional ha sido descrito como aquello que articula una visión del futuro que puede ser compartida con sus pares y subordinados, presta atención a las diferencias individuales y es más común que utilice recursos personales como tiempo, conocimientos y experiencias. El puede servir como entrenador, profesor y mentor, además de dar a conocer a las personas, buscar la satisfacción de los liderados y trabajar con ellos para moldar el futuro. Los compromisos, para este estilo de liderazgo, son de largo plazo, los equipos comparten un sentido de interdependencia a través de la jerarquía vertical^{130; 131}. Para Burns (1978), citado por Caetano Júnior¹³², el liderazgo transformacional se presenta en diferentes categorías: heroica, reformadora, revolucionaria, intelectual e ideológica. El concepto subyacente es que este tipo de liderazgo implica en una modificación de la estructura social.

Para Blackwell¹³³, la percepción del rol esperado del líder puede influenciar en la adopción de los estilos transaccional o transformacional, o sea, si de él se espera un comportamiento típico de relación de cambio y él lo percibe de esta manera, entonces es probable que se comporte de acuerdo con la expectativa.

¹²⁸ BLACKWELL, S.L.S. (2003) Using role theory to examine determinants of transformational and transactional leader behavior. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 10, n. 3, págs. 41-51.

¹²⁹ SANDERS III, J.E.; HOPKINS, W.E.; GEROY, G.D. (2003) From transactional to transcendental: toward an integrated theory of leadership. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 9, n. 4, págs. 21-31.

¹³⁰ BLACKWELL, S.L.S. (2003) *op. cit.*

¹³¹ SANDERS III, J.E.; HOPKINS, W.E.; GEROY, G.D. (2003) *op. cit.*

¹³² CAETANO JUNIOR, J.M.V. (2002) Análise do modelo de liderança criativa de Rickards & Moger. Maringá. 155 f. **Dissertação** (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Estadual de Maringá/PR

¹³³ BLACKWELL, S.L.S. (2003) *op. cit.*

Además de eso, los líderes fornecen contextos en lo cual los trabajadores crean conocimiento y puede influenciar los niveles de creatividad de la organización¹³⁴.

La próxima sección es dedicada al tema liderazgo creativo. La creatividad, como hemos visto en esta producción, es un elemento vinculado tanto al emprendedurismo como al liderazgo. En el primero caso, las habilidades creativas de los emprendedores pueden proporcionar un camino para la innovación y, asumiendo que el emprendedor puede y, de hecho muchas veces, asume el rol de líder en la organización, él influenciará (como veremos más adelante) los resultados de los equipos por él liderados.

4.1 LIDERAZGO CREATIVO

Liderazgo creativo es un modelo teórico elaborado por Rickards y Moger, investigadores de la Escuela de Negocios de la Universidad de Manchester en Inglaterra. El modelo fue creado a partir de estudios con equipos responsables por proyectos que necesitaban presentar soluciones y/o productos innovadores y creativos. Las diversas investigaciones con estos equipos llevaron a los autores a la percepción de la importancia del rol del líder en los resultados de dichos equipos. Kets de Vries¹³⁵ presenta opinión semejante, pues afirma que la actitud del líder es fundamental para mantener las personas creativas y que estas se sienten más a gusto para crear en ambientes con estilos democráticos. Para él, los líderes deben aceptar las ideas aun en andamio, desafiar y hacer con que las personas creativas se vean esenciales para la organización.

El liderazgo creativo está vinculado a comportamientos asociados con el rol de facilitador del líder en la implementación de sistemas de solución de problemas de forma creativa. Las técnicas utilizadas por esos líderes pueden demostrar una serie de principios y estructuras que pueden ser encontradas en su comportamiento a lo largo de resultados creativos, pues él emplea estrategias y técnicas para animar

¹³⁴ BRYANT, S.E. (2003) The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 9, n. 4, págs. 32-43.

¹³⁵ KETS DE VRIES, M.F.R. (1997) *op. cit.*

a los miembros del equipo a aprender y resolver problemas¹³⁶. Para Rickards y Moger¹³⁷, es un proceso que cambia el comportamiento de los equipos de inaceptable para aceptable y, posteriormente, para superior, a través de la introducción de estructuras benignas enfatizando la cooperación y la mutualidad. Para entender mejor lo que son estructuras benignas se hace necesario explicar el proceso de formación de equipos subyacente al modelo.

El proceso de formación de equipos utilizado en la creación del modelo de liderazgo creativo está basado en el trabajo de Tuckman¹³⁸. En el modelo del autor, la formación de equipos pasa por cinco etapas. Estas etapas cubren desde la formación hasta el desmembramiento del equipo y son denominadas: *form* (formación), *storm* (turbulencia), *norm* (normalización), *perform* (performance) y *adjourn* (finalización).

La etapa de formación es de orientación y organización de los roles entre los miembros del equipo y se extiende hasta que el equipo haya identificado y expuesto los conflictos interpersonales. La segunda etapa está relacionada al constante conflicto de valores y objetivos entre los miembros. La etapa de performance indica que la normalización de comportamientos y relaciones fue establecida y permite que los esfuerzos del equipo sean enfocados en tareas y objetivos comunes, y por último, la finalización indica que el equipo finalizó el proceso^{139;140}.

Esas etapas, sin embargo, son considerados “tipos ideales” y Rickards y Moger (2000) explican que algunos equipos relevan complejidades que no pueden ser explicadas como una secuencia de etapas. Para ellos, a través de observaciones empíricas, algunos equipos no llegan a la etapa de normalización o inclusive pueden retroceder a la etapa de formación. El modelo de Tuckman para esos autores es, sin embargo, útil para discutir y explotar la dinámica de los equipos de trabajo.

¹³⁶ RICKARDS, T. (2000) Trust-based leadership: creative lessons from intelligent horsemanship. **Creativity and Innovation Management**, v. 9, n. 4, págs. 259-266.

¹³⁷ RICKARDS, T.; MOGER S. (2000) Creative leadership in project team development: an alternative to Tuckman's stage model. **British Journal of Management**, v. 11, págs. 273-283.

¹³⁸ INACIO JUNIOR, E. (2002) Empreendedorismo e liderança criativa: Um estudo com os proprietários-gerentes de empresas incubadas no Estado do Paraná. Maringá, Pág. 136 f. **Dissertação** (Mestrado em Administração) – Departamento de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Estadual do Maringá/PR

¹³⁹ RICKARDS y MOGER, (2000) *op. Cit.*

¹⁴⁰ CAETANO JUNIOR, (2002) *op. Cit.*

Al estudiar los equipos, Rickards y Moger¹⁴¹, percibieron que existen barreras que son inherentes al proceso de formación y alteran el desempeño de esos equipos. La primera barrera influye en la formación del equipo y puede impedir que éste se constituya efectivamente. Dicha barrera es un impedimento que sigue del comportamiento y puede ser más fácilmente superada por equipos creativos. Ultrapasar este primero impedimento significa que los equipos lograron establecer relaciones personales entre sus miembros y el líder. La segunda barrera está relacionada a la capacidad de creación e innovación lograda por el grupo, es la barrera fuerte de performance. La evaluación del desempeño de los equipos depende de la cultura organizacional.

Al darse cuenta de estas barreras impeditivas de la formación y desempeño de los equipos, Rickards y Moger¹⁴², en su modelo, abogan que el líder es responsable por la introducción de estructuras benignas que permitirán a los equipos que superen estas barreras. Estas estructuras son formadas por siete factores de equipos creativos:

- a) Plataforma de entendimiento: es la base del conocimiento y premisas de las cuales surgen las ideas en los equipos creativos. Este factor, según Caetano Júnior¹⁴³ se muestra fundamental para que los miembros de los equipos puedan dividir sus creencias y valores durante la etapa de formación y turbulencia y permite que las relaciones y roles sean establecidos. Así que esta plataforma de entendimiento sea establecida, los miembros podrán superar más fácilmente la primera barrera detectada por Rickards y Moger¹⁴⁴.
- b) Visión compartida: Esta etapa está relacionada a la identificación de ideas comunes y posee un rol importante en la relación entre los miembros, la visión compartida es la suma de las perspectivas dominantes. La plataforma de entendimiento es examinada y, a partir de ésta, el equipo sugiere nuevas perspectivas. Para los autores los equipos

¹⁴¹ RICKARDS y MOGER, *op. Cit.*, 2000

¹⁴² RICKARDS y MOGER, *op. Cit.*, 2000

¹⁴³ CAETANO JUNIOR, *op. Cit.*, 2002

¹⁴⁴ RICKARDS y MOGER, *op. Cit.*, 2000

de alto desempeño tienen la tendencia de apoyar visiones compartidas creativas para el futuro^{145;146};

- c) Clima: El ambiente (con presiones de tiempo y juicio) es frecuentemente citado como importante factor en la liberación o restricción de comportamientos creativos.¹⁴⁷ La función del líder con relación al clima, es proporcionar un ambiente positivo donde los comportamientos creativos sean incentivados¹⁴⁸;
- d) Resiliencia: (Capacidad humana de asumir con flexibilidad situaciones límite sobreponiéndose a ellas) Este factor está ligado a la capacidad del equipo en superar frustraciones, y el rol del líder se asocia a la búsqueda de nuevas perspectivas para superar tales dificultades.
- e) Ideas Propias: Para los autores, un equipo creativo genera y sostiene nuevas ideas relacionadas al trabajo. En otro trabajo, desarrollando el instrumento de investigación para explotación de los factores y relaciones de liderazgo creativo, Rickards, Chen y Moger¹⁴⁹ afirman que las ideas a las cuales son dadas mayores atenciones son aquellas percibidas como fuertemente apoyadas por el grupo. El líder promueve a disminuir la distancia entre ideas y acciones, mientras las emociones y el intelecto son considerados¹⁵⁰.

Activación en la Red: Este factor fue, según los autores, construido a partir de entrevistas con una muestra de ejecutivos que se mostraron más eficaces en la resolución creativa de problemas. Para Caetano Júnior¹⁵¹, él es diferente de los demás por no incluir los procesos de liderazgo que pueden ser esperados de un

¹⁴⁵ RICKARDS y MOGER, *op. Cit.*, 2000

¹⁴⁶ CAETANO JUNIOR, *op. Cit.*, 2002

¹⁴⁷ AMABILE, T.M.; HADLEY, C.N.; KRAMER, S.J. (2002) *Creativity under the gun*. **Harvard Business Review**, págs. 52-61

¹⁴⁸ RICKARDS y MOGER, *op. Cit.*, 2000

¹⁴⁹ RICKARDS, T.; CHEN, M.; MOGER, S. (2001) Development of a self-report instrument for exploring team factor, leadership and performance relations. **British Journal of Management**, v. 12, n. 3.

¹⁵⁰ RICKARDS, T. Trust-based leadership: creative lessons from intelligent horsemanship. **Creativity and Innovation Management**, v. 9, n. 4, p. 259-266, 2000

¹⁵¹ CAETANO JUNIOR, 2002 *op. Cit.*

grupo. Este factor está relacionado con la búsqueda de recursos externos al equipo o a la organización para la solución de problemas, compartiendo ideas y apoyo. Los equipos creativos entonces buscan, a la medida que lo necesiten, contactos importantes para el intercambio de informaciones, auxilio técnico y recursos importantes para lograr sus objetivos, teniendo como crucial la manutención de la red de contactos.

Aprendizaje que viene de la experiencia: la gestión del conocimiento es un diferencial importante en los resultados de los equipos con alto desempeño. La intervención del liderazgo creativo ha sido explicada como medio de lograr un aprendizaje experimental.

Al estudiar el modelo de liderazgo creativo, Caetano Júnior¹⁵² afirma que en la instancia individual la capacidad creativa del líder está directamente relacionada con su desempeño en el equipo, o sea, su capacidad de solucionar problemas de liderazgo. Ya en la instancia colectiva, la capacidad creativa del líder está relacionada con tareas y objetivos del equipo creativo. El líder, en esta instancia, actuaría creativamente en el mismo nivel de sus liderados y, posiblemente, hasta menos, porque la mutualidad podría significar dejar que las ideas creativas de todos los miembros puedan ser valorizadas y no apenas las ideas del líder. El modelo de Rickards y Moger¹⁵³ parece más enfocado a la función del líder como facilitador del proceso creativo de los equipos. En este sentido, Kets de Vries¹⁵⁴ afirma que el comportamiento del líder es fundamental para mantener las personas creativas. Para él el arte del liderazgo consiste en crear una estructura facilitadora que, al explicar sus expectativas con relación a la cualidad del desempeño, muestra confianza en la capacidad de sus liderados, delegándoles así poder, esto puede llevar a desempeños más allá de las expectativas.

La mayor o menor presencia de los siete factores que componen las estructuras benignas permite la clasificación de los grupos en: equipos venidos del infierno, equipos patrón, y equipos de ensueño. Los equipos *venidos del infierno* son compuestos por grupos que no logran superar la etapa de turbulencia (storm).

¹⁵² *Id. ibid.*

¹⁵³ RICKARDS y MOGER, 2000 *op. Cit.*

¹⁵⁴ KETS DE VRIES, M.F.R. 1997 *op. cit.*

Este equipo es caracterizado por la prevalencia de miembros que buscan objetivos personales y es en este momento que los conflictos pueden aparecer. La incapacidad de tratarlos adecuadamente puede destinar al grupo a desempeños mediocres.¹⁵⁵

Cuando el equipo logra llegar a las fases siguientes (normalización y desempeño), y alcanza niveles satisfactorios de *desempeño*, es llamado de *equipo patrón*. Los equipos de *ensueño*, a su vez, también llegan a las fases finales, pero alcanzan desempeños superiores al esperado y pueden ser consideradas más creativas.

El liderazgo creativo será el modelo utilizado en esta producción académica como una posible dimensión que amplía el entendimiento del fenómeno del cual es objeto este estudio – el emprendedurismo. De esa forma, el uso de los instrumentos de investigación que se siguen de los estudios de Carland, Carland y Hoy¹⁵⁶ y Rickards y Moger¹⁵⁷ serán necesarios. Más adelante se explica el TFI – *Team Factors Inventory* – cuya base es, como arriba mencionado, el modelo de liderazgo creativo.

4.1.1 Teams Factors Inventory – FTI

El instrumento de investigación creado por Rickards, Chen y Moger¹⁵⁸ fue basado en el modelo de liderazgo creativo y busca entender y explicar cuáles son los mecanismos que impiden que un equipo alcance el desempeño esperado y cuáles auxilian cuando un equipo posee un desempeño superior a lo esperado.

Consiste en un cuestionario de auto respuesta con treinta y seis preguntas, que son medidas a través de la escala de clasificación sumatoria de cinco puntos que indica la tendencia del equipo para el liderazgo creativo en los siete factores

¹⁵⁵ INACIO JUNIOR, E. (2002) *op. cit.*

¹⁵⁶ CARLAND, J.W.; CARLAND, J.A.C.; HOY, F.S. (1992) **An entrepreneurship index: an empirical validation.** *Frontiers of Entrepreneurship Research.*

¹⁵⁷ RICKARDS y MOGER, (2002) *op. Cit.*

¹⁵⁸ RICKARDS, T.; CHEN, M.; MOGER, (2001) S. *op. cit.*

(plataforma de entendimiento, visión compartida, ambiente, resiliencia, ideas propias, activación en redes sociales y aprendizaje a través de la experiencia).

Cada factor contribuye con tres ítems en el cuestionario. Además, los autores incluyeron cuestiones relativas a la productividad, creatividad, conocimiento y estilo de liderazgo (transaccional o transformacional). Cada ítem fue discutido con estudiantes del *MBA* de la *Manchester Business School* de las más variables etnias y lugares del mundo, y su versión original fue basada en diversos estudios sobre liderazgo y creatividad y en la observación de los autores en sus contactos con equipos de trabajo.

El TFI fue creado para investigar la dinámica del desempeño de los equipos, con énfasis en los resultados de trabajos no rutineros. Esos trabajos, para los autores, son aquellos en que la creatividad es necesaria. Análisis de correlación fueron hechos y sugieren que todos los siete factores se correlacionan y están positivamente asociados a la creatividad y productividad.¹⁵⁹ En el próximo cuadro se muestran las cuestiones relacionadas a cada uno de los siete factores de equipos creativos.

CUADRO 3 – CRITERIOS COMPONENTES DEL TEAMS FACTOR INVENTORY – TFI Factores y Características

FACTORES	CARACTERÍSTICAS
Plataforma de entendimiento (Cuestiones 18,26 e 34)	Entendimiento y respeto entre los miembros del equipo. Conocimiento, creencias y convicciones son compartidos
Visión Compartida (Cuestiones 5,6 e 12)	La motivación y apoyo del progreso del equipo son fundamentales en el sentido del propósito que ésta posee.
Clima (Cuestiones 25,31 e 35)	Confianza y estímulo a La creatividad en el ambiente de trabajo
Resiliencia (Cuestiones 1,3 e 8)	Flexibilidad y tolerancia a frustraciones.
Ideas Propias (Cuestiones 15,19 e33)	Creación en equipo de nuevas ideas que son sustentadas por el grupo
Activación en Redes Sociales (Cuestiones 16,20 e 22)	Busca de recursos externos para la solución de problemas del equipo
Aprendizaje a través de la Experiencia (Cuestiones 13,14 e 32)	Estímulo del aprendizaje a través de la experiencia. Posibilidad de crecimiento, cambio, adaptación y solución de problemas de forma creativa.

¹⁵⁹ *Id. ibid.*

Fuente: Adaptado de INACIO Jr. e GIMENEZ, F.A.P. Análisis de validez y confiabilidad del Team Factory Inventory TFI: Instrumento para medir el potencial de Liderazgo Enanpad. Curitiba, 2004.

Todas las cuestiones están expresadas de forma afirmativa y quien responde debe indicar su acuerdo o desacuerdo conforme a una escala de Likert en que califica: 5. Fuerte acuerdo; 4. Acuerdo; 3. Neutralidad; 2. Desacuerdo; y 1. Fuerte desacuerdo. Según Inácio Júnior y Gimenez¹⁶⁰, el estilo de las frases estimula a quienes responden a informar las peculiaridades del equipo del cual hacen parte. La clasificación de los equipos en una de las tres categorías mencionadas por los autores, depende de la mayor o menor presencia de los siete factores de equipos creativos. De esta manera, los equipos con puntajes variando de 1 a 1,87 son categorizados como equipos venidos del infierno. Los equipos patrón, son aquellos cuya puntuación va de 1,88 a 3,10. Para aquellos considerados como equipos de ensueño, la puntuación obtenida debe variar entre 3,11 a 5.

Con el fundamento teórico presentado, se percibe una posible conexión entre el liderazgo creativo y el emprendedurismo. Sin embargo, un plan estructurado de investigación se hace necesario. El capítulo siguiente muestra la metodología utilizada en la confirmación o no confirmación de la hipótesis de pesquisa propuesta.

¹⁶⁰ INACIO JUNIOR, E.; GIMENEZ, F.A.P. (2004) Análise da validade e confiabilidade do *team factory inventory* – TFI: um instrumento para mensurar o potencial de liderança criativa em equipes empreendedoras. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CURSOS DE POS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais**... Curitiba: Enanpad.

CAPÍTULO V

CAPÍTULO V

5 PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS

Este Capítulo presenta los procedimientos metodológicos, presentación y análisis de los resultados de la investigación y la propuesta de micro-emprendedor de material de construcción de ciudad de Curitiba.

El proyecto de pesquisa es un plan formal de la investigación, donde se buscan los métodos más adecuados para lograr los objetivos (VERGARA, 2003). En este sentido, las elecciones metodológicas hechas en este estudio buscan posibilitar la obtención de la respuesta al problema de investigación, y por tanto, ha sido estructurado como a continuación detallamos:

5.1 ESPECIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El problema de investigación propuesto: “*¿Cuáles son las relaciones existentes entre emprendedurismo y liderazgo creativo con ‘tamaño’ y ‘desempeño’ de la institución, y cuáles son las relaciones de esos ítems con la edad, sexo y grado de instrucción de los dirigentes de las instituciones que comercializan materiales de construcción civil en la ciudad de Curitiba-PR?*”, exige que se busque datos referentes a la edad, sexo y grado de instrucción, bien como los índices del emprendedurismo y liderazgo creativo junto a los dirigentes de las instituciones circunscritas en la muestra. También se hará la búsqueda de los datos relativos al tamaño y desempeño de la institución bajo investigación.

Las definiciones de tamaño, desempeño, así como de la búsqueda de los índices del emprendedurismo y liderazgo creativo, podrán ser mejor entendidos en las definiciones constitutivas y operacionales de las variables.

Dada la especificación del problema de investigación, surgen las hipótesis que se pretende investigar.

5.1.1 Hipótesis

Las hipótesis descritas en este proyecto vienen del problema de investigación especificado en el ítem anterior.

La formación de pequeños negocios envuelve un conjunto variado de factores tanto relacionados al individuo, como al entorno, siendo común la suposición de que aquel que dirige su propio negocio es, por consecuencia, emprendedor. Sin embargo, algunos autores^{161;162}, abogan que existen diferencias entre el modo de administrar de gerentes-propietarios y emprendedores. Por lo tanto, se espera encontrar evidencias del comportamiento emprendedor entre los individuos componentes de la muestra que puedan diferenciarlos de sus pares. Además, las variables en relación al individuo como sexo, edad y grado de instrucción, también dan oportunidad a hipótesis para verificación de la asociación de éstas con el potencial emprendedor y de liderazgo creativo.

H1: Los propietarios-gerentes poseen una fuerte tendencia al comportamiento emprendedor, consecuentemente obteniendo altos niveles de emprendedurismo no CEI, pudiendo ser considerados como emprendedores.

Algunas características son señaladas esenciales en emprendedores, como por ejemplo, creatividad y lógica interna de control.¹⁶³ Estas mismas características son también reportadas como haciendo parte del universo de los líderes¹⁶⁴, por lo que se puede imaginar haber relación positiva ente emprendedurismo y liderazgo creativo.

H 2: Existe asociación positiva entre potencial emprendedor y liderazgo creativo.

¹⁶¹ FILLION, L.J. (1999) Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de negócios. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 39, n. 4, págs. 6-20.

¹⁶² ENSLEY, M.D.; CARLAND, J.W.; CARLAND, J.A.C. (2000) Investigating the Existence of the Leader Entrepreneur. **Journal of Business Management**, v. 38, n. 4, págs. 59-78.

¹⁶³ BRAZEAL, D.V.; HERBERT, T.T. (1999) The genesis of entrepreneurship. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, Oxford, v. 23, n.3, págs. 29-46.

¹⁶⁴ KETS DE VRIES, M.F.R. (1997) **Liderança na empresa**: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna. São Paulo: Atlas.

Según Machado¹⁶⁵, existen diferencias en el modo de conducción de los negocios entre hombres y mujeres. Lo que se pretende verificar con esa hipótesis es que, a pesar de que ambos usan modos diferentes de administración, la capacidad emprendedora no es afectada por el sexo.

H3: No existe asociación entre potencial emprendedor, liderazgo creativo y la variable sexo.

La relación entre grado de instrucción y emprendedurismo ha suscitado algunas cuestiones. Fillion¹⁶⁶, caracteriza al emprendedor como un individuo siempre en la búsqueda de perfeccionamiento y atribuye a la visión que él tiene de su negocio como motivación para la búsqueda de aprendizaje. Se intenta, entonces, con la elaboración de esta hipótesis, evidenciar la asociación positiva entre los niveles de emprendedurismo y grado de instrucción de los dirigentes de la institución bajo investigación.

H4: Existe asociación positiva entre los niveles de emprendedurismo y liderazgo creativo y grado de instrucción.

La variable edad ha sido considerada en la investigación en lo que se refiere a las características que pueden influenciar en los índices de emprendedurismo.¹⁶⁷ En esta hipótesis se busca verificar que la edad de los dirigentes de las instituciones bajo investigación tiene poca o ninguna influencia sobre los índices de emprendedurismo y liderazgo creativo.

H5: No existe una asociación positiva entre potencial emprendedor y liderazgo creativo y la variable edad.

De acuerdo con los presupuestos del modelo de potencial emprendedor de Carland *et al.*¹⁶⁸, y el liderazgo creativo propuesto por Rickards y Moger¹⁶⁹, se puede

¹⁶⁵ MACHADO, H.V. (2002) Identidade empreendedora de mulheres no Paraná. Florianópolis. 192 f. **Tese** (Doutorado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina

¹⁶⁶ *Op. cit.* 1999.

¹⁶⁷ JOACHIM, W.; ROLF, S. (2004) Start-up activities, individual characteristics, and the regional milieu: lessons for entrepreneurship support policies from German micro data. **Annals of Regional Science**, v. 38, n. 2, págs. 219-241.

¹⁶⁸ CARLAND, J.A.C. (1998) *et al.* Gender differences between Finnish and American entrepreneurs: an exploratory study. *In*: NATIONAL SMALL BUSINESS CONSULTING CONFERENCE, 22., 1998, Santa Fe. **Proceedings...** Santa Fe: Small Business Institute Director's Association.

¹⁶⁹ RICKARDS, T.; MOGER S. (2000) Creative leadership in project team development: an alternative to Tuckman's stage model. **British Journal of Management**, v. 11, págs. 273-283.

deducir que el desempeño de las instituciones esté asociado positivamente al índice de emprendedurismo y al índice de liderazgo creativo. De esta manera, se propone las siguientes hipótesis:

H6: Existe una asociación positiva entre emprendedurismo y desempeño de la institución, independiente de tamaño.

H7: Existe una asociación positiva entre liderazgo creativo y desempeño de institución independiente del tamaño.

El modelo del potencial emprendedor presupone que existan diferencias en lo que se refiere a las expectativas en relación al negocio, siendo que, cuanto más emprendedor el individuo, mayor la expectativa en relación al crecimiento de la institución.¹⁷⁰ De esta forma, se puede conjeturar la asociación positiva entre tamaño de la institución y potencial emprendedor, y con esta base, se propone la siguiente hipótesis:

H8: Existe una asociación positiva entre emprendedurismo y tamaño de la institución.

Al analizar los presupuestos del modelo de liderazgo creativo¹⁷¹, la asociación entre tamaño e índice de liderazgo creativo no está ni implícita ni explícitamente expuesta. De esta forma, se propone la siguiente hipótesis de investigación:

H9: No existe asociación entre liderazgo creativo y tamaño de la institución.

5.1.2 Definición Constitutiva y Operacional de las Variables.

Las definiciones constitutivas y operacionales tienen la función de aclarar las variables dependientes e independientes derivadas de las hipótesis de investigación. Entonces, siguiendo esta premisa, las variables dependientes e independientes más importantes de este proyecto de investigación pueden ser entendidas conforme las definiciones constitutivas y operacionales que son presentadas en el próximo ítem.

¹⁷⁰ CARLAND, J.A.C. (1984) et al. *Op. Cit.*

¹⁷¹ RICKARDS, T.; MOGER S. (2000) *op. cit.*

5.1.2.1 Variable independiente: Potencial emprendedor

Definición constitutiva: Mayor o menor presencia de los elementos vinculados a los rasgos de personalidad (necesidad de realización y creatividad), propensión a la innovación, al riesgo y postura estratégica. Elementos estos medidos a través de un instrumento de investigación denominado CEI – *Carland Entrepreneurship Index*. A través de este instrumento el individuo es clasificado, de acuerdo a un puntaje que varía de 0 a 33 puntos, como micro-emprendedor, emprendedor o macro- emprendedor.

Definición operacional: Clasificación en micro-emprendedor, emprendedor y macro-emprendedor conforme la puntuación obtenida en el CEI por los dirigentes de las instituciones estudiadas.

5.1.2.2 Variable independiente: Liderazgo creativo.

Definición constitutiva: proceso fundamental que cambia el comportamiento de los equipos de inaceptable para aceptable, y posteriormente, para superior a través de la introducción de estructuras benignas, enfatizando la cooperación y la mutualidad.¹⁷²

Definición operacional: Clasificación obtenida por los dirigentes conforme a la puntuación conseguida en el instrumento de investigación. El cuestionario referente al liderazgo creativo es el TFI – *Team Factors Inventory* y será aplicado en personas que trabajan directamente con los dirigentes de las instituciones estudiadas.

5.1.2.3 Variable dependiente – Desempeño.

Definición operacional: La detección del desempeño será observada a partir de indicadores objetivos y subjetivos. Los indicadores objetivos serán detectados por medio del crecimiento de las ventas, aumento del patrimonio líquido, aumento del activo y aumento del número de empleados. Los indicadores subjetivos serán

¹⁷² *Id. ibid.*

obtenidos a través de cuestionarios y entrevistas que serán realizados juntos a los dirigentes de las instituciones.

5.1.2.4 Variable dependiente – Tamaño de la institución.

Definición constitutiva: el tamaño es definido segundo la clasificación propuesta por el SEBRAE y lleva en consideración el número de empleados, siendo considerada microempresa aquella hasta con 19 empleados; institución de tamaño pequeño aquella con número de empleados variando de 20 a 99; institución de tamaño medio aquella con número de empleados variando de 100 a 499, e institución de gran tamaño para aquellas con más de 500 empleados.

Definición operacional: tamaño de las instituciones que comercializan materiales de construcción civil en la ciudad de Curitiba – PR, en conformidad con la definición constitutiva, y será medida a través de las respuestas al instrumento de investigación. Este entonces, presentará una pregunta específica referente al número de empleados de las instituciones estudiadas.

5.2 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En esta parte del estudio se presenta el aspecto metodológico referente a los criterios adoptados. La selección de los métodos más adecuados tiene estrecha relación con los objetivos y el tipo de fenómeno que se pretende desvendar. Para la investigación ahora propuesta se pretende usar la clasificación de Cooper y Schindler¹⁷³, comprendiendo ocho aspectos metodológicos distintos, de los cuales siete serán utilizados.

El primer criterio postulado por los autores se refiere a la forma como las cuestiones de investigación son formuladas. Una investigación puede ser clasificada como exploratoria o formal. El primer tipo es compuesto por estructuras más libres, posibilitando al investigador desarrollar hipótesis o cuestionamientos para investigaciones futuras. En el segundo tipo (formal), el procedimiento es más estructurado y el investigador inicia con hipótesis ya formuladas. El tipo formal

¹⁷³ COOPER, D.R.; SCHINDLER, P.S. (2003) **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman.

permite al investigador testar las hipótesis o responder a las preguntas de investigación.¹⁷⁴

El segundo criterio se refiere a la búsqueda de datos, pudiendo ser observacional, donde el investigador inspecciona las actividades del objeto de la investigación o inclusive la naturaleza de algún material, y por intermedio del método interrogación/comunicación. En este caso, el investigador elabora preguntas acerca del fenómeno objeto de la investigación y recoge las respuestas por medios formales o informales. Según Cooper y Schindler¹⁷⁵, la colecta de datos pueden ser hechas a través de entrevistas por teléfono, instrumentos de auto-respuesta enviados electrónicamente o por otros medios, instrumentos aplicados antes o después de una condición de tratamiento o estímulo en un experimento.

El tercer criterio de investigación clasifica la investigación con relación a los controles de las variables por el investigador, pudiendo ser experimental o *ex post facto*. En el caso del experimento, el investigador busca controlar o manipular las variables del estudio y es más apropiado cuando se desea desvendar si tales variables producen determinados efectos en otras variables. Este tipo de investigación presenta mayor soporte para el test de hipótesis del tipo causa-efecto. Ya para la investigación *ex post facto* no hay control de variables y el investigador informa lo que sucedió o está sucediendo en determinada situación. En este tipo de investigación, el investigador está limitado a una cantidad constante de factores, por la selección rigurosa del objeto de acuerdo con procedimientos estrictos del muestreo y por la manipulación estadística de los resultados.¹⁷⁶

El cuarto criterio categoriza la investigación con relación a los propósitos, pudiendo ser descriptiva o casual. La investigación descriptiva busca dibujar un perfil del objeto estudiado y responder a los que los autores llaman de 5W1H donde las preguntas básicas son: ¿Qué?, ¿Por qué?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, ¿Cómo? Para la investigación casual la pregunta básica es ¿Por qué ocurre determinado hecho?, o sea, ¿Cómo una variable influye otra tratando de establecer una relación causa-efecto?¹⁷⁷

¹⁷⁴ COOPER, D.R.; SCHINDLER, P.S. (2003) *op. cit.*

¹⁷⁵ *Id. ibid.*

¹⁷⁶ *Id. ibid.*

¹⁷⁷ COOPER, D.R.; SCHINDLER, P.S. (2003) *op. cit.*

El quinto criterio provee condiciones de analizar la investigación en lo que se refiere al factor tiempo, pudiendo ser de corte transversal o longitudinal. En el corte transversal, las informaciones son consideradas en un momento específico y delimitado del objeto de investigación. Ya en el corte longitudinal, la misma investigación será realizada en un período de tiempo más largo. Este tipo de investigación permite una comparación entre los períodos estudiados pudiendo ser una herramienta de análisis de comportamiento, cambios, patrones, y validación de modelos y teorías propuestas.¹⁷⁸

El sexto criterio de clasificación se refiere al alcance de la investigación, pudiendo ser en largura, también llamado de estudio estadístico, o en profundidad igualmente llamado de estudio de caso. En el estudio estadístico, se busca verificar las características de una población por medio de interferencias de las características de la muestra. Las hipótesis son probadas cuantitativamente y, dependiendo de la importancia estadística de la muestra, pueden ser generalizadas para toda la población. El estudio de caso coloca más hincapié en el análisis total del contexto de pocos eventos o condiciones y sus inter-relaciones.¹⁷⁹

El séptimo criterio distingue una investigación en relación al ambiente en que la investigación es realizada. En el caso del estudio ser realizado bajo condiciones actuales del entorno, ésta es considerada como condiciones de campo y cuando realizada en otras condiciones, es mencionada como condiciones de laboratorio. La esencia del proceso de laboratorio puede ser entendida como un proceso de simulación y replicación. Normalmente este tipo de investigación puede ser traducida en modelos matemáticos.

Teniendo en vista los criterios presentados, la investigación propuesta en este proyecto se clasifica de acuerdo a la presentación abajo detallada:

- a) Forma de estudio: formal;
- b) Método de colecta de datos: interrogación/comunicación;
- c) Control de las variables: *ex post facto*;
- d) Propósito de la investigación: descriptiva;
- e) Dimensión del tiempo: corte transversal;

¹⁷⁸ *Id. ibid*

¹⁷⁹ *Id. ibid*

- f) Alcance de la investigación : estadístico;
- g) Entorno de la investigación: condiciones de campo.

5.2.1 Población y Muestra

La población está compuesta por los dirigentes de las instituciones que comercializan materiales de construcción en la ciudad de Curitiba-PR. Estas instituciones, en relación a la cadena productiva nacional, pertenecen a la industria de la construcción civil. Según datos de la Asociación de los Comerciantes de Material de Construcción –ACOMAC – la mayoría de las organizaciones de ese ramo es formada por micro y pequeñas empresas, con un número de empleados variando entre uno y diez, y con ingreso mensual alrededor de sesenta mil reales.

La industria de la construcción civil es responsable por 19,40% del Producto Interno Bruto del Brasil, y dentro de este plano, la comercialización de materiales de construcción responde por un porcentual aproximado de 4%. En Curitiba, estas instituciones facturan alrededor de mil millones de reales por año y son responsables por 1% del PIB de la ciudad. De esa manera, se puede notar la relevancia del sector para la sociedad y justificar la elección de la población a ser estudiada.

Con relación al tamaño de la muestra, primeramente se debe considerar el tamaño de la población. Otra cuestión con relación a los objetivos básicos del muestreo – estimación del promedio o estimación del muestreo.¹⁸⁰ En este caso específico, la presente propuesta de investigación, la muestra (población finita, con estimación de la proporción) será calculada con base en la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N}{1 + \frac{N \cdot d}{z^2 \cdot p \cdot q}}$$

FUENTE : Silver, 2000, pág. 227.

Donde:

n: número de elementos de la muestra

¹⁸⁰ COOPER, D.R.; SCHINDLER, P.S. (2003) *op. cit.*

N: número de elementos de la población

Z: valor de la abscisa de la curva normal asociada al nivel de confianza fijado.

d: error tolerable de la muestra (en porcentaje)

p e q: proporción de escoger un dato para la institución aleatoriamente.

Para el estudio propuesto, la población cuenta con 1.600 elementos, el nivel de importancia adoptado es de 5%, lo que corresponde a un nivel de confiabilidad de 95% sobre los resultados de la investigación. La proporción utilizada será 0,5 para que haya el mayor tamaño posible de muestras, porque se parte de la premisa que esta proporción no es conocida. Tomándose $d=0,10$ y admitiéndose que, en intervalos de $\pm 10\%$ de variación sobre el promedio de los puntajes del CEI y del TFI encontrados, provee una clara definición de la tendencia adoptada, el tamaño mínimo necesario de la muestra de 90 elementos conforme demostrado en el cálculo a continuación:

$$n = \frac{1600}{1 + \frac{1600 \times 0,10}{1,96 \times 0,5 \times 0,5}} = 90$$

FUENTE : Silver, 2000, pág. 227.

Entonces, según demostrado, esta muestra será suficiente para la prueba de las hipótesis formuladas en este proyecto de investigación. La elección de las instituciones se dará de forma aleatoria, a través de una técnica estadística específica para este fin.

Con relación al número de encuestados, la investigación será realizada con por lo menos dos dirigentes cuando el número de propietarios-gerentes sea superior a uno en el caso del CEI, y para el TFI, el número de encuestados será igual o superior a tres. El TFI será respondido por personas vinculadas al ámbito de trabajo del dirigente de la institución elegida en la muestra. Se procurará aplicar los instrumentos de investigación en la presencia del entrevistador para evitar retrasos en el cronograma propuesto.

5.2.2 Tipos de Colecta de Datos.

En conformidad con el delineamiento de la investigación planeada en este proyecto, la colecta de información se hará a través de interrogación/comunicación, por tanto serán utilizados instrumentos de investigación ya probados y validados. Estos instrumentos son cuestionarios elaborados por equipos de estudiosos del área del emprendedurismo y liderazgo creativo.

5.2.2.1 Instrumento de investigación

El potencial emprendedor, una de las variables independientes estudiadas, será medido por el CEI – *Carland Entrepreneurship Index* y el índice de Liderazgo Creativo será obtenido a través del instrumento de investigación denominado TFI – Team Factors Inventory que fue elaborado con base en el modelo de Liderazgo Creativo propuesto por Rickards y Moger¹⁸¹.

Esos instrumentos de investigación fueron probados y validados por Edmundo Inácio Júnior en investigación realizada en la ciudad de Maringá en el año 2002. El investigador utilizó, para la validación del contenido, el método *back translation*, que consiste en la traducción del original para la lengua pretendida y la re-traducción para la lengua original. Después de las traducciones fueron utilizadas técnicas estadísticas (análisis factorial y *alpha* de Cronbach) para la verificación de la confiabilidad y validez de la construcción de los instrumentos, siendo que los análisis confirmaron ser instrumentos confiables y válidos.

Además de las cuestiones de los instrumentos CEI y TFI, serán incluidas cuestiones para verificación de la edad, grado de instrucción y sexo de los dirigentes y también cuestiones relativas al tamaño y desempeño.

5.2.3 Análisis de los Datos

Los datos serán analizados a través de técnicas estadísticas, buscando la relación entre las variables conforme las hipótesis con que serán probadas. Como

¹⁸¹ RICKARDS, T.; MOGER S. (2000) *op. cit.*

los instrumentos de investigación permiten el uso de análisis numérico por poseer variables cuantitativas continuas y escalas intercalares, técnicas estadísticas y medidas de asociación como coeficiente de Pearson y Spearman, serán empleados.

5.2.4 Cuidados en Relación a los Errores de Medida

Según Cooper y Schingler¹⁸², los estudios deberían ser proyectados para medir precisamente las variables deseadas, pero es improbable que este ideal sea alcanzado. El investigador, en este caso, debe reconocer probables fuentes de errores e intentar eliminar, neutralizar o mitigar tales fuentes que puedan ser sistemáticas o aleatorias. Los errores sistemáticos están relacionados al incorrecto delineamiento de la investigación. Ya los errores aleatorios ocurren al acaso. Para los autores, existen cuatro fuentes potenciales de errores de medida: el encuestado, la situación, el validador y el instrumento.

Con relación a los encuestados, serán tomados los cuidados de solicitar la respuesta de por lo menos dos dirigentes que efectivamente actúen en la organización cuando la situación lo permita.

De esta manera, los resultados pueden ser mejor analizados al comparar las respuestas de ambos y encontrando posibles fallas.

La situación, otra fuente potencial de error, puede ser física (condiciones del entorno), de tiempo (prisa), presión, inseguridad o de percepción por estar siendo analizado. Para evitar tales eventos, será tomado el cuidado de obtener citas para las visitas por medio de carta o teléfono. En este mismo contacto se aclarará los objetivos de la investigación. La cuestión tiempo será tratada de tal forma que el encuestado sepa que puede llevar el tiempo que sea necesario para responder al instrumento de investigación. La presencia de otras personas en el momento de la entrevista será desestimulada, adoptándose que en el momento en que cada uno responda su cuestionario sea sin la intervención de otras personas.

El evaluador tiene su influencia minimizada por tratarse de instrumentos de investigación que requieren auto-respuesta. Los errores de tabulación de datos podrán ser mitigados por la rápida evaluación de los ítems respondidos, en el

¹⁸² COOPER, D.R.; SCHINDLER, P.S. (2003) *op. cit.*

sentido de la percepción inmediata de la falta de respuestas para determinadas cuestiones.

Los instrumentos de investigación fueron ya probados y validados conforme demostrado en este proyecto y son resultados de muchos estudios de los investigadores que los elaboraron, y de esta manera, los potenciales errores consecuentes de esos ítems son casi que totalmente alejados.

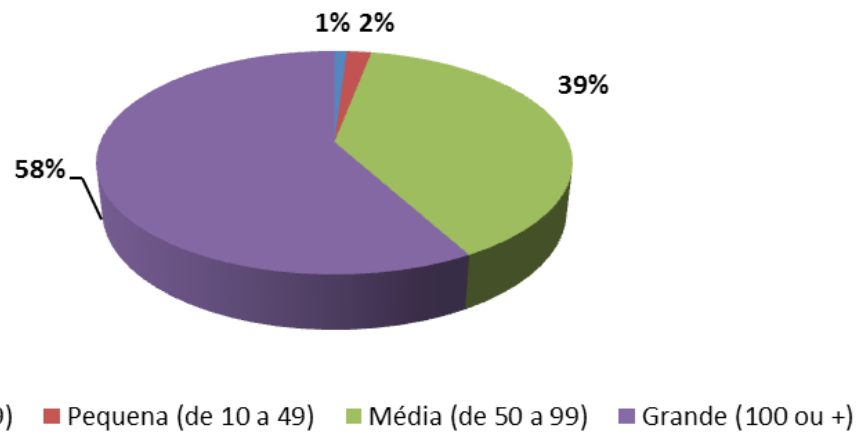
5.3 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo serán presentados los resultados encontrados, así como el análisis e interpretación estadística de los datos. Los cálculos y gráficos fueron elaborados con el auxilio de programas estadísticos normalmente usados en ciencias sociales (*SPSS y Estadística*).

Con la revisión bibliográfica y por medio de la justificación teórica y práctica, contenida en este estudio, se puede percibir la importancia de la pequeña empresa para la economía de la construcción civil porque este tipo de organización desempeña un papel considerable en la creación de empleos y generación de renta. Los datos presentados más adelante se refieren a 87 organizaciones, obteniendo de éstas la participación de 103 dirigentes y 203 empleados. Primeramente, se realizará la descripción de las organizaciones, dirigentes y empleados para enseguida relacionar estas informaciones con las hipótesis de pesquisa.

Las empresas investigadas poseen en promedio 13 empleados y 2 socios. Apuntando para la población (1.600 empresas), se tiene alrededor de 20.000 trabajadores y 3.500 empresarios actuando en este ramo en la ciudad de Curitiba. Otra característica de la población escogida es que, llevando en cuenta la clasificación del SEBRAE, está principalmente formada por micro y pequeñas empresas (97%) como se puede ver en el gráfico 01, abajo expuesto.

GRÁFICO 1 - PORTE DE LAS ORGANIZACIONES SEGÚN CRITERIO SEBRAE



Fuente: Acomac

Esta constatación está de acuerdo con la información obtenida junto a Acomac- Asociación de los Comerciantes de Materiales de Construcción de Curitiba – desde el inicio de la pesquisa.

La mayoría de las empresas investigadas no hacen ningún tipo de asociación con las otras organizaciones (82,75%). Actualmente, como el ambiente de gestión está siendo marcado por nuevos modelos y diseños organizacionales, la alianza entre organizaciones puede proveer un diferencial competitivo importante en la conquista y manutención de mercados. Con la utilización de este recurso es posible, según Del Corso, Domingos y Bueno (2003), compensar la falta de recursos de forma a poder enfrentar y competir con las grandes empresas. Con una mayor competitividad, se puede esperar que organizaciones que se alíen estratégicamente presenten un menor desempeño con relación a sus competidores. En la muestra seleccionada, los datos no permiten afirmar que hay diferencia estadística significativa, al nivel de 5%, entre el desempeño de las organizaciones que se asocian con aquellas que no mantienen ningún tipo de vínculo con otras empresas.

Esta diferencia también no es significativo al nivel de 5%, cuando comparados con los valores componentes del activo y facturación de estas organizaciones.

El resultado obtenido debe ser visto con cuidado, pues por razones metodológicas, no representa totalmente la realidad. Primeramente porque la encuestadora no tuvo acceso a los documentos contables de las organizaciones para la realización de un mejor análisis de desempeño. Además de eso, es de conocimiento de los encuestadores que el empresariado brasileño es bastante

reservado al informar datos financieros de sus empresas. Estos factores pueden haber contribuido para una distorsión de los resultados. Una investigación futura más profunda podría ayudar a aclarar el asunto.

Los datos relativos a la facturación y desempeño fueron hechos de manera objetiva y subjetivamente. Con relación al primero, como se puede ver en el cuadro 02, la mayor parte informó ganar entre R\$ 30.000,00 y R\$ 90.000,00 al mes. Cuando fueron preguntados sobre la satisfacción con relación a este ítem específico, la gran mayoría (70,78%) manifestó no estar satisfecha.

Dos conclusiones pueden ser derivadas de estos datos: la primera, la facturación de estas organizaciones realmente no logra suplir todas las expectativas con relación a la consecución de los objetivos organizacionales (crecimiento, inversión, lucros, etc.); la segunda puede estar asociada a las características emprendedoras de sus dirigentes, o sea, ellos tenderían a objetivos más desafiantes, y por eso, sus patrones de satisfacción serían más elevados.

CUADRO 4 – Facturación de las organizaciones investigadas

	N	Porcentaje
Hasta 15.000.00	08	9,20 %
De 15.000.00 a 30.000.00	14	16,09 %
De 30.001,00 a 60.000.00	20	22,99 %
De 60.001.00 a 90.000.00	18	20,69 %
Más de 90.001	26	29,89 %
No respondió	01	1,15 %
Total	87	100,00 %

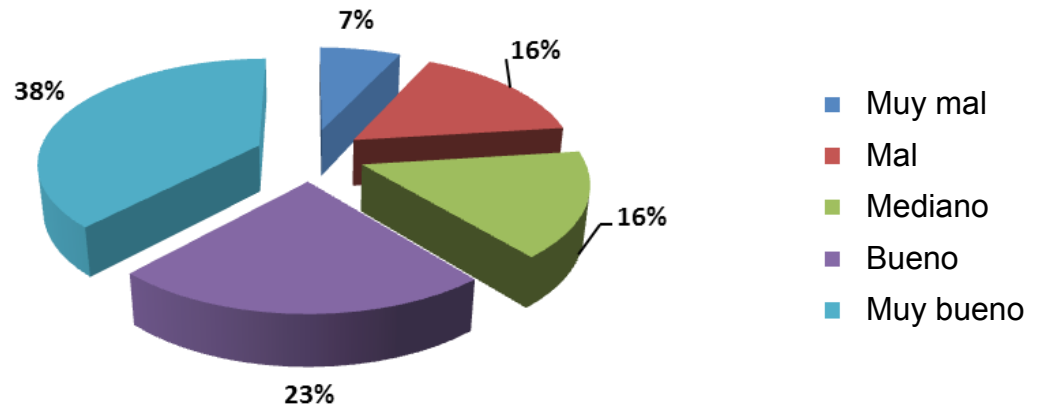
Fuente: Elaboración propia.

Con relación al desempeño, fue utilizada una medida subjetiva. Este tipo de medida fue empleada por haber indicaciones de que las respuestas dadas de manera subjetiva, en general corresponden a la condición real de la organización.¹⁸³ Así estos datos posibilitan la clasificación del desempeño de las organizaciones en: muy bajo rendimiento, bajo, medio, bueno y muy bueno.

El gráfico 02, exhibido abajo muestra la proporción encontrada en cada categoría.

¹⁸³ CROMIE, S.; AYLING, S. (1989) The motivation, satisfaction and company goals of business proprietors. *In*: MANSFIELD, R. **Frontiers of Management**. London: Routledge, págs. 221-232.

GRÁFICO 2 – DESEMPEÑO DE LAS ORGANIZACIONES INVESTIGADAS



Fuente: Elaboración propia.

Además de la cuestión subjetiva con relación al desempeño, los encuestados fueron interrogados sobre los bienes incluidos en el activo total de la empresa. El activo corresponde a los bienes y derechos de propiedad de la empresa que son calculables en dinero y que representan beneficios presentes o futuros para la organización.¹⁸⁴

Es así, que en el momento de la aplicación del instrumento de investigación, eran informados rápidamente a los entrevistados los elementos componentes del activo, tales como saldos en caja, cuentas corrientes bancarias, inversiones, clientes y otras cuentas a recibir, stocks y permanentes (vehículos, edificaciones, maquinarias, muebles y utensilios entre otros). Siendo una cuestión cerrada, los dirigentes optaron por los grupos de valores que más correspondía a la realidad de la empresa. Los datos obtenidos pueden ser verificados en el cuadro 06 abajo exhibido:

¹⁸⁴ IUDICÍBUS, S. (1994) **Análise de balanços**. São Paulo: Atlas.

CUADRO 5 – Valores del activo de las organizaciones

GRUPOS DE VALORES	N	PORCENTAJE
Hasta R\$50.000	14	16,09%
De 50.0001 a 200.000.00	29	33,33%
De 200.0001 a 350.000.00	15	17,24%
De 350.001.00 a 500.000.00	06	6,90%
Más de 500.001	21	24,14%
No respondieron	02	2,30%
Total	87	100,00%

Fuente: Elaboración propia.

El contacto con Sebrae, que al principio, podría haber sido considerado importante, por ser una institución de apoyo a la pequeña empresa, apareció de una forma bastante tímida. La mayoría de las organizaciones (64,37%) afirmó nunca haber tenido ningún tipo de relación con aquella institución. Para Dutra¹⁸⁵, la falta de búsqueda por asistencia o asesoría en el manejo de los negocios (una de las principales formas de apoyo dado por el Sebrae) puede ser el factor motivador de la mortalidad empresarial.

El contacto informal permitió a la investigadora coleccionar algunas declaraciones sobre las razones que llevan al dirigente a desplazar aquella institución a un segundo plano. A pesar de 100% de los encuestados saber que el Sebrae es un órgano de apoyo a la pequeña empresa, una parte de ellos, o no estaba informado de cómo éste le podría ser útil, pero se sentía defraudado por algún tipo de exigencia que le era imposible cumplir.

Uno de los dirigentes en su declaración dijo: “no tengo ningún tipo de contacto con el Sebrae, en realidad siento odio por el Sebrae, quiero distancia de ellos, hay demasiada burocracia...”.

Mientras tanto, las causas del poco contacto no fueron verificadas de forma consistente, no permitiendo presumir sobre el asunto con mayor propiedad. Sin embargo, se puede relativizar la cuestión cuando se constata que el sector de la construcción civil es una división convencional de la industria.

¹⁸⁵ DUTRA, I.S. (2002) O perfil do empreendedor e a mortalidade de micro e pequenas empresas londrinenses. Londrina. 125 f. **Dissertação** (Mestrado em Administração), Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Estadual de Londrina/PR.

En este sentido, al estudiar las relaciones entre emprendedurismo y desarrollo, Carpintero y Bacic¹⁸⁶, afirman que el peso relativo de las instituciones es mucho mayor para las empresas con base en el conocimiento, si se comparan aquellos dos sectores tradicionales de la economía.

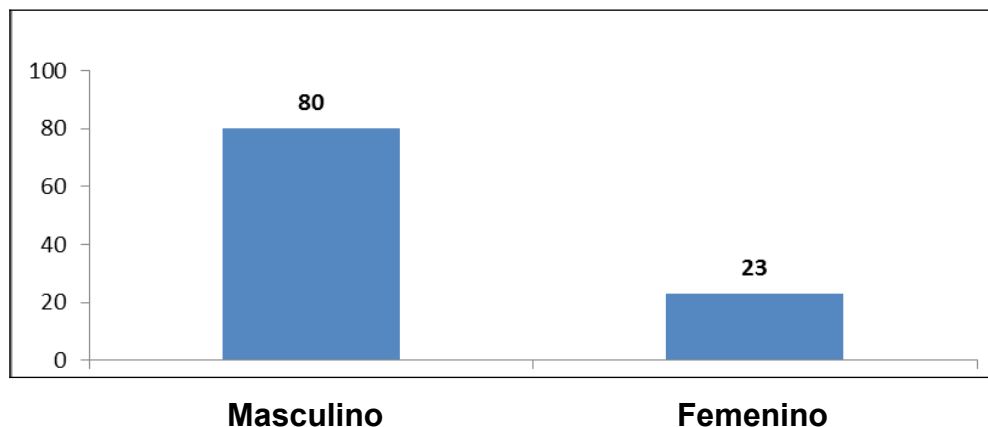
Además, de los elementos relacionados a las organizaciones, era solicitado a los dirigentes, que informen datos personales como edad, escolaridad, entre otros, lo que será descrito a continuación.

La muestra colectada es en su mayoría, del sexo masculino (77,67%), con edad promedio de 45 años. El más joven emprendedor de la muestra posee 19 años y el mayor 74. Ya los encuestados del sexo femenino (22,33%) tienen una edad promedio de 42 años.

El promedio de edad de la muestra es de 44 años. En el gráfico 03 exhibido a continuación, se puede ver el total de encuestados de sexo masculino y femenino.

A pesar de presentar una proporción menor, el número de emprendedoras parece no corresponder a la realidad del sector. En conversaciones informales con los gerentes, pudimos notar que una buena parte de las empresas era dirigida por parejas emprendedoras y al aceptar participar de la encuesta, optaban por responder los cuestionarios el representante de sexo masculino.

GRÁFICO 3 – SEXO DE LOS ENCUESTADOS



Fuente: Elaboración propia.

¹⁸⁶ CARPINTERO, J.N.C.; BACIC, M.J. (2003) **Emprendedorismo e desenvolvimento**. Disponible en: < <http://capitalderisco.gov.br> >. Visto el 10/02/2004

Un aspecto considerado importante es el detalle anterior, que interfiere en determinar el responsable por las empresas.¹⁸⁷ Sin embargo, en la muestra investigada, la adquisición de competencias empresariales parece tener como factor decisivo la experiencia del día a día en el negocio.

Al ser preguntados si poseían alguna experiencia anterior en la gestión de negocios, 54,37% afirmaron ser emprendedores por primera vez. Complementando la cuestión sobre la forma de adquisición de competencias gerenciales, fue inclusive preguntado si habían participado de algún curso sobre gestión para auxiliar en la administración de sus emprendimientos.

CUADRO 6 – ESCOLARIDAD DE LOS DIRIGENTES:

	EDUCACIÓN PRIMARIA	EDUCACIÓN SECUNDARIA	EDUCACIÓN SUPERIOR	TOTAL
Masculino	12,50%	47,50%	40,00%	100%
Femenino	13,04%	43,48%	43,48%	100%

Fuente : Elaboración propia.

Las organizaciones estudiadas aproximadamente actúan hace 15 años en el mercado, (la más antigua fundada en 1956), y las más recientes iniciaron sus actividades en el año 2004. El financiamiento del *start-up* de estas organizaciones, en su mayoría (58,62%), se realizó con recursos de los propios emprendedores o de familiares (28,74%). El informe GEM 2002, clasifica también el recurso propio como familiar, una vez que es retirado de las economías de la familia del emprendedor. El cuadro 05 muestra la proporción de las fuentes indicadas por los encuestados.

¹⁸⁷ CARTER, S. (2001) **Women's business ownership**: a review of the academic, popular and internet literature. Glasgow: University of Strathclyde.

CUADRO 7 – FUENTES DE FINANCIAMIENTO DEL START-UP

FUENTE	N	PORCENTAJE
Recursos Propios	51	58,62%
Familia	25	28,74%
Amigos	03	3,45%
Otros	07	8,05%
Bancos	00	0,00%
No respondió	01	1,15%
Total	87	100,00%

Fuente: Elaboración propia.

Los nuevos negocios necesitan de apoyo financiero, según Gnyawali y Fogel¹⁸⁸ para por lo menos uno de los tres propósitos siguientes: disminuir el riesgo del *start-up*, acumular capital de *start-up* o financiar el crecimiento y expansión. La disponibilidad de capital puede ser considerada como un medio de predecir el surgimiento de nuevos negocios y la falta de acceso a este es una de las razones que lleva a una mayor índice de mortalidad de las empresas.¹⁸⁹

En la mayoría de los países en desarrollo y economías emergentes, solamente unos pocos bancos comerciales pueden ser considerados como fuentes disponibles y alternativas de financiamiento para negocios no existentes¹⁹⁰ En Brasil, las condiciones estructurales parecen limitar el acceso de la pequeña empresa al capital. Esto ocurre como consecuencia de las altas tasas de intereses y el exceso de burocracia, incluyendo la cantidad de garantías exigidas, forzando así, a la busca de otras fuentes. Como puede ser comprobado, de las 87 empresas investigadas, ninguna tuvo como fuente de financiamiento una institución oficial de crédito. De hecho, los datos reunidos, muestran que el financiamiento externo a la familia aún es incipiente, corroborando la tesis de Carpintéro y Bacic¹⁹¹. Ellos inclusive afirman que la limitada credibilidad de las micro y pequeñas empresas frente al sistema financiero, es en general superada con el auxilio de la red de relaciones personales

¹⁸⁸ GNYAWALI, D.R.; FOGEL, T.S. (1994) Environments for entrepreneurship developments: key dimensions and research implications. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v.18 n. 4, págs. 43-63.

¹⁸⁹ HOLTZ-EAKIN, D.; JOULFAIAN, D.; ROSEN, H.S. (1994) Sticking it out: entrepreneurial survival and liquidity constraints. **Journal of Political Economy**, Chicago, v. 102, n.1, pág. 53-75, February.

¹⁹⁰ GNYAWALI, D.R.; FOGEL, T.S. (1994) *op. cit.*

¹⁹¹ *Op. cit.*, 2003.

y de crédito comercial (plazos negociados con proveedores y clientes, y atrasos en el pago de impuestos).

Complementando, Dutra¹⁹² afirma que el acceso al capital de terceros, para inicio de las actividades empresariales, puede influenciar positivamente la perdurabilidad del negocio. Concluyendo, se puede afirmar que los recursos familiares tienen un lugar de extrema importancia en la abertura de negocios para el sector investigado. Tal vez, justamente por la omisión dejada por las políticas públicas de apoyo a la apertura de empresas.

Los dirigentes de las organizaciones investigadas fueron clasificados según el potencial emprendedor y divididos por sexo en cada categoría. Veamos:

CUADRO 8 – Clasificación CEI de los dirigentes

	MASCULINO	FEMENINO	TOTAL	PORCENTAJE
Micro-emprendedores	33	10	43	41,57%
Emprendedores	46	13	59	52,28%
Macro-emprendedores	01	00	01	00,97%
Total	80	23	103	100%

Fuente: Elaboración propia.

A pesar de no constar dos objetivos específicos o generales de esta investigación, fue inserida una pregunta sobre la motivación para emprender. Según el informe GEM 202, son dos las principales razones que llevan a los individuos a involucrarse en actividades emprendedoras: oportunidad y necesidad. En el primer caso, los individuos eligen emprender entre diversas posibles opciones de carrera. Ya para el emprendedurismo por necesidad, el inicio de un negocio se daría por la inexistencia de cualquier otra opción de trabajo o porque aquellas existentes son insatisfactorias.

En Brasil, según el GEM 2002, la mayor parte de los emprendimientos (55%) se originan por necesidad. Sin embargo, en la investigación ahora conducida, los

¹⁹² DUTRA, I.S. (2002) O perfil do empreendedor e a mortalidade de micro e pequenas empresas londrinenses. Londrina. Pág. 125 f. **Dissertação** (Mestrado em Administração), Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Estadual de Londrina/PR.

datos contradicen esta afirmación e indican una proporción mayor de negocios iniciados por oportunidad (68,32%).

Además, fue comprobada la hipótesis de haber asociación entre el potencial emprendedor y la motivación para emprender. Esta hipótesis se justifica cuando al verificar las características asociadas a los emprendedores y macro emprendedores, se percibe una inclinación mayor de estos individuos para el control del ambiente, percepción y creación de oportunidades. En este sentido, era de esperarse encontrar relación positiva entre estas variables. A continuación, en el cuadro 07, se puede comprobar las frecuencias encontradas para cada categoría.

CUADRO 9 – Motivación para emprender por potencial emprendedor

	OPORTUNIDAD	NECESIDAD	TOTAL	% DEL TOTAL
Micro-emprendedor	25	17	42	40,78%
Emprendedor	44	15	59	52,28%
Macro-emprendedor	00	01	01	0,97%
No respondió			01	0,97%
Totales	69	33	103	100,00%

Fuente: Elaboración propia.

Para comprobar la hipótesis fue empleado el test de chi-cuadrado, que es una medida de distancia entre las frecuencias observadas y esperadas, y es empleado para comprobar el significado estadístico de la asociación observada.¹⁹³ Fue retirado de la muestra el grupo de los macro emprendedores y agregado a los emprendedores. Este procedimiento fue efectuado para dar más consistencia al test y poder ser considerado válido una vez que solamente un elemento estaba encuadrado en esta categoría, representando menos de un por ciento de la muestra.

Respaldado en la información obtenida, se puede afirmar que, al nivel de significancia de 5%, no existen evidencias estadísticas suficientes para sugerir que la motivación para emprender, en este estudio, esté relacionada con el potencial emprendedor del individuo. El coeficiente de contingencia modificado ayuda a confirmar que, si existe asociación, esta se muestra baja (0,22).

¹⁹³ MALHOTRA, N.K. (2001) **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman.

Una investigación más cuidadosa sería necesaria para determinar lo que los emprendedores consideran como necesidad. A pesar de haber sido explicado a cada uno de ellos los conceptos, conforme enunciado por el informe GEM 2002, la motivación por necesidad para los individuos con potencial emprendedor mayor podría diferir con relación a aquellos con menor potencial. En otras palabras, condiciones u opciones de carrera que podrían ser consideradas bastante satisfactorias para algunos individuos, no lo serían para aquellos con mayor potencial emprendedor. De esta manera, al responder sobre su motivación, estarían más inclinados a pensar en su opción por emprender como una necesidad.

Tomándose como premisa de que el ideal del ego se establece sobre las bases de identificaciones con adultos significativos¹⁹⁴, se cree que el grupo familiar sería motivo para que los valores en él presentes se constituyesen en bases significativas en la elección del estilo de trabajo futuro. En función de esto, fueron incluidas preguntas sobre el grupo familiar de los dirigentes de las organizaciones investigadas. Fue constatado que de acuerdo a lo previsto, que grande parte de los dirigentes, vinieron de familias donde había emprendedores (63,11%). Este resultado está de acuerdo con los estudios de Hisrich (1990), que afirma que la mayor parte de los emprendedores provienen de familias donde por lo menos, uno de los padres fue autónomo.

Otros autores también indican la relación entre el emprendedurismo y el contexto familiar. Machado, Baraniuk y Bastos¹⁹⁵, por ejemplo, afirman que la familia es uno de los determinantes del papel emprendedor, pues en el proceso de identificación desarrollado con esas personas, hay un aprendizaje cognitivo, afectivamente construido, que resulta en la asimilación y reproducción del ejemplo dado por aquellos individuos. En síntesis, la actuación familiar parece favorecer el desarrollo del espíritu emprendedor. En sus miembros.

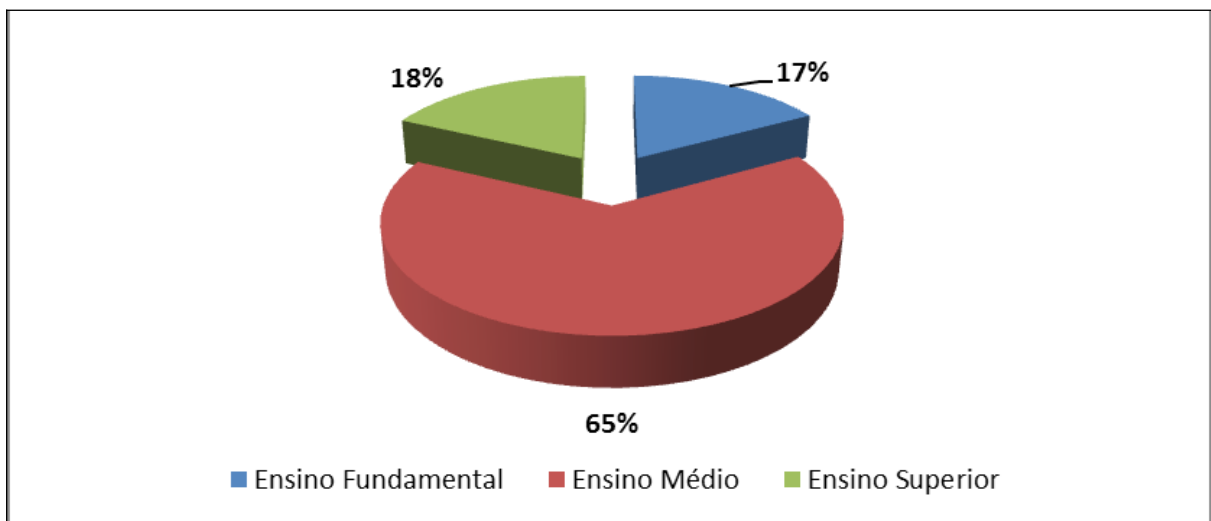
¹⁹⁴ PAULINO, A.D.; ROSSI, S.M.M. (2003) Um Estudo de caso sobre perfil empreendedor - características e traços de personalidade empreendedora. *In*: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB.

¹⁹⁵ MACHADO, H.P.V.; BARANIUK, C.C; BASTOS, A.E.R. (2003) Criação de empresa cooperativa: o caso do agro-pólo de plantas medicinais. *In*: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB.

Otra peculiaridad también atribuida al emprendedor es que él posee un modelo, una persona que lo influye.^{196;197} Sin embargo, más de la mitad de la muestra (54,37%) informó que no fue inspirado por nadie, o que ni siquiera tenía un modelo en mente cuando inició sus negocios. De aquellos que dijeron haber tomado como modelo a alguien, la mayoría indicó un miembro del grupo familiar (63,83%), o a otros empresarios (25,53%).

Con relación al TFI, respondido por individuos componentes del equipo de ventas de las organizaciones pesquisadas, 203 cuestionarios válidos fueron conseguidos. La edad promedio de estos individuos es de 31 años, el más joven de 15, y el mayor de 64 años. La proporción de escolaridad de estos encuestados puede ser mejor visualizada a continuación, en el siguiente gráfico. El tiempo promedio de la empresa encontrado fue de cuatro años y seis meses. El más antiguo empleado, está hace 26 años en actividad en la misma organización.

GRÁFICO 4 – ESCOLARIDAD DE LOS FUNCIONARIOS DE LAS ORGANIZACIONES INVESTIGADAS



Fuente: Elaboración propia.

Las relaciones del puntaje obtenido por los equipos investigados con las demás variables serán analizadas más adelante en la sección 4.2. A continuación,

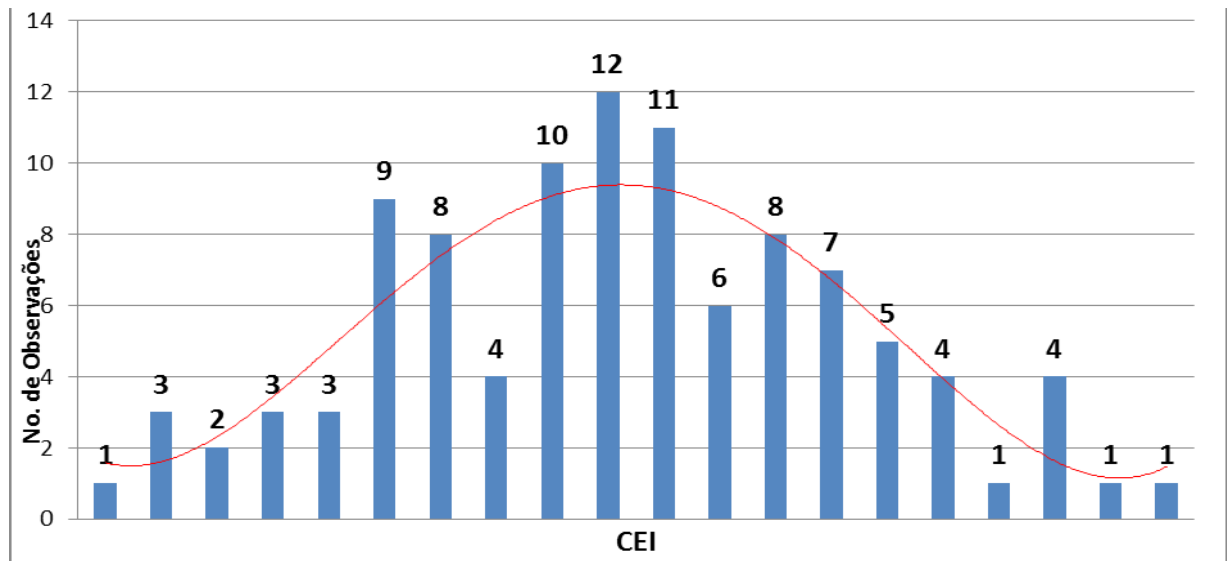
¹⁹⁶ Mc CLELLAND, D.C. (1972) **A Sociedade Competitiva**: Realização e Progresso Social. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura.

¹⁹⁷ DOLABELA, F. (1999) **Oficina do Empreendedor**. São Paulo: Editora de Cultura.

se realizará la descripción de los resultados obtenidos con el *Carland Entrepreneurship Index (CEI)* respondido por los dirigentes de las organizaciones investigadas.

La distribución de los resultados del CEI tuvo un comportamiento bastante normal. Presentando un promedio de 16,233 y un desvío-patrón de 4,1591, conforme puede ser visto en el gráfico 05.

GRÁFICO 5 – CLASIFICACIÓN CEI DE LOS DIRIGENTES



HISTOGRAM (SPREADSHEET1 10V*103C) VAR1 = 103*1*NORMAL(X; 16,233; 4,1591)

Este resultado es bastante semejante al obtenido en los estudios anteriores.^{198;199;200} Éste puede ser considerado importante, ya que permite usar tratamientos estadísticos específicos, como el coeficiente de relación de Pearson, o “R de Pearson”.

Además de eso, la distribución normal ocupa un lugar prominente en el campo de la estadística aplicada porque representa, con buena aproximación las

¹⁹⁸ GIMENEZ, F.A.P.; INACIO JUNIOR, E.; SUNSIN, L.A.S.B. (2001) Uma investigação sobre a tendência do comportamento empreendedor. *In.*: **Empreendedorismo: Competência essencial para pequenas e médias empresas**. Brasília: Editora UnB.

¹⁹⁹ INACIO JUNIOR, E. (2002) Empreendedorismo e liderança criativa: Um estudo com os proprietários-gerentes de empresas incubadas no Estado do Paraná. Maringá.136 f. **Dissertação** (Mestrado em Administração) – Departamento de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Estadual do Maringá/PR

²⁰⁰ SANTOS, H.B. (2003) *et.al.* Empreendedorismo e liderança criativa: um estudo com as pequenas empresas prestadoras de serviços de Maringá. *In.*: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB.

distribuciones de frecuencia observadas de muchos fenómenos naturales.²⁰¹ Esta afirmación está de acuerdo con la proposición que es subyacente al instrumento de investigación empleado, que parte del presupuesto de que todos los individuos son emprendedores.

Al hacer el análisis de agrupamiento o *cluster* de este conjunto de datos, de acuerdo al cuadro de frecuencia abajo, se verificó la formación de dos grupos. El primero de ellos con promedio de 13,13 y 55 elementos, y el segundo con promedio de 19,79 y 48 elementos. Este agrupamiento puede ser usado como elemento de confirmación de la hipótesis de esta investigación, ya que la formación de estos dos grupos queda bastante aproximada de la categorización con base en la escala provista por Carland, Carland y Hoy²⁰².

²⁰¹ STEVERSON, W.J. (1986) **Estatística aplicada à administração**. São Paulo: Harbra.

²⁰² CARLAND, J.W.; CARLAND, J.A.C.; HOY, F.S. (1992) **An entrepreneurship index: an empirical validation**. *Frontiers of Entrepreneurship Research*.

CUADRO 10 – Frecuencias observadas por CEI

CEI	FRECUENCIA	PORCENTAJE
07	01	1,0
08	03	2,9
09	02	1,9
10	03	2,9
11	03	2,9
12	09	8,7
13	08	7,8
14	04	3,9
15	10	9,7
16	12	11,7
17	11	10,7
18	06	5,8
19	08	7,8
20	07	6,8
21	05	4,9
22	04	3,9
23	01	1,0
24	04	3,9
25	01	1,0
26	01	1,0

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro 09 puede ser vista la clasificación de los participantes con relación al potencial emprendedor. Del total de ellos, uno fue clasificado como macro emprendedor, representando menos del 1% de la muestra; 59 individuos fueron clasificados como emprendedores, representando el 57,28% de la muestra y 43 fueron clasificados como micro emprendedores, representando el 41,75% de la muestra. El promedio y desvío-patrón de cada uno de los grupos también puede ser vista abajo.

CUADRO 11 – Clasificación CEI de los encuestados

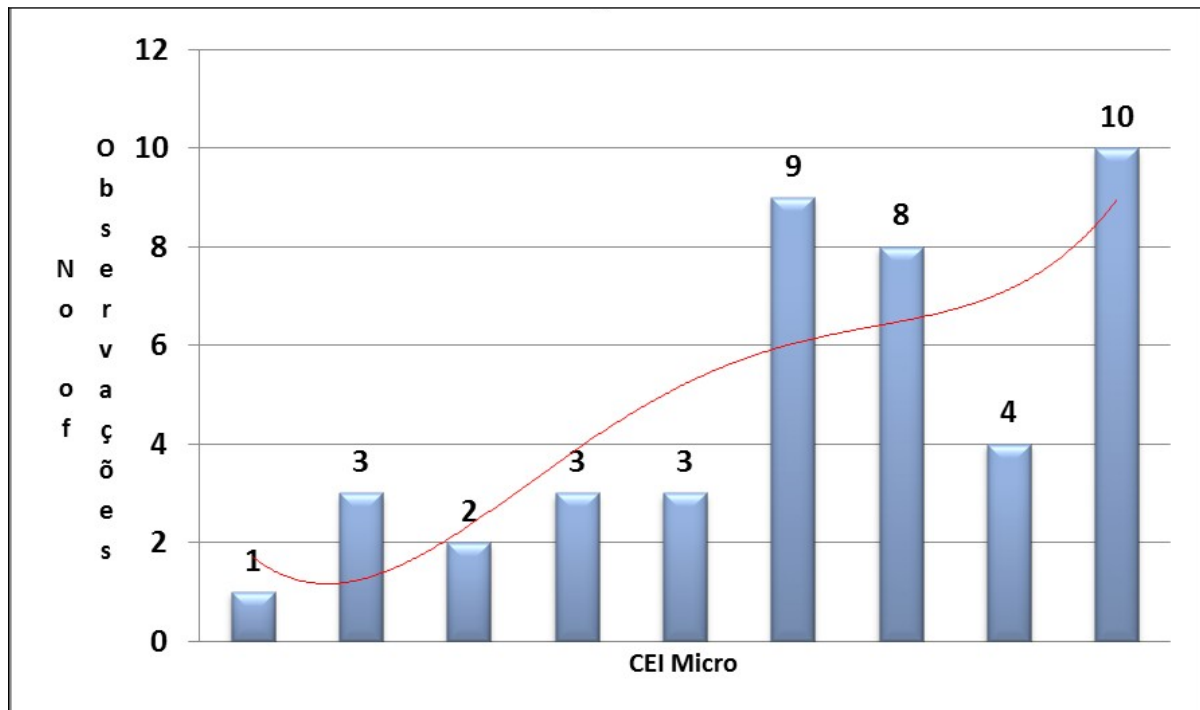
	NR OBSERVACIONES	CEI PROMEDIO	DESVÍO PATRÓN
Micro- emprendedores	43	12,32558	2,264855
Emprendedores	59	18,911525	2,53
Macro-emprendedores	01		
Total	103		

Fuente: Elaboración propia.

A pesar de previsto en la teoría, no hubo puntaje menos que siete en la muestra seleccionada. El mayor valor alcanzado en la escala fue 26, con un representante.

Al ser analizados aisladamente, los grupos presentaron características que ayudaron a confirmar la hipótesis 1 de esta investigación. Como puede ser visto en el gráfico abajo, la distribución de los individuos clasificados como micro emprendedores presenta un puntaje bastante próximo del límite superior de la categoría.

GRÁFICO 6 - CEI MICRO EMPRENDEDORES



HISTOGRAM (SPREADSHEET1 12V*103C CEI MICRO = 43*1*NORMAL(X; 112,3256; 2,2649)

Con el auxilio del cuadro 10, se puede comprobar que la proporción de casos cerca del límite superior son de 72,10% (casos con CEI encima de 12). Con el análisis de cluster se percibe la formación de dos agrupamientos. El primero de ellos es formado por 31 elementos, cuyo promedio es de 13,48; el segundo agrupamiento es formado por 12 elementos con promedio de 9,33.

Esta información ayuda a corroborar la afirmación de que aunque los individuos clasificados como micro emprendedores presentan altos niveles de potencial emprendedor, o sea, con alto puntaje en el CEI.

CUADRO 12 – Distribución de las frecuencias del puntaje de los micro emprendedores.

CEI	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
07	01	2,3	2,3
08	03	7,0	9,3
09	02	4,7	14,0
10	03	7,0	20,9
11	03	7,0	27,9
12	09	20,9	48,8
13	08	18,6	67,4
14	04	9,3	76,7
15	10	23,3	100
Total	43	100%	100%

Fuente: Elaboración propia.

Para los individuos clasificados como emprendedores, la distribución de las frecuencias puede ser vista en el cuadro 11 e indica una concentración de individuos con puntaje alrededor del límite inferior de la categoría. Al contar la formación de agrupamientos en esta categoría, se puede notar que existen dos clusters. El primero de ellos es formado por 44 elementos con un promedio de 17,70, y el segundo grupo cuenta con 15 elementos y un promedio de 22,47.

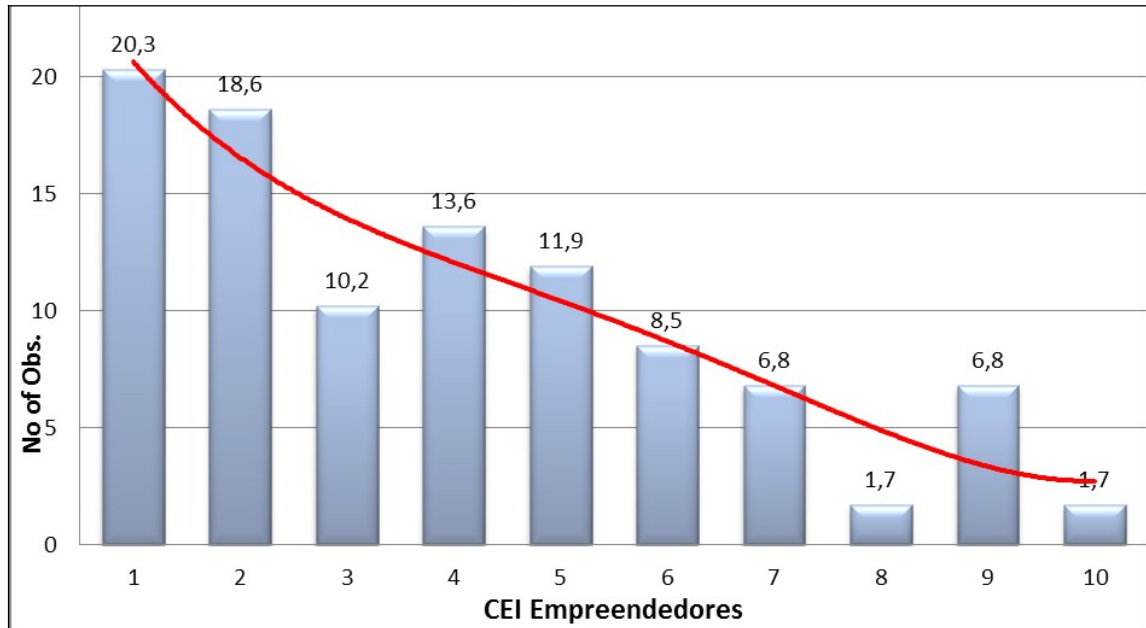
CUADRO 13 – DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS CEI EMPRENDEDORES. CEI
Porcentaje de Frecuencia

CEI	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
16	12	20,3	20,3
17	11	18,6	39,0
18	06	10,2	49,2
19	08	13,6	62,7
20	07	11,9	74,6
21	05	8,5	83,1
22	04	6,8	89,8
23	01	1,7	91,5
24	03	6,8	98,3
25	01	1,7	100,0
	59		

Fuente: Elaboración propia.

Por medio del gráfico 07, abajo presentado, se puede percibir que los individuos clasificados como emprendedores están concentrados alrededor del promedio (18,91) y ésta se aproxima del límite inferior de la categoría (16,00).

GRÁFICO 7 - CEI EMPRENDEDORES



HISTOGRAM (SPREADSHEET1 12V*103C) CEI EMPRENDEDORES = 59*1*NORMAL(X; 18,9153; 2,5345

Cuando las respuestas fueron analizadas en cada factor constitutivo del instrumento de investigación, la propensión al riesgo fue lo que más contribuyó, alcanzando 77,34% del máximo permitido. Así mismo, la cuestión con mayor puntaje estaba relacionada con la propensión al riesgo, obteniendo 87 respuesta positivas.

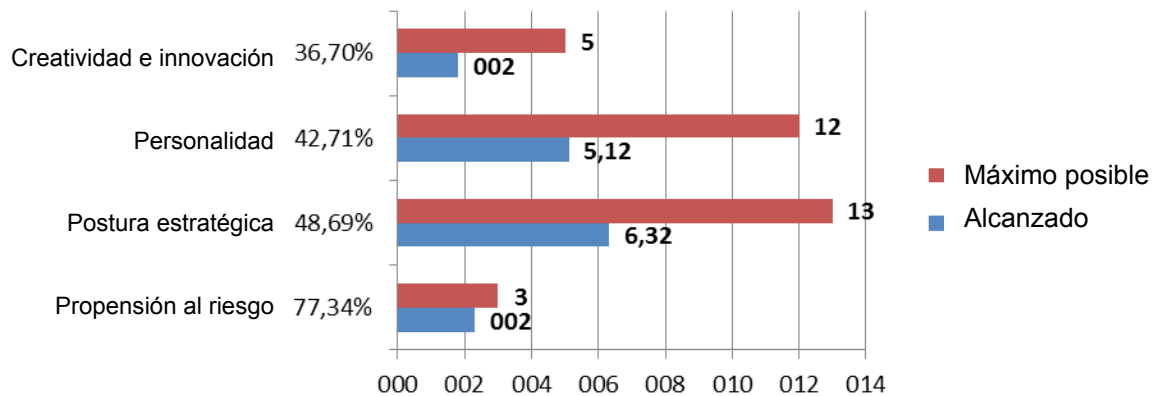
El factor con menos participación fue la creatividad y la innovación, con 36,70%. La dimensión innovación refleja la propensión del individuo en adoptar nuevas ideas, y hacer descubiertas para el desarrollo de productos y procesos, inclusive aquellos relacionados a la gestión. Sin embargo, para muchos dirigentes de pequeñas empresas, ésta es considerada algo relacionado básicamente a aspectos tecnológicos. En este sentido, como en el sector de actuación investigado, los cambios en tecnología parecen ocurrir más lentamente y es posible que los participantes no estén atentos a este factor o simplemente no se consideren

individuos creativos, buscando suplir esta necesidad en otros individuos, como empleados por ejemplo.

Por otro lado, la contribución del factor “propensión al riesgo” ayuda a fortalecer la idea que éste puede ser considerado como un trazo más comúnmente encontrado entre los emprendedores. Para Solomon y Fernald (1988) este factor figura entre las principales peculiaridades del modo de actuar de emprendedores.

Aunque con estos resultados no se puede afirmar que algún factor tuvo una contribución decisiva o por debajo de lo esperado. Éstos también son semejantes a los encontrados por Inácio Júnior (2002) y pueden inclusive apuntar para la robustez del instrumento de investigación. Abajo, por medio del gráfico 08, se puede observar la proporción encontrada en cada elemento constitutivo del CEI.

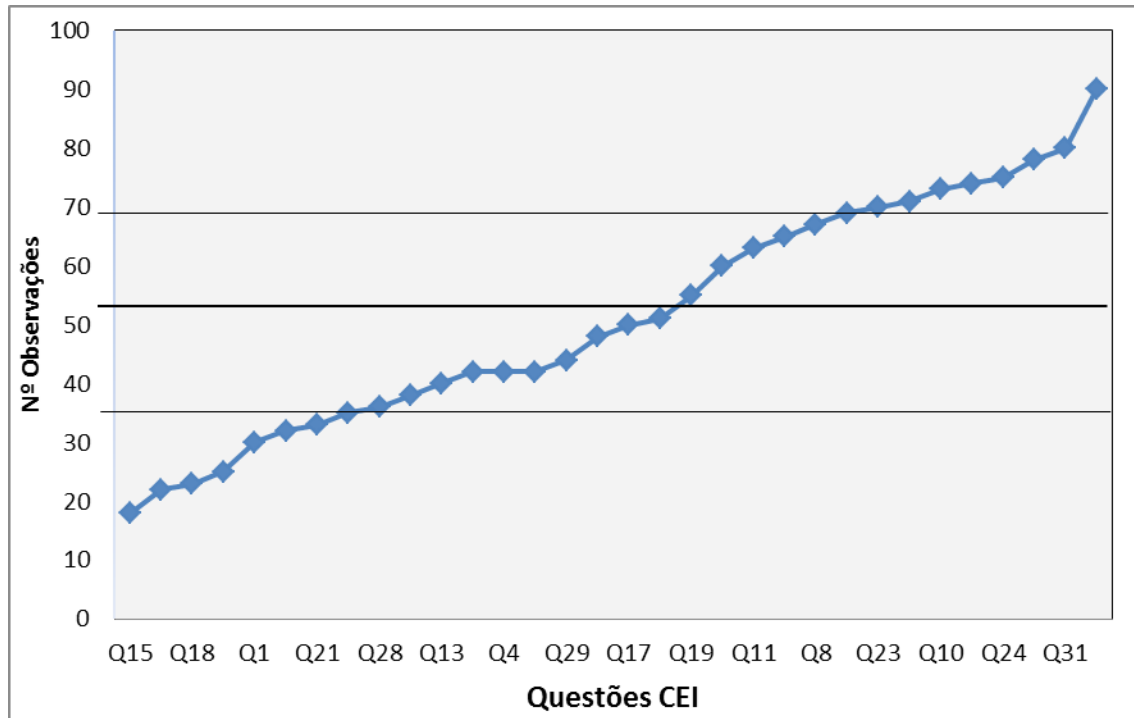
GRÁFICO 8 – CONTRIBUCIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS EN LA COMPOSICIÓN DEL CEI.



Fuente: Elaboración propia.

La distribución del puntaje en cada respuesta fue dividida en cuartiles (Gráfico 09) y puede ser entendida como otra forma de comprobar el puntaje obtenido en cada grupo de respuestas. Resalta una concentración en el primer cuartil (34) con mayor predominación de ítems relacionados a trazos de personalidad. Los demás cuartiles cuentan con el número de elementos distribuidos de forma bastante aproximada (16,19, y 18). Sin embargo, existe predominación del factor postura estratégica en el segundo cuartil y preguntas relativas a la propensión al riesgo quedaron en la última cuarta parte del gráfico.

GRÁFICO 9 – DISTRIBUCIÓN DE LAS RESPUESTAS POR CUARTILES



Fuente: Elaboración propia.

La postura estratégica presentó los resultados más frecuentes (moda=43), indicando que los individuos investigados poseen claridad con relación a la importancia del control del ambiente y establecimiento de objetivos, juntamente con la creación de la estructura necesaria para alcanzarlos, componentes contenidos en el elemento “postura estratégica”, de acuerdo a lo propuesto en el modelo de Carland, Carland y Hoy²⁰³(1992).

Frente a estas evidencias y considerando que gran parte de la población fue clasificada como emprendedora, o sea, obtenido mayor puntaje en la clasificación del CEI, la primera hipótesis de esta investigación, que propone que *los propietarios-gerente poseen una fuerte tendencia al comportamiento emprendedor y, por consecuencia, obteniendo altos niveles de emprendedurismo en el CEI, pudiendo ser considerados como emprendedores*; puede ser considerada verdadera.

La asociación del CEI con las demás variables será presentada a continuación,, juntamente con los análisis de cada ítem. El primer ítem es la comprobación de la asociación entre CEI y el sexo.

²⁰³ Carland, Carland y Hoy, *op. Cit*, 1992.

5.3.1 Carland Entrepreneurship Index (CEI) y variables

Las relaciones entre el índice de potencial emprendedor y las variables sexo, grado de instrucción y edad son presentadas y discutidas a continuación. Los testes estadísticos fueron elaborados con el auxilio de programas estadísticos normalmente utilizados en ciencias sociales (SPSS e Statistica).

5.3.1.1 CEI y SEXO

El número y la actuación de las mujeres en los negocios han sido cada vez mayores. Sin embargo, según Machado, Barros y Palhano (2003), hay pocas estadísticas disponibles, y esa situación es todavía más crítica en el contexto brasileño. El fenómeno de emprendedurismo asociado a cuestiones de sexo merecen destaque en la medida en que la figura de la mujer imprime a la gestión trazos evidentes de sus modelos de comportamiento y señalizan para las contribuciones del perfil femenino en los ámbitos de subjetividad, identidad gerencial y toma de decisiones con estilo más democrático.²⁰⁴

Estudios realizados en otros países apuntan trazos del perfil de esas empresarias, como por ejemplo, el elevado nivel de escolaridad. Hay evidencias también que las empresas iniciadas y originadas por mujeres, son por lo general de pequeño porte.²⁰⁵ A pesar de diferencias normalmente encontradas entre los sexos, tales como la superioridad masculina en habilidades cuantitativas, y la superioridad femenina en la fluencia con palabras, el tipo y extensión de las diferencias en las habilidades emprendedoras despierta la atención de estudiosos y todavía no fue lo suficientemente explorada.^{206;207;208} El número reducido de mujeres de la muestra puede no representar la realidad del sector, como ya ha sido comentado.

²⁰⁴ MELLO, S.C.B.; CORDEIRO, A.T.; PAIVA JUNIOR, F.G. (2002) Evaluation of the body of knowledge about entrepreneurship of Latin American academy. *In.*: **BALAS Annual Conference**, São Paulo.

²⁰⁵ BUTTNER, E.H. (1993) Female entrepreneurs: how far have they come? **Business Horizon**, v. 36, n. 2, págs. 59-66.

²⁰⁶ *Id. Ibid.*

²⁰⁷ MACHADO, H.P.V. (2002) *et al.* Female and male entrepreneurs' managerial behavior: A Brazilian study. **Management International Montreal**, v. 7, n. 1, págs. 21-31.

²⁰⁸ SMITH, M. (1999) Gender, cognitive style, personality and management decision-making. *Management accounting: Magazine for chartered management accountants*, v. 77, n.7, pág.18-22.

Sin embargo, se puede suponer que la diminuta participación constatada en el sector puede ser consecuencia de barreras derivadas de la condición emprendedora como dificultad de auto concepto y aceptación debido a la todavía reciente actuación de la mujer como emprendedora, falta de apoyo afectivo y social, dificultad de financiamiento, de conciliar trabajo y familia y ausencia de modelos de emprendedoras.²⁰⁹

La posición de la hipótesis tres de este estudio es que no existe asociación entre potencial emprendedor y sexo. Esta hipótesis fue fundamentada en evidencias anteriores en que, a pesar de las diferencias entre estilo de administración, el potencial emprendedor parece ser igualmente distribuido entre la población, no existiendo distinción entre sexos.^{210;211} El tratamiento de los datos relacionados al potencial emprendedor y la variable sexo permite afirmar que no existen evidencias estadísticas suficientes, al nivel de 1%, de que haya diferencias de potencial emprendedor entre hombre y mujeres. De hecho, el coeficiente de contingencia del resultado obtenido del chi-cuadrado, en este caso, es bastante cercano de cero (0,000196) indicando la casi independencia de las variables.

Para reforzar la aceptación de la hipótesis de investigación, además de la prueba de asociación, también fue efectuado un test que toma como base la diferencia entre los promedios de las dos muestras cuya suma de $n_1 + n_2$ sea mayor que 30 (test t). Sin embargo, la aplicación de este test estadístico de comparación solamente puede ser realizado en conjunto de datos provenientes de una distribución normal,²¹² condición satisfecha (como puede ser observada en el primer párrafo de este análisis). El cuadro 12 abajo expuesto, da una mejor indicación visual del promedio y desvíos obtenidos por participantes de ambos sexos y se puede percibir, sin ningún tratamiento estadístico, que el promedio de los dos conjuntos de datos son bastante semejantes.

²⁰⁹ MACHADO, H.P.V. (2002) *et al. Op. cit.*

²¹⁰ *Id. Ibid.*

²¹¹ INACIO JUNIOR, E. (2002) Empreendedorismo e liderança criativa: Um estudo com os proprietários-gerentes de empresas incubadas no Estado do Paraná. Maringá.136 f. **Dissertação** (Mestrado em Administração) – Departamento de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Estadual do Maringá/PR

²¹² BARBETTA, P.A. (2002) **Estatística aplicada às ciências sociais**. 5 ed. Florianópolis: UFSC.

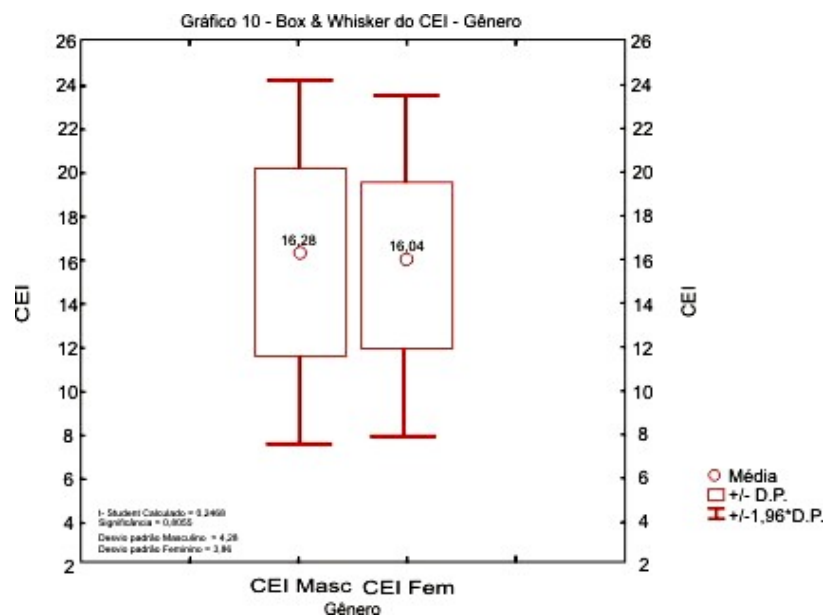
CUADRO 24 – MEDIDAS DE DISPERSIÓN DEL CEI POR SEXO

	Promedio CEI	Desvío Patrón	N
Masculino	16,23	4,28	80
Femenino	16,04	3,86	23

Fuente: Elaboración propia.

La aplicación de este test requiere la formulación de una hipótesis de nulidad. En este caso específico, ésta supone que los promedios sean iguales. En otras palabras, el CEI no se altera en función del sexo. En este caso, como $p(z)=0,8055$, al nivel 5% de significado, la diferencia observada entre las muestras pueden ser derivadas de probables errores de muestreo. A continuación, por medio del gráfico 10, se puede observar la indicación visual de la diferencia de los promedios. Se puede inclusive notar, que de acuerdo con el gráfico, que en el grupo masculino hay una mayor dispersión de los datos. En otras palabras, una mayor variedad de puntajes de los individuos que hacen parte del grupo masculino.

GRÁFICO 10 – BOX & WHISKER DEL CEI – SEXO



Fuente: Elaboración propia

De este modo, La hipótesis tres de este estudio puede ser considerada verdadera con relación al potencial emprendedor. Además de esto, se puede deducir

que el CEI es un instrumento de pesquisa con validad para la medida de tendencias del potencial emprendedor, una vez que no es influenciado por la variable sexo.²¹³

5.3.2 CEI y Escolaridad

Con relación a la escolaridad de los emprendedores, la formulación de la hipótesis de pesquisa se basa en la presuposición que la escolaridad tendría influencia sobre los niveles de potencial emprendedor. Para Barbosa y Teixeira²¹⁴, la educación es una pre-condición para el desarrollo económico. La mejora del nivel de educación provocaría el progreso económico de una determinada localidad, desarrollo de las empresas y de sus recursos humanos. Considerando la existencia de relación entre el desarrollo socio-económico y grado de desempeño de las empresas, este desempeño a su vez de acuerdo a las autoras dependería del grado de educación de los empresarios.

Carter²¹⁵, en posición semejante, relaciona el nivel de escolaridad a la de emprendedores de éxito. De acuerdo con este autor, la escolaridad de los dirigentes parece tener influencia sobre el potencial emprendedor de los individuos. Con base en esta suposición, la hipótesis de pesquisa fue formulada en el sentido de existencia de asociación entre el grado de instrucción de los dirigentes y los niveles obtenidos en el CEI. Abajo, en el cuadro 13 se puede verificar los resultados del test estadístico por nivel de escolaridad.

CUADRO 15 – Medidas de dispersión CEI por escolaridad

	CEI Promedio	Desvío Patrón	N
--	--------------	---------------	---

²¹³ INACIO JUNIOR, E. (2002) *Op. cit.*

²¹⁴ BARBOSA, J.D; TEIXEIRA, R.M. (2001) Apesar dos pesares, vale a pena ser pequeno empresário? Traçando perfil e descobrindo motivos. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 2.,2001, Londrina. Anais...* Londrina: Universidade Estadual de Londrina.

²¹⁵ CARTER, S. (2001) **Women's business ownership: a review of the academic, popular and internet literature.** Glasgow: University of Strathclyde.

Educación Primaria	14,4	3,38	13
Educación Secundaria	16,00	4,05	48
Educación Superior	17,04	4,36	42
Total			103

Fuente: Elaboración propia.

Sin ningún tratamiento estadístico de los datos, se puede observar una mayor tendencia donde los mayores niveles de escolaridad indican mayores puntajes en el CEI. Al ser examinadas por medio del test de asociación, (chi-cuadrado), los promedios presentan diferencias estadísticas significativas a un nivel de 5%. En otras palabras, se puede afirmar que existe diferencia entre los promedios del CEI en función de la escolaridad de los individuos investigados. Se puede inclusive afirmar que el grupo de individuos con educación primaria posee una variación menor en relación a los otros dos, que a su vez poseen poca variación con relación uno a otro.

Este resultado es importante en la medida en que corrobora con la tesis de que es posible formar emprendedores a partir de programas que envuelvan la educación. En este sentido, Andrade e Torkomian²¹⁶ abogan que los programas de educación emprendedora constituyen un importante factor para la formación de profesionales que puedan contribuir, por medio del aprovechamiento de las oportunidades existentes en el mercado, con el surgimiento de negocios saludables y comunidades sustentablemente desarrolladas. Se puede también destacar el papel de las instituciones de educación superior (IES) en el proceso. Aunque para que el emprendedurismo pueda alcanzar la plenitud debida, parece ser necesario que las IES reconozcan la importancia de la pequeña empresa.

²¹⁶ ANDRADE, R.F.; TORKOMIAN, A.L.V. (2001) Fatores de influência na estruturação de programas de educação empreendedora em instituições de ensino superior. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS*, 2., 2001, Londrina. **Anais...** Londrina: Universidade Estadual de Londrina. págs. 299-311.

Según Ferreira y Mattos²¹⁷, el objetivo formal de las escuelas de administración ha sido dirigido para la formación de gerentes. Para ellos, poca atención ha sido dada a la fase inicial del negocio, que ellos designan de emprendedora. Además el énfasis y el modo como es tratada la gran corporación en las escuelas de negocios hace parecer que éstas sean más complejas e interesantes.²¹⁸ En el estudio realizado en el IES en la ciudad de Curitiba, sobre las prácticas de la enseñanza de emprendedurismo. Ramos y Ferreira²¹⁹, verificaron que, a pesar de que discurso sea de valorización de la pequeña empresa, la mayor parte de las IES hacen convenio buscando prácticas y otros contactos solamente con grandes empresas. La justificación relatada se refiere al deseo de mayor atracción de sus cursos frente a la sociedad.

Con relación al formato ideal de este tipo de enseñanza, parece todavía no estar definida. Diversos autores: Andrade y Torkomian²²⁰, Bizzotto y Dalfovo²²¹, Ferreira y Mattos²²²; han intentado proponer formas de un mejor desarrollo de habilidades emprendedoras. Lo que se puede deducir es que la mayor parte busca la valorización del comportamiento creativo y autónomo, juntamente con planteamientos que favorezcan el auto-conocimiento por parte del estudiante.

²¹⁷ FERREIRA, P.G.G.; MATTOS, P.L.C.L. (2003) Empreendedorismo e práticas didáticas nos cursos de graduação em administração: os estudantes levantam o problema. ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CURSOS DE POS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: Enanpad.

²¹⁸ CARLAND, J.A.C.; CARLAND, J.W. (1997) Entrepreneurship education: an integrated approach using an experiential learning paradigm. *In*: CONFERENCE INTERNATIONALIZING ENTREPRENEURSHIP EDUCATION AND TRAINING, 1, Monterrey Bay. **Proceedings...** California/USA:Usasbe.

²¹⁹ RAMOS, S.C; FERREIRA, J.M. (2004) Levantamento das práticas e conteúdos do ensino de empreendedorismo nos cursos de graduação em administração na cidade de Curitiba – Pr. *In*: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CURSOS DE POS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: Enanpad.

²²⁰ ANDRADE, R.F.; TORKOMIAN, A.L.V. *Op. cit.*, 2001

²²¹ BIZZOTTO, C.E.N; DALFOVO, (2001) O Ensino de empreendedorismo: uma abordagem vivencial. *In*: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 2., 2001, Londrina. **Anais...** Londrina:Universidade Estadual de Londrina. págs. 142-153

²²² FERREIRA, P.G.G.; MATTOS, P.L.C.L. (2003) Empreendedorismo e práticas didáticas nos cursos de graduação em administração: os estudantes levantam o problema. ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CURSOS DE POS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: Enanpad.

En síntesis, se puede, por medio de este resultado, afirmar que la educación es un factor predominante en la formación emprendedora y que las IES pueden asumir un papel de importancia en este proceso. Además, se puede afirmar que la hipótesis cuatro de este estudio puede ser considerada verdadera con relación al potencial emprendedor.

5.3.3 CEI y la edad

Para la investigación de la existencia de la variación entre potencial emprendedor y la edad, se procedió a un análisis de correlación. La proposición de la hipótesis tenía como base la suposición de que la edad de los dirigentes no influenciaría en los niveles de potencial emprendedor. Aunque cuando analizadas en conjunto, se comprobó la existencia de correlación estadística significativa negativa, al nivel de 1%. Este primer análisis fue hecho por medio del coeficiente de correlación momento-producto, también conocido como coeficiente de Pearson²²³, CUYO RESULTA QDO FUE NEGATIVO EN 0,35. Al elaborar otros testes estadísticos como de asociación o de diferencias, se llega al mismo resultado. Los cuadros 14 y 15 proveen datos para dos formas de colecta de estos resultados. La primera de ellas, permite la elaboración de teste de asociación del chi-cuadrado. Mediante este test, se puede afirmar que, a un nivel de 5% existen evidencias significativas para afirmar que, en este estudio, los índices de potencial emprendedor y la variable edad son asociados.

CUADRO 16 – Frecuencia de las categorías de emprendedores por grupo de edad.

	Hasta 30 anos	De 30 a 40 anos	Más de 43 anos
Micro- emprendedor	01	14	28
Emprendedor	08	29	23
Total	09	43	51

Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, al ser analizadas por medio de testes paramétricos, o sea, aquellos que se utilizan en parámetros de muestra, como promedio y desvío patrón²²⁴, los resultados indican también una diferencia estadísticamente significativa, a un nivel

²²³ SILVER, M. (2002) **Estatística para Administração**. São Paulo: Atlas.

²²⁴ BARBETTA, P.A. (2002) *Op. Cit.*

de 5% para los promedios de CEI en relación a la variable edad. Dicho de otro modo, las diferencias existentes entre los promedios no son resultado de errores de muestreo, pero de disparidades reales encontradas entre las categorías.

Por otro lado, cuando fueron analizados por grupos de edad (Cuadro 15), una correlación positiva fuerte es comprobada ($p=0,87$) para aquellos individuos hasta 30 años. Ya para el grupo intermediario, esta relación se presenta estadísticamente no significativa. El tercer grupo, formado por individuos con edades superiores a 43 años, presenta una correlación negativa estadísticamente significativa ($p= -0,36$). Todas las correlaciones mencionadas arriba fueron analizadas a niveles de 5% de significancia. En el estudio realizado con emprendedores del área de tecnología, Inácio Júnior²²⁵ encontró resultados semejantes.

No obstante, la correlación negativa de los datos agrupados de aquella muestra no fue estadísticamente significativa. De acuerdo con los resultados encontrados, se puede afirmar que en este estudio, el potencial emprendedor es influenciado por la variable edad.

CUADRO 17 – Medidas de dispersión CEI por grupo de edad

	Promedio	Desvío Patrón	N
Hasta 30 años	19,22222	4,055175	09
De 30 a 43 años	17,11628	3,971382	43
Más de 43 años	14,96078	3,934264	51

Fuente: Elaboración propia.

En este sentido se puede hacer un paralelo con el estudio hecho por McCarthy²²⁶, sobre el impacto de la personalidad en la formación de la estrategia en micro-empresas. Para ella, una personalidad carismática pasa a ser más pragmática con el pasar del tiempo. De forma semejante, Versiane y Guimarães²²⁷ señalar para

²²⁵ INACIO JUNIOR, E. (2002) *Op. Cit.*

²²⁶ MCCARTHY, B. (2003) The impact of the entrepreneur's personality on the strategyformation and planning process in SME. *Irish Journal of Management*, Cork, v. 24, n. 1, págs.154-173.

²²⁷ VERSIANI, A.F; GUIMARAES, L.O. (2004) A construção da carreira de "empreendedor" – delineando as bases do aprendizado e conhecimento na criação de empresas. *In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CURSOS DE POSGRADUAÇÃOEM ADMINISTRAÇÃO*, 28., Curitiba. **Anais...** Curitiba: Enanpad.

el ajuste y modificación del comportamiento, por medio de dos problemas vividos en la estructuración de la empresa. La formación de la personalidad, para las autoras, parece no sólo guardar relación con el pasado de los individuos, sino que también con sus vivencias presentes y expectativas futuras. Entonces, el individuo queda más atento a la implicación de sus actos. El tiempo puede dejarlo más cauteloso.

Este resultado puede todavía ayudar a ilustrar la importancia del estímulo a la iniciativa de jóvenes emprendedores. En esta muestra estos individuos representan apenas 8,73% del total. Si asociamos esta información con la constatación de que la mayor parte de los recursos para el *start-up* de las organizaciones investigadas fue provista por el propio emprendedor (58,62%), parece viable pensar que él permanece actuando en otras actividades hasta que logre el capital necesario para la apertura de su propio negocio. Con el incentivo a la iniciativa de los jóvenes emprendedores, el tiempo y energía gastos en la acumulación del capital, podrían ser empleados en el establecimiento de nuevos emprendimientos, y así generar y distribuir los ingresos más rápidamente.

En resumen, de acuerdo con los resultados de esta pesquisa, el potencial emprendedor entre los jóvenes parece ser mayor en la muestra seleccionada. De esta manera, la primera parte de la hipótesis cinco de este estudio no puede ser confirmada.

5.3.4 CEI y Desempeño

La conjetura defendida en este estudio considera que el emprendedor interfiere directamente en los resultados alcanzados por la organización. Esto sucede porque, en la pequeña empresa, normalmente el propietario-gerente es responsable directo por las elecciones estratégicas²²⁸ y éstas pueden llevar a desempeños superiores. Como la estrategia implica factores internos y externos, también la *performance* está relacionada a estos elementos (estructura, sistemas de control, coyuntura económica, competencia, clientes, etc.).

²²⁸ GIMENEZ, F.A.P. (2000) **O Estrategista na pequena empresa**. Maringá: (s.n)

En posición semejante, Cruz²²⁹ defiende que los estudios y pesquisas realizadas en relación al comportamiento y a la personalidad del emprendedor se fundamentan en la creencia de que el eventual éxito del nuevo emprendimiento dependerá principalmente del comportamiento del emprendedor. En esta misma línea de pensamiento, se encuentra el trabajo de Smith y Miner²³⁰, que estudiaron la relación existente entre el tipo de empresa y el tipo de empresario, defendiendo que el estilo del emprendedor determina el tipo de negocio e interfiere en el resultado de la empresa. Parece no haber, mientras tanto, una medida de desempeño.

Parece no haber, sin embargo, una medida de desempeño universal. Esto ocurre porque el éxito empresarial posee también un factor subjetivo. Negocios que logren sustentar un patrón de vida modesto, con mantenimiento del auto-empleo y que proporcionen libertad a sus propietarios, puede ser considerado de exitoso si este fuera el objetivo de sus gestores, como puede ser el caso de los micro emprendedores.

A pesar de lo expuesto, existen formas comúnmente empleadas para el examen del desempeño de las organizaciones que pueden ocurrir por medio de informaciones objetivas, como el análisis de las demostraciones contables, comparación con los resultados de organizaciones del mismo sector, entre otras.²³¹

Otra forma posible es subjetiva, como la comprobación de la satisfacción con relación a los objetivos esperados para el negocio. Aunque, en este último ítem se puede suponer que los individuos que buscan mayores lucros, tienden a quedarse insatisfechos con los índices que podrían ser considerados satisfactorios si fueran comparados con otras organizaciones del sector.

En este trabajo, como había limitación de tiempo en la conducción de la investigación y a la solicitud de piezas contables, podría llevar al emprendedor a rechazar participar de la investigación; se optó por cuestionar objetivamente los valores componentes del activo y facturación posicionados en categorías que variaban de un a cinco. Fue todavía elaborada una pregunta subjetiva relacionada al

²²⁹ CRUZ, R. (2004) Os Valores motivacionais dos empreendedores de pequenas empresas de software do RS. *In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CURSOS DE POS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 28., 2004, Curitiba. **Anais** Curitiba: Enanpad.

²³⁰ SMITH, N.R.; MINER, J.B. (1983) Types of entrepreneur, type of firm, and managerial motivation: implications for organizational life cycle theory. **Strategic Management Journal**, v. 4, págs. 325-340.

²³¹ IUDICÍBUS, S. (1994) **Análise de balanços**. São Paulo: Atlas.

patrimonio líquido (PL), que incluye lucros/perjuicios acumulados; capital social; reservas de capital, de lucros y de revaluación y acciones en tesorería.²³² Al ser inquiridos sobre esta cuestión, eran explicados rápidamente los componentes del PL y solicitado que indicasen el grupo de respuestas que mejor representaba la situación de la organización. Todas las cuestiones sobre ítems que podrían influir en el desempeño fueron hechas sin la comprobación de documentos que pudiesen confirmar las informaciones dadas.

Cuando fueron elaborados los testes estadísticos apropiados de asociación (chi-cuadrado) para la verificación de la relación entre el desempeño y el potencial emprendedor, las diferencias encontradas no fueron significativas estadísticamente, al nivel de 5%.

Sin embargo, al evaluar el próximo cuadro, se puede observar una tendencia de porcentaje más grande para aquellos que poseen un mayor desempeño. Analizados bajo otra perspectiva, dividiendo el desempeño en dos categorías (superior e inferior), el test de diferencia de variables (ANOVA) presentó también resultados estadísticamente no significativo a un nivel de 5% ($p=0,30$) como puede ser visto en el gráfico 11.

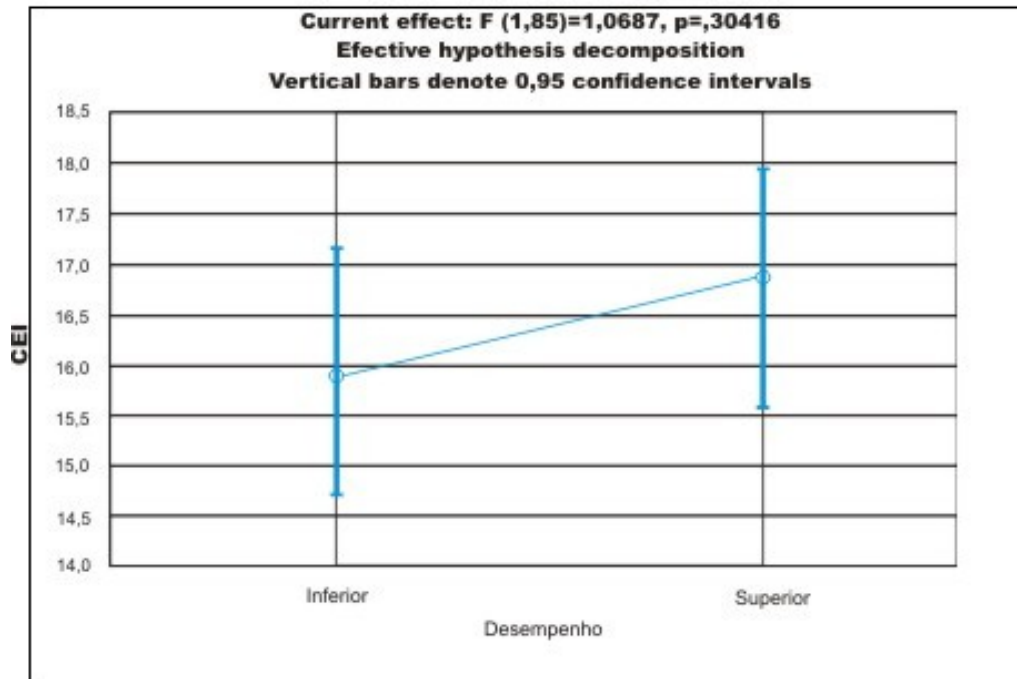
CUADRO 18 – Medidas de Dispersión del CEI por desempeño

Desempeño	N	Promedio	Desvío Patrón	Error Patrón
Muy bajo	6	15	2,28	0,93
Bajo	14	15,32	2,92	0,78
Promedio	20	16,65	4,64	1,03
Bueno	33	17,05	4,15	0,72
Muy Bueno	14	16,25	3,71	0,99
Total	87	16,4	3,92	0,42

Fuente: Elaboración propia.

²³² IUDÍCIBUS, S.; MARTINS, E.; GELBCKE, E.R. (1995) **Manual de contabilidade das sociedades por ações**: aplicável também às demais sociedades. São Paulo: Atlas.

GRÁFICO 11 – DESEMPEÑO VS. CEI



Fuente: Elaboración propia

De esta manera, de acuerdo a los resultados obtenidos a la hipótesis seis de esta investigación, ésta no puede ser considerada verdadera, o sea, los índices de potencial emprendedor del individuo, en este estudio, no influyen la variable del desempeño de la organización.

Una pregunta sobre el futuro pretendido para la organización fue también incluida en esta investigación. Fue incluida para verificar la posible relación entre CEI y el desempeño deseado. La pregunta tenía cinco opciones que indicaban la preferencia para la disminución, manutención y aumento de las actividades/tamaño de la organización en diferentes intensidades. No obstante, para la ejecución de los testes estadísticos se optó por unir las dos primeras alternativas (clase uno y dos), porque presentaron cantidades diminutas de participantes y trataban sobre la disminución de las actividades/tamaño de la organización. Esta pregunta surgió de la suposición de que individuos con más potencial emprendedor indicarían una pretensión de crecimiento también mayor. Ésta se basa en las suposiciones del modelo adoptado, ya que el instrumento de investigación emplea la necesidad de realización (NR) como una de las características de individuos emprendedores.

La NR es considerada un trazo psicológico que se manifiesta por medio de la responsabilidad personal por las decisiones; establecimiento de objetivos y efectiva realización de éstos, mediante el uso de las habilidades; el deseo de obtener *feedback* sobre las acciones ejecutadas. La NR también puede indicar el deseo de reconocimiento por el trabajo realizado, además de apuntar para individuos con altos patrones de excelencia.²³³ De esta manera, era esperado que hubiera relación positiva entre potencial emprendedor y crecimiento pretendido para el negocio. El siguiente cuadro muestra los datos colectados. Se puede notar que individuos con mayor promedio de CEI tienden a desear un mayor crecimiento para el emprendimiento.

CUADRO 19 – PRETENSIÓN PARA EL FUTURO DE LA ORGANIZACIÓN POR POtencial emprendedor.

	CEI	Desvío Patrón	N
Disminuir	13,75	1,5	4
Mantener	15,84	3,9	19
Aumentar poco	15,98	3,82	45
Aumentar Mucho	18,28	4,05	21

Fuente: Elaboración propia.

Por medio de la elaboración del test de asociación del chi-cuadrado, se puede afirmar que, a un nivel de 5%, existen evidencias significativas para afirmar que en este estudio, los índices de potencial emprendedor y la variable pretensión para el futuro de negocios son asociados ($p=0,01 < 0,05$ alfa). Este resultado puede ayudar a confirmar la validez y confiabilidad del instrumento, una vez que el modelo que fundamenta el instrumento parte del principio que individuos con mayor potencial emprendedor, ansían por un mayor crecimiento de sus organizaciones. Sin embargo, el deseo de crecimiento no necesariamente se traduce en un aumento efectivo de las actividades o tamaño de la organización.

²³³ McCLELLAND, D.C. (1972) **A Sociedade Competitiva**: Realização e Progresso Social. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura.

5.3.5 CEI y Tamaño

En la teoría que sustenta el modelo de potencial emprendedor no hay indicación clara que la motivación para con el crecimiento esperado del emprendimiento esté relacionada con el efectivo crecimiento de la organización. Sin embargo, se esperaba obtener una relación positiva entre estas variables, fundamentada en la suposición de que el deseo en relación al crecimiento del emprendimiento de los propietarios-gerentes podría influir de manera positiva en el tamaño de la organización. No obstante, al ser comprobada la posible asociación entre los índices de potencial emprendedor y tamaño empresarial, no fue posible afirmar, a un nivel de 5%, que exista asociación entre estas variables.

El coeficiente de contingencia muestra que esta puede ser considerada baja ($C=0,11$). Además del análisis de asociación, fue efectuado también una regresión múltiple con los datos brutos del número de funcionarios ($f=1,123$), que no se mostró estadísticamente significativa. De esta forma, cuando fueron separados por grupos, también no indicó la asociación entre estas variables. Así la hipótesis ocho de este estudio no puede ser comprobada.

Para la completa consecución de los objetivos de esta pesquisa, además de los ítems relacionados al CEI, también deben ser debatidas cuestiones relativas al *Teams Factor Inventory (TFI)* y sus relaciones con las variables sexo, edad y grado de instrucción, juntamente con el análisis de la posible asociación con el CEI. Estos ítems serán entonces presentados y discutidos en la próxima sección.

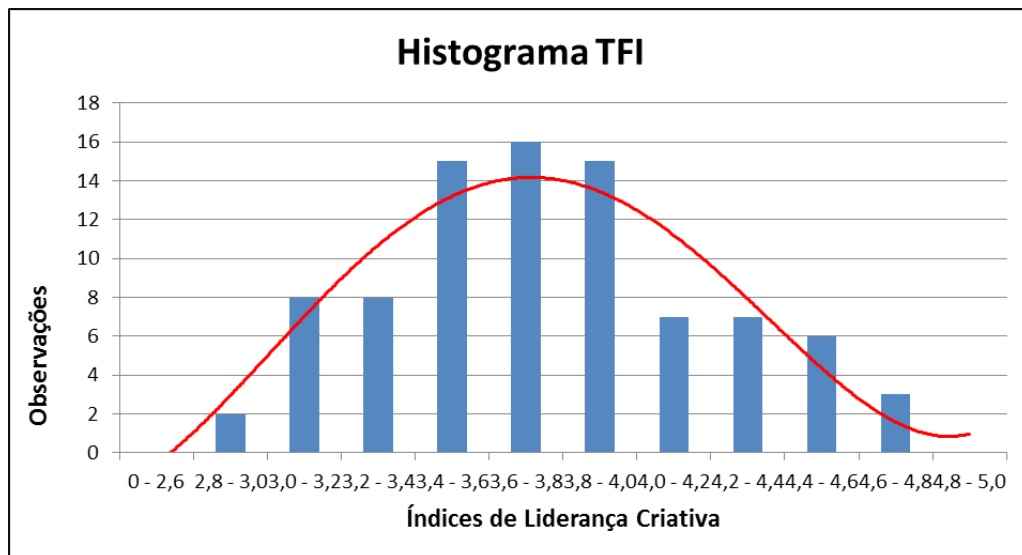
5.4 ANÁLISIS DEL *TEAMS FACTOR INVENTORY* (TFI)

El instrumento de investigación que provee informaciones sobre los equipos y liderazgo empleado en esta investigación ya fue objeto de estudio en la revisión de la literatura, conforme puede ser observado en el capítulo dos. Lo que se pretende aquí es presentar y discutir las posibles relaciones conforme a las hipótesis de pesquisa.

El histograma mostrado abajo (gráfico 12) representa todas las 203 respuestas obtenidas junto a las 87 empresas investigadas. En él, se puede

observar la aproximación bastante clara de una curva de Gauss o curva normal. Este resultado se asemeja con el encontrado para los índices de potencial emprendedor (CEI) y puede tener las mismas implicaciones discutidas en aquella sección. El promedio encontrado fue de 3,75, con desvío patrón de 0,43 (indicando pequeña dispersión de los resultados), mediana de 3,71 y moda de 3,57. Además de presentar una distribución bien próxima de la normalidad, los datos permiten que la distribución sea clasificada como leptocúrtica, o sea, puntiaguda. La principal característica de este tipo de distribución es que la frecuencia cae rápidamente al apartarse del promedio.²³⁴

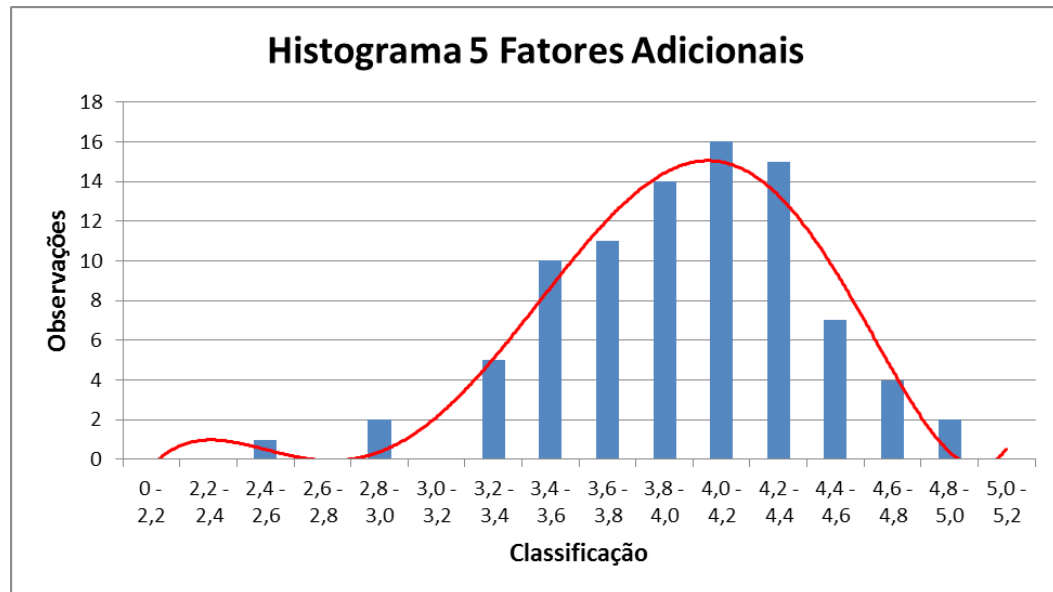
GRÁFICO 12 - HISTOGRAMA TFI VAR1 = $87*0,2*NORMAL(X; 3,7531; 0,4367)$



Los ítems presentados arriba, se refieren solamente a los siete factores de equipos creativos discutidos en la revisión de la literatura. Los demás factores incluidos sobre creatividad, productividad, conocimiento y liderazgo transformacional y transaccional pueden ser vistos en el gráfico 13 abajo expuesto. De forma semejante, estos factores también presentan un comportamiento próximo de la normalidad en una distribución puntiaguda.

GRÁFICO 13 - HISTOGRAMA 5 FACTORES ADICIONALES 5 FACTORES = $87*0,2*NORMAL(X; 3,9928; 0,4377)$

²³⁴ SILVER, M. (2000) **Estatística para Administração**. São Paulo: Atlas.



La clasificación de los equipos de acuerdo al puntaje en el TFI, lleva en consideración solamente los puntos obtenidos en los siete factores de equipos creativos, de acuerdo a lo propuesto en el modelo que apoya el instrumento.

Investigaciones anteriores, al discutir la posible relación entre potencial emprendedor y liderazgo creativo.^{235;236} usaron un único entrevistado para ambos instrumentos de pesquisa (CEI y TFI). De esta manera, el propio dirigente evalúa su papel en la implementación de sistemas y solución de problemas de forma creativa.

En este estudio, no obstante, los funcionarios relacionados directamente al dirigente analizado, o sea, que hacían parte de sus equipos, es que eran solicitados a responder al TFI. Se entendió entonces, que la evaluación sería más consistente con el estilo de los mensajes que motiven a los entrevistados a relatar las peculiaridades del equipo de la cual hacen parte y evaluar la habilidad del líder en ayudarlos a superar las barreras de formación y desempeño.

De acuerdo con la clasificación propuesta por Rickards y Moger²³⁷, los equipos se dividen en tres categorías: equipos do inferno, equipos patrón y equipos

²³⁵ INACIO JUNIOR, E. (2002) *Op. Cit.*

²³⁶ INACIO JUNIOR, E.; GIMENEZ, F.A.P. (2004) Análise da validade e confiabilidade do *team factory inventory* – TFI: um instrumento para mensurar o potencial de liderança criativa em equipes empreendedoras. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CURSOS DE POS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: Enanpad.

²³⁷ RICKARDS, T.; MOGER S. (2000) Creative leadership in project team development: an alternative to Tuckman's stage model. **British Journal of Management**, v. 11, págs. 273-283.

de ensueño. El siguiente cuadro puede dar una mejor indicación de la clasificación obtenida por los equipos al ser considerados en sus resultados totales.

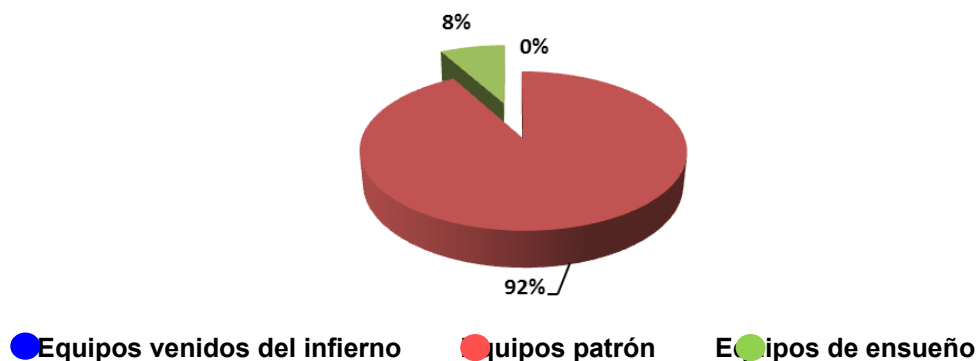
CUADRO 20 – Clasificación de los equipos según el modelo de liderazgo creativo.

Grupos	TFI	Desvío Patrón	N
Equipos del infierno(0,0-1,87)	0,00	0,00	00
Equipos Patrón(1,88-3,10)	3,01	0,08	7
Equipos de Ensueño(3,11-5,00)	3,81	0,39	80
General	3,75	0,44	87

Fuente: Elaboración propia.

Como el número de entrevistados del TFI por empresa fue irregular, variando de un a tres, se optó por empresa. Es así que se obtuvo 07 empresas con equipos patrón y 87 con equipos de ensueño. La distribución porcentual puede ser vista en el siguiente gráfico.

GRÁFICO 14 – CLASIFICACIÓN DE LOS EQUIPOS SEGÚN EL CRITERIO MODELO DE LIDERAZGO CREATIVO

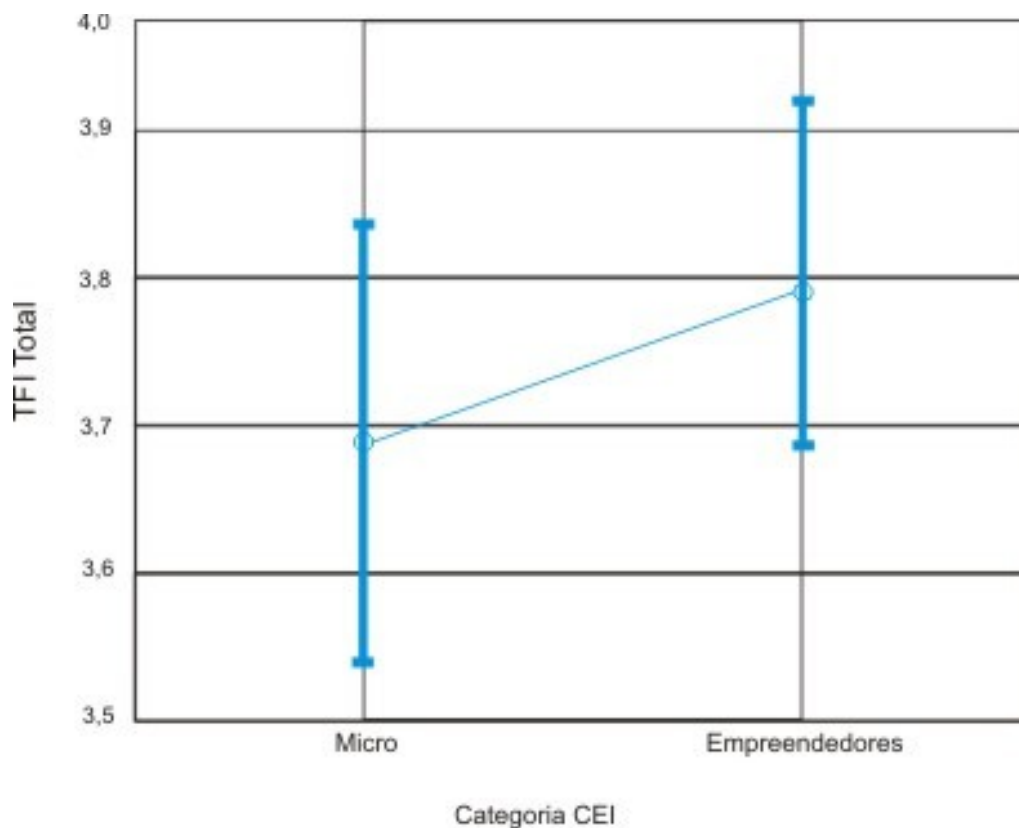


Fuente: Elaboración propia

Al ser analizado por medio del test estadístico del chi-cuadrado, a un nivel de 10%, se puede decir que existen evidencias significativas para afirmar que, en este estudio, los índices de potencial emprendedor y la puntuación obtenida en el TFI son asociados. Además, se puede verificar que los equipos más creativos presentan promedios mayores de CEI. El promedio estimado del CEI para los equipos patrón es menor que el promedio de los equipos de ensueño (Patrón=15,14 y Ensueño=16,52). En el gráfico 15 se puede visualizar mejor el punto donde los promedios se encuentran evidenciando la tendencia defendida.

Como puede ser visto por medio de los resultados obtenidos, los dirigentes de la organizaciones investigadas, además de tener altos índices de potencial emprendedor (demostrado en el ítem 4.2 de este estudio), también presentan fuerte tendencia al comportamiento creativo, obteniendo alto puntaje en el TFI . Es así, que la hipótesis 2 de esta pesquisa (H2: Existe asociación positiva entre potencial emprendedor y liderazgo creativo), encuentra respaldo en los resultados recolectados y puede ser confirmada.

GRÁFICO 15 – CONTRIBUCIÓN DE FACTORES INTERNOS TFI DIFERENCIA EN EL PUNTAJE CEI DE EQUIPOS “PATRÓN” Y “DE ENSUEÑO”

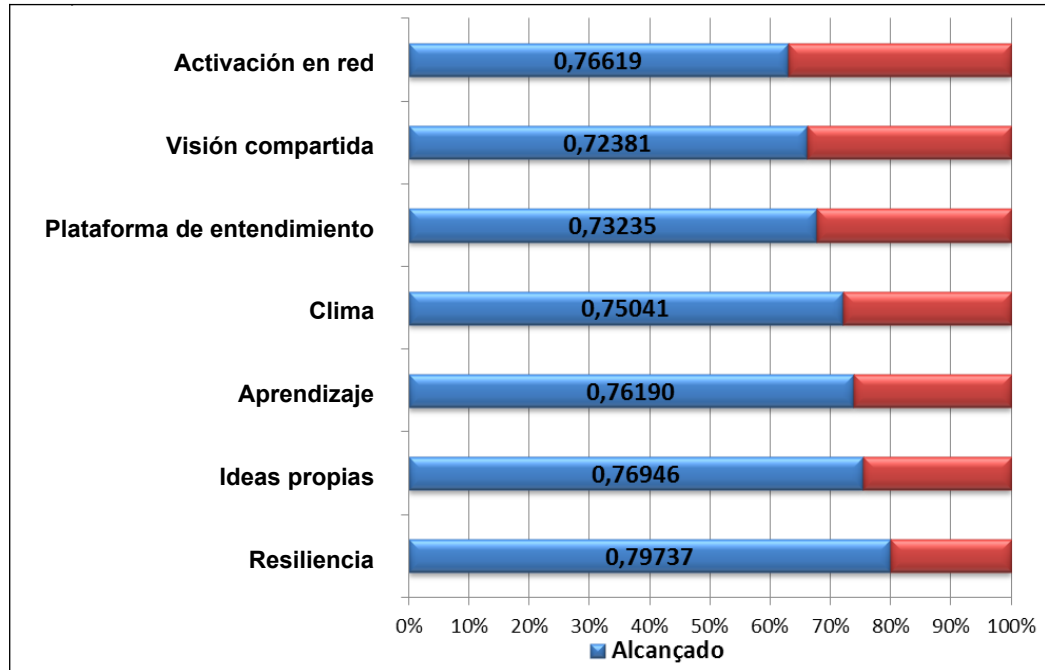


Fuente: Elaboración propia

Ningún de los factores internos del TFI presentó resultados muy dispares, el promedio general de contribución de cada elemento quedó en 74,45%, variando de 67,61% a 79,73%, con destaque para la resiliencia y activación en red (menores y mayores promedios respectivamente). Como cada factor está compuesto por tres ítems, el puntaje total (concordancia total=5) resultaría en cinco puntos promedio. En

el siguiente gráfico se puede visualizar mejor la contribución de cada factor del TFI en el resultado general.

GRÁFICO 16 – CONTRIBUCIÓN DE FACTORES INTERNOS TFI



Fuente: Elaboración propia.

Podemos notar que los equipos obtuvieron puntaje satisfactorio en todos los ítems. De hecho, los autores del modelo²³⁸, alegan que los factores son relacionados. En otras palabras, los equipos clasificados como “de ensueño” tienden a obtener altos puntajes en todos los factores. Por el contrario, los equipos “do infierno” tienden a obtener bajo puntaje en todos los ítems. Los equipos “patrón” probablemente quedarán situados en algún punto entre los extremos.

Más abajo, en el próximo cuadro, se puede ver las correlaciones encontradas en cada factor en relación a otro. El tratamiento estadístico fue hecho por medio del coeficiente momento-producto, también conocido como coeficiente de Pearson. De esta forma, el resultado encontrado corrobora con la afirmación de los autores referente a la mutualidad entre los ítems componentes del TFI.

CUADRO 21 – Correlación de los factores internos TFI

	PE	VC	CLIMA	IDPP	RESILIEN	ATREDE	APRENDIZ

²³⁸ RICKARDS, T.; MOGER S. (2000) *Op. cit.*

PE Pearson Correlation	1,000	,446**	,634**	,0491**	,383**	,312**	,544**
Sig.(2-tailed)	203	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N			203	203	203	203	203
VC Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,446**	1,000	,568**	,443**	,626**	,211**	,412**
	,000	,	,000	,000	,000	,002	,000
N	203	203	203	203	203	203	203
Clima Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,634**	,568**	1,000	,575**	,561**	,237**	619**
	,000	,000	,	,000	,000	,001	,000
N	203	203	203	203	203	203	203
IDPP Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,491**	,443**	,575**	1,000	,507**	,363**	,558**
	,000	,000	,000	,	,000	,000	,000
N	203	203	203	203	203	203	203
RESILIEN Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,383**	,626**	,561**	,507**	1,000	,251**	,492**
	,000	,000	,000	,000	,	,000	,000
N	203	203	203	203	203	203	203
ATREDE Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,312**	,211**	,237**	,363*8	,251*8	1,000	,374**
	,000	,002	,001	,000	,000	,	,000
N	203	203	203	203	203	203	203
APRENDIZ VC Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,544**	,412**	,619**	,558**	,492**	,374**	1,000
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,
N	203	203	203	203	203	203	203

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fuente: Elaboración propia.

De la misma manera, al ser analizados por medio de los coeficientes de *Kendal* y *Spearman*, los factores internos presentan correlaciones positivas estadísticamente significativas, al nivel de 1%, entre todos los factores.

En el cuadro 19, se tiene las afirmaciones más o menos puntuadas, divididas en cuatro partes del 25% cada (cuartil). La primera parte representa las cuestiones que obtuvieron 25% de los menores puntajes y la última, el 25% de las mayores. Así, las preguntas 20, 6, 22, 5, 25, 18, y 26, pertenecen al primer cuartil, y las preguntas 12, 15, 32, 8, 1 se encuadran en el último cuarto. Se puede notar una distribución más o menos uniforme entre las cuatro partes.

Las preguntas con menos puntajes se refieren, en su mayoría a la activación en la red (AR) y visión compartida (VC). Como puede ser visto en la revisión de la literatura, VC se refiere al sentido de propósito existente entre los miembros del equipo y AR, la búsqueda de recursos externos para solución de problemas. Para Rickards y Moger²³⁹ no son todos los equipos que logran un claro entendimiento de los objetivos a ser perseguidos. Este ítem puede denotar que existe posibilidad de mejoras en estos factores, y ésta, en última instancia, podría motivar y sustentar el progreso del equipo.²⁴⁰ A partir del momento en que todos en el equipo sepan cuáles son los objetivos a perseguir, el trabajo de cada individuo adquiere un sentido de propósito y con eso, un mejor desempeño puede ser logrado.

Las preguntas con más puntaje, por otro lado, contienen las tres afirmaciones que tratan sobre la resiliencia (tolerancia a las frustraciones) El factor “ideas propias”, que puede ser asociado con la creación de nuevas ideas que son apoyadas por el grupo, denotando una valorización del aspecto creatividad en los equipos, aparece solamente como una cuestión entre las que poseen más puntaje. En otro estudio tratando del mismo tema, pero con muestras diferentes, Inácio Júnior²⁴¹ encontró este factor más valorizado. La diferencia, sin embargo, está en el porcentaje encontrado. Mientras en esta investigación los factores con más puntajes fueron la tolerancia a las frustraciones e ideas propias con 79,73% y 76,94% respectivamente, en aquella pesquisa fueron ambiente e ideas propias, con 85% cada uno. Esto tal vez sea explicado por la forma como fue conducida la investigación de aquel encuestador, donde el propio dirigente respondía al TFI. En

²³⁹ RICKARDS, T.; MOGER S. (2000) *Op. cit.*

²⁴⁰ INACIO JUNIOR, E. (2002) *Op. Cit.*

²⁴¹ *Op. Cit.*, 2002

su estudio ilustrativo de la aplicación del TFI, Caetano Júnior²⁴², al analizar los resultados afirma que los altos puntajes en los factores de liderazgo creativo y en las variables podrían sugerir que hubo una tendencia de los encuestados a súper evaluar sus equipos de trabajo.

De esta forma, a pesar de todos los equipos presentar altos niveles de liderazgo creativo, este estudio presenta promedios menores, si comparados a los estudios anteriores. Inácio Junior²⁴³, Caetano Junior²⁴⁴ y Inácio Júnior y Gimenez²⁴⁵ obtuvieron promedios mayores que cuatro en sus estudios, mientras que el promedio observado aquí, no sobrepasa este valor (3,73).

El cuadro 20, trae las afirmaciones contenidas en cada cuestión del TFI, juntamente con el puntaje obtenido, así como la indicación de cada cuartil. El máximo que podría ser alcanzado era 1015 por pregunta y el mínimo de 203. El cuadro está en orden creciente y la pregunta con menos puntaje hace parte del factor “activación de la red”.

²⁴² CAETANO JUNIOR, J.M.V. (2002) Análise do modelo de liderança criativa de Rickards & Moger. Maringá. 155 f. **Dissertação** (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Estadual de Maringá/PR

²⁴³ INACIO JUNIOR, E. *Op. Cit.*, 2002

²⁴⁴ CAETANO JUNIOR, J.M.V. *Op. Cit.*, 2002

²⁴⁵ INACIO JUNIOR, E.; GIMENEZ, F.A.P. (2004) Análise da validade e confiabilidade do *team factory inventory* – TFI: um instrumento para mensurar o potencial de liderança criativa em equipes empreendedoras. *In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CURSOS DE POS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 28., 2004, Curitiba. **Anais**... Curitiba: Enanpad.

CUADRO 22 – Puntaje TFI por pregunta – orden creciente

Cuartil	NR	Preguntas	Factor	Puntaje Obtenido
Primero Cuartil	C20	Miembros Del equipo entran en contacto con personas de afuera para añadir ideas al equipo	AR	595
	C6	Miembros del equipo tienen claro el sentido de propósito compartido.	VC	693
	C22	Miembros del equipo tienen contactos fuera del equipo que les son útiles.	AR	698
	C5	Miembros del equipo tienen una visión compartida de las futuras realizaciones del equipo.	VC	720
	C25	Miembros del equipo confían los unos en los otros	CL	725
	C18	Miembros del equipo tienen un buen entendimiento de lo que creen y presuponen de cada uno.	PE	741
	C26	Miembros del equipo tienen un buen entendimiento de sus diferencias personales	PE	741
Segundo Cuartil	C14	Miembros Del equipo discuten constructivamente cuando las cosas salen mal	AVE	748
	C34	Miembros Del equipo tienen una buena atención de las necesidades personales de cada uno.	PE	748
	C13	El equipo es bueno en aprender lecciones a través de la discusión de sus comportamientos.	AVE	759
	C16	Miembros del equipo usan contactos personales para ayudar al equipo de diversas maneras.	AR	766
	C33	El equipo se recupera bien de frustraciones.	IDPP	770
	C35	Miembros Del equipo se apoyan unos a otros.	CL	774
Tercero Cuartil	C19	Miembros del equipo se unen para hacer frente a problemas inesperados	IDPP	775
	C31	La atmosfera del equipo es acogedora	CL	786
	C3	Miembros del equipo desean asumir responsabilidades para poder llevar a cabo nuevas ideas y que den buen resultado	RES	788
Quarto Cuartil	C12	Miembros del equipo tienen una visión clara de donde el equipo está yendo.	VC	791
	C15	El equipo recupera sus fuerzas después de cualquier obstáculo en sus planes.	IDPP	798
	C32	El equipo es bueno en aprender a través de sus errores.	AVE	813
	C8	Miembros del equipo están comprometidos en hacer que las nuevas ideas den buenos resultados	RES	819
	C1	Miembros del equipo se preocupan con el éxito de las nuevas ideas.	RES	821

NOTA:

AR= ativación en Red; VC=visión compartida; CL=clima; PE=plataforma de entendimiento; RES=resiliencia; IDPP=ideas propias; AVE=aprendizaje proveniente de la experiencia

Fuente: Elaboración propia.

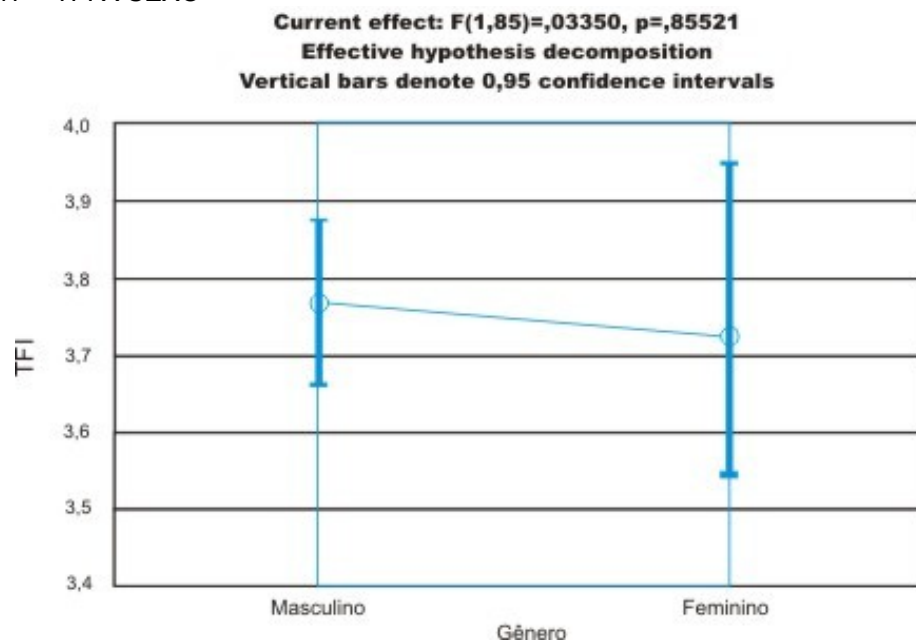
Aunque llevando en consideración los menores puntajes en el TFI, estos no representan valores muy bajos de los esperados. No fue constatada la existencia de ningún equipo con puntaje menos que 1,9523, aunque esté previsto en la teoría. Es así que una vez más, se puede evidenciar que los propietarios-gerentes de las organizaciones investigadas tienen un puntaje alto con relación a los siete factores

evaluados, pudiendo ser considerados líderes de equipos creativos, según el TFI. De esta manera, la hipótesis dos puede ser considerada cumplida.

5.4.1 TFI y Sexo

Como en la hipótesis de la no asociación entre el potencial emprendedor y la variable sexo, también así con relación al índice de liderazgo creativo, de acuerdo a la medición por el TFI, no era esperado encontrar tal asociación. De hecho, al analizar el siguiente gráfico, se puede notar la pequeña diferencia entre índices del TFI para ambos sexos.

GRÁFICO 17 – TFI X SEXO



Fuente: Elaboración propia.

Se puede todavía verificar que existe una pequeña diferencia en la dispersión de los datos entre los sexos. El sexo femenino tiene una amplitud de puntaje más grande que aquellas verificadas para el masculino. Además de la indicación visual, se optó por elaborar el test estadístico de comparación de promedios. Para su aplicación es necesario que los datos sean provenientes de una distribución normal²⁴⁶, como puede ser visto en el gráfico.

²⁴⁶ BARBETTA, P.A. (2002) *Op. Cit.*

Además de esto, se hace necesaria la elaboración de la hipótesis nula, afirmando que no hay diferencias entre los promedios. En otras palabras, en este caso específico, los promedios del TFI no se alteran en función del sexo. Como $p(z)=0,8551$, al nivel de 5% de significación, se puede afirmar que, en esta muestra, las diferencias observadas son probablemente provenientes de errores de muestreo y no en función del sexo del respondiente.

Considerando lo expuesto, la hipótesis tres de este estudio (H3: No existe asociación entre el potencial emprendedor, liderazgo creativo y la variable sexo) puede ser considerada confirmada y cumplida. Este resultado es semejante a los estudios anteriores^{247;248} y ayuda a reforzar la afirmación del TFI como instrumento de pesquisa válido, una vez que no es afectado por la variable sexo.

5.4.2 TFI y Grado de Instrucción

En esta sección, se procederá a verificar la posible asociación entre los índices de liderazgo creativo y el grado de instrucción del líder. La hipótesis cuatro de este estudio fue elaborada previendo la asociación entre estas variables. De hecho, cuando fue verificada por medio del teste chi-cuadrado, esta se muestra estadísticamente significativa a un nivel de 5%. Esto significa que, a un nivel de 5% de significación es permitido afirmar que existe asociación entre los índices de liderazgo creativo y la variable grado de instrucción.

Defendiendo aún más la hipótesis de esta relación, se puede verificar por medio del próximo cuadro que el promedio en el índice de liderazgo creativo aumenta conforme el grado de escolaridad del dirigente, mostrando una tendencia para la asociación defendida cuando damos una mirada a los parámetros de esta muestra.

CUADRO 23 – PROMEDIOS de dispersión TFI por escolaridad de los dirigentes

²⁴⁷ INACIO JUNIOR, E. (2000) *Op. Cit.*

²⁴⁸ INACIO JUNIOR, E.; GIMENEZ, F.A.P. (2004) *Op. Cit.*

	Promedio TFI	Desvío Patrón	N
Educación Primaria	3,52	0,36	09
Educación Secundaria	3,62	0,41	39
Educación Superior	3,93	0,40	39
TOTAL			87

Fuente: Elaboración propia.

Se resalta que apenas la escolaridad completa fue medida. De esta manera, aquellos que habían cursado sólo algunos períodos del curso superior fueron encuadrados en la categoría de “educación secundaria”. Asimismo, aquellos que tenían cursos de pos-graduación eran incluidos en la categoría “educación superior”. Una mayor especificación de estos datos podría proveer informaciones adicionales y permitir mejores análisis. Entonces, considerando los resultados aquí obtenidos^{249;250}, y los anteriores apuntando para la misma dirección, la hipótesis cuatro de este estudio puede ser confirmada.

La implicación de la confirmación de la existencia de diferencias entre los índices de liderazgo creativo y la variable grado de instrucción puede ser comparada, en parte, a aquellas defendidas para los índices de potencial emprendedor cuando comparadas con la escolaridad de los dirigentes. Consecuentemente, se puede percibir la importancia de la formación superior en el impulso de los procesos creativos. En este sentido, la universidad nuevamente asume el papel de destaque.

Según Rickards y Moger²⁵¹, los procesos creativos en el equipo pueden ser mejorados con las intervenciones de los líderes y éstos a su vez, pueden ser capacitados para convertirse en facilitadores de estos procesos. Para los autores, la capacitación en sistemas creativos de solución de problemas parece ayudar a considerar posibilidades más allá de las perspectivas habituales. En algunos casos, intervenciones en equipos por medio de entrenamientos pueden servir para acelerar

²⁴⁹ INACIO JUNIOR, E. (2002) *Op. Cit.*

²⁵⁰ INACIO JUNIOR, E.; GIMENEZ, F.A.P. (2004) *Op. Cit.*

²⁵¹ RICKARDS, T.; MOGER S. (2000) *Op. cit.*

el rompimiento de las barreras típicas de formación de equipos, conforme expuesto en el modelo.

En un nivel, considerado por los autores, más ambicioso, la capacitación puede ayudar a los equipos a trascender las normas y lograr resultados creativos excepcionales. Sin embargo, es conveniente hacer notar que algunos autores^{252;253}, defienden la idea de que todavía son más manifiestos los procesos que limitan la creatividad que aquellos que la estimulan.

5.4.3 TFI y la Edad

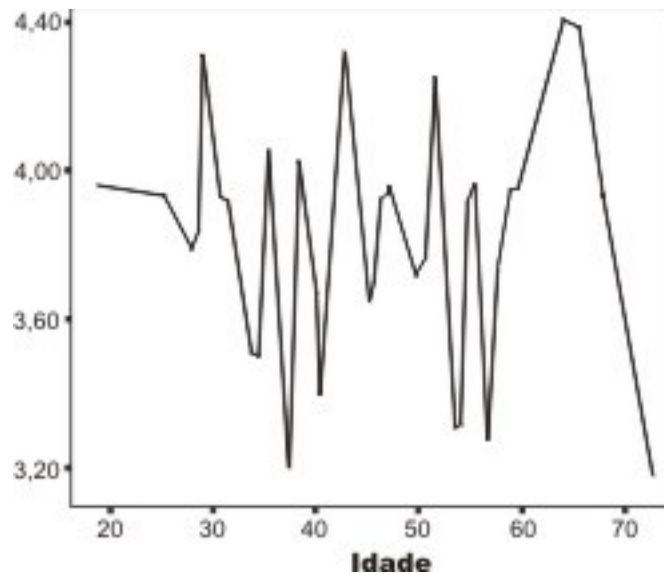
Era de esperarse, en este ítem, no encontrar asociación entre liderazgo creativo y la variable edad. Cuando analizados por medio de correlación bi variada paramétrica y no paramétrica, o sea, en la posible relación entre las variables no hay relación de dependencia. Las correlaciones se muestran estadísticamente insignificantes cuando analizadas en su totalidad. Igualmente, cuando efectuada la regresión múltiple considerando la variable dependiente o índice TFI, no se puede afirmar que haya relación entre estas variables. Todos los test fueron hechos observando un nivel de 5% de significancia.

Cuando la muestra fue dividida en agrupamientos, se percibió la formación de dos *cluters*. El primero con 42 elementos y promedio de TFI de 3,76. El segundo contiene 45 elementos y promedio de 3,75. Los promedios para los dos son bastante aproximados dando evidencia una vez más que los índices de TFI no varían de según la edad del encuestado. El próximo gráfico muestra el puntaje en los índices de liderazgo creativo en función a la edad del entrevistado. En él se puede notar que hay una gran variación de datos y que éstos no siguen un patrón o presentan una tendencia.

²⁵² AMABILE, T.M. (1996) *et.al.* Assessing the work environment for creativity. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 5.

²⁵³ DRUCKER, P.F. (1986) **Inovação e Espírito Empreendedor: Práticas e Princípios**. São Paulo: Pioneira.

GRÁFICO 18 – TFI X EDAD



Fuente: Elaboración propia.

Este resultado es diferente de lo encontrado por Inácio Júnior²⁵⁴. En aquel estudio, el investigador encontró una correlación negativa y estadísticamente significativa. La diferencia encontrada puede ser explicada una vez más por el muestreo utilizado en los estudios. Principalmente, por la edad de los entrevistados, en la primera muestra la mayor parte de los entrevistados (70%) tenía menos de 35 años. En la muestra actualmente investigada, los entrevistados con esta edad representan apenas el 19%.

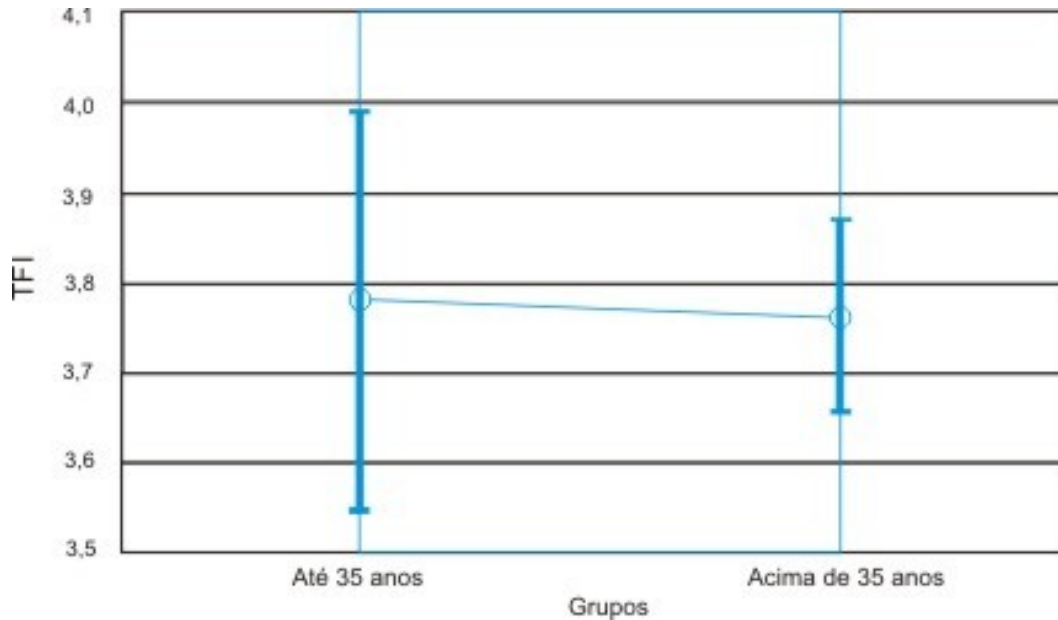
De hecho, cuando analizamos separadamente la edad y los índices de TFI de los individuos de este grupo presentan una correlación negativa (coeficiente de Pearson= -0,1634), pero no significativa estadísticamente. En el próximo gráfico se puede visualizar una pequeña diferencia de promedio entre los grupos y una dispersión más grande de los datos en el primer grupo, indicando una mayor amplitud de puntajes en los índices de liderazgo creativo.

Se resalta, que estos dos grupos fueron creados aleatoriamente para evidenciar las diferencias de resultados encontrados en estudios semejantes. La técnica estadística de comprobación de agrupamientos referentes a la muestra colectada es también formada por dos grupos, pero con edades diferentes (37 y 53 años), mencionados anteriormente.

²⁵⁴ INACIO JUNIOR, E. (2002) *Op. Cit.*

GRÁFICO 19 - TFI X EDAD EN GRUPOS CURRENT EFFECT: $F(1, 85)=,03179$, $P=,85892$

Effective hypothesis decomposition Vertical bars denote 0,95 confidence Intervals



Fuente: Elaboración propia.

Este patrón de no asociación encuentra respaldo en la literatura que fundamenta el modelo de liderazgo creativo. En los diversos estudios realizados^{255;256;257}, sobre la creación y desarrollo de equipos creativos y relatos de la construcción y validación del instrumento de investigación, no es propuesto o verificada la influencia de la variable edad.

Es así, que con base en los resultados obtenidos, la hipótesis tres de este estudio, en su componente relativo a los índices de liderazgo creativo puede ser confirmada. Consecuentemente, se puede afirmar que los índices de liderazgo creativo, en este estudio, no son afectados por la edad del líder.

²⁵⁵ RICKARDS, T.; JONES, L.J. (1991) Towards the identifications of situational barriers to creative behaviors: the development of a self-report Inventory. **Creativity Research Journal**, v. 4, n. 4, págs. 303-315.

²⁵⁶ RICKARDS, T.; MOGER S. (2000) *Op. cit.*

²⁵⁷ RICKARDS, T.; CHEN, M.; MOGER, S. (2001) Development of a self-report instrument for exploring team factor, leadership and performance relations. **British Journal of Management**, v. 12, n. 3.

5.4.4 Liderazgo Creativo y Desempeño

La comprobación de la posible asociación entre índices de liderazgo creativo y la variable desempeño sufren de las mismas limitaciones presentadas en lo que se refiere al CEI. No se puede afirmar con seguridad que los datos informados sean representativos de la realidad porque no fueron objetos de comparación con instrumentos contables de las organizaciones bajo investigación. Sin embargo, se espera que estos tengan relación con la realidad. La asociación positiva era esperada porque el modelo de liderazgo creativo tiene como supuesto que los equipos creativos logren el desempeño superior.

Al revisar la literatura sobre el tema, desempeño para Rickards y Moger (2000), parece estar más asociado a procesos creativos, surgimientos de nuevas ideas y solución de problemas. No hay ningún factor objetivo en la teoría que permita afirmar que estos factores podrían ser traducidos en más lucros para la organización. Aunque parezca más lógico pensar que los equipos con más creatividad, instituyendo procesos, productos y mercados innovadores ayuden la organización a lograr una posición de destaque en la industria (en términos de innovaciones y solidez financiera), en que por suerte estuvieran incluidas.

Los análisis estadísticos fueron elaborados por medio del test de asociación (no estadísticamente significativo a un nivel de 5%), y de diferencias entre los promedios. Un resultado inesperado fue comprobado cuando los promedios de los grupos fueron comparados. Para las organizaciones con desempeños medianos, el promedio del TFI es más grande que para aquellas organizaciones con buen desempeño. Aunque como se puede ver en el cuadro, hay una tendencia indicando un mayor puntaje en el TFI para aquellos con mejor desempeño

CUADRO 24 – Medidas de dispersión TFI por desempeño

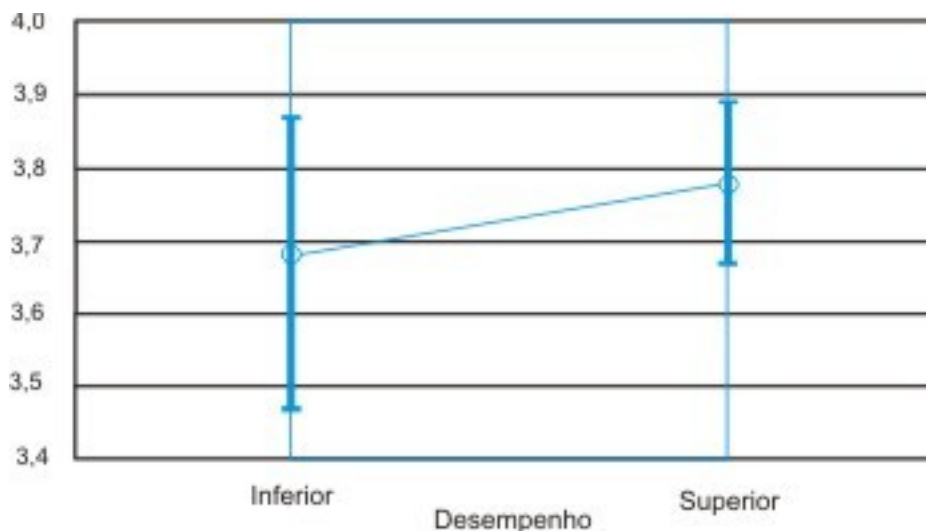
	Promedio	Desvío Patrón	N
Muy Bajo	3,591269841	0,386981067	06
Bajo	3,671201814	0,454584253	14
Mediano	3,796825397	0,489979958	20
Bueno	3,709235209	0,459446653	33
Muy Bueno	3,945578231	0,315221918	14

Fuente: Elaboración propia.

Quando divididos en dos agrupamiento (desempeño inferior y superior), los promedios de los índices de liderazgo creativo también presentan diferencia no significativa a un nivel de significancia de 5% ($p=0,21846$). Como puede ser visto en el próximo gráfico, la dispersión de datos del segundo agrupamiento (desempeño superior) es menor, significando que se puede decir que existe una menor amplitud de promedio para este grupo. El gráfico también muestra que la diferencia de los promedios no es estadísticamente significativa (ANOVA, $p=0,21846$).

GRÁFICO 20 - DESEMPEÑO X TFI CURRENT EFFECT: $F(1, 85)=1,5371$, $P=,21846$

Effective hypothesis decomposition Vertical bars denote 0,95 confidence intervals



Fuente: Elaboración propia.

Es así que se puede afirmar que, en este estudio, no existe relación entre el desempeño e índices de liderazgo creativo a un nivel de significancia de 5%. En consecuencia, la hipótesis siete no puede ser considerada como comprobada.

5.4.5 Liderazgo creativo y tamaño

A asociación entre los índices de liderazgo creativo y la variable tamaño no está informada en la literatura que fundamenta el modelo. No obstante, se esperaba encontrar relación entre el potencial emprendedor y el tamaño. Llevando en consideración que se abogaba (como de hecho sucedió) por la relación entre PE y LC, también la asociación entre LC y el tamaño era esperada. Sin embargo, cuando

fueron analizadas por medio de regresión múltiple tomando como base el número total de empleados en cada organización, la correlación entre estos factores no se muestra significativa estadísticamente. De igual manera, cuando fue verificada la asociación entre las categorías por medio del test del chi-cuadrado ($p=0,11 > 0,05$ alfa) la hipótesis de nulidad debe ser aceptada. Esto equivale a decir que las frecuencias observadas y esperadas son estadísticamente semejantes. Entonces, la hipótesis nueve de esta investigación no puede ser confirmada.

PROPUESTAS

6 PROPUESTAS

El espíritu empresarial como campo de estudio científico se encuentra todavía en fase de construcción de sus paradigmas. Las características que distinguen a los emprendedores de los no emprendedores han sido investigadas, pero aún no presentan un marco conceptual ampliamente aceptado, pero se propone un vínculo del emprendedurismo con temas como el liderazgo y la creatividad. Así, el modelo de liderazgo creativo (LC) puede servir como un enlace entre estos temas. LC es un modelo diseñado para medir el potencial de los equipos de trabajo en el logro de los objetivos propuestos y medidos por medio de Teams Factor Inventory - TFI. A este modelo subyace la idea de que el líder juega un papel fundamental en la superación de las barreras y el rendimiento de los equipos.

El potencial emprendedor, medido por el CEI, tiene como premisa la suposición de que todas las personas son emprendedoras. Se investigaron 87 organizaciones que trabajan en el comercio minorista de materiales de construcción en la ciudad de Curitiba - Paraná. Por la metodología utilizada permite clasificar este estudio como una investigación de campo, descriptiva, formal, ex-post-facto, de corte transversal y ámbito estadístico. Los resultados permiten afirmar que en este estudio y para el sector investigado, los índices de potencial emprendedor están relacionados con el liderazgo creativo. Que éstos no son influenciados por el sexo, sino que pueden ser susceptibles al grado de instrucción educativa del encuestado.

El potencial emprendedor, conforme a la medición del CEI, es mayor en jóvenes (menores de 30 años) y disminuye para los individuos con más de 43 años. Mientras que para los índices de liderazgo creativo, la variable edad no interfiere de manera significativa. En relación al desempeño y tamaño de la empresa, se puede decir que no están relacionados con índices de potencial emprendedor y liderazgo creativo.

Estos son algunos proyectos y actividades que pueden hacer parte de los programas motivacionales:

- Integración de nuevos empleados;
- Reunión con los equipos;
- Reunión de la Dirección con todos los empleados;
- Momento con la Dirección para hablar de sus dificultades;
- Entrenamiento de los empleados;
- Informativo interno;
- Plan de carrera;
- Plan de cargos y salarios;
- Evaluación de desempeño;
- Participación en los resultados;
- Premiación por tiempo de Servicio;
- Cesta de beneficios;

Este proyecto es de vital importancia para la implantación en razón de la gran contribución de los líderes creativos e independientes de sus niveles, para la mejoría en la forma de trabajar de los equipos, en la manera como conducen la valorización, el reconocimiento y la calidad de las mismas, focalizando su fortalecimiento y el comprometimiento para con la organización.

CONCLUSIONES

7 CONCLUSIONES

El emprendedurismo, como campo de investigación académica, ha estado siendo estudiado bajo diversas perspectivas. Como ejemplo se tiene aquellas destacadas en este estudio: económica, comportamental y multidimensional. Los economistas son responsables por la introducción del término “emprendedor” con connotación económica.

En la economía clásica, los emprendedores ocupan un papel de destaque. Con la aparición de las nuevas teorías económicas (corriente neoclásica) y su preferencia por modelos matemáticos, el emprendedor quedó relegado a un segundo plano, justamente por la dificultad por parte de estos estudiosos, en aceptar modelos con aspectos subjetivos.

Sin embargo, los economistas modernos rescatan la figura del emprendedor.²⁵⁸ Schumpeter²⁵⁹, considerado un autor moderno, es mencionado como aquel que consigue nuevamente llamar la atención para la importancia del emprendedor en el crecimiento y desarrollo económico. Con su concepto de “destrucción creativa”, él atribuye al emprendedor la responsabilidad por la introducción de innovaciones y por el surgimiento de ciclos de prosperidad económica. Los autores que actúan bajo esta perspectiva tratan al emprendedor como agente económico y están preocupados en revelar la importancia de este elemento en el sistema económico. Bajo esta perspectiva, aunque puedan ser encontrados algunos conceptos específicos, el foco es dado al resultado de este grupo de individuos en el área económica, sin preocuparse como éste surge.

Por otro lado, la perspectiva comportamental busca encontrar diferencias entre individuos emprendedores y no emprendedores. Como ya fue visto, Weber²⁶⁰ puede ser citado como precursor de esta corriente. Él asocia la opción por emprender, a la estructura social en la cual el individuo está inserido. Por medio de

²⁵⁸ SWEDBERG, R. (2000) **Entrepreneurship: the social science view**. Oxford: Oxford Management Readers.

²⁵⁹ SCHUMPETER, J.A. (1984) **Teoria do desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura.

²⁶⁰ WEBER, M. (2004) **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. Porto Alegre: Martin Claret.

sus trabajos, él defiende la idea de que el crecimiento económico norte americano podría ser explicado por la asociación religiosa de aquel pueblo.

Weber²⁶¹ inclusive tiene la prerrogativa de haber influenciado el trabajo de McClelland²⁶². En sus estudios empíricos realizados para la verificación de las causas de comportamientos emprendedores. McClelland²⁶³, sugirió que las diferencias existentes entre pueblos emprendedores y no emprendedores serian resultantes de la necesidad de realización de los individuos. A pesar de la relativa falta de éxito, intentando definir características que pueden ser encontradas sólo en emprendedores, teniendo como resultado una gran masa de atributos (ver cuadro 02), algunas no pueden dejar de ser mencionadas porque son consecuencia de extensas investigaciones con metodologías robustas y ampliamente probadas por investigadores alrededor del mundo. Entre éstas se encuentran: necesidades de realización, propensión al riesgo y a la innovación y postura estratégica.

Los autores que actúan bajo el tercer planteamiento presentado en este estudio^{264;265;266}, usan las características individuales más aceptadas, reconocen la importancia del emprendedor en el escenario económico y consideran el medio como ascendente sobre este fenómeno. Este planteamiento surgió del entendimiento que el emprendedurismo presupone relaciones más complejas, debiendo entender el fenómeno a través de las relaciones del individuo con la creación de nuevos valores, interactuando con el ambiente en un proceso a lo largo del tiempo. Así la concepción de nuevos valores depende del individuo, de la propia

²⁶¹ *Id. Ibid.*

²⁶² McCLELLAND, D.C. (1972) **A Sociedade Competitiva: Realização e Progresso Social**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura.

²⁶³ *Id. Ibid.*

²⁶⁴ CARLAND, J.W.; CARLAND, J.A.C.; KOIRANEN, M. (1997) The exportation of the American model of entrepreneurship: reality or illusion? A comparative trait study of American and Finnish entrepreneurs. *In: NATIONAL SMALL BUSINESS CONSULTING CONFERENCE, 21., Proceedings...* San Francisco: Small Business Institute Director's Association.

²⁶⁵ INACIO JUNIOR, E. (2002) Empreendedorismo e liderança criativa: Um estudo com os proprietários-gerentes de empresas incubadas no Estado do Paraná. Maringá.136 f. **Dissertação** (Mestrado em Administração) – Departamento de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Estadual do Maringá/PR

²⁶⁶ GIMENEZ. F.A.P.; INACIO JUNIOR, E. (2002) Investigando o potencial empreendedor e liderança criativa. *In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CURSOS DE POS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. Anais...* Salvador: Enanpad.

organización y está asociada a las condiciones ambientales que pueden desencadenar o no el fenómeno.²⁶⁷.

A pesar del crecimiento de los estudios sobre el fenómeno emprendedor, principalmente en los últimos años, éste todavía puede ser considerado un campo en formación y, en este sentido, las investigaciones pueden contribuir para la elucidación de cuestiones que se encuentran sin respuesta.²⁶⁸ Una interface que ha ganado crédito como importante es la relación entre el emprendedurismo, la creatividad y el liderazgo.²⁶⁹. En este sentido, esta investigación buscó auxiliar en la construcción del campo, al intentar asociar índices de potencial emprendedor y de liderazgo creativo.

El índice de potencial emprendedor, como puede ser visto por medio de la revisión de la literatura, busca identificar la fuerza de la dirección emprendedora partiendo del presupuesto que todos los individuos son emprendedores por naturaleza, variando solamente en la intensidad. El índice de liderazgo creativo está basado en el modelo de liderazgo creativo (LC), teniendo como presupuesto la importancia de la figura del líder como promotor de procesos creativos. Para Rickards y Moger²⁷⁰, la LC es un proceso que cambia el comportamiento de los equipos de inaceptable para aceptable, y posteriormente, para superior, a través de la introducción de estructuras benignas enfatizando la cooperación y la mutualidad.

Para la consecución de los objetivos de esta investigación, fueron investigadas 87 empresas, resultando en 306 encuestados (103 emprendedores y 203 empleados). Este número de empresas representa 5,44% del total de organizaciones en el sector de Curitiba. Estas empresas cuentan con un promedio de 13 empleados y dos socios. El mercado está dominado por las micro y pequeñas empresas, representando 97% de la muestra, y están en el mercado aproximadamente 15 años. Estas empresas no acostumbran asociarse a otras organizaciones (82,75%) y la renta gira entre R\$ 15.000,00 y 90.000,00. También no están habituadas a usar los servicios ofrecidos del Sebrae.

²⁶⁷ INACIO JUNIOR, E. (2002) *Op. Cit.*

²⁶⁸ SHANE, S. (2000) The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, New York, v. 25, n. 1, pág. 217-227.

²⁶⁹ GIMENEZ, F.A.P.; INACIO JUNIOR, E. (2002) *Op. Cit.*

²⁷⁰ RICKARDS, T.; MOGER S. (2000) Creative leadership in project team development: an alternative to Tuckman's stage model. **British Journal of Management**, v. 11, págs. 273-283.

El emprendedor típico es hombre (77,67%), con edad promedio de 45 años, sin experiencia anterior como empresario (54,37%), con educación secundaria completa (46,60%) y busca adquirir competencia empresarial con el cotidiano del negocio (61,17%). Este emprendedor inició las actividades al darse cuenta de una oportunidad (68,32%), empleando su propio capital o el de su familia (87,34%), y no está satisfecho con la renta de la organización (70,87%). Con relación a los empleados de estas organizaciones, los datos recolectados permiten afirmar la edad promedio de estos individuos, 31 años. Ellos tienen en su mayoría educación secundaria completa (65%), y actúan en la misma organización un promedio aproximado de 4 años y seis meses.

Los dirigentes de las empresas del sector investigado pueden ser considerados individuos con gran potencial emprendedor. Como puede ser constatado por medio de los resultados, 57,25% de los dirigentes obtuvieron puntaje mayor que 15 en el instrumento de investigación. Aunque los que se quedaron debajo de esta marca (41,75%), lograron puntajes bastante cercanos del límite superior de la categoría. El promedio general del CEI fue 16,233 y del desvío patrón de 4,1591, en una curva bastante próxima de lo normal.

Por medio del análisis de agrupamiento, se observó la formación de dos grupos principales. El primero de ellos con promedio de 13,13 y con 55 elementos, y el segundo con un promedio de 19,79 y 48 elementos. De esta forma, se concluye que los dirigentes de las organizaciones investigadas pueden ser considerados emprendedores. Es así que la hipótesis un de este estudio, que propone que los propietarios gerentes tienen una fuerte tendencia al comportamiento emprendedor, obteniendo puntajes altos en el CEI, encontró respaldo en los resultados obtenidos y puede ser aceptada.

Los índices de liderazgo creativo obtenidos por las organizaciones investigadas permiten clasificar sus equipos como creativos. El promedio encontrado fue de 3,75 con desvío patrón de 0,44 (indicando una pequeña dispersión de los resultados); mediana de 3,71 y moda de 3,57. Ningún equipo fue clasificado como “del infierno” y 92% se encuadró en la categoría “de ensueño” con un promedio de 3,81.

Con relación a la asociación de los índices de liderazgo creativo (medidos por medio del TFI) y potencial emprendedor (medidos por medio del CEI), la elaboración de test estadístico permite afirmar que, en este estudio, éstos están asociados a un nivel de significancia de 10%. De esta forma la hipótesis dos de esta investigación puede ser confirmada. La confirmación de esta hipótesis ayuda a corroborar con la idea que individuos más emprendedores también son relativamente más creativos.

Según Inácio Júnior²⁷¹, estos dos tipos de sujetos acostumbran mantener características bastante semejantes entre sí. Estas peculiaridades también se encuentran en el modelo de liderazgo creativo, cuyo presupuesto es de que el desempeño de un equipo de trabajo puede ser aumentado con la presencia de un líder creativo.²⁷² Sin embargo, estos dos conceptos, como ya vistos en la revisión de la literatura, todavía carecen de una definición más precisa, así como de procesos más aceptables que indiquen como éstos pueden ser desencadenados.

Con relación a la variable sexo y su relación con los índices de liderazgo creativo y potencial emprendedor, los resultados demuestran, que en este estudio, éstos no son asociados. En otras palabras, no hay diferencias estadísticamente significativas, a un nivel de 5%, que indiquen que estos índices son afectados por el sexo del dirigente. Este resultado implica en la aprobación de la hipótesis tres de esta investigación que a su vez, presupone que tanto hombres como mujeres poseen de igual forma el potencial de ser emprendedores y líderes creativos. También puede evidenciar la validez de los instrumentos de investigación que no se muestran tendenciosos en relación al sexo.

Con relación al grado de instrucción de los dirigentes, se esperaba encontrar la asociación positiva entre los niveles de potencial emprendedor y liderazgo creativo con la escolaridad del dirigente y contribuir con la tesis de que es posible formar emprendedores a partir de programas de formación específicos. Los resultados permiten afirmar que, en este estudio, a un nivel de significancia de 5%, el grado de instrucción de los dirigentes afecta los índices de potencial emprendedor y de

²⁷¹ INACIO JUNIOR, E. (2002) *Op. Cit.*

²⁷² RICKARDS, T.; MOGER S. (2000) *Op. cit.*

liderazgo creativo, permitiendo la confirmación de la hipótesis cuatro de esta producción académica.

Este resultado es importante en la medida en que corrobora con la tesis de que es posible formar emprendedores, y por consiguiente individuos más creativos; a partir de programas que envuelvan la instrucción. Es así que las instituciones de enseñanza asumen un papel de destaque. La capacitación en sistemas creativos de solución de problemas, según Rickards y Moger²⁷³, parece ayudar a considerar posibilidades más allá de las perspectivas habituales. En un nivel considerado por los autores, más ambicioso, la capacitación puede auxiliar los equipos a trascender las normas y lograr resultados creativos excepcionales. Aunque, cabe destacar que algunos autores. Amabile²⁷⁴ y Drucker²⁷⁵ defienden la idea de que todavía son más manifiestos los procesos que impiden la creatividad de que los que la estimulan.

Ya en relación a la variable edad, la proposición de la hipótesis cinco con base en la suposición de que la edad de los dirigentes no influiría en los niveles de potencial emprendedor y liderazgo creativo, cuando fueron analizadas en conjunto, se confirmó la existencia de correlación negativa estadísticamente significativa, al nivel de 1% para el potencial emprendedor. Al ser analizadas por grupos, un resultado diferente es evidenciado, con una correlación positiva fuerte para los individuos más jóvenes (hasta 30 años), y para los individuos con edades superiores a 43 años, se encontró una correlación negativa estadísticamente significativa ($p=0,36$) a un nivel de 5%.

Con relación a los índices de liderazgo creativo, no fue encontrado relación estadísticamente significativa. Cuando fueron analizados por medio de correlación bi-variada paramétrica y no paramétrica, es decir, en la posible asociación entre las variables no hay relación de dependencia; las correlaciones se muestran estadísticamente insignificantes al ser analizadas en su totalidad. Lo mismo sucedió cuando fue efectuada la regresión múltiple considerando la variable dependiente al

²⁷³ *Id. Ibid.*

²⁷⁴ AMABILE, T.M. (1996) *et.al.* Assessing the work environment for creativity. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 5.

²⁷⁵ DRUCKER, P.F. (1986) **Inovação e Espírito Empreendedor: Práticas e Princípios**. São Paulo: Pioneira.

índice del TFI, no se puede afirmar que haya relación entre estas variables. Todos los testes fueron hechos observando un nivel de 5% de significancia.

Es así, que la hipótesis cinco de este estudio puede ser confirmada sólo en relación al los índices de liderazgo creativo. De acuerdo con los resultados encontrados, el potencial emprendedor, en este estudio, es influenciado por la variable edad, evidenciando la relevancia de la capacitación de jóvenes emprendedores.

En lo que se refiere al desempeño, se esperaba encontrar una relación positiva con los índices de potencial emprendedor, con base en la suposición que los dirigentes interfieren directamente en el resultado de la organización por medio de las decisiones estratégicas. Además de eso, el modelo que apoya el instrumento de investigación tiene base en los objetivos esperados para el emprendimiento, a mayor los sueños de desarrollo del negocio, mayor el potencial emprendedor. Pero, al ser efectuados los testes estadísticos apropiados, ninguna relación o asociación fue confirmada, a un nivel de 5% de significancia. De hecho, el desempeño de las organizaciones es un fenómeno bastante complejo, dependiendo de factores externos a la organización que no están bajo el control del dirigente como condiciones político-legales, económicas y de mercado (competidores, clientes, proveedores, etc.).

De la misma forma, se esperaba encontrar relación entre los índices de liderazgo creativo y la variable desempeño, ya que el modelo propone que los equipos creativos logran resultados superiores. Sin embargo, ninguna relación estadísticamente significativa fue encontrada. Entonces, se puede afirmar que, en este estudio, no existe relación entre el desempeño y los índices de liderazgo creativo a un nivel de significancia de 5%. En consecuencia, la hipótesis siete no puede ser considerada como confirmada.

La relación entre los puntajes en el CEI obtenidas por los dirigentes de las organizaciones investigadas y el tamaño de estas empresas, también no presentó un resultado estadísticamente significativo que pudiera corroborar con la hipótesis de que individuos con mayor potencial emprendedor tendiesen a dirigir organizaciones con un número de empleados mayor (clasificación del Sebrae para tamaño). De hecho, en la teoría que apoya el modelo, no hay indicación clara que la

motivación para el crecimiento del negocio estuviera efectivamente relacionada al tamaño de la organización. Cabe destacar, que el crecimiento de la organización puede depender de factores más complejos de lo que la intención de su dirigente, aunque este crecimiento no pueda ocurrir sin que la motivación esté presente.

La última hipótesis formulada en este estudio se trata de los índices de liderazgo creativo y tamaño empresarial, de acuerdo a la clasificación del Sebrae. Se esperaba no encontrar asociación entre estas variables porque el modelo que sostiene el instrumento de investigación no informa de manera explícita o implícita esta relación. De hecho, cuando fueron efectuados los testes estadísticos apropiados, no fue posible afirmar, a un nivel de significancia de 5%, que estas variables estén asociadas. De esta manera, la hipótesis nueve de este estudio puede ser confirmada.

Concluida la presentación de la última hipótesis de investigación, se puede decir que, en este estudio y para el sector investigado, los índices de potencial emprendedor son relacionados con los de liderazgo creativo. Que éstos no son influenciados por el sexo, pero que pueden ser susceptibles al grado de instrucción del respondiente. Se puede inclusive afirmar que el potencial emprendedor es mayor en jóvenes (hasta 30 años) y disminuye para los individuos con más de 43 años. Ya para los índices de liderazgo creativo, la variable edad no interfiere de forma significativa. En lo que se refiere a desempeño y el tamaño de la empresa, se puede afirmar que no guardan relación con índices de potencial emprendedor y de liderazgo creativo.

Con la respuesta al problema de investigación, resta todavía informar sobre las limitaciones de este estudio e indicar caminos para futuras investigaciones que puedan traer contribución al campo del emprendedurismo. Una limitación confirmada fue con relación a la falta de examen de las piezas contables que permitiesen confirmar el desempeño de las organizaciones investigadas. Los datos relativos a la escolaridad también podrían haber sido discriminados mejor, como campo de formación y categorías intermediarias de enseñanza, por ejemplo educación superior completa e incompleta, etc. posibilitando así análisis más profundos.

La falta de diferencia entre el desempeño de las organizaciones que se asocian, observada en este estudio, puede ser resultado del poco tiempo de

surgimiento de esta forma de cooperación en el sector. Entonces, estudios futuros con enfoque en la alianza estratégica en el comercio minorista de materiales de construcción (Red Construmais) pueden traer contribuciones relevantes.

El estudio de la influencia del potencial emprendedor entre los socios también puede ser objeto de investigaciones futuras, ya que los índices del CEI obtenidos por los socios eran bastante semejantes entre sí. La comprobación de la estabilidad de la intensidad emprendedora a lo largo del tiempo podría aclarar las diferencias encontradas entre los potenciales emprendedores jóvenes hasta 30 años y los individuos con más de 43 años, y hacer surgir nuevas preguntas sobre el cambio del comportamiento de estos individuos con la experiencia adquirida.

Estudios comparativos del puntaje obtenido por el medio del TFI de dirigentes y empleados, posibilitando la verificación de la exactitud de los cuestionarios respondidos por un u otro respondiente, pueden ser válidos una vez que el instrumento de investigación (TFI) está siendo bastante utilizado en la medición del potencial de equipos innovadores y emprendedores.^{276;277}

CUADRO 25: DEMONSTRATIVO DE LAS CONSIDERACIONES FINALES

OBTENCIÓN DE OBJETIVOS	EMPRESAS INVESTIGADAS	EMPRENDEDORES	EMPLEADOS	EDAD DE LAS EMPRESAS
Encuestados	87	103	203	13-15 años
Mediana empresa	5,44%			
Micro empresa	97%			

Fuente: Elaboración propia.

Observación: El foco de la investigación fueron las micro y pequeñas empresas.

Con el objetivo de demostrar que los emprendedores ven a la empresa como un aspecto más de su vida, una oportunidad de generar renta y empleo, basado en su motivación, liderazgo y creatividad.

²⁷⁶ INACIO JUNIOR, E. (2002) *Op. Cit.*

²⁷⁷ INACIO JUNIOR, E.; GIMENEZ, F.A.P. (2004) Análise da validade e confiabilidade do *team factory inventory* – TFI: um instrumento para mensurar o potencial de liderança criativa em equipes empreendedoras. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CURSOS DE POS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: Enanpad.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- AMABILE, T.M. *et.al.* Assessing the work environment for creativity. (1996) **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 5
- AMABILE, T.M.; HADLEY, C.N.; KRAMER, S.J. (2002) **Creativity under the gun**. **Harvard Business Review**, pág. 52-61
- ANDRADE, R.F.; TORKOMIAN, A.L.V. (2001) **Fatores de influência na estruturação de programas de educação empreendedora em instituições de ensino superior**. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS*, 2. Londrina. **Anais...** Londrina: Universidade Estadual de Londrina, pág. 299-311.
- BANDROWSKI, J. (1985) Orchestrating planning creativity. **Planning Review**, v. 13, n. 5, pág. 18-23
- BARBETTA, P.A. (2002) **Estatística aplicada às ciências sociais**. 5 ed. Florianópolis: UFSC.
- BARBOSA, J.D; TEIXEIRA, R.M. (2001) **Apesar dos pesares, vale a pena ser pequeno empresário?** Traçando perfil e descobrindo motivos. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS*, 2. (2001) Londrina. **Anais...** Londrina: Universidade Estadual de Londrina, pág. 14-30.
- BASU, A.; ALTINAY, E. (2002) The interaction between culture and entrepreneurship in London's immigrant business. **International Small Business Journal**, v. 20, n. 4, pág. 371-394
- BIZZOTTO, C.E.N; DALFOVO, O. (2001) **Ensino de empreendedorismo: uma abordagem vivencial**. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS*, 2., 2001, Londrina. **Anais...** Londrina:Universidade Estadual de Londrina, pág. 142-153.
- BLACKWELL, S.L.S. (2003) Using role theory to examine determinants of transformational and transactional leader behavior. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 10, n. 3, pág. 41-51
- BOUCHIKHI, H. A (1993) Construtivist framework for understanding entrepreneurship performance. **Organization Studies**, v. 14, n. 4, pág. 549-571
- BOURDIEU, P. (1983) **Sociologia**. São Paulo: Ática.

BRAZEAL, D.V.; HERBERT, T.T. (1999) The genesis of entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Oxford, v. 23, n.3, pág. 29-46

BRIDGE, S.; O'NEILL, K.; CROMIE, S. (1988) **Enterprise, entrepreneurship and small business**. London: Mac Millan Business

BRYANT, S.E. (2003) The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, v. 9, n. 4, pág. 32-43

BROCKHAUS, R. (1980) Risk taking propensity of entrepreneurs. *Academy of Management Journal*, v. 23, n.3, pág.50-520

BUTTNER, E.H. (1993) Female entrepreneurs: how far have they come? *Business Horizon*, v. 36, n. 2, pág. 59-66

CAETANO JUNIOR, J.M.V. (2002) Análise do modelo de liderança criativa de Rickards & Moger. Maringá, 155 f. **Dissertação** (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Estadual de Maringá/PR.

CAMPOS, R. (1996) Apresentação à obra de Willian Petty. *In.: Os economistas – William Petty – Obras Econômicas*. São Paulo: Nova Cultural

CARLAND, J.A.C.; CARLAND, J.W. (1997) Entrepreneurship education: an integrated approach using an experiential learning paradigm. *In: CONFERENCE INTERNATIONALIZING ENTREPRENEURSHIP EDUCATION AND TRAINING*, 1., 1997, Monterey Bay. **Proceedings...** California/USA:Usasbe.

CARLAND, J.A.C. (1998) *et al.* Gender differences between Finnish and American entrepreneurs: an exploratory study. *In: NATIONAL SMALL BUSINESS CONSULTING CONFERENCE*, 22., 1998, Santa Fé. **Proceedings...** Santa Fé: Small Business Institute Director's Association.

CARLAND, J.W. (1984) *et al.* Differentiating entrepreneurs from small business owners: a conceptualization. *Academy of Management Review*, v. 9, n. 2. pág. 354-359.

CARLAND, J.W.; CARLAND, J.A.C. (1992) HOY, F.S. **An entrepreneurship index: an empirical validation**. *Frontiers of Entrepreneurship Research*.

CARLAND, J.W.; CARLAND, J.A.C.; KOIRANEN, M. (1997) The exportation of the American model of entrepreneurship: reality or illusion? A comparative trait study of American and Finnish entrepreneurs. *In: NATIONAL SMALL BUSINESS CONSULTING CONFERENCE*, 21., **Proceedings...** San Francisco: Small Business Institute Director's Association.

CARLAND, J.W.; HOY, F.; CARLAND, J.A.C. (1988) Who is the entrepreneur? Is a question worth asking. **American Journal of Small Business**, v. , pág.33-39.

CARPINTÉRO, J.N.C; BACIC, M.J. (2003) **Empreendedorismo e desenvolvimento**. Disponível:<<http://capitalderisco.gov.br>> Acesso el 10/02/2004.

CARTER, S. (2001) **Women's business ownership: a review of the academic, popular and internet literature**. Glasgow: University of Strathclyde.

CHEN, C.C.; GREENE, P.G.; CRICK, A. (1998) Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers? **Journal of Business Venturing**, v. 13, n.4, pág. 295-316.

COOPER, A.C. (1981) Strategic management: new ventures and small business. **Long Range Planning, Great Britain**, v. 14, n. 5, pág. 39-45.

COOPER, A.C.; WOO, Y.; DUNKELBURG, W.C. (1988) Entrepreneur's perceived chances for success. **Journal of Business Venturing**, v. 3, n. 2, pág. 97-108.

COOPER, D.R.; SCHINDLER, P.S. (2003) **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman.

CORSO, J.M.D.; DOMINGUES, C.R.; BUENO, J.M. (2003) Pequenas e médias empresas e network: uma proposta de modelo de gestão via cooperação estratégica. *In*: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. **Anais...Brasília: UEM/UEL/UnB**, pág. 574-586.

CROMIE, S. (2000) Assessing entrepreneurial inclinations: some approaches and empirical evidence. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 9, n.1, pág. 7-30

CROMIE, S.; AYLING, S. (1989) The motivation, satisfaction and company goals of business proprietors. *In*: MANSFIELD, R. **Frontiers of Management**. London: Routledge, pág.221-232

CRUZ, R. (2004) Os Valores motivacionais dos empreendedores de pequenas empresas de software do RS. *In*: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CURSOS DE POS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: Enanpad.

CUNNINGHAM, J.B.; LISCHERON, J. (1991) Defining entrepreneurship. **Journal of Small Business Management**, v. 29, n. 1, pág. 45-61

DAFT, R.L. (1999) **Administração**. Rio de Janeiro: LTC.

DAS, T.K.; TENG, B.S. (1997) Time and entrepreneurial risk behavior. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 22, n.2, pág. 59-89.

DOLABELA, F. (1999) **Oficina do Empreendedor**. São Paulo: Editora de Cultura.

DRUCKER, P.F. (1986) **Inovação e Espírito Empreendedor: Práticas e Princípios**. São Paulo: Pioneira.

DUTRA, I.S. (2002) O perfil do empreendedor e a mortalidade de micro e pequenas empresas londrinenses. Londrina, 125 f. **Dissertação** (Mestrado em Administração), Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Estadual de Londrina/PR.

EL-MURAD, J.; WEST, D. (2004) The definition and measurement of creativity: What do we know? **Journal of Advertising Research**, v. 44, n. 2, pág. 188-202.

ENSLEY, M.D.; CARLAND, J.W.; CARLAND, J.A.C. (2000) Investigating the Existence of the Leader Entrepreneur. **Journal of Business Management**, v. 38, n. 4, pág. 59-78.

ESPEJO, M.M.S.B.; PREVIDELLI, J.J. (2004) Os Grandes desafios e as estratégias do empreendedor no ensino superior privado. *In*: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CURSOS DE POS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: Enanpad.

FELDHUSEN, J.F.; GOH, B.E. (1995) Assessing and accessing creativity: an integrative review of theory, and development. **Creativity Research Journal**, v. 8, n. 3, pág. 231- 247.

FERREIRA, P.G.G.; MATTOS, P.L.C.L. (2003) Empreendedorismo e práticas didáticas nos cursos de graduação em administração: os estudantes levantam o problema. :ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CURSOS DE POS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, **Anais...** Atibaia: Enanpad.

FILLION, L.J. (1999) Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de negócios. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 39, n. 4, pág. 6-20.

FREIRE, L.C. (2002) Empreendedorismo: uma nova área de pesquisa acadêmica? *In*: CONGRESSO DA COPPEAD, 9., 2002, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Coppead.

GIMENEZ, F.A.P. (2000) **O Estrategista na pequena empresa**. Maringá: (s.n)

GIMENEZ. F.A.P.; INACIO JUNIOR, E. (2002) Investigando o potencial empreendedor e liderança criativa. *In*: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO

NACIONAL DOS CURSOS DE POS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: Enanpad.

GIMENEZ, F.A.P.; INACIO JUNIOR, E.; SUNSIN, L.A.S.B. (2001) Uma investigação sobre a tendência do comportamento empreendedor. *In.*: **Empreendedorismo: Competência essencial para pequenas e médias empresas**. Brasília: Editora UnB, pág. 9 -28.

GNYAWALI, D.R.; FOGEL, T.S. (1994) Environments for entrepreneurship developments:key dimensions and research implications. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v.18 n. 4, pág.43-63.

GOODWIN, N. **Determining the leadership role of chief executives in the english NHS**. Disponible en <<http://www.gmsa.nhs.uk/leadership.pdf>> Acceso 20/06/2004.

GUIMARAES, L. (2002) A Experiência universitária norte-americana na formação de empreendedores - contribuições das Universidades de Saint Louis, Indiana e Babson College. São Paulo. Pág. 307 f. **Tese** (Doutorado em Administração de Empresas) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas.

HAGEN, E.E. (1967) O Processo de mudança. *In*: DURAN, J.C.G. **Sociologia do desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Zahar Editores.

HISRICH, R.D. (1990) Entrepreneurship/intrapreneurship. **American Psychologist**, v. 45, n. 1, pág. 209-229.

HOLTZ-EAKIN, D.; JOULFAIAN, D.; ROSEN, H.S. (1994) Sticking it out: entrepreneurial survival and liquidity constraints. **Journal of Political Economy**, Chicago, v. 102, n.1, pág.53-75 Edición de febrero.

IAN, F.; ANDREW, M. (2000) Modeling and measuring creativity at the interface. **Journal of Marketing: Theory and Practice**, v. 8, n. 2, pág.8-18.

IBGE. Contas Nacionais. Disponible: <http://ibge.gov.br/contas_nacionais>. Acceso en 11/12/2004.

INACIO JUNIOR, E. (2002) Empreendedorismo e liderança criativa: Um estudo com os proprietários-gerentes de empresas incubadas no Estado de Paraná. Maringá, Pág. 136 f. **Dissertação** (Mestrado em Administração) – Departamento de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Estadual do Maringá/PR.

INACIO JUNIOR, E.; GIMENEZ, F.A.P. (2004) Análise da validade e confiabilidade do *team factory inventory* – TFI: um instrumento para mensurar o potencial de liderança criativa em equipes empreendedoras. *In*: ENCONTRO NACIONAL DA

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CURSOS DE POS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: Enanpad.

IPLANCE – Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará. **Indicadores Setoriais da Cadeia Produtiva da Construção**. Disponível: <<http://www.iplance.ce.gov.br/estudos/CadeiaProdutiva/Elos>>. Acesso: 11/12/2004.

IUDICÍBUS, S. (1994) **Análise de balanços**. São Paulo: Atlas.

IUDÍBUS, S.; MARTINS, E.; GELBCKE, E.R. (1995) **Manual de contabilidade das sociedades por ações**: aplicável também às demais sociedades. São Paulo: Atlas.

JANSSON, E. **Entrepreneurship**: A path of creation. Research Reports of University of Illinois at Chigago. Disponível: <<http://www.uic.edu/cba/ies/Jansson1>>. Acesso em 09/06/2004.

JOACHIM, W.; ROLF, S. (2004) Start-up activities, individual characteristics, and the regional milieu: lessons for entrepreneurship support policies from German micro data. **Annals of Regional Science**, v. 38, n. 2, págs. 219-241.

KEH, H.T.; FOO, M.D.; LIM, B.C. (2002) Opportunity evaluation under risky conditions: The cognitive processes of entrepreneurs. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, Oxford, v. 27, n. 2, pág. 125-149.

KETS DE VRIES, M.F.R. (1997) **Liderança na empresa**: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna. São Paulo: Atlas. pág. 215.

KETS DE VRIES, M.F.R. (1985) The dark side of entrepreneurship. **Harvard Business Review**, v. 63, n. 6, págs. 160-168.

KOUZES, J.M. (1999) Encontrando sua voz de liderança. *In.*: HESSELBEIN, F.; COHEN, P.M. **De líder para líder**. São Paulo: Futura, pág. 396.

KUHN, T.S. (1962) **The structure of scientific revolutions**. Chicago: University of Chicago Press.

MACHADO, H.V. (2002) Identidade empreendedora de mulheres no Paraná. Florianópolis, pág. 192. **Tese** (Doutorado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

MACHADO, H.P.V. (2002) *et al.* Female and male entrepreneurs' managerial behavior: A Brazilian study. **Management International Montreal**, v. 7, n. 1, pág. 21-31.

MACHADO, H.P.V.; BARANIUK, C.C; BASTOS, A.E.R. (2003) Criação de empresa cooperativa: o caso do agro-pólo de plantas medicinais. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. Anais...* Brasília: UEM/UEL/UnB. pág. 100-112.

MACHADO, H.P.V.; BARROS, G.V.; PALHANO, D.Y.M. (2003) Conhecendo a empreendedora norte paranaense: perfil, porte das empresas e dificuldades de gerenciamento. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. Anais...* Brasília: UEM/UEL/UnB. pág. 171-197.

MALHOTRA, N.K. (2001) **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman.

MARTINS, L.M. (2003) As Práticas de planejamento e sua relação com o perfil empreendedor: o caso dos empresários do comércio varejista de confecções na cidade de Londrina/PR. Londrina, pág. 120 **Dissertação** (Mestrado em Administração), Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Estadual de Londrina/PR.

McCLELLAND, D.C. (1972) **A Sociedade Competitiva**: Realização e Progresso Social. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura.

MCCARTHY, B. (2003) The impact of the entrepreneur's personality on the strategyformation and planning process in SME. *Irish Journal of Management*, Cork, v. 24,n. 1, pág.154-173.

MCGRATH, R.G.; MACMILLAN, I.C.; SHEINBERG, S. (1992) Elitists, risk takers and rugged individuals? An exploratory analysis of differences between entrepreneurs and non-entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, v.7, págs. 115-135.

MELLO, S.C.B.; CORDEIRO, A.T.; PAIVA JUNIOR, F.G. (2003) Evaluation of the body of knowledge about entrepreneurship of Latin American academy. *In: BALAS Annual Conference*, São Paulo.

MEYER, G.D.; NECK, H.M.; MEEKS, M.D. (2002) The entrepreneurship – strategic management interface. *In: HITT, M.A.; IRELAND, R.D.; CAMP, S.M.; SEXTON, D.L. Strategic entrepreneurship – creating a new mindset*. Oxford: Blackwell.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. (2000) **Safári da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman.

PAIVA JUNIOR, F.G. (2004) O empreendedorismo na ação de empreender: uma análise sob o enfoque da fenomenologia sociológica de Alfred Shütz. Belo Horizonte,

pág. 354 **Tese** (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais.

PAULINO, A.D.; ROSSI, S.M.M. Um Estudo de caso sobre perfil empreendedor - características e traços de personalidade empreendedora. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS*. 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003. pág. 205-220.

PEARCE, C.L.; HERBIK, P. (2004) Citizenship behavior at the team level of analysis: the effects of team leadership, team commitment, perceived team support, and team size. **Journal of Social Psychology**, v. 144, n. 3, pág. 293-311.

RAMOS, S.C; FERREIRA, J.M. (2004) Levantamento das práticas e conteúdos do ensino de empreendedorismo nos cursos de graduação em administração na cidade de Curitiba – Pr. *In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CURSOS DE POS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, Curitiba. **Anais...** Curitiba: Enanpad.

REYNOLDS, P.D. (2002) **Global Entrepreneurship Monitor: 2002 Executive Report**. London: London Business School.

RICKARDS, T. (2000) Trust-based leadership: creative lessons from intelligent horsemanship. **Creativity and Innovation Management**, v. 9, n. 4, págs. 259-266.

RICKARDS, T.; JONES, L.J. (1991) Towards the identifications of situational barriers to creative behaviors: the development of a self-report Inventory. **Creativity Research Journal**, v. 4, n. 4, págs. 303-315.

RICKARDS, T.; CHEN, M.; MOGER, S. (2001) Development of a self-report instrument for exploring team factor, leadership and performance relations. **British Journal of Management**, v. 12, n. 3.

RICKARDS, T.; MOGER S. (2000) Creative leadership in project team development: an alternative to Tuckman`s stage model. **British Journal of Management**, v. 11, págs.273-283.

SANDERS III, J.E.; HOPKINS, W.E.; GEROY, G.D. (2003) From transactional to transcendental: toward an integrated theory of leadership. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 9, n. 4, págs. 21-31.

SANTOS, H.B. (2003) *et.al.* Empreendedorismo e liderança criativa: um estudo com as pequenas empresas prestadoras de serviços de Maringá. *In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS*. 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, pág. 33.

SCHLEMM, M.M.; HEIDEMANN, F.G. (2002) Inovação e Empreendedorismo: o elo perdido? ASSEMBLÉIA DO CONSELHO LATINO-AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO, Porto Alegre. **Anales...** Porto Alegre: UFRGS, v. única, pág.105.

SCHUMPETER, J.A. (1984) **Teoria do desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura.

SEXTON, D.L.; AUKEN, P.M.; IRELAND, R.D. (1981) Directions for future research in entrepreneurship. **American Journal of Small Business**, v. 6, n. 1.

SHANE, S. (2000) The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, New York, v. 25, n. 1, págs. 217-227.

SILVER, M. (2000) **Estatística para Administração**. São Paulo: Atlas.

SITKIN, S.B.; WEINGART, L.K. (1995) Determinants of risky decision-making behavior: a test of the mediating role of risk perceptions. **Academy of Management Journal**, v.38, n. 6, págs. 573-593.

SMITH, M. Gender, (1999) Cognitive style, personality and management decision-making. *Management accounting: Magazine for chartered management accountants*, v. 77, n.7, págs.18-22.

SMITH, N.R.; MINER, J.B. (1983) Types of entrepreneur, type of firm, and managerial motivation: implications for organizational life cycle theory. **Strategic Management Journal**, v. 4, págs. 325-340.

SOLOMON, G.; FERNALD, L. (1988) Value profiles of male and female entrepreneurs. **International Small Business**, v. 6, n. 3, págs. 24-33.

SOLYMOSSY, E.; HISRICH, R.D. (2000) Entrepreneurial dimensions: the relationship of individual, venture, and environmental factors to success. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, Oxford, v. 24, n. 4.

SOUZA NETO, B. (2003) Contribuição e elementos para um metamodelo empreendedor brasileiro: o empreendedorismo de necessidade do “virador”. Rio de Janeiro. **Tese** (Doutorado em Ciências da Engenharia de Produção) Programas de Pós-Graduação em Engenharia, Universidade Federal do Rio de Janeiro.

STEVERSON, W.J. (1986) **Estatística aplicada à administração**. São Paulo: Harbra.

STEWART, W. (2003) *et al.* Entrepreneurial dispositions and goal orientations: a comparative exploration of United States and Russian entrepreneurs. **Journal of Small Business Management**, v. 41, n. 1, págs.27-46.

SWEDBERG, R. (2000) **Entrepreneurship: the social science view**. Oxford: Oxford Management Readers.

TAMS, E. (2002) Creating Divisions: creativity, entrepreneurship and gendered inequality –a Sheffield case study. **City**, v. 6, n. 3.

VERSIANI, A.F; GUIMARAES, L.O. (2004) A construção da carreira de “empreendedor” – Delineando as bases do aprendizado e conhecimento na criação de empresas. *In*: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CURSOS DE POSGRADUAÇÃOEM ADMINISTRAÇÃO. **Anales**. Curitiba: Enanpad.

WEBER, M. (2004) **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. Porto Alegre: Martin Claret.

WILLIAMS, S.; NARENDRAN, S. (1999) Determinants of managerial risk: exploring personality and cultural influences. **Journal of Social Psychology**, v. 139, n. 1. págs. 102-126.

ANEXOS

ANEXO I – TEAMS FACTOR INVENTORY

Con base en su equipo de trabajo*, responda cada ítem evaluando en una escala de 5 a 1 (5= fuerte concordancia; 4= concordancia; 3= neutro; 2= discordancia e 1= fuerte discordancia)

*Equipo de trabajo = Empresa

1. Los miembros del equipo se preocupan con el éxito de nuevas ideas.	5	4	3	2	1
2. El liderazgo del equipo tiende a ser motivador.	5	4	3	2	1
3. Los miembros del equipo desean asumir responsabilidad para hacer que nuevas ideas den resultado.	5	4	3	2	1
4. El liderazgo del equipo se concentra en corregir errores.	5	4	3	2	1
5. Los miembros del equipo tienen una visión compartida de las futuras realizaciones del equipo.	5	4	3	2	1
6. Los miembros del equipo tienen un claro sentido del propósito compartido	5	4	3	2	1
7. El equipo tiene éxito en alcanzar sus patrones de desempeño.	5	4	3	2	1
8. Los miembros del equipo están comprometidos en hacer que las nuevas ideas den resultado.	5	4	3	2	1
9. El liderazgo del equipo tiende a ser orientado por resultados.	5	4	3	2	1
10. El equipo produce conocimiento que no existía antes.	5	4	3	2	1
11. El liderazgo del equipo tiende a ser creativo	5	4	3	2	1
12. Los miembros del equipo tienen una visión clara a dónde el equipo está yendo.	5	4	3	2	1
13. El equipo es bueno en aprender a través del debate de sus comportamientos.	5	4	3	2	1
14. Los miembros del equipo discuten constructivamente cuando las cosas salen mal.	5	4	3	2	1
15. El equipo recupera sus fuerzas después de cualquier obstáculo en sus planes.	5	4	3	2	1
16. Los miembros del equipo usan contactos personales para ayudar al equipo.	5	4	3	2	1
17. El equipo es creativo.	5	4	3	2	1
18. Los miembros del equipo tienen un buen entendimiento de lo que creen.	5	4	3	2	1
19. Los miembros del equipo se unen para hacer frente a los problemas inesperados.	5	4	3	2	1

20. Los miembros del equipo entran en contacto con personas de fuera para añadir ideas al equipo.	5	4	3	2	1
21. El equipo es ingenioso en el trabajo.	5	4	3	2	1
22. Los miembros del equipo tienen contactos fuera de éste que son útiles.	5	4	3	2	1
23. El equipo se preocupa con el gerenciamiento de conocimiento.	5	4	3	2	1
24. El liderazgo del equipo se concentra en el control de progresos.	5	4	3	2	1
25. Los miembros del equipo confían los unos en los otros.	5	4	3	2	1
26. Los miembros del equipo tienen un buen entendimiento de sus diferencias personales.	5	4	3	2	1
27. El equipo está comprometido en crear conocimiento para la organización.	5	4	3	2	1
28. El equipo es productivo.	5	4	3	2	1
29. El liderazgo del equipo tiende a ser inspirador.	5	4	3	2	1
30. El equipo frecuentemente sugiere buenas ideas.	5	4	3	2	1
31. La atmósfera del equipo es acogedora.	5	4	3	2	1
32. El equipo es bueno en aprender a través de sus errores.	5	4	3	2	1
33. El equipo se recupera bien de frustraciones.	5	4	3	2	1
34. Los miembros del equipo tienen un buen entendimiento de las necesidades personales de cada uno.	5	4	3	2	1
35. Los miembros del equipo se apoyan los unos a los otros.	5	4	3	2	1
36. El equipo produce productos o servicios de buena calidad para sus consumidores.	5	4	3	2	1

ANEXO II – CUESTIONARIO PARA DIRIGENTES

<p>UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES-UNAM</p> <p>Doctorado en Administración</p> <p>Investigación: Emprendedurismo y Liderazgo Creativo-Innovador</p> <p>Investigadora: Maria Vandilma Santos</p>
--

Recordamos que las respuestas serán analizadas estadísticamente y de forma conjunta, garantizando así la confidencialidad tanto de la empresa como de los encuestados. Fecha: _____

¿Qué fue lo que lo llevó a iniciar el negocio? () Oportunidad () Necesidad
 Antes de iniciar las actividades de la empresa ¿fue elaborado algún planeamiento o plan de negocios? () Sí () No
 ¿Posee algún tipo de asociación con otra empresa (como por ejemplo para reducir los costos de las compras, atención a los clientes, exportación etc.)?

¿De qué tipo o finalidad es la asociación?

¿Tienen algún contacto con el Sebrae? () Sí () No

¿La empresa tiene (o ya tuvo) algún incentivo gubernamental? () Sí () No

¿Cuál? _____

Año de fundación de la empresa: _____

Número actual de empleados: _____

Número de socios: _____

Cantidad de socios que efectivamente actúan en la empresa _____

Facturamiento:

Año 2009	Año 2010
<input type="checkbox"/> hasta R\$ 15.000 por mes	<input type="checkbox"/> hasta R\$ 15.000 por mes
<input type="checkbox"/> de R\$ 15.001,00 a 30.000,00 por mes	<input type="checkbox"/> de R\$ 15.001,00 a 30.000,00 por mes
<input type="checkbox"/> de R\$ 30.001,00 a 60.000, 00 por mes	<input type="checkbox"/> de R\$ 30.001,00 a 60.000, 00 por mes
<input type="checkbox"/> de R\$ 60.001.00 a 90.000,00 por mes	<input type="checkbox"/> de R\$ 60.001.00 a 90.000,00 por mes
<input type="checkbox"/> más de 90.001,00 por mes	<input type="checkbox"/> más de 90.001,00 por mes

Año 2010
<input type="checkbox"/> hasta R\$ 15.000 por mes
<input type="checkbox"/> hasta R\$ 15.000 por mes
<input type="checkbox"/> de R\$ 30.001,00 a 60.000, 00 por mes
<input type="checkbox"/> de R\$ 60.001.00 a 90.000,00 por mes
<input type="checkbox"/> más de 90.001,00 por mes

Activo (stocks, edificios, vehículos, cuentas en banco, aplicaciones, etc.):

Año 2009	2010
<input type="checkbox"/> hasta R\$ 50.000,00	<input type="checkbox"/> hasta R\$ 50.000,00
<input type="checkbox"/> de R\$ 50.001,00 a 200.000,00	<input type="checkbox"/> de R\$ 50.001,00 a 200.000,00
<input type="checkbox"/> de R\$ 200.001,00 a 350.000,00	<input type="checkbox"/> de R\$ 200.001,00 a 350.000,00
<input type="checkbox"/> de R\$ 350.001,00 a 500.000,00	<input type="checkbox"/> de R\$ 350.001,00 a 500.000,00
<input type="checkbox"/> encima de R\$ 500.001,00	<input type="checkbox"/> encima de R\$ 500.001,00

Año 2010

Año 2010
<input type="checkbox"/> hasta R\$ 50.000,00
<input type="checkbox"/> de R\$ 50.001,00 a 200.000,00
<input type="checkbox"/> de R\$ 200.001,00 a 350.000,00
<input type="checkbox"/> de R\$ 350.001,00 a 500.000,00
<input type="checkbox"/> encima de R\$ 500.001,00

Patrimonio Líquido: Con relación al Patrimonio Líquido de su empresa, en los últimos tres años, usted diría que:

- aumentó significativamente
- aumentó levemente
- permaneció en los mismos niveles
- decreció levemente
- decreció significativamente

¿Está satisfecho con la facturación de la empresa? Sí No

Usted pretende para el futuro de su emprendimiento:

- Disminuir un poco el tamaño/actividad de la empresa.
- Disminuir mucho el tamaño/actividad de la empresa;
- Mantener el tamaño/actividad de la empresa;
- Aumentar un poco el tamaño/actividad de la empresa;
- Aumentar mucho el tamaño/actividad de la empresa.

Informaciones Personales:

Sexo: Femenino Masculino

Edad: _____

Estado Civil: soltero(a); casado(a); divorciado(a)

Escolaridad:

- Primer grado - Educación primaria
- Segundo grado - Educación secundaria
- Tercer grado - Educación superior – Área: _____

¿Tenía experiencia anterior en gestión de negocios? Sí No.

¿Hay emprendedores en su familia? Sí No

¿Fue inspirado por alguien? ¿Tenía un mentor/modelo? Sí No.

¿Quién fue este modelo? _____

¿Hizo algún curso de gestión de negocios? Sí No

¿Acostumbra participar de ferias/eventos y congresos del sector? Sí No

¿Cómo usted financió el inicio de su negocio?

- ahorros familia amigos institución oficial del crédito otros.

ANEXO III – CARLAND ENTREPRENEURSHIP INDEX

Las preguntas abajo no tienen respuesta correcta o equivocada, por favor señale con X la afirmación con la cual se siente más cómodo.

01	Objetivos escritos para este negocio son cruciales	
	Es suficiente saber la dirección general en que usted está yendo	
02	Me gusta pensar en mí mismo como una persona hábil	
	Me gusta pensar en mí mismo como una persona creativa	
03	Yo no hubiera empezado este negocio si no tuviera la seguridad de que tendría éxito.	
	Nunca tuve la seguridad si este negocio daría buen resultado o no	
04	Quiero que este negocio crezca y se vuelva poderoso	
	El verdadero propósito de este negocio es dar sustento a mi familia	
05	Lo más importante que hago para este negocio es planear.	
	Lo más importante para mí en este negocio es la gestión del día a día	
06	Me gusta ver las situaciones de una forma optimista	
	Me gusta ver las situaciones de una forma analítica	
07	Mi objetivo principal en este negocio es sobrevivir	
	No descansaré hasta que lleguemos a ser los mejores	
08	Un plan debería ser escrito para ser efectivo	
	Un plan no escrito es suficiente para el desarrollo	
09	Es probablemente que gasto mucho tiempo con este negocio	
	Divido mi tiempo entre este negocio, mi familia y amigos	
10	Tengo la tendencia de dejar mi corazón gobernar mi cabeza.	
	Tengo la tendencia de dejar mi cabeza gobernar mi corazón.	
11	Mis prioridades incluyen muchas otras cosas además de este negocio	
	Una de las cosas más importantes de mi vida es este negocio.	
12	Yo soy aquel que tiene que pensar y planear	
	Yo soy aquel que tiene que hacer las cosas.	

13	Las personas que trabajan para mi, trabajan duro	
	Las personal que trabajan para mí, yo les gusto.	
14	Sueño con el día en que dirigir este negocio sea fácil.	
	Si dirigir este negocio fuera demasiado fácil, yo empezaría otro negocio	
15	A mi parecer, soy una persona práctica	
	A mi parecer, soy una persona imaginativa	
16	El desafío de ser exitoso es tan importante como el dinero	
	El dinero que viene junto al éxito es lo más importante.	
17	Siempre busco nuevas maneras de hacer las cosas.	
	Busco establecer procedimientos patrón para que las cosas sean hechas correctamente.	
18	Creo que es importante ser optimista	
	Creo que es importante ser lógico.	
19	Creo que procedimientos operacionales padrón son cruciales	
	Aprecio el desafío de inventar más de que cualquier otra cosa.	
20	Gasto tanto tiempo planeando como administrando este negocio.	
	Gasto la mayor parte de tiempo administrando este negocio.	
21	Me he dado cuenta que administrar este negocio cae en la rutina.	
	Nada sobre administrar este negocio cae en la rutina.	
22	Prefiero las personas que son realistas.	
	Prefiero las personas que son imaginativas	
23	La diferencia entre la competencia y nosotros, es la actitud del propietario	
	Nosotros tenemos algo que hacemos mejor que la competencia.	
24	Mis objetivos personales giran en torno de este negocio.	
	Mi verdadera vida está fuera de este negocio, con mi familia y amigos.	
25	Me encanta la idea de intentar ser más listo que la competencia.	
	Si cambias mucho puedes confundir a los clientes.	
26	La mejor manera es evitar el riesgo lo máximo posible.	
	Si quieres superar a la competencia, tienes que asumir riesgos	

27	Odio la idea de pedir dinero prestado.	
	Préstamo es solo otra decisión de negocios.	
28	Calidad y servicios no son suficientes. Tienes que tener una buena imagen	
	Un precio justo y buena calidad es todo lo que cualquier cliente realmente desea.	
29	Las personas piensan en mí como un trabajador esforzado.	
	Las personas piensan en mí como alguien fácil de relacionarse.	
30	Los únicos emprendimientos que este negocio hace son aquellos relativamente seguros.	
	Si quieres que este negocio crezca, tienes que asumir algunos riesgos.	
31	De los que más siento falta de trabajar con alguien, es la seguridad.	
	Yo no siento falta de trabajar para alguien.	
32	Me preocupo con el dinero de las personas que trabajan para mí.	
	Me preocupo con los sentimientos de las personas que trabajan para mí	
33	Lo más importante es ver las posibilidades en las situaciones.	
	Lo más importante es ver las cosas de la manera que son.	

Su participación fue muy importante para esta investigación.

Gracias.

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES

Formulario de autorización para la publicación de Tesis

1. Identificación del material bibliográfico Tesis Doctoral Tesis Magíster

2. Identificación del documento / autor:

Programa de posgrado: Doctorado en Administración _____

Área de conocimiento: Emprededurismo _____

Identificación Institucional: Universidad Nacional de Misiones – UNAM _____

Título: El emprendedurismo y el liderazgo creativo un estudio de caso de empresas de comercialización de material de construcción de la ciudad de Curitiba.

Autor: Maria Vandilma Santos

Director: Prof. Dr. Pablo Sebastián

Tipo y Nº de documento de Identidad: 1.150.119-8 SSPR Brasil Carteira de identidad

Nº de páginas: 166 _____

Fecha de defensa: 29 /04 / 13 _____ **Fecha de entrega del archivo:** ___ / ___ / ____.

3. Información de acceso al documento

Autorizo Publicación¹ SI NO

Puede ser liberado para publicación ² Total Parcial Después de un año

En caso de publicación parcial, señale las restricciones:

Sumario Capítulos. Especifique: _____

Bibliografía. Otras restricciones: _____

En calidad de titular de los derechos de autor de la mencionada publicación, **autorizo** a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, **a publicar, sin resarcimiento de derechos de autor**, conforme a las condiciones arriba indicadas, en medio electrónico, en la red mundial de computadoras, en la biblioteca y en la Revista Científica Visión de Futuro de la Facultad de Ciencias Económicas y sitios en las que ésta última haya otorgado

licencias, para fines de lecturas, impresión y/o descarga por Internet, **a título de divulgación de la producción científica generada por la Universidad**, a partir de la fecha.-

Se deslindará a la Facultad de Ciencias Económicas y a la Universidad Nacional de Misiones de toda responsabilidad legal que surgiera por reclamos de terceros que invoquen la autoría de la obra de tesis cuya publicación se efectúe.-

Además se le informa que Ud. puede registrar su trabajo de investigación en el Registro de la Propiedad Intelectual, no siendo responsable la Universidad Nacional de Misiones y/o Facultad de Ciencias Económicas por la pérdida de los derechos de autor por falta de realización del trámite ante la autoridad pertinente.-

Asimismo, notificamos que para obtener el título de "Patente de Invención" es necesario presentar la solicitud de patente dentro del año de la publicación o divulgación. (art. 5 Ley 24.481).-

Firma del Autor

Firma del Director de Tesis

Lugar

29 / 04 / 2013

Fecha

