



VNIVERSITATIS VALÈNCIA

FACULTAT D'ECONOMIA

Departamento de Dirección de Empresas

“Juan José Renau Piqueras”

TESIS DOCTORAL

Las competencias del equipo emprendedor y el desempeño de la empresa de reciente creación

Presentada por:

PATRICIA FUEL

Directores:

Dra. Manuela Pardo del Val

Dr. Lorenzo Revuelto Taboada

PROGRAMA DE DOCTORADO EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Valencia, 01 de septiembre de 2018



El autor declara que el contenido de este trabajo es original, y que para su realización no se han utilizado otras fuentes diferentes a las mencionadas en el texto y el listado de referencias.



## **Agradecimientos**

Hace poco leí una frase que me gustó mucho: «El que da no debe recordar, el que recibe nunca debe olvidar». Quiero dar infinitas gracias a todas aquellas personas que influyeron para que me aventurara a inscribirme en el Doctorado y que ayudaron para culminar esta tesis doctoral.

A Dios, por privilegiarme con oportunidades como esta y por rodearme de ángeles a través de las personas que pone en mi camino.

A mi esposo José Hernán, por apoyarme sin condiciones en todos mis proyectos de vida; a mi hija Sofía y a mis padres, por equilibrar mi balanza personal y porque sin su respaldo no podría haber logrado esta meta.

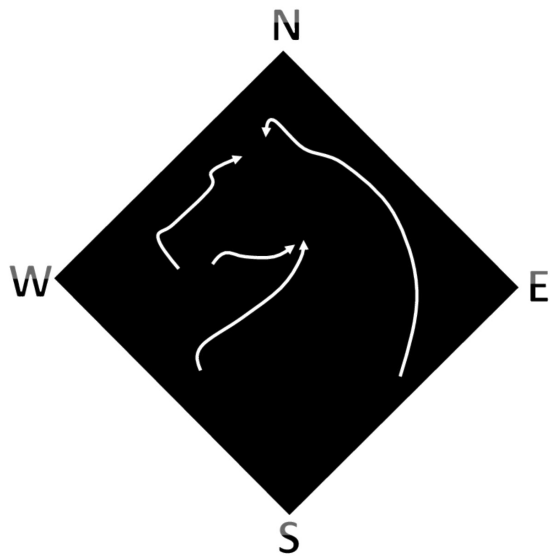
A mis tutores que me acompañaron y alentaron durante casi cuatro años para llegar hasta aquí: Manoli y Lorenzo, gracias por creer en mí y porque, a pesar de un océano de distancia, siempre sentí su compañía y orientación cariñosa.

Gracias especiales a Ricardo Sierra Moreno, Alberto Hoyos Puerta, José Norman Mejía, Juan Guillermo Gómez, Diego Romero, Karina Andrea Ramírez Moreno: sus acciones concretas de colaboración significaron mucho para mí.

Este estudio no habría podido desarrollarse sin el soporte de las principales organizaciones que apoyan el emprendimiento en Colombia: Cámara de Comercio de Cartagena, Manizales Más, Innpulsa, Proantioquia, ANDI, Inexmoda, Endeavor, Universidad de Antioquia, Universidad Pontificia Bolivariana, Universidad Eafit, Ruta N, Creame, Interactuar, Microempresas de Colombia, Capitalia Colombia, Taurus Capital, Ventures, Social Latom, SENA y el programa Apps.co, del Ministerio de TIC.

Gracias a mis amigos y también a aquellas personas que en algún momento me quisieron desanimar del doctorado. No hay nada que me rete más, que alguien me diga que no puedo.

Por último, a los protagonistas de esta tesis doctoral y por quienes sigo trabajando para que puedan consolidar sus empresas, los emprendedores de Colombia. Gracias infinitas a los 245 emprendedores de las 109 empresas que me brindaron su información.



Departament de Direcció d'Empreses  
"Juan José Renau Piqueras"

Av. Tarongers, s/n  
Facultat d'Economia  
46022 València  
Tel. (+34) 963.828.312  
Fax (+34) 963.828.333





## Resumen

**Propósito:** Ampliar la comprensión de la combinación efectiva de las competencias de los emprendedores que conforman un equipo de socios para dar vida a una nueva empresa, su influencia en el desempeño de esta y la aplicabilidad de un instrumento de medición para diagnosticar y orientar la conformación del equipo emprendedor.

**Valor/originalidad:** Hasta ahora, el estudio del emprendedor y su relación con el desempeño empresarial se ha enfocado, fundamentalmente, en analizar a un individuo y no a un equipo emprendedor con sus combinaciones de competencias. Por otro lado, hay amplia literatura que analiza a los equipos directivos en grandes compañías consolidadas, pero existen escasos estudios alrededor de las nuevas empresas en las que el equipo directivo es a la vez el propietario de la empresa y, con frecuencia, asume también roles operativos.

**Diseño/Metodología:** En este estudio se aplicó un diseño no experimental, cuantitativo, de corte transversal, de carácter mixto, aunque esencialmente exploratorio, pues supone una primera aproximación al problema objeto de estudio. Desde ahí se aborda el impacto de las competencias del equipo emprendedor en el desempeño de las empresas de reciente creación, a través de la medición de las competencias en los equipos emprendedores y su relación con los resultados en los primeros años de vida empresarial. Para analizar las competencias de los equipos emprendedores se usó el instrumento psicométrico DISC, que las agrupa en 4 dimensiones. Posteriormente, fue aplicado un procedimiento jerárquico aglomerativo, el método de Ward con distancias euclídeas al cuadrado, para establecer el número de conglomerados de equipos de socios con perfiles de competencias similares entre sí. Luego se relacionaron los conglomerados con variables cuantitativas y cualitativas de desempeño empresarial.

**Muestra:** Este estudio analiza emprendimientos por oportunidad cuyos propietarios configuran un equipo de personas que a la vez participan en su gestión. Por tanto, contempla dos unidades de análisis: 109 empresas colombianas, con menos de 11 años de existencia, y sus 245 socios emprendedores (en equipos conformados por al menos dos personas).

**Hallazgos:** Se determinaron seis (6) perspectivas para evaluar el desempeño empresarial con variables cuantitativas y cualitativas. El instrumento de medición DISC efectivamente permitió clasificar la muestra en tres (3) grupos o *clústeres*, de acuerdo a perfiles de los cuales surgieron relaciones significativas en la generación de resultados empresariales. El haber trabajado con las desviaciones de las cuatro dimensiones del DISC permitió evaluar qué tan homogéneas deben ser las competencias entre los socios de una empresa. Allí se ve que, especialmente en la dimensión D (Dominante), debería presentarse una amplia varianza entre los integrantes, aunque siempre tienda a estar por encima de la media en los puntajes individuales. Se puede inferir que, en cuanto a la dimensión C (Control), la varianza entre los puntajes individuales de los emprendedores de un mismo equipo debería ser homogénea y en nivel medio de desarrollo para que lleguen fácilmente a acuerdos sobre los estándares de calidad, orden y control que se deben llevar en la nueva empresa. La dimensión S (Solidez) puede llegar a ser importante como complemento al socio con mayor nivel de dimensión D. La dimensión I (Influencia) no parece significativa para generar diferencias en los resultados empresariales de los primeros años de operación.

**Conclusión:** Los equipos emprendedores con altos niveles de competencias de la dimensión D (Dominante) (tales como adaptabilidad al cambio, asumir riesgos, creatividad e innovación, habilidad de negociación, planeación estratégica y toma de decisiones) y alta dispersión, con un nivel medio a la vez que poco diverso de competencias de la dimensión C

(Control) (asumir riesgos calculados, estabilizar, estructurar y desarrollar planes de acción, monitoreo y evaluación) genera los mejores y más rápidos resultados empresariales.

**Implicaciones prácticas:** De un lado, los resultados pueden facilitar el trabajo de selección de equipos emprendedores para programas de apoyo al emprendimiento, programas de financiación, diseño de políticas públicas, programas de formación y desarrollo de competencias emprendedoras; del otro, pueden servir directamente para los emprendedores en la configuración de sus equipos de trabajo.

**Contribución:** Este estudio contribuye a la literatura académica sobre el entendimiento de las competencias en equipos emprendedores al identificar la importancia para todos los socios de un equipo emprendedor de poseer niveles altos aunque disímiles en competencias relacionadas con la dominancia y la determinación, con una alta homogeneidad y equilibrio en competencias relacionadas con el control y la concienzudez, matizadas por competencias de solidez y servicio.

Aporta bases para la comprensión de la configuración de equipos emprendedores teniendo en cuenta las varianzas e interdependencias del nivel de desarrollo de tales competencias entre socios, pudiendo identificar grupos de competencias en los que los socios deberían ser más disímiles y con mayores niveles de desarrollo de ciertas competencias y grupos de competencias en los que deberían ser más similares y con niveles medios o bajos de desarrollo.

Contribuye con la aplicación de la herramienta DISC para analizar la conformación estratégica de equipos emprendedores, identificando las dimensiones y dispersiones que tienen relación significativa con los resultados empresariales en los primeros años de vida.

Aporta perspectivas con variables cuantitativas y cualitativas para medir el desempeño empresarial en un emprendimiento, así como las relaciones entre competencias del equipo

emprendedor con los resultados en los primeros años de vida de la empresa, desde lo cual ofrece insumos para investigación futura.

**Limitaciones de la investigación:** Las limitaciones de esta investigación y la extensión de los hallazgos para generalizar los resultados, se derivan, fundamentalmente, de su carácter transversal, así como de las características particulares de la muestra de este estudio, en especial sus unidades de análisis: equipos de socios de *emprendimientos por oportunidad*, enfocado en los sectores servicios, industria y TIC<sup>1</sup>, en un país emergente.

**Palabras clave:** Competencias del equipo emprendedor, equipos fundadores, emprendimiento por oportunidad, desempeño empresarial, modelo DISC, nuevas empresas, empresas de reciente creación.

---

<sup>1</sup> TIC: Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

## Abstract

**Purpose:** The purpose of this study is to broaden the understanding of the effective combination of the entrepreneurs competencies who form a team of partners to give life to a new company, their influence in its performance and the applicability of a measuring tool to diagnose and guide the formation of the entrepreneurial team.

**Value/Originality:** Until now, the entrepreneurs study and its relationship with entrepreneurial performance has focused, fundamentally, on analyzing an individual and not an entrepreneurial team with their combination of competencies. Conversely, there is ample literature that analyzes top management teams in big consolidated companies, but there are scarce studies about new companies in which the top management team is at once the owner of the company and, often, also assumes operational roles too.

**Design/Methodology:** This study applies a non-experimental, quantitative, cross-sectional, mixed nature design, although essentially exploratory, since it implies a first approximation of the problem under study. From there, it addresses the impact of the entrepreneurial team's competencies on the performance of newly companies, through measuring the competencies entrepreneurial teams' skills and their relationship with results in the first years of business life. A psychometric tool DISC was used to analyze the *competencies* of the entrepreneurial teams, grouping them in four dimensions. Subsequently, an agglomerative hierarchical procedure, the Ward method with squared Euclidean distances, was applied to establish the number of conglomerates of teams with similar competency profiles to each other. Later, the conglomerates were related with quantitative and qualitative variables of business performance.

**Sample:** This study analyzes opportunity entrepreneurship whose owners configure a team of people that together participate in its management. Therefore, it considers two units of analysis: 109 Colombian companies, up to ten years old, and their 245 entrepreneurs (in teams composed of at least two people).

**Findings:** Six (6) perspectives were determined to evaluate business performance with quantitative and qualitative variables. The measuring instrument DISC effectively allowed for the sample to be classified in three (3) groups or clusters, in accordance with the profiles from which significant relationships emerged in producing the business results. Working with the deviations

of DISC's four dimensions made it possible to evaluate how homogeneous the competencies between the partners of a company should be. There we see that, especially in the D (Dominance) dimension, there should be a wide variance among members, although the level always tends to be above the average in individual scores. We can infer that, regarding dimension C (Conscientiousness), the variance between the individual scores of the entrepreneurs of the same team should be homogeneous and at a medium development level so that they easily reach agreements on quality, order and control to keep in the new company. The S dimension (Steadiness) can become important as a complement to the partner with the highest level of dimension D. The dimension I (Influence) does not seem significant in producing differences in the business results of the first years of operation.

**Conclusion:** The entrepreneurial teams with high levels of D (Dominance) competencies (such as adaptability to change, taking risks, creativity and innovation, negotiating skills, strategic planning and decision making) and high dispersion, with a middle level of competencies and little diversity in dimension C (Conscientiousness) (assuming calculated risks, stabilizing, structuring and developing action plans, monitoring and evaluation) produces the best and fastest business results.

**Practical implications:** On the one hand, the results can facilitate the work of selecting entrepreneurial teams for entrepreneurship support programs, financing programs, design of public policies, training programs and development of entrepreneurial competencies; on the other hand, they can be used directly by the entrepreneurs in the configuration of their work teams.

**Contribution:** This study contributes to the academic literature on the understanding of competencies in entrepreneurial teams by identifying the importance for all members of an entrepreneurial team possessing high but dissimilar competencies levels related to dominance and determination, with a high level of homogeneity and balance in competencies related to control and conscientiousness, nuanced by skills of steadiness and service.

It provides the basis for understanding the configuration of entrepreneurial teams, taking into account the variances and interdependencies of the development levels of these competencies between partners, being able to identify groups of skills in which the partners should be more dissimilar, and with higher development levels of certain skills, and groups of skills in which they should be more similar and with medium or low levels of development.

It contributes with the application of the DISC tool to analyze the strategic formation of entrepreneurial teams, identifying the dimensions and dispersions that have a significant relationship with business results in the first years of operation.

It provides perspectives with quantitative and qualitative variables to measure the entrepreneurial performance in an enterprise, as well as the relationships between the entrepreneurial team's competencies and the results in the first two years of the company's life, from which it provides inputs for future research.

**Limitations of the research:** The limitations of this research and the extension of the findings to generalize the results, are derived, fundamentally, from its cross-cutting nature, as well as from the particular characteristics of the sample of this study, especially its units of analysis: teams of opportunity entrepreneurship, focused on the service, industry and ICT<sup>2</sup> sectors, in an emerging country.

**Keywords:** competencies, opportunity entrepreneurship, entrepreneurial team, founding teams, business performance, DISC model, new companies, newly created companies.

---

<sup>2</sup> TIC: Information and Communication Technologies.





## Tabla de contenido

<b>Introducción .....</b>	<b>25</b>
<b>1. Marco teórico .....</b>	<b>31</b>
<b>1.1 Definición de emprendimiento .....</b>	<b>31</b>
<b>1.2 Clasificaciones del emprendimiento.....</b>	<b>37</b>
1.2.1 Emprendimiento: por necesidad <i>versus</i> por oportunidad.....	43
1.2.2 Importancia del capital humano en un emprendimiento .....	47
<b>1.3 Equipo emprendedor .....</b>	<b>51</b>
<b>1.4 Definición de competencia .....</b>	<b>63</b>
1.4.1 Competencias para emprender.....	70
1.4.2 Competencias del equipo emprendedor. ....	84
1.4.3 Instrumentos de medición de competencias.....	88
<b>1.5 El Modelo DISC como instrumento de medición.....</b>	<b>99</b>
1.5.1 Orígenes del modelo DISC.....	99
1.5.2 DISC y su validez estadística. ....	105
1.5.3 DISC y perfil emprendedor. ....	108
<b>1.6 Desempeño empresarial.....</b>	<b>111</b>
1.6.1 Medición del desempeño en emprendimientos empresariales.....	116

<b>1.7 Propuesta de relación entre las competencias del equipo emprendedor y el desempeño de la nueva empresa .....</b>	<b>119</b>
<b>2. Metodología .....</b>	<b>134</b>
<b>2.1 Constructos incluidos.....</b>	<b>135</b>
<b>2.2 Diseño de instrumentos de medición .....</b>	<b>146</b>
2.2.1 Instrumento de investigación de la Variable Independiente.....	147
2.2.2 Instrumento de Investigación de la Variable Dependiente.....	152
<b>2.3 Procedimiento de la investigación .....</b>	<b>159</b>
<b>2.4 Métodos estadísticos.....</b>	<b>168</b>
<b>3. Resultados.....</b>	<b>171</b>
<b>3.1 Resultados descriptivos de la muestra .....</b>	<b>172</b>
3.1.1 Edad de las empresas.....	172
3.1.2 Sectores económicos de las empresas.....	174
3.1.3 Número de socios de las empresas.....	175
3.1.4 Género de socios de las empresas.....	176
<b>3.2 Conglomerados jerárquicos o clúster.....</b>	<b>181</b>
<b>3.3 Relaciones de los clústeres con variables cuantitativas de resultados empresariales.....</b>	<b>205</b>
3.3.1 Rotación de los activos.....	211

3.3.2 Rentabilidad sobre recursos propios.....	213
3.3.3 Rentabilidad sobre activos.....	215
3.3.4 Liquidez del accionista.....	217
<b>3.4 Relaciones clústeres con variables cualitativas de resultados empresariales.</b>	<b>220</b>
3.4.1 Recursos de Inversionistas.....	221
3.4.2 Diferenciador de éxito.....	222
3.4.3 Redes Empresariales.....	224
3.4.4 Satisfacción con los empleados.....	225
<b>3.5 Resultados de las relaciones entre competencias de equipo emprendedor y desempeño empresarial por clúster.....</b>	<b>228</b>
3.5.1 Clúster 1. Los «Arriesgados Cautelosos».....	228
3.5.2 Clúster 2. Los «Equilibrados Homogéneos».....	230
3.5.3 Clúster 3. Los «Determinados Dispersos».....	231
<b>4. Discusión.....</b>	<b>234</b>
<b>5. Conclusiones.....</b>	<b>249</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>263</b>
<b>Apéndice A: Evidencias del procedimiento de convocatoria.....</b>	<b>291</b>
<b>Mensajes enviados directamente por la autora.....</b>	<b>292</b>
Mensaje enviado por la autora directamente a emprendedores:.....	292

Mensaje enviado a Instituciones de Fomento al emprendimiento por oportunidad para solicitud de apoyo en la convocatoria.....	293
<b>Mensajes enviados por entidades .....</b>	<b>296</b>
Asociación Nacional de Industriales (ANDI) .....	296
Inexmoda.....	297
Ruta N .....	298
Universidad EAFIT.....	299
Proantioquia (1).....	300
Proantioquia (2).....	301
Piezas digitales para redes sociales (1) .....	302
Piezas digitales para redes sociales (2) .....	303
Piezas digitales para redes sociales (3) .....	304
Mensaje de la convocatoria compartido en Twitter.....	305
<b>Apéndice B: Cuestionario Emprendedor/Socio .....</b>	<b>307</b>
<b>Apéndice C: Cuestionario Empresa .....</b>	<b>313</b>

## Lista de figuras

<i>Figura 1.</i> Alcances de los conceptos temperamento, carácter y competencias _____	61
<i>Figura 2.</i> Pirámide de comportamientos observables _____	66
<i>Figura 3.</i> Clasificación de competencias según el nivel de dificultad para identificarlas _____	90
<i>Figura 4.</i> Modelo DISC con competencias agrupadas en cada dimensión. Adaptado de Inscape Publishing (2007) y TIMS International _____	103
<i>Figura 5.</i> Dominio de la performance de los negocios _____	114
<i>Figura 6.</i> Modelo correlacional de impacto de las competencias del equipo emprendedor en el desempeño empresarial _____	135
<i>Figura 7.</i> Edad de las empresas de la muestra _____	173
<i>Figura 8.</i> Sectores económicos a los que pertenecen las empresas de la muestra _____	174
<i>Figura 9.</i> Número de socios emprendedores en las empresas _____	175
<i>Figura 10.</i> Género de los socios emprendedores de las empresas _____	176
<i>Figura 11.</i> Distribución de frecuencias en la dimensión D _____	178
<i>Figura 12.</i> Distribución de frecuencias en dimensión I _____	179
<i>Figura 13.</i> Distribución de frecuencias en dimensión S _____	180
<i>Figura 14.</i> Distribución de frecuencias en dimensión C _____	180
<i>Figura 15.</i> Dendograma para determinar número de clústeres _____	183
<i>Figura 16.</i> Tamaño de los clústeres _____	186
<i>Figura 17.</i> Caja de bigotes en Clúster 1 _____	188
<i>Figura 18.</i> Caja de bigotes en Clúster 2 _____	190
<i>Figura 19.</i> Caja de bigotes en Clúster 3 _____	191

<i>Figura 20.</i> Edad de las empresas del Clúster 1 _____	194
<i>Figura 21.</i> Edad de las empresas del Clúster 2 _____	195
<i>Figura 22.</i> Edad de las empresas del Clúster 3 _____	195
<i>Figura 23.</i> Empresas según número de socios en Clúster 1 _____	198
<i>Figura 24.</i> Empresas según número de socios en Clúster 2 _____	198
<i>Figura 25.</i> Empresas según número de socios en Clúster 3 _____	199
<i>Figura 26.</i> Sectores económicos en Clúster 1 _____	200
<i>Figura 27.</i> Sectores económicos en Clúster 2 _____	200
<i>Figura 28.</i> Sectores económicos en Clúster 3 _____	201
<i>Figura 29.</i> Género de los socios en Clúster 1 _____	203
<i>Figura 30.</i> Género de los socios en Clúster 2 _____	204
<i>Figura 31.</i> Género de los socios en Clúster 3 _____	204
<i>Figura 32.</i> Medias «Rotact 2» en cada clúster _____	212
<i>Figura 33.</i> Medias «Roe 2» en cada cluster _____	214
<i>Figura 34.</i> Medias «ROAantImp2» en cada clúster _____	216
<i>Figura 35.</i> Medias «LIQUIDEZAC2» en cada clúster _____	218
<i>Figura 36.</i> Comportamiento de los clústeres frente a la existencia de RecInv _____	222
<i>Figura 37.</i> Comportamiento de los clústeres frente al factor diferencial para alcanzar el éxito empresarial _____	224
<i>Figura 38.</i> Comportamiento de los clústeres frente a la Asoc _____	225
<i>Figura 39.</i> Comportamiento de los clústeres frente a la SatEmpl _____	227
<i>Figura 40.</i> Separador entregado en evento con códigos QR para los cuestionarios y con estímulos para emprendedores _____	295

### Listado de tablas

Tabla 1. <i>Panorama general de competencias en la literatura analizada</i>	82
Tabla 2. <i>Relación entre perspectivas y sus variables dependientes</i>	158
Tabla 3. <i>Registros obtenidos, segundo corte</i>	166
Tabla 4. <i>Registros finales obtenidos</i>	167
Tabla 5. <i>Estadísticas descriptivas por dimensión DISC</i>	177
Tabla 6. <i>Prueba ANOVA de las Diferencias entre desviaciones</i>	184
Tabla 7. <i>Comparaciones Múltiples para la Diferencia entre desviaciones</i>	185
Tabla 8. <i>Prueba ANOVA para diferencias entre la edad de las empresas en cada Clúster</i>	193
Tabla 9. <i>Prueba ANOVA para diferencias entre el número de socios con cada Clúster</i>	196
Tabla 10. <i>Comparaciones Múltiples (Post Hoc) para la diferencia entre cada clúster</i>	197
Tabla 11. <i>Prueba Chi cuadrado para «Sector Económico»</i>	199
Tabla 12. <i>Prueba Chi cuadrado para «Género»</i>	202
Tabla 13. <i>Indicadores financieros utilizados como variables cuantitativas</i>	206
Tabla 14. <i>Variables cuantitativas por año</i>	208
Tabla 15. <i>Prueba de homogeneidad de varianzas «ROACT2»</i>	212
Tabla 16. <i>Comparaciones Múltiples (post hoc) entre las medidas de «ROACT 2» y cada clúster</i>	213
Tabla 17. <i>Prueba de homogeneidad de varianzas «ROE 2»</i>	214
Tabla 18. <i>Comparaciones Múltiples (post hoc) de «ROE2 2» en cada clúster</i>	215
Tabla 19. <i>Prueba t de diferencia de promedios entre los clúster «ROAantImp2»</i>	217
Tabla 20. <i>Prueba t de diferencia de promedios entre los clúster «LIQUIDEZAC2»</i>	219

Tabla 21. <i>Prueba Chi cuadrado para «RecInv»</i> _____	221
Tabla 22. <i>Prueba Chi cuadrado para «Difexi»</i> _____	223
Tabla 23. <i>Prueba Chi cuadrado para «Asoc»</i> _____	224
Tabla 24. <i>Prueba Chi cuadrado para «SatEmpl»</i> _____	226



## Introducción

En la dinámica empresarial global, cada día se presta mayor importancia al fenómeno del emprendimiento, tema que ha sido estudiado desde múltiples disciplinas (psicología, sociología, economía...), generalmente entendido —entre otras perspectivas— como una tipología de empresas, una fase de desarrollo empresarial o un proceso por sí mismo.

Estudios recientes (García, Martínez y Fernández, 2010; Marulanda, Montoya y Vélez, 2014; OCDE, 2013; Omerzel y Kušce, 2013; Revuelto y Fernández, 2009; Rezaeizadeh, Hogan, O'Reilly, Cunningham y Murphy, 2017; Toma, Grigore y Marinescu, 2014) muestran cómo el emprendimiento ha ganado terreno en el campo de la investigación durante los últimos años, pues se ha visto cuán necesario es entender mejor el fenómeno, sus causas, resultados y el ambiente en el que se desarrolla. Esto hace pensar que, dadas las condiciones actuales en el mundo laboral y en la dinámica de expansión de las economías, la importancia del emprendimiento será mayor cada vez y, por tanto, la investigación acerca de este será también más necesaria.

En efecto, hay consenso entre los académicos del emprendimiento en que los contextos en los cuales nacen las empresas conducen a diferencias significativas en el tipo de emprendimientos que surgen así como en los resultados de los mismos. Estas diferencias se marcan tanto en la generación de empleo, el nivel de ingresos y la tasa de crecimiento económico, como en el desarrollo económico-social y en lo relacionado con la innovación (Markman y Baron, 2003; Obschonka, Silbereisen, Schmitt-Rodermund y Stuetzer, 2011). A pesar de este consenso amplio, los investigadores han expresado diferentes puntos de vista sobre la relación entre estas diversas variables y el desempeño del emprendimiento en el tiempo. En el campo académico, el emprendimiento viene floreciendo (CLADEA, 2014; Marulanda *et al.*, 2014; Rezaeizadeh *et al.*, 2017).

En el terreno práctico, son notables los avances que se han logrado en la formación de emprendedores; sin embargo, se debe profundizar cada vez más en su conocimiento y abordarlo en contextos específicos, dado que aún no se ha avanzado científicamente lo suficiente como para generar un cuerpo consolidado de conocimiento acerca de los procesos de la creación de empresas, causas, consecuencias, factores clave y condiciones para el crecimiento y la consolidación empresarial (Marulanda *et al.*, 2014; Wiklund, 2009). A pesar de la amplia literatura en gestión de empresas que analiza los elementos detonadores del emprendimiento, las características personales de los emprendedores y su relación con los resultados empresariales, la teoría es todavía fragmentada (Kirkley, 2016), por lo que es necesario contar con más investigación para proporcionar una imagen global de los comportamientos empresariales, en particular sobre su relación con el desempeño (Kollmann, Stöckmann, Meves y Kensbock, 2017).

Más en profundidad, varios estudios se han centrado en analizar las competencias de un individuo emprendedor (Brandstätter, 1997; Di Zhang y Bruning, 2011; Eser y Özdemirci, 2016; Littunen, 2000; Marulanda *et al.*, 2014), pero aún no existe consenso científico en torno a un perfil concreto de emprendedor y aún menos de equipo emprendedor. Esto contrasta con el hecho de que cada vez, con mayor frecuencia, los emprendimientos se presentan en compañía, por lo que la conformación de un equipo de trabajo resulta relevante al generar una combinación de competencias que pueden o no afectar el desempeño empresarial. Sobre este tema y la indagación acerca de si existe una composición ideal de equipo emprendedor, no se cuenta con suficiente documentación ni análisis aplicado.

Lo anterior lleva a identificar un vacío en la dirección de nuevas empresas, pues desconocer el impacto que tienen las competencias concretas de los emprendedores al sumarse a una nueva empresa lleva a desperdiciar oportunidades, desaprovechar potenciales y —por esta vía— permitir

que surjan equipos emprendedores sin la suficiente conciencia de cómo mejorar su desempeño grupal. Esta situación se acrecienta cuando un mismo grupo de personas desarrollan simultáneamente varios roles (emprendedor, inversionista, operativo y gerente) en la empresa, con las características y comportamientos que cada uno de esos roles implica. La mezcla de roles y funciones puede llegar incluso a ser contradictoria en unos aspectos y complementaria en otros (Cuervo, Ribeiro y Roig, 2007).

Esta situación ha sido soslayada en la literatura: si bien no se encuentran estudios que la abarquen en su totalidad, los investigadores han estudiado qué criterios hacen que las empresas tengan más probabilidades de éxito. De acuerdo con esto y teniendo presente la experiencia práctica, los factores personales de los emprendedores influyen el desempeño de la empresa; sin embargo, una teoría integral del éxito sigue ausente (Di Zhang y Bruning, 2011; García *et al.*, 2008; Omerzel y Kušce, 2013).

Específicamente, existe literatura sobre las competencias y rasgos de personalidad que el emprendedor ideal debería tener (Frank, Lueger y Korunka, 2007; Krueger, 1998; Muñoz-Bullón, Sánchez-Bueno y Vos-Saz, 2015; Staniewski, Janowski y Awruk, 2016). Pero, a pesar de que las nuevas empresas son creadas mayoritariamente por equipos (Kollmann *et al.*, 2017), la mayoría de investigaciones académicas se centran en el emprendedor de manera individual (Eser y Özdemirci, 2016; García *et al.*, 2008; Carland, Carland y Stewart, 1996). Este imaginario del emprendedor solitario es reforzado incluso por los medios de comunicación al promover una narrativa del emprendedor como un héroe o estrella de rock.

Esto lleva a pensar que mientras la realidad muestra el aumento de los emprendimientos colectivos, la literatura especializada aún se centra en estudiar el perfil del emprendedor solitario. Se requiere entonces generar investigación que se focalice en los equipos de emprendedores, sus

perfiles y competencias de cara a un adecuado desempeño empresarial. Un ejercicio así implicaría, no solo el reconocimiento de las competencias que se requieren y la mezcla que se presenta como ideal, sino la aplicación de un instrumento para medir las competencias y una metodología que permita medir la relación entre competencias y desempeño empresarial.

Dicho vacío en la investigación encuentra una expresión semejante en el mundo práctico, específicamente en Colombia. En los diferentes programas del Gobierno para ayudar a la creación de empresas y al crecimiento de las mismas, se busca de manera permanente cómo hacer más efectivas estas ayudas. Del mismo modo, las instituciones, públicas y privadas que son fuente de financiación para *emprendimientos por oportunidad*, exploran constantemente cómo perfilar indicios sobre las tasas de retorno, en función de disminuir el riesgo de sus inversiones en empresas de reciente creación. Por otro lado, las incubadoras de empresas y centros de aceleración empresarial se están cuestionando cómo tener mejores herramientas para la selección de los emprendedores que entran a sus procesos de desarrollo empresarial.

La suma de poca bibliografía disponible, el aumento en la creación de nuevas empresas y el vacío claro respecto a la conformación de equipos emprendedores y la configuración de sus competencias grupales hizo que llegáramos a la siguiente pregunta de investigación: ¿Existe una combinación de competencias en un equipo emprendedor que contribuya de manera significativa al desempeño empresarial? A partir de este interrogante guía, el presente trabajo busca ayudar a comprender mejor, desde una perspectiva socioeconómica, por qué los equipos emprendedores tienen diferentes resultados empresariales en ambientes competitivos aparentemente similares. De aquí se derivan las siguientes preguntas:

¿Cuál es esa combinación de competencias que genera un perfil de equipo ideal? ¿Qué tan similares o diferentes deben presentarse en los socios esas competencias? ¿Existen diversas

combinaciones de perfiles de emprendedores igualmente efectivas? ¿Qué relación hay entre la composición de competencias del equipo emprendedor y el desempeño de la nueva empresa? ¿Varía la combinación de perfiles más efectiva cuando se analizan sus efectos sobre el desempeño a corto, medio y largo plazo? ¿Tienen los equipos emprendedores un grupo de competencias que se destaquen y en niveles tan decisivos que se podría predecir el éxito futuro de los proyectos que emprendan?

Bajo la lógica de estas preguntas se consideró necesario, en primer lugar, determinar qué se entiende por *desempeño* en un emprendimiento y cómo medirlo; en segundo, verificar la aplicabilidad de un instrumento para medir las competencias de los integrantes de un equipo emprendedor que resultase relativamente fácil de administrar e interpretar; en tercero, avanzar en la identificación del perfil de equipo emprendedor.

El trabajo se ha estructurado partiendo de un marco teórico en el que se incluyen, en primera instancia, definiciones y clasificaciones del emprendimiento, enfocado en el *emprendimiento por oportunidad*; la importancia del capital humano en un emprendimiento empresarial se muestra a través de la revisión de la literatura, donde se estudia cómo las investigaciones previas han abordado el perfil de los emprendedores.

En segunda instancia, se plantea una definición de *competencia*, los principales estudios sobre competencias emprendedoras llevados a cabo y se relacionan los métodos más populares de medición de competencias y/o estilos de comportamiento en investigaciones empresariales, donde la exposición se profundiza en el método DISC, instrumento seleccionado para este estudio.

En tercera instancia, se revisa el estado del arte en la medición del desempeño empresarial, sus implicaciones en empresas de reciente creación y la influencia que pueden tener las competencias del equipo emprendedor.

El apartado metodológico plantea los dos constructos usados, el diseño, el enfoque y el tipo de estudio, la unidad de análisis, el horizonte temporal y el ámbito geográfico. Se expone la complejidad de la investigación, la descripción de la muestra, el diseño de los instrumentos de medición, tanto para las variables independientes como para las dependientes y se exhibe el procedimiento desarrollado para llevar a cabo este proyecto. Esta sección cierra con una descripción de los métodos estadísticos usados.

En la última sección se presentan los resultados del estudio: la generación de los conglomerados jerárquicos o clústeres, la caracterización de cada uno de ellos, así como las relaciones significativas con las variables cuantitativas y cualitativas. Seguidamente se desarrolla una discusión de los hallazgos que llevan luego a las conclusiones y las limitaciones del estudio, invitando a futuras líneas de investigación.

Esperamos que este estudio aporte a la comprensión de la combinación efectiva de las competencias de los emprendedores que conforman un equipo de socios para dar vida a una nueva empresa, su influencia en el desempeño de esta y la aplicabilidad de un instrumento de medición para diagnosticar y orientar la conformación del equipo emprendedor.

## 1. Marco teórico

En tanto que el interés por el emprendimiento crece, una de las primeras situaciones con las que se encuentran los investigadores es la falta de precisiones teóricas y conceptuales respecto a lo que implica entender al emprendedor y la actividad emprendedora como tal. De cara a discernir con claridad el horizonte de interés de este trabajo, conviene explorar el panorama de nociones de las que se compone el emprendimiento.

### 1.1 Definición de emprendimiento

A pesar de que se han escrito ríos de tinta acerca del emprendimiento y el emprendedor, su definición, uso y alcance varía significativamente entre autores, el contexto o la aplicación que se le dé. Los orígenes de la palabra emprendimiento se le atribuyen al término francés *entrepreneur*, que significa estar listo a tomar decisiones o a iniciar algo. En un principio, no era un concepto necesariamente relacionado con la actividad empresarial, sino con la capacidad de una persona para hacer un esfuerzo adicional con el fin de alcanzar una meta. En los siglos XVII y XVIII se calificaba de emprendedor al arquitecto y al maestro de obra, pues, dadas las condiciones de la época, eran procesos que implicaban grandes recursos y alta zozobra. También se aplicó este término para aquellas personas que hacían expediciones militares donde había un alto grado de incertidumbre para lograr el éxito (Rodríguez, 2009). Similar, Orrego (2008) señala que el concepto de emprendedor deriva del vocablo latino *prendere* que significa «acometer» e «intentar», y que se utilizó para referirse a los pioneros que decidían correr riesgos o lanzarse a una aventura. Como mostraremos a continuación, la mirada económica enriqueció el término al asociarlo con la oportunidad y la innovación.

En Francia, el economista irlandés Richard Cantillón (1680-1734) avanzó en la tarea de entender al *entrepreneur* como un pionero que iniciaba proyectos en ambientes de incertidumbre

y lo definió como un empresario que aceptaba el riesgo de comprar a precios ciertos y vender a precios inciertos. Cantillón relacionó el emprendimiento como la voluntad de los individuos de desarrollar formas de intermediación implicadas en el riesgo económico de una nueva empresa; es así como introdujo una nueva concepción del emprendedor (Cantillón, 1755). Esta acepción de emprendedor presenta evidentes coincidencias con lo que luego se definiría como empresario de riesgo.

Posteriormente, el economista francés Jean Baptiste Say (1767-1832) continuó desarrollando el concepto, especialmente en su *Traité d'économie politique*, publicado en 1803, distinguiendo entre el capitalista y el emprendedor, así como entre el proveedor de capitales y el coordinador del proceso de generación de riqueza. Say señaló al emprendedor como agente de cambio en el proceso de desarrollo económico al transferir recursos económicos desde zonas de baja productividad y rendimiento a zonas de alta productividad y mayor rendimiento. También hizo referencia al emprendedor como un «trabajador superior» que tiene un desempeño por encima del promedio (Rodríguez, 2009).

Por su parte, el economista austro-estadounidense, Joseph Schumpeter, Ministro de Finanzas en Austria y profesor de la Universidad de Harvard desde 1932 hasta su muerte, abordó el concepto de emprendedor y llegó a la idea de «empresario innovador» como un ser capaz de innovar en cualquiera de los aspectos empresariales en tanto promotor de una nueva dinámica para el desenvolvimiento económico de la sociedad. Para Schumpeter, el emprendimiento tiene intrínseca la innovación, por lo cual emprendedor solo es aquel empresario que rompe el *statu quo* y que agrega valor de manera disruptiva. Esto le permite distinguir en el emprendedor una condición innata y escasa en la población. De ahí surgió su teoría de la «destrucción creativa», que filosóficamente contrasta con la posición de varios economistas que conformaron la escuela



austriaca (Rodríguez, 2009). Había dos razones fundamentales para este contraste: la primera, que estos economistas sostenían que se puede emprender dando equilibrio a los mercados (en vez de hacerlo a través del desequilibrio); la segunda, que para ellos las competencias para emprender se pueden enseñar y adquirir a través de entrenamiento. Este concepto es clave en lo que respecta a la conformación de equipos emprendedores con alto desempeño, asunto que nos ocupa.

Deo (2005, citado por Johnston, Andersen, Davidge-Pitts y Ostensen-Saunders, 2009) define a un emprendedor desde dos puntos de vista diferentes: el de un economista y un psicólogo:

Para un economista, un emprendedor es quien aporta recursos, mano de obra, materiales y otros activos en combinaciones que hacen que su valor sea mayor que antes, y también uno que introduce cambios, innovaciones y un nuevo orden [...] Para un psicólogo, una persona así es conducida típicamente por ciertas fuerzas: la necesidad de obtener o alcanzar algo, experimentar, lograr o quizás escapar de la autoridad de otros. (p. 30)

Con todo, el emprendimiento ha estado presente a lo largo de la historia de la humanidad, le es inherente; en las últimas décadas, particularmente, este concepto ha adquirido suma importancia ante la necesidad de superar los constantes y crecientes problemas económicos. Así, este fenómeno se expande en la vida cotidiana, adquiere importancia social y económica, y esto hace que crezca el interés hacia este como objeto de estudio (García *et al.*, 2010).

En efecto, en el mundo académico hay diversas definiciones alrededor del concepto de emprendimiento, obtenidas desde diversas disciplinas y diversas investigaciones (efectuadas con amplitud de metodologías de investigación) y, por tanto, con distintos alcances. De hecho, el debate parte desde el concepto original de *entrepreneurship* y las dificultades que se han dado para traducir la palabra al español. Esta dificultad se presenta en grado tal que en los países de habla hispana no hay consenso acerca de su utilización en la práctica, por lo cual, para referirse al mismo término se

habla de *empresarismo*, *emprededurismo* y *emprendimiento* (entre las palabras más usadas). La incorporación reciente —2014— del término *emprendimiento* al diccionario de la Real Academia de la Lengua Española en su vigésimo tercera edición, puede ser muestra de la falta de apropiación que aún se evidencia en su uso. Resulta entonces necesario acotarlo de acuerdo con el contexto para el que se usará en el presente trabajo.

El emprendimiento se asocia a una actividad sistemática y sostenida (Skloot, 1987). Por lo tanto, se trata de una labor no consuetudinaria que debe aportar algo nuevo, algo que venza a la costumbre; además, debe estar destinada a crear un valor económico para los socios. Shane y Venkataraman (2000) destacan que las oportunidades asociadas al emprendimiento suelen ser aquellas en las cuales nuevos servicios, materias primas, bienes o métodos de organización y sistematización se pueden introducir en el mercado a un mayor precio del que suponen sus costos de producción. Así pues, los dos propósitos que persigue el emprendimiento aquí son los mismos que para Skloot (1987): la creación de *algo nuevo* (innovación) y la creación y apropiación de riqueza por parte del emprendedor (derivada del valor que pone a circular la innovación en el mercado y que es captada por el emprendedor).

El emprendimiento también se ha definido por parte de algunos autores desde la figura del emprendedor. Morales (2010), menciona que «la literatura del área del *entrepreneurship* ha mostrado que los emprendedores suelen presentar ciertas características comunes, como, por ejemplo, la existencia de modelos de roles empresariales en su contexto familiar y laboral, predisposición a tomar riesgos calculados y experiencia en creación de empresas, entre otras» (p. 13).

Shane (2003) afirma que «...el emprendedor es entonces quien descubre, evalúa y explota oportunidades rentables —creación de riqueza—, tomando en cuenta el riesgo, alerta a las

oportunidades y necesidad por la innovación» (Como es citado en Roberts y Woods, 2005, p. 46). Particularizando el aspecto económico de esta idea, Corner y Ho (2010) señalan que lo que caracteriza a los emprendedores es el descubrimiento de una oportunidad tangible, como un nuevo producto o empresa y la implementación de la idea siguiendo las fases de un proceso de decisión. En síntesis, se podría definir el emprendimiento como una actividad innovadora y que crea riqueza para el emprendedor.

Gutiérrez (2006, citado por Espíritu, González y Alcaraz, 2012), describe el emprendimiento como «...una capacidad para realizar proyectos de acción en un entorno de oportunidades identificadas, con la suficiente determinación para organizar los medios y recursos para aplicarlo» (p. 32). Dentro del *Libro Verde: El espíritu empresarial en Europa* (Comisión de las Comunidades Europeas, 2003), se define el emprendimiento como «...la actitud y el proceso de crear una actividad económica combinando la asunción de riesgos, la creatividad y la innovación con una gestión sólida, en una organización nueva o en una ya existente» (p. 7).

Estos intentos de definición responden a Veciana (1999) cuando señalaba los vacíos en la definición, uso y traducción de la palabra *emprendimiento*. No obstante, Eser y Özdemirci (2016) aún señalan este vacío, asociado a la dificultad en precisar las nociones de *emprendimiento* y *emprendedor*. Esto se debe a que, en un sentido tradicional y ya clásico en la literatura, se asocia al emprendimiento como la creación de un nuevo negocio. Así, Reynolds, Hay y Camp (1999) afirman que el emprendimiento es «cualquier intento de crear un nuevo negocio, incluyendo el autoempleo, una nueva empresa o la expansión de una empresa ya existente, proceso que puede

ser puesto en marcha por una o varias personas, de forma independiente o dentro de una empresa en funcionamiento»<sup>3</sup> (citados por Global Entrepreneurship Monitor [GEM], 2014, p. 17).

En coherencia con la amplia definición del GEM y con un enfoque aún más amplio, la Ley de fomento a la cultura del emprendimiento, en Colombia, define el emprendimiento como «Una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza» (Congreso de Colombia, 2006, p. 1) lo cual no aplica solo para la creación de empresas sino que se aborda como una forma de razonar y actuar para la materialización de cualquier desafío que implique incertidumbre, alinear recursos, lograr metas, llevar a cabo un proyecto con determinación y liderazgo. Bajo este enfoque, emprendimiento incluiría el *intraemprendimiento* o *emprendimiento corporativo*, definido como «El proceso que se desarrolla en el interior de las organizaciones, con el objetivo de crear nuevos productos, proyectos, negocios y empresas» (Varela e Irizar, 2011, p. 1043). A este respecto, si bien queda al margen del objeto de estudio de la presente tesis, cabe señalar que la literatura académica ha mostrado, desde la introducción del término *entrepreneur* por Gifford Pinchot en 1985, un creciente interés por este fenómeno como muestran, entre otros, los trabajos de Antoncic y Hisrich (2001); Hayton, Hornsby y Boodgoog (2013); Ireland, Covin y Kuratko (2009) y Zahra (1996). Por otra parte, si bien el emprendimiento corporativo se ha analizado, valga la redundancia, esencialmente a nivel corporativo, existen aproximaciones recientes a nivel individual, muy vinculadas al concepto de comportamiento innovador o *innovative behavior*, entre los que destacan trabajos como los de De Jong y sus colaboradores (De Jong y Wennekers, 2008; De Jong, Parker, Wennekers y Wu, 2011 y 2015).

---

<sup>3</sup> Traducción propia a partir de: “Any attempt at new business or new venture creation, such as self-employment, a new business organization, or the expansion of an existing business, by an individual, a team of individuals, or an established business” (Reynolds *et al.*, 1999, p. 3, citados en GEM, 2014, p. 17).

Finalmente, el fenómeno del emprendimiento ha sido analizado, no sólo desde una concepción de la «habilidad para emprender», si no también desde una perspectiva de proceso (Steyaert, 2007), como fenómeno fundamentalmente basado en la acción, que involucra procesos creativos, estratégicos y organizativos altamente relacionados (Moroz y Hindle, 2012). Vinculadas a este enfoque, cabe destacar —por su popularidad— dos perspectivas fundamentales centradas en el análisis de la oportunidad. La primera de ellas está basada en la *creation theory*, según la cual las oportunidades son creadas por los emprendedores; la segunda está basada en la *discovery theory*, según la cual estas oportunidades no son *creadas* sino *descubiertas* por los emprendedores, sin la necesidad de que exista una búsqueda activa de las mismas (Alvarez y Barney, 2007; Ardichvili, Cardozo y Ray, 2003).

Como puede verse, el campo de nociones que se conectan a la idea de emprendimiento es amplio. Sin embargo, con el fin de enfocar esta investigación es necesario acotar la definición de emprendimiento. Dado que el emprendimiento puede abordarse desde diferentes concepciones, a los efectos de este estudio se entenderá la palabra emprendimiento como el proceso de asumir una serie de riesgos en un ambiente de incertidumbre para crear una empresa, el ejercicio de un equipo de personas para poner en marcha una organización mediante la cual se pueda aprovechar una o más oportunidades que brinda el mercado para introducir bienes y servicios que agregan valor. Esta definición operacional permite adentrarnos en algunas formas de organizar las tipologías de emprendimiento.

## **1.2 Clasificaciones del emprendimiento**

Como se mostró en el apartado anterior, existen varias tendencias y enfoques de emprendimiento que han desarrollado diversos autores. Es indispensable hacer referencia a las

clasificaciones más populares del emprendimiento para luego definir y delimitar la tipología de emprendimiento en la que se concentra esta investigación.

Se entiende que el emprendimiento empresarial se basa en la identificación, evaluación y explotación de oportunidades en el entorno, a través de la puesta en marcha de una empresa e incluso nuevos procesos o nuevas unidades de negocio, cuyo fin último es generalmente el lucro o la apropiación del valor creado (Simón, Sastre y Revuelto, 2015).

A pesar de ello, de esta definición general se podrían derivar múltiples tipologías de emprendimiento cuyas posibles clasificaciones no necesariamente son excluyentes entre sí. Un emprendimiento podría clasificarse, por ejemplo, desde su *surgimiento*: la puesta en marcha de una empresa nueva, iniciado al interior de una ya existente para permanecer allí como unidad de negocio —*intraemprendimiento*—, o una nueva empresa que se deriva de una empresa matriz —*spin out*— o la reproducción de una empresa escalable —*franquicia*—. Podría también catalogarse acorde a su *tamaño* —grande, mediano, pequeño— o a su *crecimiento*: lento, rápido o extraordinario —*gacela, unicornio*—; o su finalidad —*lucrativo o no lucrativo*—. Así mismo, podría clasificarse dependiendo de su *visión de mercado*: —*local, global o glocal*— y, según su potencial, en *startup*, —*alto impacto, dinámico*—. También podría segmentarse a partir de las características de sus fundadores, —*emprendimiento femenino, infantil, juvenil o, incluso, universitario, académico o científico, corporativo y familiar*—, entre otros.

Otros criterios de clasificación podrían ser: a partir de su *ubicación geográfica* —*emprendimiento rural o urbano*—; de acuerdo a su *figura jurídica* —*asociativo, cooperativo o particular, privado, público y mixto*—. También podría etiquetarse a partir del *mercado en el que se desarrolla*: —*cultural o artístico; creativo o de economía naranja; social, deportivo, tecnológico, digital, verde o ambiental, agroempresarial o tradicional*—. Igualmente, se puede

categorizar en función de la *motivación principal* para poner en marcha una empresa: —*necesidad de generar ingresos para la subsistencia o aprovechamiento de una oportunidad en el mercado.*

Dada la diversidad de criterios utilizables para la clasificación de los emprendimientos, haremos mención a algunas de las categorías que han tomado fuerza en la literatura en los últimos años.

**La franquicia:** Esta figura, que es una de las principales opciones para desarrollar la actividad emprendedora, cada vez tiene más auge en Latinoamérica y lleva a cabo el emprendimiento tanto para el franquiciador como para el franquiciado. Para el primero, porque al usar la plataforma de la franquicia consolidada hace crecer el negocio, lo dota de elementos para la escalabilidad, y posibilita una más rápida expansión con menor inversión; para el segundo, porque al tomar como referencia la idea y el método de gestión del franquiciador, apalanca su propio emprendimiento: «De ahí que la franquicia se defina como un sistema de comercialización de productos, servicios o tecnologías, que se basa en la colaboración estrecha y continua entre empresas jurídica y financieramente distintas e independientes» (Urbano y Toledano, 2008, p. 38).

**Emprendimiento familiar:** Se trata de una empresa formada por un grupo familiar, quienes tienen el control político, económico y de gestión en la empresa, los cuales pasan de una generación a otra. Se entiende como una vía más, a través de la cual pueden nacer nuevos empresarios vía sucesión (Urbano y Toledano, 2008).

**Emprendimiento social:** La literatura asume al emprendimiento social como aquel que tiene por objetivo la creación de valor social sostenible, el cual ha llevado a nuevos modelos de negocio y dedica recursos a problemas sociales olvidados, tanto por el Estado como por el mercado; tienden a ser iniciativas impulsadas por la sociedad civil, en las que se ponen en común recursos para satisfacer una necesidad social compartida. Esta tipología de emprendimiento como fenómeno

reconocido y organizado nace en las últimas décadas del siglo XX y ha sido reconocida por diferentes autores como una contribución para la sociedad (Fernández, Revuelto y Simón, 2018). A su vez, el emprendimiento social presenta varias sub-clasificaciones de acuerdo a las diferentes escuelas de pensamiento, especialmente las europeas versus la estadounidense (Defourny y Nissens, 2017). En el emprendimiento social la creación de valor económico es solo un medio para hacer a la empresa eficiente y auto-suficiente, no un fin en sí mismo; se relaciona más con la posibilidad de producir un cambio significativo en lo social (Simón *et al.*, 2015). En palabras de Santos (2012), prima la creación de valor susceptible de aumentar la utilidad social, sobre la apropiación de ese valor por parte del emprendedor.

Por último, señalar que, vinculado al fenómeno del emprendimiento social, no se puede obviar la existencia de iniciativas sociales empresariales promovidas por el sector público, buscando reducir costes y mejorar la eficiencia en la cobertura de necesidades sociales, lo que autores como Defourny *et al.* (2016) denominan *public sector social enterprise model*. Entre los trabajos recientes que se han centrado en el análisis del emprendimiento público cabe destacar los de Dhliwayo (2017) y Klein *et al.*, (2010).

**Intra-emprendimiento o emprendimiento corporativo:** En la terminología anglosajona *intrapreneurship*, *corporate entrepreneurship* o *corporate venture* hacen referencia a aquellas actividades emprendedoras que se desarrollan en el interior de empresas establecidas, tanto públicas como privadas, para explotar nuevas oportunidades que generen valor económico. Sin embargo, al igual que sucede con la mayoría de conceptos derivados del emprendimiento, hasta ahora no hay una definición consensuada y única de emprendimiento corporativo, lo cual provoca que generalmente se acepten como sinónimas las siguientes expresiones: *intraemprendimiento* o *emprendimiento corporativo* (Coduras, Guerrero y Peña, 2011). El emprendimiento corporativo se



asocia «con el nacimiento de nuevos negocios que surgen a partir de la explotación de ideas innovadoras en el seno de organizaciones establecidas, lo cual permite obtener una rentabilidad, así como lograr una posición estratégica y competitiva» (Coduras *et al.*, 2011, p. 7). En literatura más reciente, se le adiciona al concepto la importancia de la cultura emprendedora dentro de las organizaciones en el desarrollo de innovaciones radicales o incrementales, en respuesta a los entornos cambiantes.

La definición más completa para esta tipología de emprendimiento sería:

Cualquier tipo de actividad emprendedora que se lleva a cabo desde o en organizaciones existentes tanto públicas como privadas que le permitan generar o sostener sus ventajas competitivas, mediante un adecuado uso de los recursos y un entorno que propicia la identificación y/o explotación de ideas innovadoras por parte de emprendedores corporativos. (Coduras *et al.*, p. 10)

También Zahra, Randerson y Fayolle (2013) aportan a esta definición indicando que el emprendimiento corporativo ayuda a la renovación organizacional, con la intención de explorar oportunidades en arenas de mercado ya existentes o nuevas. Igualmente, aprovecha las capacidades de la organización para explotar oportunidades que llenan vacíos en el conjunto de capacidades de una compañía, agiliza sus movimientos estratégicos, y permite beneficiarse del conocimiento creado y obtenido de fuentes externas, todo lo cual posibilita una base para el crecimiento y la rentabilidad. Este diálogo entre estrategia y emprendimiento mantiene las capacidades actuales enfocadas en la búsqueda de la misión de la compañía.

**Empresas de base tecnológica (EBT):** Esta figura es conocida hace varias décadas en los países desarrollados y ha sido factor determinante para el desarrollo económico de algunos territorios basados en la innovación científica y tecnológica. Las nuevas empresas que se basan en

el dominio intensivo del conocimiento científico y técnico para mantener su competitividad se definían como empresas de no más de 25 años dedicadas a explotar comercialmente una invención o innovación tecnológica (Little, 1977). Pero en esta definición hay elementos que ya no aplican, como la edad de las empresas, el significado de *independiente*, así como las formas de medir lo que es *alta tecnología* y lo que es una PYME. Una aproximación más reciente es la señalada por Storey y Tether (1998), cuando indican que las EBT son empresas pequeñas que desarrollan y explotan comercialmente una innovación tecnológica. Aunque constituye una definición más práctica, habría que evaluar por qué se limita a «empresas pequeñas».

Se puede acotar la definición de EBT a empresas que se basan en el dominio de una innovación tecnológica para dar nuevas soluciones a necesidades del mercado. Del mismo modo, una EBT es propietaria de un conocimiento que se logra, generalmente, a través de un título de propiedad intelectual; pero también es claro que esto no es necesario para ser una empresa exitosa, pues algunas empresas dinámicas y de alto impacto pueden serlo sin protección intelectual formal. Todo esto indica lo excluyente que puede ser hablar de EBT.

Como puede verse, no son pocas las clasificaciones que existen acerca del emprendimiento. En este trabajo se ha tomado como referente el Global Entrepreneurship Monitor, GEM, el proyecto de investigación sobre emprendimiento de mayor cobertura y alcance en el mundo, cuyos objetivos son analizar la propensión de la población adulta de un país hacia la actividad empresarial e identificar las condiciones que facilitan o impiden estas iniciativas empresariales. El GEM clasifica el emprendimiento en dos grandes categorías conforme a la motivación que impulsa la puesta en marcha de una empresa: la *necesidad* o la *oportunidad* (GEM, 2014). De todas las clasificaciones propuestas por la literatura y rastreadas en este trabajo, consideramos que una diferencia fundamental y, por tanto, un criterio decisivo para clasificar los emprendimientos, es la que

propone el GEM, pues articula las iniciativas en torno a una pregunta definitiva: se emprende por falta de otras alternativas para generar el sustento económico, o se emprende por la detección de una oportunidad en el mercado.

### **1.2.1 Emprendimiento: por necesidad *versus* por oportunidad.**

El emprendimiento basado en necesidad es aquel donde las personas que lo implementan están impulsadas por la obligación de generar ingresos para su supervivencia (CAF, 2013); es decir, ante la falta de otras opciones, no tienen una alternativa diferente de trabajo. De acuerdo al GEM, en las economías impulsadas por los factores<sup>4</sup> es más alta la tasa de emprendimiento por necesidad que en las economías impulsadas por la eficiencia o por la innovación (GEM, 2014).

En el emprendimiento por necesidad, las empresas suelen ponerse en marcha usualmente de forma apresurada sin analizar en profundidad el potencial de mercado y las capacidades que se poseen para incrementar la probabilidad de éxito (CAF, 2013). Por lo general, este tipo de emprendimiento produce el autoempleo; se han dado casos aislados en que algunas de las empresas que nacen de esta forma luego se convierten en medianas compañías rentables y crecientes; pero, por lo general, estos emprendimientos presentan altas tasas de mortalidad y un bajo aporte a la productividad y competitividad.

---

<sup>4</sup> Economías impulsadas por los factores: Algeria, Angola, Botsuana, Ghana, Cameroon, Uganda, India, Irán, Libia, Malawi, Nigeria, Kuwait, Filipinas, Vietnam, Zambia y Bolivia. Economías impulsadas por la eficiencia: Sur África, China, Indonesia, Kazakhstan, Macedonia, Malasia, Argentina, Barbados, Belize, Brasil, Bosnia, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Estonia, Guatemala, Jamaica, México., Panamá, Perú, Surinam, Uruguay, Croacia, Hungría, Lituania, Polonia, Rumania, Bosnia y Herzegovina, Georgia, Kosovo, Rusia, Turkey, Tailandia. Economías impulsadas por la innovación: Australia, Japón, Singapur, Taiwán, Qatar, Puerto Rico, Trinidad y Tobago, Austria, Bélgica, Dinamarca, Estonia, Finlandia, Francia, Alemania, Grecia, Irlanda, Israel, Italia, Letonia, Luxemburgo, Portugal, Eslovenia, Eslovaquia, España, Suecia, Reino Unido, Noruega, Suiza, Canadá, Estados Unidos, República Checa, Corea, Países bajos.

A diferencia del emprendimiento por necesidad, en el emprendimiento por oportunidad, las personas identifican una ocasión de negocio en un determinado sector, un problema por resolver o un vacío en el mercado para poner en marcha una empresa con potencial de crecimiento a partir de una solución innovadora. Usualmente, las personas que implementan este tipo de emprendimiento tienen un conocimiento específico por aplicar, vocación y habilidades para emprender, y lo hacen como una decisión que mezcla lo racional y lo emocional (Kantis, Federico e Ibarra, 2015).

Cabe señalar que existe un claro paralelismo entre emprendimiento por necesidad/oportunidad y *push/pull entrepreneurship* (Amit y Muller, 1995; Buttner y Moore, 1997; Feeser y Dugan, 1989; Shapero y Sokol, 1982). Los factores *pull* hacen referencia a la necesidad de independencia, de logro, de desarrollo personal, la búsqueda de retos, de realización personal y estatus social. Por el contrario, los factores *push*, están relacionados con la frustración en el trabajo, el tedio y/o el deseo de evitar condiciones de trabajo no deseadas, o la propia falta de trabajo.

Ahora bien, la literatura especializada reconoce que la motivación puede ser mixta, es decir, que pueden estar presentes simultáneamente factores *push* y *pull* o, en otros términos, que el emprendimiento puede ser simultáneamente por oportunidad y necesidad. Así se deriva de los trabajos, entre otros, de Dawson y Henley (2012), Giacomini *et al.* (2011), Solymossy (1997) y Verheul *et al.* (2010). A modo de ejemplo, Dawson y Henley (2012) encontraron en su investigación que, en sus respuestas, los hombres señalaban dos o más factores, tendían a combinar factores de motivación para emprender *pull*; por el contrario, las mujeres tendían a combinar factores *push* con *pull*.

En general, los trabajos que han comparado el éxito de las empresas creadas por necesidad y oportunidad coinciden en el hecho de que las empresas creadas por oportunidad tienen más probabilidad de sobrevivir que las empresas creadas por necesidad. Ofrecen como explicaciones

plausibles, en primer lugar, que el emprendedor por necesidad abandona la actividad empresarial en el momento en el que encuentra un nuevo trabajo (Headd, 2003; Van Praag y Cramer, 2001). Así mismo, señalan que esta mayor supervivencia se debe a los mejores resultados — *performance*— obtenidos por los emprendimientos por oportunidad. A este respecto, cabe señalar que se han encontrado relaciones positivas entre creatividad e innovación y emprendimiento por oportunidad (Ho y Wong, 2007).

En la literatura son muchos los autores que muestran que las diferencias en la relación entre porcentaje de emprendimiento y Producto Interno Bruto (PIB) *per cápita* obedecen a la naturaleza de los emprendimientos generados. Cuando se analiza la relación PIB *per cápita* con emprendimientos por necesidad, esto es, emprendimientos realizados por personas que no perciben otra opción para obtener ingresos, esta relación da siempre negativa. En cambio, la relación entre el PIB *per cápita* y los emprendimientos asociados a oportunidades no explotadas en el mercado puede llegar a ser negativa en un principio, para luego hacerse positiva a medida que los países superan los US\$35.000 de ingreso *per cápita* (GEM, 2014).

Hay estudios de relevancia, entre ellos el GEM (2014), que concluyen que el emprendimiento por necesidad no afecta el crecimiento económico, mientras que el emprendimiento por oportunidad tiene efectos positivos y significativos. Por eso, en adelante, cuando en este trabajo se hable de *emprendimiento*, se estará haciendo referencia al emprendimiento *por oportunidad*. Dados los objetivos de esta investigación, no se hará énfasis en ninguna sub-clasificación del emprendimiento por oportunidad (como pueden ser las denominaciones de emprendimiento dinámico, gacela, de alto impacto, entre otras) y se tomará de manera genérica como el concepto más amplio de un tipo de emprendimiento, que busca crecer de

manera rápida, extraordinaria (por encima del promedio de otras empresas de su industria), rentable, sostenible y global.

En Colombia, el Gobierno, a través de Innpulsa<sup>5</sup> considera que un emprendimiento por oportunidad vende de dos a cuatro veces más que una empresa tradicional y genera treinta o cuarenta veces más utilidades en sus primeros diez años de vida. Esto, por supuesto, se refleja con fuerza en los empleos de calidad que genera, las empresas que impulsa como proveedores, los impuestos que paga y los demás beneficios o externalidades que una ciudad recibe por alojar un emprendimiento con estas características (The Breakthrough, 2012).

Acorde al GEM (2014), en los países en desarrollo el emprendimiento por necesidad tiende a ser más habitual que el emprendimiento por oportunidad —como respuesta a la dificultad de encontrar empleo, la opción que queda es emprender para auto emplearse—. De otro lado, cuando hay opciones de lograr empleo bien remunerado, el costo de oportunidad de un individuo que decide emprender es más alto, por lo tanto, tiende a bajar la tasa de actividad emprendedora. Esto lleva a pensar que el emprendimiento por oportunidad es una decisión que el individuo toma con la determinación de tener mayores probabilidades de crecimiento y éxito empresarial, pues lo genera basado en la identificación de una oportunidad, así como el análisis de sus habilidades y capacidades para aprovecharla. La importancia de enfocarse en este tipo de emprendimiento es precisamente comprender mejor las condiciones que se deben dar para incrementar el desempeño empresarial. De ahí que el centro de este trabajo sea dar aportes para evaluar *ex-ante* aspectos tales

---

<sup>5</sup> Innpulsa es la institución del gobierno colombiano, creada en febrero de 2012, para apoyar y promover el crecimiento empresarial extraordinario, es decir, a iniciativas de negocio que puedan crecer de manera rápida, rentable y sostenida. Este órgano define los lineamientos específicos para clasificar los emprendimientos por oportunidad y los subclasifica en emprendimiento dinámico y emprendimiento de alto impacto.

como las capacidades del equipo emprendedor para atender la oportunidad y la congruencia entre el equipo y sus posibles resultados empresariales.

Esta decisión se da luego de entender que la promoción del emprendimiento por oportunidad es un pilar estratégico en muchas regiones y naciones, lo cual ha llevado a que actualmente haya ciudades y países que son referente por brindar el escenario propicio para la creación de este tipo de compañías. Economías de todo el mundo, y de distintos niveles de desarrollo, generan políticas para incentivar la renovación de su tejido empresarial. Sin embargo, poco se ha estudiado la efectividad de esas políticas y el impacto de otras acciones para promover este tipo específico de emprendimiento. De hecho, informes mundiales, y en especial un estudio decisivo realizado en Reino Unido, muestran que son muy pocas las empresas de reciente creación que cumplen con las expectativas de crecimiento y rentabilidad en el tiempo esperado y que incluso se dan incongruencias entre la naturaleza de estas empresas y las acciones del sector público para apoyarlas (Brown y Colin, 2014).

### **1.2.2 Importancia del capital humano en un emprendimiento**

Diversos investigadores han estudiado la manera en que los atributos de los emprendedores influyen en los resultados empresariales (García *et al.*, 2010; Khan, 1986; MacMillan, Zemann y Subbanarasimha, 1987; Sandberg y Hofer, 1987) e incluso en el desarrollo económico de un país (Yang y Lester, 2016). Este enfoque es común, por ejemplo, en los estudios centrados en los motivos de los emprendedores (McClelland, 1973). El emprendedor ha sido estudiado desde tres perspectivas diferentes: la demográfica, la psicológica y la sociológica (Ripollés Melía, 1995), acumulado del que no se han obtenido resultados concluyentes en cuanto cómo sus características personales afectan a los resultados de las empresas que han fundado.

Por más de treinta años, los académicos han estudiado la relación entre el capital humano y el éxito empresarial (Unger, Rauch, Frese y Rosenbusch, 2011). Los resultados de variadas investigaciones sugieren una relación positiva entre el capital humano y el éxito en la medida en que son las personas las que tienen la capacidad de identificar y explotar las oportunidades empresariales (Pfeffer, 1994; Schmitt-Rodermund, 2004; Sexton y Upton, 1985, Simón-Moya, Sastre-Sánchez y Revuelto-Taboada, 2015). Autores como Almus (2002), McPherson (1996), y Roper (1999) señalan que la dotación de capital humano del fundador de una nueva empresa afecta positivamente al crecimiento de la misma.

A este respecto conviene recordar algunos de los hallazgos más relevantes en cuanto al papel del capital humano en el éxito empresarial. El efecto positivo de la educación formal en la supervivencia y crecimiento empresarial ha sido recogido en múltiples investigaciones (Cooper Gimeno-Gascon y Woo, 1994; Gimeno *et al.*, 1997; Haber y Riechel, 2005; Ribeiro y Castrogionavi, 2012; West y Noel, 2009). Así mismo, la experiencia del emprendedor, en especial la específica a la actividad y la experiencia como como emprendedor o directivo, ha mostrado ser un factor que influye en el desempeño de las empresas de nueva creación (Jo y Lee, 1996; Ribeiro y Castrogionavi, 2012; Stuart y Abetti, 1990; van Praag y Cramer, 2001). Por lo que respecta a la influencia del género, esta no ha sido contrastada, especialmente en lo referido al crecimiento empresarial (DuRietz y Henrekson, 2000; Fischer, Reuber y Dyke, 1993; Liedholm, 2002).

También conviene recordar lo señalado en el apartado anterior, respecto a la motivación para emprender, donde se hacía referencia a la mayor probabilidad de éxito de los emprendimientos por oportunidad y sus motivos. En relación a lo anterior, diversos estudios han mostrado que aquellos emprendedores que parten de una situación de desempleo suelen obtener peores resultados que los que ya tenían ingresos (Andersson y Wadensjö, 2007; Reid y Smith, 2000; Storey, 1994).



Otro tema central en los estudios relacionados con el emprendimiento y su capital humano es la premisa de que la decisión de convertirse en un emprendedor no es casual (Littunen, 2000) y que en ello influyen tanto características psicológicas como no psicológicas. De hecho, abundan los trabajos que se han centrado en el estudio de las características psicológicas que pudieran estar relacionadas, tanto con la probabilidad de emprender, como de hacerlo con éxito (Revuelto-Taboada, 2014). La literatura especializada ha señalado rasgos psicológicos como propensión a asumir riesgos, tolerancia a la incertidumbre, orientación al logro, necesidad de realización e independencia, creatividad, intuición, *locus* de control interno, determinación, perseverancia, capacidad de aprendizaje, sacrificio y un largo etcétera (Brockhaus y Nord, 1979; Cross y Travaglione, 2003; Hornaday y Aboud, 1971; Lee y Tsang, 2001; Shane Kolvereid y Westhead, 1991; Stewart y Roth, 2001; van Praag y Cramer, 2001).

Los trabajos que se han centrado en características no psicológicas que pudieran estar relacionadas con la probabilidad de emprender y de hacerlo con éxito, destacan la existencia de antecedentes familiares, la pertenencia a redes, así como la formación y la experiencia, estas dos últimas ya anteriormente comentadas (García y Wandosell, 2004; Jo y Lee, 1996; Lee y Tsang, 2001; Minniti y Bygrave, 2001; Sapienza y Grimm, 1997; Zapalska, 1997).

Ahora bien, como ya señalamos al inicio de este trabajo, como una motivación esencial para la elaboración de esta tesis doctoral se encuentra la cantidad de estudios que se han centrado en estudiar al emprendedor como individuo frente a aquellos enfocados a estudiar el equipo emprendedor como conjunto de individuos con actitudes y aptitudes diferentes que se combinan para poner en marcha una empresa y hacerla crecer.

Como hemos podido constatar, a menudo, se ha relacionado el desempeño empresarial con las características de personalidad del emprendedor (Markman y Baron, 2003; Obschonka *et al.*,

2011). Igualmente, existen teorías que sugieren que las características personales de los emprendedores impactan sustancialmente el rendimiento de su empresa (Di Zhang y Bruning, 2011). Mas, en la práctica, los equipos emprendedores se forman en muchas ocasiones sin herramientas suficientes para analizar estas características personales y sin una evaluación de cómo conformar un equipo estratégico de personas. De hecho, estas conformaciones suelen presentarse más por lazos familiares, de amistad o algún tipo de vinculación (como haber sido compañeros de estudio o trabajo).

Si es importante conocer las características personales de los integrantes de un equipo emprendedor, entender sus rasgos de personalidad, motivaciones y competencias a la hora de distribuir los roles que estos jugarán en la creación y la gestión de la empresa no lo es menos. El diseño organizativo en un emprendimiento es algo que con frecuencia se lleva a cabo sin rigor en el análisis; suele implementarse, más que en función de las necesidades reales de la empresa, en función de los recursos existentes. Para el caso del personal directivo, es común que lo integren las mismas personas que conforman el equipo emprendedor como socios fundadores. De una manera intuitiva, los emprendedores se distribuyen los diferentes roles a desempeñar en la nueva empresa (mercadeo y ventas, administración, producción...) sin detenerse lo suficiente para cuestionar si todos los socios deben trabajar en ella o cuáles son los roles en los que, de acuerdo con sus competencias, pueden agregar más valor.

En efecto, la configuración estratégica de equipos emprendedores es aun más crítica en empresas de alta tecnología o intensivas en el uso de conocimiento o EBT (Empresas de Base Tecnológica) (Fuel, 2012):

El verdadero diferencial de una empresa es el equipo de personas que la lidera y el conjunto de competencias que le dan impulso, al punto de poder aseverar que [antes de la puesta en

marcha, es] el perfil de las personas que están gestando la empresa [...] lo que permite pronosticar la tipología del emprendimiento por su posibilidad de crecimiento [...]. De ahí que en la manera de identificar una potencial EBT, el equipo emprendedor puede ser el aspecto definitivo, porque más allá de una tecnología, requiere de una plataforma de capacidades humanas que posteriormente pueden sacar provecho de la tecnología. (p. 10)

En este sentido, también Manning (2009) hace referencia a la importancia del capital humano y el capital intelectual para los emprendedores de los sectores de alta tecnología, invitando a examinar los desafíos planteados por ella para los emprendimientos en el marco de una perspectiva más contemporánea. Es así como se ve la pertinencia de profundizar dentro del diseño organizativo de una nueva empresa: la designación de roles del equipo emprendedor de acuerdo con sus competencias precisa un instrumento de medición de las mismas para encontrar una combinación que influya decididamente en un mejor desempeño empresarial. Por tanto, en el siguiente apartado comenzaremos por contrastar al emprendedor con el equipo emprendedor y analizar las implicaciones que esto puede connotar en la conformación de una nueva empresa.

### **1.3 Equipo emprendedor**

La literatura empieza a tener presente que, si bien es cierto que hay una gran actividad emprendedora desde lo individual, cada vez es más frecuente emprender en equipo. La conformación de un equipo emprendedor podría generar ventajas al hacer sinergia de habilidades, conocimiento y recursos (entre otros aspectos) a la vez que incrementa la probabilidad de diferencias frente asuntos específicos, distintas visiones estratégicas e intereses personales a la hora de distribuir gastos y retornos; es decir, posiblemente aumenten los conflictos, por lo cual exige una mayor coordinación del trabajo articulado para que no sea un grupo sino un equipo de trabajo a lo largo del tiempo (Backes-Gellner, Werner y Mohnen, 2015).

Como se ha dicho, la literatura se ha centrado en la figura del emprendedor como ser solitario. Por ejemplo, el GEM (2014) detalla los atributos individuales que caracterizan a un potencial emprendedor. Una mirada tal, pasa por alto el hecho de que es posible que tales atributos se potencian o disminuyen al integrar un equipo, a la vez que ignora cómo estos atributos pueden redundar o complementarse con los de todos y cada uno de los demás miembros del equipo emprendedor.

Para efectos de esta investigación, se entiende que el equipo emprendedor está conformado por dos o más personas emprendedoras que —aun teniendo otras alternativas de generar ingresos— identifican una oportunidad empresarial para la cual unen sus competencias y capacidades; se asocian entonces para poner en marcha una empresa de la cual son socios, empleados y equipo directivo.

En coherencia con la definición de equipo de trabajo, tomando como referente a Brandstätter (1997), aquí tendremos en cuenta dos criterios para *equipo emprendedor*: propiedad en la compañía y responsabilidad en el desempeño de la misma. A la definición anterior podemos agregar que el equipo emprendedor busca una asignación de roles propicia a las competencias que tiene cada integrante para hacer su mejor desempeño en la empresa (Belbin, 1981, 1993).

Aunque investigaciones recientes han prestado atención a la composición de los equipos fundadores de las nuevas empresas (Clarysse y Moray, 2004; Cooney, 2005; Zhou, Hu y Zey, 2015; Zolin, Kuckertz y Kautonen, 2011), algunos trabajos dedicados a los equipos emprendedores han analizado variables como tamaño (Backes-Gellner *et al.*, 2015), diversidad cultural, de edad, profesión y de género (Buyl *et al.*, 2011), dejando una brecha en el estudio de las competencias como equipo emprendedor al que esta investigación pretende aportar. Por otra parte, la premisa desde la cual las características del equipo directivo, TMT por las siglas en inglés de Top

Management Team, afectan los resultados de la empresa, está sustentada en múltiples investigaciones, las cuales también evidencian que un equipo de personas aporta más capital social y humano al servicios de la compañía que un individuo, factor que es favorable para la incertidumbre e inconvenientes asociados a la puesta en marcha de una empresa actualmente (Schjoedt y Kraus, 2009).

Se ha acumulado evidencia sustancial para indicar que los ejecutivos actúan, en parte, sobre la base de sus características personales; a su vez, que las organizaciones se convierten en reflejos de sus altos directivos (Hambrick y Mason, 1984). A pesar de esto, algunos estudios se han concentrado más en sus diversidades sociodemográficas, en términos de género, edad, antigüedad, en su diversidad funcional o en el propio tamaño del TMT (Alexiev *et al.*, 2010; Buyl *et al.*, 2011; Dezsö y Ross, 2012; Knippenberg *et al.*, 2011), que en entender la sinergia que deberían lograr en los niveles de competencias para emprender (Eesley, Hsu y Roberts, 2014).

En la literatura se encuentra material amplio sobre las competencias que debe tener un emprendedor (García, *et al.*, 2010), lo cual deja la sensación de que una persona que reúna tan vasta lista de cualidades es alguien atípico en la población. Más allá de eso, las capacidades individuales suelen ser insuficientes para enfrentar el abanico amplio de retos que contiene el emprender: cada vez es más complejo lograr desempeños con éxito en proyectos individuales, pues una empresa requiere diversos talentos, diferentes conocimientos y distintas competencias, lo que sería más fácil de lograr si se tiene un equipo de personas que se complementan en conocimientos, experiencia y competencias. A pesar de esta evidencia, hay escaso material sobre cuál sería la conformación estratégica de ese equipo de trabajo o grupo de socios para que se incremente significativamente la probabilidad de un buen desempeño en la nueva empresa.

Esta investigación pretende contribuir al estudio de equipos emprendedores, tema que no ha tenido en la literatura empresarial el mismo eco que la realizada con el emprendedor individual como objeto de estudio (Schjoedt y Kraus, 2009). Las cualidades de los individuos como emprendedores son relevantes en la investigación del emprendimiento (Littunen, 2000) y la complejidad humana hace aún más interesante entender, más que a un emprendedor individual, el comportamiento de un equipo emprendedor y cómo ese comportamiento puede tener elementos que difícilmente una sola persona podría reunir. Un equipo de personas puede potenciar sus fortalezas individuales, disminuir debilidades personales y conformar de manera estratégica un equipo con ciertas características que marquen un diferencial en el desempeño de la empresa que lideran. En tal sentido, Bradley y Herbert (1997) argumentan la importancia de la composición de equipos en búsqueda de soluciones innovadoras a problemas complejos de hoy: a medida que estos problemas se vuelven cada vez más complejos, la eficacia de los equipos será más importante.

Al rastrear los antecedentes del equipo emprendedor, se encuentra reiteradamente que varios investigadores se han concentrado en estudiar al emprendedor como individuo. Incluso, la investigación que ha estudiado los equipos de socios se ha centrado en empresas consolidadas y tradicionales (Eesley *et al.*, 2014). Por lo tanto, una definición de equipo emprendedor tiene aún un gran campo por explorar en el ámbito académico. Así lo enfatizan Schjoedt y Kraus (2009):

A diferencia de TMT (Hambrick, 2007; O'Reilly *et al.*, 1993), el concepto de Equipo Emprendedor no se ha definido adecuadamente en la bibliografía (Birley y Stockley, 2000). La literatura existente contiene numerosas definiciones diferentes de Equipo Emprendedor.

Estas definiciones comparten un indicador común: el Equipo Emprendedor consiste en, al menos, dos individuos. (Cooney, 2005)<sup>6</sup> (Schjoedt y Kraus, 2009, p. 514)

En cuanto a la relación entre capital humano y éxito, Unger *et al.* (2011) hicieron una revisión de la literatura para un período de treinta años en la que encontraron que:

Aunque una relación positiva entre las variables de capital humano y el éxito está bien establecida, la incertidumbre permanece sobre la magnitud de esta relación, así como sobre las circunstancias en las que el capital humano está más o menos fuertemente asociado con el éxito. Hasta la fecha, la literatura sigue estando fragmentada con estudios que difieren en la conceptualización del capital humano, la elección de indicadores de éxito y los contextos de estudio, como la industria, el país y la edad del negocio<sup>7</sup>. (Unger *et al.*, 2011, p. 341)

Adicionalmente, es importante reconocer la diferencia entre grupo y equipo, que se basa fundamentalmente en el compromiso compartido de sacar juntos la empresa adelante, desempeñando simultáneamente el rol de propietarios, directivos y operarios. Estas múltiples funciones hacen aún más importante entender los niveles de competencias de los socios de un emprendimiento y la diversidad existente en los niveles de desarrollo de esas competencias, que —en conjunto— configuran un perfil de equipo emprendedor (Schjoedt y Kraus, 2009). No

---

<sup>6</sup> Traducción propia a partir de: “Unlike TMTs (Hambrick, 2007; O’Reilly *et al.*, 1993), the concept of the ET has not been adequately defined in the literature (Birley and Stockley, 2000). The existing literature contains numerous differing definitions of the ET. These definitions share one common indicator: the ET consists of, at least, two individuals (Cooney, 2005)” (Schjoedt y Kraus, 2009, p. 514).

<sup>7</sup> Traducción propia a partir de: “Although a positive relationship between human capital variables and success is well established, uncertainty remains over the magnitude of this relationship as well as the circumstances under which human capital is more or less strongly associated with success. To date, the literature remains fragmented with studies differing in the conceptualization of human capital, the choice of success indicators, and the study contexts such as industry, country, and age of the business” (Unger *et al.*, 2011, p. 341).

obstante, hay poca literatura con este enfoque comportamental de los equipos emprendedores. Por ejemplo, Rowold (2011) analiza la heterogeneidad de los equipos de trabajo; su investigación se centra en las diferentes edades, géneros y/o antecedentes culturales de estos equipos. Este autor señala que ha habido muy poca investigación empírica para probar si la influencia de comportamientos de los líderes a través de sus competencias en el rendimiento es moderado por la heterogeneidad del equipo. El autor concreta su análisis en los distintos tipos de liderazgo, con lo cual margina las demás competencias necesarias para emprender con mayor probabilidad de éxito.

Como indica Hambrick (2005), los resultados organizacionales se derivan del proceso de filtro que realizan sus directivos, relacionados con el campo de visión, su percepción selectiva y su interpretación, los cuales a su vez provienen de la orientación ejecutiva que se determina, entre otros, por factores psicológicos y experiencias de los individuos. Los resultados de Estay *et al.* (2013), Markman y Baron (2003) y Schmitt-Rodermund (2004) son consistentes con ello.

Esta relación es la que con mayor amplitud se rastrea en la literatura especializada. Markman y Baron (2003) sugieren que cuanto más alineación exista entre las características individuales de los emprendedores y los requerimientos para llegar a ser un emprendedor, mayor será el éxito que la empresa tendrá. En otras palabras, que las características personales de los emprendedores pronostican una mayor magnitud en el desempeño exitoso de la empresa. No obstante, advierten que la diferencia entre querer ser emprendedor y verdaderamente contar con características alineadas a ello no es tan marcada como cuando se busca a un candidato para desarrollar un trabajo específico en una organización, pues los individuos buscan trabajo bajo una serie de factores, motivaciones, actitudes, aptitudes, intereses y capacidades que guardan relación con su personalidad: «Si bien muchas investigaciones sobre selección de personal se han centrado en componentes importantes de ajuste con respecto a organizaciones y rutinas existentes y bien



establecidas, se ha prestado mucha menos atención a la organización de personas y organizaciones en el contexto de la formación de nuevos emprendimientos»<sup>8</sup> (p. 282).

Los autores enfatizan con mayor fuerza: «Más concretamente, hasta la fecha, ni la literatura de la organización de la persona-organización ni la investigación de emprendimiento ofrece orientación concreta sobre los factores que hacen que algunas personas, pero no otras, tengan éxito como empresarios tecnológicos»<sup>9</sup> (Markman y Baron, 2003, p. 282). La cita hace referencia directa a las empresas de base tecnológica, mas la afirmación se puede extrapolar a lo que implica emprender en un escenario de alta complejidad. De esta forma, la configuración de competencias de los emprendedores resulta clave a la hora de proyectar sus posibilidades de desempeño empresarial.

En medio del vacío que deja la literatura respecto a esta forma de entender el asunto, Brandstätter (1997) es quien más se ha aproximado al estudio de la conformación de equipos emprendedores mediante pruebas de medición de la personalidad para incrementar la probabilidad de éxito del emprendimiento. Este autor expone cómo en las últimas dos décadas se observa un creciente interés por la investigación del espíritu emprendedor, por ejemplo, mediante una serie de talleres internacionales sobre el tema en distintos eventos académicos europeos, revisiones de la literatura, artículos en revistas de relevancia científica que no están familiarizadas con la psicología

---

<sup>8</sup> Traducción propia, a partir de: “While much research in personnel selection has focused on important components of fit with respect to existing, well-established organizations and routines, far less attention has been directed to person–organization fit in the context of new venture formation” (Markman y Baron, 2003, p. 282).

<sup>9</sup> Traducción propia, a partir de: “More notably, to date, neither person-organization fit literature nor entrepreneurship research offers concrete guidance as to the factors that make some persons, but no others, successful as technological entrepreneurs” (Markman y Baron, 2003, p. 282).

(por ejemplo, *American Journal of Small Business*, *Journal of Small Business Management*, *Journal of Business Venturing*).

Así, basado en una de las pruebas más utilizadas en la evaluación de la personalidad, la 16PF (inventario de personalidad de dieciséis factores de Cattell), Brandstätter (1997) comparó cuatro grupos de emprendedores para indagar en qué medida la decisión de crear una empresa privada está determinada por la estructura de personalidad. Este estudio asume que los emprendedores, como las personas más poderosas e influyentes en sus empresas, desempeñan un papel dominante y significativo en el proceso de su desarrollo y que el equipo emprendedor — como equipo líder— refleja sus rasgos de personalidad en el desempeño de la empresa. Aunque esta premisa está soportada por las revisiones de Hambrick (2005) y Omerzel y Kušce (2013), hay escasos estudios cuantitativos que relacionan estos rasgos en un conjunto de personas emprendedoras con el desempeño de la empresa.

Tal como propone Levy-Leboyer (1997), se hace necesario un análisis sobre las competencias del individuo y la importancia de identificar, evaluar y capacitar en competencias, ya que estas devienen un material clave en los individuos que realizan estrategias de tipo empresarial. De esta forma, cada vez más la literatura especializada muestra el interés en el concepto de *competencia* asociado a los desempeños individuales de los emprendedores. En ese contexto, Hambrick y muchos otros, toman al Top Management Team, TMT, como unidad de análisis de los estudios. Esa misma opción se toma en este trabajo, teniendo presente que el TMT cubre todas las áreas funcionales de la empresa, las cuales analiza en el nivel directivo. Por el contrario, en una *startup* o empresa de reciente creación, el equipo puede dejar sin cubrir un área importante de la compañía o intenta hacerlo a pesar de no contar con las competencias necesarias para lograr un buen desempeño. En ocasiones, además de estar en el nivel directivo, el mismo

equipo con frecuencia está en el nivel operativo, lo cual hace suponer que el efecto debería ser aún mayor que en una compañía consolidada donde el TMT es un grupo reducido en comparación al total del personal de la compañía.

En dicho escenario, el presente estudio comparte la definición de equipo emprendedor propuesta por Schjoedt y Kraus (2009):

Un equipo emprendedor consiste en dos o más personas que tienen un interés, tanto financiero como de otro tipo, el compromiso del futuro y éxito de una empresa; cuyo trabajo es interdependiente en la búsqueda de objetivos comunes y el éxito de la empresa; que son responsables ante el equipo emprendedor y por la empresa; que se considera que están en el nivel ejecutivo con responsabilidad ejecutiva en las primeras fases de la empresa, incluida la fundación y la pre iniciación; y que son vistos como una entidad social por sí mismos y por otros<sup>10</sup> (p. 515).

El estudio del equipo emprendedor (*startup team, entrepreneurial team, founder team, new venture founding team...*) no ha desarrollado aún suficiente investigación sobre los aspectos relacionados con el temperamento, competencias y características de personalidad como equipo. De hecho, Zhou *et al.* (2015), indican que su trabajo cuantitativo con 154 emprendimientos de una incubadora en China, es uno de los primeros en estudiar la composición de la personalidad de los nuevos equipos fundadores de empresas.

---

<sup>10</sup> Traducción propia a partir de: “An entrepreneurial team consists of two or more persons who have an interest, both financial and otherwise, in and commitment to a venture’s future and success; whose work is interdependent in the pursuit of common goals and venture success; who are accountable to the entrepreneurial team and for the venture; who are considered to be at the executive level with executive responsibility in the early phases of the venture, including founding and pre- start up; and who are seen as a social entity by themselves and by others” (Schjoedt y Kraus, 2009, p. 515).

Precisemos un poco qué implicaciones tienen los conceptos de temperamento, carácter, características, personalidad y competencias que han abordado distintos autores alrededor de analizar el capital humano y, en especial, cómo lo entenderemos en el presente estudio para evaluar la importancia de ese capital humano representando en el equipo emprendedor de una nueva empresa.

Izquierdo (2002) señala: «Estos tres términos «temperamento», «carácter» y «personalidad» entremezclan en la literatura su significado y a muchos podrían parecerles hasta sinónimos. Ciertamente, son términos muy próximos, pero de ninguna manera idénticos» (2002, p. 618). En su tarea de delimitarlos, Izquierdo toma de referencia a otros autores para afirmar que la personalidad es un principio dinámico de organización que se presenta en el individuo y desarrolla los sistemas que direccionan su conducta y pensamiento característicos. Agrega el autor que mientras en el contexto angloamericano los autores tienden más a utilizar el concepto personalidad, los europeos han desarrollado más el de carácter (Izquierdo, 2002, p. 618). Y continúa: «Ambos conceptos se relacionan con la totalidad de los diferentes niveles en los que funcionan las personas: pensamiento y sentimiento, conducta y estado de ánimo, cuerpo y alma, aspectos innatos y adquiridos...» (2002, p. 618).

La Figura 1 ilustra cómo el comportamiento de los individuos tiene como fundamento el carácter, que a su vez tiene como base el temperamento.

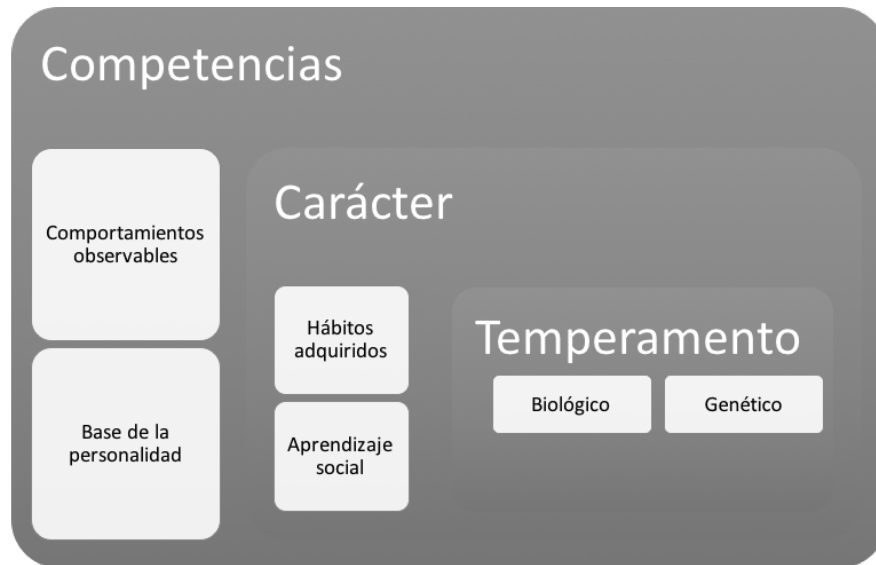


Figura 1. Alcances de los conceptos temperamento, carácter y competencias.

Fuente: Elaboración propia.

El origen es el temperamento, para el cual Allport (1961) escribe: «El temperamento, al igual que la inteligencia y la constitución corporal, constituye una especie de material bruto que acaba por conformar la personalidad [...]; el temperamento se relaciona con el clima bioquímico o tiempo interior en el que se desarrolla una personalidad» (Allport, citado por Izquierdo, 2002, p. 619). Entonces el temperamento haría referencia a la dimensión biológica o más instintiva de la personalidad, es decir, se hereda genéticamente, y constituyen así la base desde la cual se procesan las innumerables influencias ambientales que reciben las personas a lo largo de su vida.

El carácter sería el componente aprendido de la personalidad, que aparece como consecuencia de las experiencias que vivimos, modulando las predisposiciones que derivan de nuestro temperamento. El carácter, deriva de la interacción social, depende del contexto en que nos desarrollamos y, por tanto, tiene mucho que ver con la cultura.

La personalidad, que determina el comportamiento de una persona, englobaría ambos conceptos, ya que en la formación de la personalidad intervienen tanto la base biológica (temperamento) como las influencias ambientales (carácter) (Alles, 2007). Mas, dado que es difícil delimitar qué parte de la forma de ser viene dada por la herencia genética y cuál deriva de la influencia del ambiente en que vivimos, resulta más útil el concepto de competencias como base de la personalidad que los dos anteriores.

Compartimos la afirmación de Izquierdo (2002) cuando indica: «Es sobradamente difícil definir lo que constituye la personalidad de alguien. Al final de todas las cuestiones que tiene sin resolver la Psicología de la Personalidad, lo que en el fondo interesa son las “diferencias individuales”» (p. 629). Para lo que nos compete en esta investigación, interesa afirmar que esas diferencias individuales juegan en un equipo de personas para generar un perfil de equipo emprendedor.

Tanto las aptitudes como los rasgos de personalidad son la base desde la que se configuran las competencias, la plataforma donde las experiencias del individuo le permiten incorporar las capacidades que lo van a hacer competente. Es decir, las aptitudes de un individuo y su perfil de personalidad condicionan, cuando no determinan, las competencias que va a ser capaz de desarrollar.

Entre las aptitudes se pueden citar, como ejemplos, la capacidad de concentración, el razonamiento matemático, la capacidad verbal, la memoria asociativa, el razonamiento espacial, la destreza motriz, etcétera. Los rasgos de personalidad tienen que ver con cuestiones como el equilibrio emocional, el nivel de agresividad, la extroversión, la introversión, la paciencia, el optimismo, la adaptabilidad, la empatía o la paciencia, entre otros.

Algunos autores, entre ellos Martha Alles (2006), considera a las competencias como características derivadas de la personalidad. Por eso, teniendo claro lo que aquí se entiende por *equipo emprendedor*, y después de haber precisado nuestro entendimiento sobre temperamento, carácter, comportamiento y personalidad, a continuación, se expone lo que entenderemos por *competencia* para luego relacionar ambos conceptos.

#### **1.4 Definición de competencia**

Desde 1973, cuando por primera vez McClelland hizo referencia al concepto de competencia, este se ha vuelto popular y su importancia está ampliamente reconocida en la literatura. A pesar de ello, en la práctica existen considerables confusiones en cuanto a lo que realmente significa, al uso del mismo, las dimensiones que abarca, sus clasificaciones y su aplicación para llevar a cabo una tarea o para tener un desempeño superior en el mundo del trabajo. Así lo sustentan Ahmed, Rafiq y Saad (2003), Chen (2010), Delamare y Winterton (2005) y Hafeez y Essmail (2007).

En tanto la competencia indica asuntos de la persona, este concepto se muestra cercano al de personalidad; no expresa exactamente la personalidad de un individuo, si bien parte de ella. Green (2000 citado por Ahmed *et al.*, 2003) describe la competencia individual como una descripción escrita de los hábitos de trabajo mensurables y las habilidades personales utilizadas para lograr un objetivo al desempeñar un trabajo. Él enfatiza que las competencias individuales contribuyen a lograr metas en el mundo del trabajo.

En el nivel grupal, las competencias grupales parecieran moldear una suerte de personalidad grupal: la dinámica de grupo provee unos moldeamientos de los comportamientos individuales cuyo desarrollo depende de la forma como cada persona, desde su forma de ser y visión del mundo, lee esa realidad nueva que implica el equipo emprendedor. Como puede apreciarse, se trata de un

sistema con dos niveles que se inter-afectan y genera retroalimentaciones que influyen en el desempeño del equipo.

McClelland (1998) entendió las competencias como un conjunto de *características subyacentes*, causalmente relacionadas con los comportamientos y acciones exitosas en el contexto de su actividad profesional. Por su parte, Markman y Baron (2003) son enfáticos al sostener que una clave decisiva en el éxito de los emprendedores es —justamente— el grado preciso en que administran sus habilidades y características para crear una nueva empresa, aspecto que resalta la alta concordancia que representa la competencia al alinear unos conocimientos que dirigen las habilidades a desempeños específicos que derivan de las demandas y posibilidades del entorno.

Por el contrario, lo que McClelland denominó como características subyacentes supone ya un concepto muy ambicioso, al englobar en él todos los aspectos que el individuo tiene y pone al servicio del desarrollo de su comportamiento en el trabajo. En la presente investigación se entiende por *trabajo* el desarrollo de una labor como socios de una nueva empresa, con las implicaciones que esto conlleva. Las características subyacentes de cada individuo resultarían de la suma de sus capacidades cognoscitivas —que se entienden como *aptitudes*—, sus tendencias de conducta —que se denominan *aptitudes*—, sus rasgos de personalidad y los conocimientos adquiridos, que pueden ser de nivel teórico y/o experiencial (Santos, Barroso y Ávila, 2013, p. 4).

Los conceptos de rasgos de personalidad y competencias suelen confundirse dado que están íntimamente relacionados. Veamos brevemente cuál contiene al otro. En su libro *Desarrollo de competencias gerenciales: un modelo alternativo* (2011), Lydia Arbaiza reseña que McClelland:

Demostró a través de evidencias empíricas que las aptitudes, la historia académica y los títulos no predicen el rendimiento de una persona en su lugar de trabajo. Realizó una investigación con los trabajadores de una empresa y comparó las características de las



personas que obtuvieron éxito en las áreas personal y laboral con aquellos trabajadores cuyo desempeño no había sido exitoso. Los resultados mostraron que las características personales tales como rasgos de personalidad, motivaciones, valores reflejados en pensamientos, emociones y comportamientos son las que diferencian a los mejores trabajadores (Arbaiza, 2011, p. 6).

De este modo, McClelland (1973) comprobó que el éxito en un trabajo «está directamente relacionado con características personales llamadas competencias, capaces de predecir un rendimiento superior en el trabajo» (Arbaiza, 2011, p. 6). Así como McClelland considera que en las competencias están considerados los rasgos de personalidad, para el autor francés Levy-Levoyer (1997) existe una diferencia entre *rasgos* y *competencias*. Los primeros caracterizan a los individuos; las segundas son la puesta en práctica de aptitudes, rasgos y conocimientos.

En la siguiente gráfica se ilustra cómo Spencer y Spencer (1993, citados por Arbaiza, 2011) proponen el *Modelo del Iceberg* en el que se observan dos grandes grupos de competencias: «las más fáciles de detectar o evaluar y desarrollar, como las habilidades y conocimientos; y las más difíciles de evaluar y desarrollar como el concepto propio o concepto de uno mismo, las actitudes, los valores, los rasgos de personalidad y las motivaciones» (Arbaiza, p. 10).

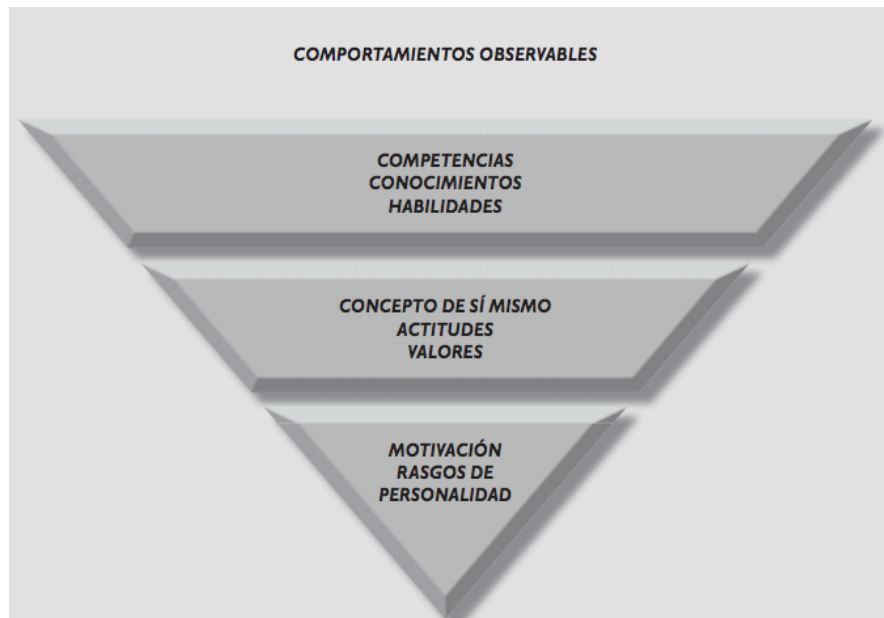


Figura 2. Pirámide de comportamientos observables (Spencer y Spencer, 1993).

La figura muestra que los rasgos de personalidad son aspectos de las competencias y se relacionan directamente con el desempeño de las personas al desarrollar un trabajo. Es decir, las competencias implican realizar una acción y producir un resultado; por ello, conocer las competencias puede llegar a predecir los comportamientos que corresponden con el desempeño. En efecto, de acuerdo con García-Sáiz (2011), las competencias diferencian a un trabajador superior de uno aceptable, por lo que pueden llegar a predecir el desempeño en el trabajo.

En su estudio, García-Sáiz propone otra clasificación de las competencias en cuatro modelos de análisis: funcional, conductista, constructivista y holístico. Esta clasificación, advierte, trata de solventar la amplia gama de problemas teóricos que existen alrededor de las competencias y evidencia por qué se denomina un concepto *fuzzy* o borroso. Cuando se busca la semántica del término *competencia*, aparecen dos conceptos en inglés que traducen lo mismo al español, pero

con significados diferentes; estos son: *competence* y *competency*. La literatura a menudo muestra definiciones conflictivas sobre estos dos conceptos, y aunque su diferenciación exacta no es definitiva, *competence* o *competences*, hace referencia a la capacidad mínima para desarrollar un trabajo, mientras que *competency* o *competencies* están relacionadas con el comportamiento de las personas y cómo este hace variar su desempeño hacia uno superior (Chen, 2010; Hafeez y Essmail, 2007). Driessen y Zwart (2007) sostienen que una competencia puede ser descrita como algo que una persona sabe hacer muy bien.

Mucho se ha escrito acerca de las competencias y, por lo tanto, se han desarrollado múltiples conceptos acerca de lo que son (Espíritu *et al.*, 2012). Aquí se entiende el concepto de competencia como un constructo multidimensional, una combinación de características de personalidad, habilidades, capacidades, actitudes y comportamientos, incluyendo motivaciones y valores que conducen efectivamente a un desempeño superior en una nueva empresa. Este enfoque es coherente con lo señalado por Markman y Baron (2003):

Si bien hemos señalado que la falta de investigación sobre la organización de la persona y la organización, tal y como se aplica al estudio del espíritu emprendedor, hace que nuestra comprensión de la formación de nuevos negocios sea incompleta, es importante señalar que en ningún sentido implica que los efectos de la diferencia individual son más fuertes o más importantes que otras variables para determinar el éxito de los empresarios. De hecho, compartimos plenamente la perspectiva, reflejada en la investigación estratégica de gestión, de que muchos factores—incluyendo las fuerzas del mercado, las tendencias de la industria,

los nuevos descubrimientos tecnológicos, etcétera— interactúan de formas complejas para determinar en última instancia el éxito de las empresas [...] <sup>11</sup>. (p. 97)

Al hilo de lo anterior, nuestro planteamiento está *en línea con*, más no *limitado a*, el enfoque del comportamiento que realizaron White (1959) y McClelland (1976), Lathi (1999) y Stoof (2007), una visión en la que lo comportamental no se entiende como una consecuencia lineal de lo cognitivo. De hecho, se asume que, entre los conocimientos y la capacidad para desplegarlos en contextos determinados, existe una serie de competencias (o mejor, *metacompetencias*) que dosifican y modulan la acción. Por esta razón se siguen las premisas de McClelland, sin limitarse a ellas, en cuanto a que la competencia implica disposiciones y habilidades que superan la capacidad cognitiva pura y descontextualizada, por lo cual lleva elementos de autoconciencia, habilidades de socialización y autorregulación (Delamare y Winterton, 2005, p. 31): el comportamiento tiene el fundamento de la competencia y se diferencia de la personalidad y de la inteligencia, en que la competencia se puede aprender a través de la formación y entrenamiento para desarrollarla (McClelland, 1998). Es decir, se toma una concepción amplia de competencias que abarca tanto habilidades como comportamientos y características personales; concepción también consistente con la definición de competencias recogida por Rezaeizadeh *et al.* (2017).

El sustento teórico para esta definición se deriva de la exploración y la contribución que hicieron Delamare y Winterton (2005) al proponer una tipología holística de la competencia

---

<sup>11</sup> Traducción propia, a partir de: “While we made the point that the absence of research on person-organization fit as it applies to the study of entrepreneurship renders our understanding of new business formation incomplete, it is important to note that we in no sense imply that the effects of individual-difference factors are stronger or more important than other variables in determining entrepreneurs’ success. In fact, we fully share the perspective, reflected in strategic management research, that many factors—including market forces, industry trends, new technological discoveries, and so on—interact in complex ways to ultimately determine the success of entrepreneurial firms” (Markman y Baron, 2003, p. 97).

después de contrastar los tres enfoques dominantes que comenzaron con relativa independencia, primero en Estados Unidos (EU), luego en Reino Unido y más recientemente en Francia y Alemania.

De la contrastación realizada por Delamare y Winterton (2005), se resalta el enfoque tradicional de EU que demuestra cuán importantes son las competencias individuales en relación con el uso de competencias de comportamiento como medio para desarrollar rendimientos superiores (p. 40). Tras analizar las cinco dimensiones expuestas por Cheetham y Chivers (citado por Delamare y Winterton, 2005), este trabajo hace énfasis en tres de esas dimensiones: las competencias personales, las competencias éticas y las metacompetencias.

En aproximación a lo que demostraron Spencer y Spencer (1993, citados por Delamare y Winterton, 2005), las competencias que se definan serán individuales y se podrán medir confiablemente, con el objetivo de poderlas analizar luego en un conjunto de personas (equipo emprendedor), y demostrar si marcan una diferencia significativa entre las nuevas empresas que se desempeñan como el promedio o inferior a él y las que tienen un desempeño superior. De hecho, «los estudios empíricos también apoyan la opinión de que, en lo que respecta al espíritu empresarial, las diferencias individuales sí importan: diferentes personas pueden ser más idóneas que otras para explotar oportunidades comerciales o crear nuevas empresas» (Markman y Baron, 2003, p. 286).

Por otro lado, en acercamiento al trabajo de Chen (2010) y sus cuatro enfoques (el trabajo, el futuro, la personas y los valores), este estudio acoge la combinación de los cuatro, pues se entiende la pertinencia de ponderar tanto el trabajo, la concepción de futuro, el rol de las personas, y el ejercicio de valores en lo que respecta a la configuración de equipos de alto desempeño en el acto de emprender.

De igual forma, en esta investigación se toma como base la argumentación de Hartle (1995), según la cual la competencia es «una característica individual que ha demostrado que conduce a un desempeño superior» (p. 107), asunto que incluye tanto las *competencias* visibles de *conocimientos y habilidades y elementos subyacentes de las competencias*, como *rasgos y motivos*.

Con todo, la competencia es un constructo multidimensional que incluye: (a) las *competencias sociales* (incluidos los comportamientos y las actitudes), las cuales probablemente tengan un peso importante a la hora de iniciar una empresa entre varias personas; (b) las *metacompetencias*, tales como la creatividad y la innovación, que implican la capacidad de aprender a aprender; y (c) las *competencias personales*, las cuales tendrán incluidas las competencias éticas. Por tanto, el enfoque de este trabajo lo constituye la doble articulación de un interrogante: primero, la cuestión acerca de las competencias individuales y sus formas de combinación dentro de un grupo de personas que inician una empresa; segundo, el análisis de cómo la combinación de competencias comportamentales se puede usar para desarrollar un desempeño superior. Por estas dos razones, y por lo expuesto antes, en este trabajo se optó por un enfoque holístico de competencia.

#### **1.4.1 Competencias para emprender.**

Gran parte de la investigación en emprendimiento se ha basado en la premisa de que los empresarios incorporan características distintivas de personalidad que pueden identificarse y que se utilizan para indicar el potencial empresarial (Carland *et al.*, 1996). En conjunto, estos hallazgos han permitido unas primeras claridades conceptuales que aún no se traducen en formas concretas para poner en práctica la identificación, medición y relación con el potencial de éxito de la nueva empresa.

La característica emprendedora que más temprano se identificó fue la *asunción de riesgos*. Cantillón (1755, citado por Rodríguez, 2009) resaltaba como características principales de los emprendedores la capacidad para asumir riesgos y la determinación para actuar. Palmer (1971, citado por Carland *et al.*, 1996) propuso que la evaluación y asunción de riesgos son los elementos principales del emprendimiento. Para Schumpeter (1934), la asunción de riesgos no es muy diferente a la de otros individuos, por lo cual la característica central del emprendimiento debería ser realmente la innovación.

Se concluye entonces que, a pesar de que los estudios disponibles sobre competencias emprendedoras, características, rasgos de personalidad o comportamientos del emprendedor se rastrean desde siglos atrás y van en aumento actualmente, aún la teoría está fraccionada y limitada a relaciones entre competencias (incluyentes o excluyentes), individuos y efecto grupo, y el peso que ellas tienen en otras variables como el desempeño empresarial. Esto se debe a que los estudios de competencias emprendedoras se han centrado más en el individuo, generando un listado amplio de competencias con las cuales idealmente debería contar una persona, de manera que los emprendedores tendrían que ser cada uno un dechado de virtudes para poder cumplir la mayoría de ellas. Que tales elementos sean cumplidos por un equipo de personas que se complementan en competencias, es parte de lo que convierte a nuestro enfoque holístico en algo más aplicable en la cotidianidad.

Igualmente, es preciso señalar que existen vacíos en la literatura sobre las competencias para emprender por oportunidad basado en conocimiento. Los estudios hasta ahora están más centrados en emprendedores de empresas tradicionales donde la educación, la innovación y la tecnología, no necesariamente hacen parte de la estrategia empresarial (Johnston *et al.*, 2009). En

contraste, entender las competencias para emprender en una nueva generación de empresas es parte del alcance de esta investigación.

Dicha idea surge al observar que en algunos estudios de emprendimiento es posible diferenciar dos escuelas de pensamiento: una centrada en el modelo de rasgos; otra basada en el pensamiento contingente (Littunen, 2000). De hecho, Littunen, desarrolló un estudio de seguimiento cuyo fin fue comparar la *motivación al logro* y el *locus de control* en las diferentes fases de un emprendimiento. Su hipótesis era que el emprendimiento afecta los rasgos de personalidad de los emprendedores. Nuestro interés radica en la relación inversa, es decir, cómo los rasgos de personalidad centrados en las competencias de los emprendedores que se desarrollan a partir de estos afectan el desempeño de la nueva empresa.

La literatura alrededor del emprendimiento ha visto la importancia de las competencias desde dos perspectivas: las competencias como factor esencial para el éxito de una nueva empresa y las competencias como prerrequisito para sostener en el tiempo el éxito empresarial (Rezaeizadeh *et al.*, 2017).

Sin embargo, aunque la concepción de competencia incluye aspectos globales de la persona (no solo su desempeño en una actividad específica), hasta ahora los estudios desarrollados se han centrado esencialmente en el comportamiento aislado del emprendedor, con lo cual se dispone de poca evidencia de investigaciones que analicen el desempeño en grupo. Asegura Brandstätter:

El comportamiento emprendedor (tomar la iniciativa, ser innovador, la configuración del entorno de acuerdo con las ideas y los objetivos propios, etcétera) sería importante en



cualquier posición de liderazgo en los niveles más altos de las organizaciones, en particular de las organizaciones con fines de lucro<sup>12</sup>. (1997, p. 160)

Con más detalle, Casson, citado por Littunen, hace un compendio del trabajo de otros académicos alrededor de este tema; señala: «Las características típicas de un empresario de éxito son la capacidad de asumir riesgos, la innovación, el conocimiento de cómo funciona el mercado, conocimientos técnicos de fabricación, técnicas de comercialización, gestión empresarial, y la capacidad de cooperar»<sup>13</sup> (Casson, 1982, citado por Littunen, 2000, p. 295). En ese sentido, no todos los fundadores que aparezcan en el documento de constitución legal de una compañía son necesariamente emprendedores. Tal puede concluirse de la investigación de McClelland (1973) quien entrevistó a emprendedores de todo el mundo, gracias a lo cual halló que, en todos los sectores económicos estudiados, sin importar condiciones de sexo, cultura, religión o raza —en todos los niveles socioeconómicos— todos ellos tienen una serie de pautas comportamentales (Santos *et al.*, 2013). Ello es consistente con la perspectiva holística sobre las competencias, y con lo que se pretende en este trabajo respecto a entender si hay un conjunto de competencias clave comunes en los equipos emprendedores que hacen diferenciar las empresas exitosas de las no exitosas.

De acuerdo con McClelland (1973), hay 20 competencias emprendedoras que separan a las personas triunfadoras de las que no lo son; acorde a sus hallazgos: independencia, energía,

---

<sup>12</sup> Traducción propia, a partir de: “Entrepreneurial behaviour (taking initiative, being innovative, shaping the environment according to one's ideas and goals etc.) would be important in any leading position in the higher levels of organizations, in particular of profit-making organizations” (Brandstätter, 1997, p. 160).

<sup>13</sup> Traducción propia, a partir de: “The characteristics typical of a successful entrepreneur are the ability to take risks, innovativeness, knowledge of how the market functions, manufacturing know-how, marketing skills, business”.

soñadores, decisión, reconocer lo importante, hacedores, determinación, dedicación, tecnología, educación, detallistas, entusiasmo, empatía, emoción, ética, búsqueda de equilibrio, destino, dinero, distribución y experimentación. Similarmente, Littunen (2000) y García *et al.* (2010) proponen características como un buen olfato para los negocios, una actitud favorable para asumir riesgos, la capacidad de identificar oportunidades de negocio, la capacidad de corregir errores de manera eficaz, y la capacidad de aprovechar las oportunidades rentables, todos aspectos centrales en la configuración de las competencias de un emprendedor.

Beugelsdijk y Noorderhaven (2005) afirman que los empresarios difieren de la población general y de los empleados en un sinnúmero de características. Así, para Deáková, Drážovská, Grznárik y Kondášová (2010, citados por Kozubíková, Belás, Bilan y Bartos, 2015, p. 42), las cualidades personales más importantes para un empresario son: valor, autonomía, responsabilidad, determinación, perseverancia, actitud proactiva, la creatividad y conocimiento técnico en un área particular de la economía donde este empresario tiene la intención de hacer negocios. En los empresarios se evidencia una tendencia a elegir por sí mismos un área de negocio que presenta una alta consistencia entre sus características personales y los requisitos para el éxito.

Resultados semejantes surgen en estudios alrededor del mundo. Di Zhang y Bruning (2011) estudiaron la relación entre las características personales y la orientación estratégica en emprendedores de Canadá. Su estudio considera las características personales de un empresario como un recurso exclusivo que se entrega a su empresa. Su enfoque también está en el estudio del individuo emprendedor, sin abordar la dimensión de equipo emprendedor. En consonancia con sus hipótesis, los autores encontraron que las características personales de los emprendedores, como la necesidad de logro, necesidad de la cognición y locus de control interno, tienen una influencia positiva en los resultados empresariales. Di Zhang y Bruning (2011) realizaron una recopilación

de la literatura de gestión de empresas en la que se evidencian los múltiples esfuerzos de los investigadores en la identificación del conjunto de características personales deseables para el inicio de nuevas empresas o la gestión eficaz de las ya existentes. En los trabajos que revisaron, se destacan competencias que influyen en los resultados empresariales de manera positiva: la orientación al logro, el locus de control interno, la asunción de riesgos, la experiencia profesional, la educación y la intuición. Así mismo, hallaron relaciones positivas entre el desempeño empresarial y la propensión a actuar de forma autónoma, la voluntad de innovar, aspectos que se conjugan con una tendencia a ser agresivos hacia los competidores y buscar de forma proactiva las oportunidades del mercado.

En particular, esa tendencia a asumir riesgos aparece también en el estudio de Soininen, Martikainen, Puumalainen y Kyläheiko (2012), donde la innovación, la asunción de riesgos y la proactividad, son características esenciales de orientación empresarial. En estas características mencionadas se centran los hallazgos de la mayoría de investigadores, con lo que se puede ver una tendencia común a lo largo de países y sectores económicos. De hecho, y de manera más reciente, Omerzel y Kušce (2013) tomaron siete de los diferentes rasgos personales de los emprendedores que han sido investigados en trabajos anteriores: el deseo de independencia, la necesidad de logro, la confianza en sí mismo, el locus de control, la propensión a la asunción de riesgos, el conocimiento y la información, el reconocimiento de la oportunidad; características que surgen de nuevo como críticas en los empresarios de éxito. En efecto, García *et al.* (2010) concluyen en su estudio del emprendedor que:

...se trataría de un individuo sin miedo al fracaso, que identifica buenas oportunidades de negocio en el entorno, que considera poseer los conocimientos y habilidades necesarios

para crear y dirigir una nueva empresa, y que reconoce haber conocido personalmente a algún emprendedor en los últimos años. (p. 43)

Desde una línea parecida, entre las actitudes importantes a la hora de emprender, Amorós (2011, citado por Espíritu *et al.*, 2012) menciona: «...el nivel de riesgo que el individuo está dispuesto a soportar y la visión que tiene de sus propias habilidades, conocimientos y experiencia en la creación de un negocio» (p. 32).

Por otro lado, la investigación psicológica de los empresarios ha demostrado que otro rasgo característico de la gente de negocios es la capacidad de tomar decisiones en condiciones de incertidumbre. Los empresarios se estimulan más por el éxito que por el dinero; este último funciona simplemente como una medida de logro y éxito en este tipo de personas (Kozubíková *et al.*, 2015). Esto sucede porque los empresarios de los tiempos actuales deben equiparse con múltiples habilidades funcionales para liderar sus empresas de manera que puedan hacer el mejor uso de todos los recursos existentes (Suman, 2009). En una economía que globalmente se basa cada vez más en el conocimiento, el talento humano es un recurso clave, por lo cual la configuración de equipos directivos efectivos puede brindar una ventaja competitiva. Para esta construcción se requiere conocer y entender las competencias profesionales y de personalidad o comportamiento de un equipo, en este caso, de los equipos de emprendedores.

En la literatura revisada, buena parte de los trabajos de personalidad del emprendedor se abordan desde lo psicológico, lo social, y —en su mayoría— se enfocan en temas cualitativos y/o teóricos. Se detecta entonces una brecha en estudios cuantitativos y, más aun, en su relación con el éxito empresarial. Rwigema y Venter (2004, citados por Johnston *et al.*, 2009, p. 31), encontraron los siguientes rasgos comunes en un emprendedor: compromiso, autosuficiencia, tenacidad, necesidad de logro, impulso de oportunidad, iniciativa, responsabilidad, capacidad de resolución

de problemas y habilidades para construir equipos. Estos estudios —tanto como la mayoría— se han centrado en las actitudes y los valores del emprendedor como individuo, pero no como grupo que logra generar una combinación de competencias que, como equipo, pueden ser más proclives o no al éxito empresarial.

Cierto que muchos autores han invertido considerables esfuerzos en identificar el conjunto de características personales deseables para iniciar una empresa y para lograr una gestión eficaz de las compañías. Sin embargo, se han analizado empresas tradicionales, consolidadas, corporaciones multinacionales; con menor frecuencia empresas de reciente creación que nacen para aprovechar una oportunidad de mercado. Así mismo, los investigadores se han centrado más en analizar al CEO de la compañía o a un empresario individual que a un equipo de empresarios fundadores en equipo. Esto deja un importante vacío en la literatura del campo:

Una apreciación de los diversos roles que desempeñan los emprendedores es particularmente evidente al considerar las diferencias clave entre las organizaciones emergentes y las existentes. De hecho, una creciente corriente de investigación sugiere que, aunque las empresas de reciente creación comparten mucho en común con las organizaciones establecidas, tanto gerencial como operacionalmente, estos dos tipos de empresas difieren en aspectos importantes. Para nombrar varias distinciones, las empresas de reciente creación son sustancialmente más pequeñas y tienen menos recursos, su línea de productos es limitada y en gran parte desconocida, y carecen de reconocimiento de nombre<sup>14</sup>. (Markman y Baron, 2003, p. 285)

---

<sup>14</sup> Traducción propia, a partir de: “An appreciation of the diverse roles that entrepreneurs fulfill is particularly apparent when considering the key differences between emerging and existing organizations. Indeed, a growing stream of research suggests that although entrepreneurial firms share much in common with established organizations,

Como consecuencia, existen evidencias para afirmar que las empresas jóvenes sufren los pasivos de pequeñez, novedad/adolescencia y legitimidad (Aldrich y Fiol, 1994; Audretsch y Mahmood, 1995; Brüderl, Preisendörfer y Ziegler, 1992; Brüderl y Schussler, 1990; Freeman, Carroll y Hannan, 1983; Mata y Portugal, 1994; Singh, Tucker y House, 1986; Stinchcombe, 1965; Zimmerman y Zeitz, 2002). En virtud de esto, la relación entre los entornos económicos en los cuales se desarrollan los emprendimientos guardan una estrecha relación con los factores de personalidad, desempeño y visión del mundo que manejan los emprendedores. Como ya se expuso, al estudiar al emprendedor de manera individual, se han explorado las características sociodemográficas (Tarapuez, García y Castellano, 2018), edad, género, experiencia laboral, educación, antecedentes empresariales (Johara, Yahya y Tehseen, 2017), diversidad cultural y otras variables más fáciles de medir que las competencias de estos emprendedores y el resultado de las mismas al configurar un equipo (Di Zhang y Bruning, 2011), ese es precisamente el interés de esta investigación.

Otro tema de investigación relevante en el campo del emprendimiento, son las redes. Para efectos de esta investigación, se podría pensar que la conformación del equipo de socios proviene de las redes previas al emprendimiento que ha desarrollado cada uno de los emprendedores. De hecho, algunos emprendimientos que se llevan a cabo de forma individual se debe a la debilidad de las redes personales que previamente había desarrollado el emprendedor. Es decir, redes con baja diversidad y baja fortaleza en las relaciones de amigos, compañeros, vecinos, familiares, entre

---

managerially and operationally, these two company types differ in important respects. To name several distinctions, entrepreneurial firms are substantially smaller and have fewer resources, their product line is limited and largely unknown, and they lack name recognition” (Markman y Baron, 2003, p. 285).

otros (Herrera, 2009). Autores como Ardichvili, Cardozo y Rayc (2003), Herrera (2009) y Stam, Arzlanian y Elfring (2014) han desarrollado el tema de redes del emprendedor, pero más enfocado hacia fuera del equipo emprendedor de base: es decir redes formales o redes informales con las que el equipo emprendedor interactúa. Sin embargo, la primera red a crear por parte del emprendedor, la que mayor frecuencia y duración espera desarrollar, es la que conforma con su equipo de socios para emprender. No habrá red más íntima e importante en un emprendimiento empresarial que con quienes se comparte inversión, gastos, tiempo, roles de compañeros, subordinación, complemento y contraparte en algunas situaciones. Se apuesta normalmente por un equipo de socios a largo plazo, pero dadas las vicisitudes que se enfrenta una nueva empresa en los primeros años de vida, es de esperar que se desarrollen fuertes vínculos entre los socios a partir de su compromiso personal con la nueva empresa. En relación a lo anterior, Zolin, Kuckert y Kautonen (2011) hacen referencia a la importancia de las relaciones previas existentes entre los miembros del equipo emprendedor. Los autores señalan que la elección de individuos bien conocidos para formar parte del equipo emprendedor, aumenta la capacidad del promotor del negocio para modificar los roles de los miembros principiantes del equipo, pero dificulta la posibilidad de prescindir de ellos en un futuro.

Podría pensarse que en aras de buscar el complemento en conocimientos técnicos y competencias para asumir distintos roles, esta primera red entre los socios del emprendimiento sea de alta diversidad y alta fortaleza en las relaciones; por eso, esta red tendrá elementos instrumentales y psicológicos, donde el conjunto de competencias de cada socio y el cómo juegan en la configuración con los coequiperos será un factor clave de éxito o fracaso de ese equipo emprendedor.

Como hemos visto, conforme a varios autores —entre ellos Hambrick y Mason (1984), Di Zhang (2011) y Suman (2009)— el éxito de las pequeñas empresas depende en gran medida del

capital humano de sus propietarios/gerentes. El conjunto único de capital humano que configura en su equipo emprendedor es parte clave de los recursos que se invierten en la empresa, con lo cual la nueva empresa es una especie de extensión y mezcla de los individuos que conforman el equipo emprendedor.

Lo anterior se complementa con la Teoría de *Upper Echelons* (Hambrick, 2005 y 2007; Hambrick y Mason, 1984), que destaca la integración del comportamiento como equipo y las propiedades de equipo que realmente hay, más allá de la suma de lo que cada integrante marca independientemente. Acorde a esto, se entiende que cada integrante del equipo es un operador independiente de su tema o sector. Con esto, el emprendimiento surge como un escenario multi-especializado, donde el conocimiento del sector propio del emprendimiento no es suficiente para que este obtenga un buen desempeño empresarial en el mercado.

En síntesis, la investigación de los aspectos personales de los fundadores de una empresa es un asunto relevante en la investigación actual del mundo empresarial. El ambiente empresarial está determinado por las características y motivaciones de los emprendedores al punto que a menudo es impredecible la complejidad y necesidad de cambios durante el proceso de desarrollo empresarial (Estay *et al.*, 2013; Kozubíková *et al.*, 2015). Administrar una empresa *startup* y gerenciar una firma en crecimiento puede requerir diferentes tipos de habilidades gerenciales y de conocimientos, así que incluso habría que revisar los distintos perfiles del equipo emprendedor para cada etapa de desarrollo empresarial. En ese sentido, los fundadores y los emprendedores podrían diferir de otro tipo de socios, a la vez que los perfiles del equipo pueden presentar énfasis en algunos de los factores que se requieren tanto para dar inicio a la empresa como para llevarla a excelentes niveles de desempeño.



De acuerdo con Hvide y Panos (2014), las personas más tolerantes al riesgo son más propensas a poner en marcha empresas, lo cual es congruente con Omerzel y Kušce (2013) quienes indican que la inclinación a tomar riesgos, la auto-eficacia y la necesidad de independencia son los factores más importantes que afectan el rendimiento personal del empresario.

Así, Stucki (2016), en su trabajo para analizar los fundadores de los emprendimientos con el comportamiento exportador, considera que en los emprendedores hay una marcada tendencia a tomar decisiones estratégicas para el comportamiento de la empresa, por lo cual los recursos y capacidades que posea el equipo de trabajo son fundamentales para lograr un alto impacto en la habilidad de identificar y explotar oportunidades en otros mercados.

Actitudes favorables a los climas de riesgo y de decisiones estratégicas podrían relacionarse con el ambiente (previo) de los emprendedores. De ese modo, Morales (2010) menciona que la literatura en emprendimiento, ha mostrado que los emprendedores suelen presentar ciertos antecedentes comunes, como por ejemplo, «la existencia de modelos de rol empresariales en su contexto familiar y laboral, predisposición a tomar riesgos calculados y experiencia en creación de empresas, entre otras» (p. 13).

Sin embargo, Johnston *et al.* (2009) sostienen que «Mientras los emprendedores tienen mucho en común, también difieren ampliamente. No existe un conjunto único de actitudes y comportamientos que todo emprendedor deba tener»<sup>15</sup> (2009, p. 30). Esto lleva a pensar que contar con los conjuntos de competencias ideales en emprendedores de empresas ya consolidadas (línea

---

<sup>15</sup> Traducción propia a partir de: “While entrepreneurs have much in common, they also differ widely. There is no single set of attitudes and behaviours that every entrepreneur must have” (Johnston *et al.*, 2009, p. 30).

en la que se muestran la mayoría de las investigaciones) sería tan solo uno de los referentes a considerar, pues falta ponderar el proceso de consolidación de competencias de equipo, así como testear las mismas en ambientes de mayor riesgo, tal como en el caso de las empresas que recién comienzan.

Para terminar esta sección, se presenta un resumen de las principales competencias necesarias para emprender, consideradas por diferentes autores y agrupadas por nivel de afinidad o similitud.

Tabla 1. *Panorama general de competencias en la literatura analizada.*

<b>Categorías de agrupación</b>	<b>Competencias emprendedoras</b>	<b>Autores</b>
Determinación, dominio de sí mismo, orientación al logro.	<i>Courage, responsibility, determination, perseverance, creativity</i>	Deáková, Drážovská, Grznárik y Kondášová (2010, citados por Kozubíková, Belás, Bilan y Bartos, 2015, p. 42).
	<i>Commitment, tenacity, a need to achieve, opportunity drive, initiative, responsibility, problem solving abilities, and team building abilities</i>	Rwigema y Venter, (2004, citados por Johnston <i>et al.</i> 2009).
Locus de control interno.	<i>Internal locus of control</i>	Di Zhang y Bruning (2011)
	<i>Self-reliance</i>	Deáková, Drážovská, Grznárik y Kondášová (2010, citados por Kozubíková, Belás, Bilan y Bartos, 2015, p. 42). Rwigema y Venter, (2004, citados por Johnston <i>et al.</i> 2009).
	<i>Self-confidence</i>	McClelland (1998)
	<i>Need for independence, selfefficacy</i>	Omerzel y Kušce (2013), Brockhaus y Nord, 1979; Cross y Travaglione, 2003; Hornaday y Aboud, 1971; Lee y Tsang, 2001; Shane Kolvereid y Westhead, 1991; Stewart y Roth, 2001; Van Praag y Cramer, 2001
	<i>Need for achievement and internal locus of control</i>	Di Zhang y Bruning (2011) Omerzel y Kušce (2013)
Toma de decisiones	<i>Determinación, proactive approach</i>	Deáková, Drážovská, Grznárik y Kondášová (2010)
Toma de decisions (continuación)	<i>Iniciative</i>	McClelland (1998) y Brandstätter (1997)
	<i>Propensity to act autonomously</i>	Di Zhang y Bruning (2011)
	<i>Proactivity</i>	Soininen <i>et al.</i> (2012)
	<i>Independent, autonomous</i>	Kozubíková, Belás, Bilan y Bartos (2015)
	<i>Need for autonomy and decisiveness</i>	Driessen y Zwart (2007)

<b>Categorías de agrupación</b>	<b>Competencias emprendedoras</b>	<b>Autores</b>
Asumir riesgos	<i>Persistence</i>	Tasnim, Yahya, Zainuddin, 2014
	<i>Decision making, problem solving</i>	Omerzel y Kušce (2013)
	Propensión al riesgo	García, Martínez, Fernández, 2010
	<i>Ability to take risks</i>	Casson, 1982, citado por Littunen, 2000, p. 295
	<i>Achievement motivation, locus of control</i>	Littunen (2000)
Adaptación al cambio	<i>Risk-taking</i>	Di Zhang y Bruning (2011)
	<i>Take risks</i>	Soininen, Martikainen, Puumalainen y Kyläheiko (2012)
	<i>Risk dimentions</i>	Omerzel y Kušce (2013) Brockhaus y Nord, 1979;
	<i>Motivation to take risks</i>	Cross y Travaglione, 2003; Hornaday y Aboud, 1971;
	<i>Adapting to changes</i>	Lee y Tsang, 2001; Shane Kolvereid y Westhead, 1991;
Creatividad e Innovación	<i>Flexibility</i>	Stewart y Roth, 2001; Van Praag y Cramer, 2001
	<i>Innovatiness</i>	Brandstätter (1997)
	<i>Creativity</i>	Kozubíková, Belás, Bilan y Bartos, 2015
Orientación al mercado	<i>Creativity and innovation</i>	Tasnim, Yahya, Zainuddin, 2014
	<i>Market awareness</i>	Driessen y Zwart (2007)
	<i>Market orientation</i>	McClelland (1998)
Influencia en los demás, persuasión, locuaz	<i>Knowledge of how market functions</i>	Casson (citado por Littunen, 2000, p. 295); Soininen, Martikainen, Puumalainen y Kyläheiko (2012)
	Habilidades de negociación	Deáková, Drážovská, Grznárik y Kondášová (2010)
	<i>Ability to cooperate</i>	Di Zhang y Bruning (2011)
Solidez, servicio, estabilidad emocional	<i>Negotiation, Communication (written and oral)</i>	Driessen, M. y Zwart, P. (2007)
	<i>Impact and influence</i>	Di Zhang y Bruning (2011)
	<i>Immunity to stress</i>	Littunen (2000)
Planeación estratégica	<i>Emotional balance under stressful situations</i>	García, Martínez, y Fernández, 2010
	<i>Less reactive to stress, tend to be even-tempered, well-adjusted, relaxed, self-assured, and calm</i>	Casson (citado por Littunen, 2000, p. 295)
	<i>Social orientation</i>	Driessen y Zwart (2007)
	<i>Need for cognition</i>	Driessen y Zwart (2007)
	<i>Financial controlling, problem analysis</i>	Zhou (2015); Brockhaus y Nord (1979); Cross y Travaglione (2003); Hornaday y Aboud (1971); Lee y Tsang (2001); Shane Kolvereid y Westhead (1991); Stewart y Roth (2001); Van Praag y Cramer (2001)
	<i>Attention to detail</i>	McCrae and John (1992, citados por Zhou, 2015)
	<i>Analytical thinking, information seeking, conceptual (inductive) thinking</i>	McClelland, (1998)
	<i>Analitical thinking</i>	Driessen y Zwart (2007)
	<i>Bussines managment skills</i>	Di Zhang y Bruning (2011); Omerzel y Kušce (2013)
	<i>Enfoque gerencial</i>	Driessen y Zwart (2007)

Fuente: Elaboración propia.

### **1.4.2 Competencias del equipo emprendedor.**

El tema de las competencias individuales en el trabajo ha sido relevante en los años recientes. Por el contrario, el tema de la competencia del equipo ha recibido poca atención (Zhou *et al.*, 2015). Las competencias individuales son importantes, pero deben verse en el contexto de lo que un equipo necesita para desempeñarse bien en el nacimiento y primeros años de vida de una empresa (Margerison, 2001).

Nos interesa en particular entender la conformación de los equipos de personas que se unen para poner en marcha una empresa y consolidarla. Aunque su enfoque no son los equipos emprendedores, Goldstein (1999) habla de la sabiduría de los colectivos y cinco componentes clave del trabajo en equipo que para favorecer la consolidación de estructuras, procesos y cualidades coherentes, útiles y benéficas, durante el proceso de organización en los sistemas complejos.

Los 5 componentes clave son:

1. Capacidad de liderazgo, pero liderazgo y aprendizaje compartidos.
2. Adaptabilidad, capacidad para modificar procesos y estructuras en función de las demandas del entorno.
3. Monitorización mutua de desempeño, con el objetivo de asegurar que todo se está realizando según lo esperado y asegurar que se siguen los procesos adecuados.
4. Comportamiento solidario, de apoyo físico y verbal, permite ofrecer realimentación, ayuda durante la ejecución de las tareas y mejora la capacidad de adaptación del equipo y el reajuste de los desequilibrios en las cargas de trabajo.
5. Orientación al equipo que denota capacidad y compromiso. (Goldstein, 1999, p. 49, citado en Salas *et al.*, 2009)

Estos componentes aplican para cualquier equipo que trabaje en entornos complejos y aplicaría incluso más en una empresa nueva en la que todas sus funciones y procesos están en construcción.

Se sabe que la capacitación y el entrenamiento pueden mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes; en contraste, la personalidad se considera estable y profundamente arraigada en las predisposiciones. La investigación sobre la composición del equipo a menudo se centra en los efectos de ciertas combinaciones de rasgos de personalidad dentro de un equipo en el rendimiento del mismo (Zhou *et al.*, 2015). Así, Belbin (1993) encontró que ciertas combinaciones de roles de equipo resultan en un rendimiento deficiente del equipo mientras que otras combinaciones dan lugar a los llamados equipos ganadores (van de Water *et al.*, 2008). En este trabajo haremos un contraste en las combinaciones de las competencias de los emprendedores fundadores de una empresa y buscaremos entender los niveles de diversidad en los *set* de competencias de los miembros del equipo.

Como se puede apreciar en la revisión presentada, mientras el interés por el emprendimiento surge, crece la atención que merecen las cualidades de los emprendedores y hay que explorar aún en las características de esos emprendedores cuando configuran y consolidan un equipo. Hasta ahora, el interés principal de las investigaciones disponibles enfatiza en el emprendedor solitario que inicia un emprendimiento y logra llevarlo a niveles destacados de éxito. En tanto que la atención de este trabajo se centra en los equipos emprendedores, el rastreo en literatura especializada permite identificar un creciente foco en el tema de los emprendedores a la luz de las competencias, entendidas como la capacidad contextualizada de aplicar el conocimiento y de desarrollar habilidades específicas y competencias acordes al emprendimiento.

Sobre esa línea, tanto Belbin (1993) como Paris, Salas y Cannon-Bowers (2000) sugirieron que el conocimiento, las habilidades y las actitudes influyen en el desempeño exitoso, al igual que las combinaciones de los rasgos o personalidades de los miembros individuales del equipo, a pesar de lo cual son pocas las precisiones, modelos, definiciones y propuestas de medición de las competencias grupales (van de Water, Ahaus y Rozier, 2008; Zhou *et al.*, 2015). De ahí que centrarse en el conocimiento de las competencias del equipo emprendedor requiera una doble precisión. La primera, esclarecer el concepto mismo de competencia, cuya popularidad ha estado, hasta ahora, acompañada de poca exactitud; la segunda, concretar el mapa de cómo las competencias individuales generan competencias grupales. *A priori*, se puede afirmar que la dinámica de equipo de trabajo genera, en el contexto del emprendimiento, unas interacciones que podrían permitir el afianzamiento de unas competencias en unos integrantes del equipo, en un contexto de multiafectación propio de los retos que significa emprender.

El estudio de las competencias del equipo emprendedor implica entonces ver los niveles de desarrollo de las competencias de los integrantes de cada equipo además de entender los niveles de diversidad entre ellos, para comprender los efectos que resultan a mayor o menor diversidad. Algunos elementos encontrados al examinar la combinación de competencias, niveles de desarrollo y diversidad de las mismas entre los integrantes de un equipo emprendedor, nos indican que la conformación estratégica de un equipo de socios debería estar caracterizado por un alto nivel de interdependencia; es decir, el rendimiento de un nuevo equipo de emprendimiento depende en gran medida del nivel de cooperación e interacción laboral entre los miembros que lo integran (Stewart y Barrick, 2000).

Las aproximaciones que se encontraron para analizar configuraciones de equipos emprendedores que pudieran tener mejores resultados empresariales a partir de sus

interdependencias comportamentales o diversidades entre sus competencias, señalan que la diversidad de comportamientos dan métodos de trabajo diferentes que podrían lograr resultados diferentes. Zhou *et al.* (2015) establecieron su estudio en la diversidad de los rasgos de personalidad de los equipos fundadores de nuevas empresas, agrupando las competencias en dos grandes clasificaciones: los orientados a la relación y los orientados a la tarea. Encontraron que, en los equipos orientados a las relaciones, un nivel alto de desarrollo en competencias orientadas a las relaciones con una alta diversidad, pueden influir positivamente en el crecimiento económico de la nueva empresa, mientras que en los equipos orientados a la tarea, el alto nivel de competencias relacionadas al logro y resultados pero baja diversidad entre ellos, podría ser beneficiario para la nueva empresa. No obstante en su revisión teórica, hallaron estudios previos que no son concluyentes e incluso se contradicen en los niveles de competencias que deben tener los miembros de un equipo emprendedor y especialmente en los niveles deseables de diversidad entre ellos para influenciar positivamente el crecimiento de la nueva empresa.

La revisión de la literatura, nos mostró pocos estudios alrededor de configuración de equipos emprendedores a partir de sus competencias, especialmente en cuanto a niveles de diversidad entre las competencias de los integrantes del equipo, solo hay ideas e indicios de cómo debería ser esa diversidad (Zhou y Rosini, 2015).

En las investigaciones meta analíticas disponibles, hay algunos estudios en los que parece que un alto nivel de diversidad en la amabilidad ayuda a los equipos fundadores de nuevas empresas a construir relaciones de confianza con los capitalistas de riesgo (Cable y Shane, 1997) o entre los miembros del equipo emprendedor, mientras que una alta diversidad en la conciencia se relaciona negativamente con el rendimiento del equipo emprendedor (Zhou y Rosini, 2015). No obstante, el constatar que varios de los estudios sobre diversidad de equipos no fueron realizados con

emprendedores sino en otros contextos, consideramos que no hay fundamentos suficientes para establecer si la diversidad debe ser alta o baja para todas las dimensiones o conjuntos de competencias y si las relaciones son positivas o negativas para cada conjunto. Es por ello que Zhou y Rosini (2015) afirman: «La escasez de estudios que exploran la diversidad de la personalidad en equipos emprendedores es explicada, en gran parte, por los obstáculos para estudiar los rasgos de personalidad de los emprendedores» (Zhou y Rosini, 2015, p. 47)<sup>16</sup>. De ahí que se considera que la presente investigación puede aportar al entendimiento del fenómeno, pues se dedica a estudiar equipos emprendedores de empresas legamente constituidas y nacidas por oportunidad en un país emergente como Colombia.

#### **1.4.3 Instrumentos de medición de competencias.**

Una de las razones por las cuales ha sido difícil contar con un instrumento, fiable y fácil de administrar, para la medición de competencias es, sin duda, la falta de una definición clara, que se corresponda con un sistema conceptual preciso y un modelo acertado y global. Esto se presenta a pesar de que el contar con herramientas eficaces para la medición de un fenómeno con implicaciones sociales y económicas tan claras como el emprendimiento, puede contribuir enormemente a su adecuada gestión (Ferneda, do Prado, Sobrinho y Balaniuk, 2012). Si se tiene presente que tanto el emprendimiento como las competencias son constructos multidimensionales (Estay *et al.*, 2013), la tarea demanda nociones esclarecedoras desde lo conceptual para facilitar su medición (Markman y Baron, 2003).

---

<sup>16</sup> Traducción propia a partir de: “The paucity of studies exploring personality diversity in entrepreneurial teams is explained, in large part, by the obstacles to studying entrepreneurs’ personality traits”.



Con todo, el resultado del incremento del interés por el estudio del emprendimiento como objetivo de investigación se traduce en un aumento de los estudios acerca de la relación entre emprendedores y empresas exitosas (Driessen y Zwart, 2007). La pregunta sobre cuáles rasgos, competencias y capacidades del emprendedor influyen el éxito empresarial es importante no solo para los iniciadores de una empresa sino también para el Gobierno con sus políticas públicas de apoyo al emprendimiento (recursos y programas de fomento), las organizaciones enfocadas en el desarrollo empresarial (incubadoras, aceleradoras), las fuentes de financiación a las jóvenes empresas (redes de ángeles inversionistas, fondos de capital de riesgo, capital semilla y crédito) y para todos aquellos investigadores del emprendimiento.

De forma que el asunto de las competencias y su medición objetiva se vuelve aún más complejo si se aborda como variable de estudio el equipo de emprendedores y no al individuo emprendedor. Vale la pena resaltar la perspectiva que Timmons (1989) tiene sobre el emprendimiento como una habilidad relacionada con la construcción y configuración de equipos fundadores, basados en sus propios talentos y competencias.

Cabe entonces trazar una ruta en la que la configuración de las competencias de equipo parte de los conjuntos individuales de competencias que se evidencian en sus integrantes. Esa línea se puede alimentar con un repertorio más amplio de propuestas teóricas y metodológicas relacionadas con la personalidad, tales como las que surgen a partir de los desarrollos empíricos e investigativos de los años recientes. Recordemos para ello que las competencias son fruto de la experiencia, pero se adquieren a condición de que estén presentes los rasgos de personalidad, por lo que para adquirir nuevas competencias se requieren competencias existentes y rasgos de personalidad. La personalidad sería el fundamento sobre el que se basa el desarrollo de las competencias (Levy-Leboyer, 1997).

Como ya se había mencionado previamente, y siguiendo la línea de Quero, Berrocal y Marín (2002) que, entre otros autores, adopta también Levy-Leboyer (1997), «definimos las competencias como: un conjunto de comportamientos observables que llevan a desempeñar eficaz y eficientemente un trabajo determinado en una organización concreta» (Quero, Berrocal y Marín, 2002, p. 46).

Este enfoque de competencias como un conjunto de comportamientos observables y su diferencia con el enfoque en el rasgo, se puede apreciar mejor si observamos el gráfico a continuación:

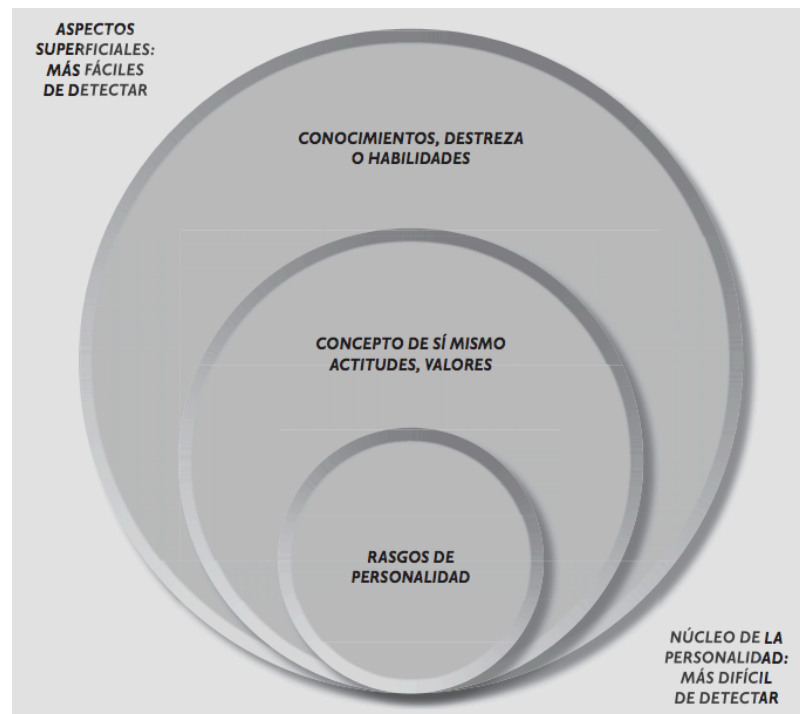


Figura 3. Clasificación de competencias según el nivel de dificultad para identificarlas (Spencer y Spencer, 1993)<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> (citado por Arbaiza, 2011, p. 11).

Por lo que, de acuerdo con Berrocal *et al.* (2002) buscamos evaluaciones psicométricas de las aptitudes, rasgos de personalidad, actitudes e intereses de las personas; pero dentro del enfoque de competencias, «no nos apoyaremos en los resultados de un *test* para definir, por ejemplo, que una persona «es tenaz», sino que dichos resultados nos servirán para saber que esa persona «puede ser tenaz»; esto es, tiene el potencial para ello. Si la persona es tenaz; es más, si su tenacidad es la que se necesita en la empresa, por su estrategia, cultura y actividad, nos lo demostrarán sus comportamientos» (Berrocal *et al.*, 2002, p. 48).

En efecto, los últimos años han sido escenario de un florecimiento de alternativas para estudiar y medir la personalidad tales como Five Factor Model FFM, 16PF, Enneagrama de la Personalidad (a menudo llamado Eneagrama), indicador de tipo Myers-Briggs (MBTI) y DISC (Chen, Tsai y Chen, 2016; Eser y Özdemirci, 2016; Ferneda *et al.*, 2013).

A continuación, se presenta una breve descripción de estos, con el fin de contar con un contexto adecuado de sus intenciones y los resultados que arrojan. De los múltiples instrumentos que sirven para medir la personalidad, estos son los que en la literatura sobre emprendimiento resaltan más, al haber sido utilizados con mayor frecuencia en el análisis de la personalidad de los emprendedores. Este paso es importante, toda vez que, como se ha venido afirmando, y se enfatizará más adelante, la personalidad es uno de los componentes de las competencias que más puede dar luces sobre el desempeño de las personas en grupos emprendedores.

**E-Scan:** El escáner del emprendedor es una herramienta objetiva de auto-reflejo para emprendedores potenciales y actuales. Provee ideas de los rasgos y capacidades necesarias para el emprendimiento. Se ha aplicado a más de 21.000 emprendedores iniciales y 60 empresarios exitosos en los Países Bajos (Driessen y Zwart, 2007). Los investigadores de este instrumento definieron cuatro tipos de competencias, cada una de las cuales consiste en un conjunto de

características: conocimiento (mercado, personas, finanzas, producción), motivación (autonomía, logro, poder), capacidades (gestionar, motivar, organizar-planear, administración financiera) y características (toma de riesgos, afiliación, tolerancia a la ambigüedad, etcétera) (Driessen y Zwart, 2007). E-Scan es una prueba accesible y anónima en Internet, que ofrece a los empresarios, o aquellos que desean iniciar un negocio por su cuenta, la posibilidad de obtener una visión de sus fortalezas y debilidades empresariales.

**Índice de equilibrio de equipos:** El instrumento surge de un trabajo liderado por Ten Haaf, Bikker y Adriaanse (2002) quienes elaboraron un índice en el marco de la teoría de roles de Belbin, y como una de sus premisas sostiene que la escasez en uno de los roles del equipo es perjudicial para el rendimiento global. El presente trabajo se aproxima a esta afirmación en la medida en que se quiere explorar si la ausencia de uno de los *set* de competencias influye en un menor desempeño de la nueva empresa. Al concentrarnos en competencias presentes en el equipo, independiente de los roles asumidos o si esas competencias están en conexión con los roles, consideramos que este instrumento —a pesar de que considera los llamados *roles naturales*— se desvía del objetivo central de esta investigación y no ha sido lo suficientemente testeado (van de Water *et al.*, 2008).

**16PF:** Se trata de un cuestionario basado en una parametrización factorial de la personalidad, donde se toman 16 factores como ejes movilizados de la personalidad. Estos factores se mueven en un eje continuo de un extremo de cada rasgo al siguiente, y la puntuación surge por la posición que ante las preguntas marca cada persona. Así, en el factor dominancia, el eje fluctúa entre el extremo autoritario, competitivo e independiente, en tanto que el lado contrario evidencia una persona dependiente de los demás, conformista y sumisa. La batería de preguntas la constituyen 185 ítems con tres opciones de respuesta.

El 16PF ha tenido uso en investigación sobre emprendimiento, como es el caso de Berglund y Wennberg (2006) quienes lo aplicaron en combinación con entrevistas semi- estructuradas para identificar la creatividad como un componente vital del emprendimiento entre estudiantes de maestría de una escuela de negocios y una escuela de ingeniería, en los cuales analizaron cómo puede promoverse la creatividad en la pedagogía del emprendimiento. Como los mismos autores afirman, la necesidad de tener que complementar este instrumento con otros como la entrevista, es la razón por la que no se considera este cuestionario el más apropiado para esta investigación.

**Big Five:** Se considera como uno de los instrumentos que mayor evidencia científica aporta al estudio de la personalidad y el éxito. El instrumento de medición se basa en cinco factores básicos que agrupan la mayoría de los que consideran las teorías más relevantes sobre comportamiento. Esos factores son: meticulosidad, estabilidad emocional, apertura a la experiencia, afabilidad y extroversión (Yang y Lester, 2016). Incluso, Gil-Gaytán y Núñez-Partido (2017) señalan la repercusión que este instrumento ha tenido en el avance del campo, y muestran cómo otros investigadores han encontrado, a partir de hallazgos que se han obtenido con este modelo, correlación con el rendimiento y el éxito emprendedor.

Las cinco amplias dimensiones que muestra el Big Five Factor Model surgen de más de cuarenta años de investigación sobre asuntos de la personalidad. Desde los años ochenta, el Modelo Big Five es considerado un indicador confiable para medir personalidad (Ciavarella *et al.*, 2004) pues cada dimensión puede ser vista como un conjunto de características que, similar a como ocurre en el 16PF, varían en un eje con dos extremos.

En primer lugar, se encuentra la Extraversión: aborda la dirección de la energía, atención y orientación psíquicas. La orientación dirigida hacia adentro es una característica de la introversión, mientras que una orientación dirigida hacia el exterior es una característica de la extraversión.

Como segundo, se encuentra la Estabilidad emocional: indica la capacidad de ofrecer resistencia a la tensión y el estrés. El rango de esta variable es de inestabilidad a estabilidad. Por su parte, el Altruismo aborda la orientación de un individuo hacia experiencias, intereses y metas de otros. El rango de esta variable es de auto-centrado a altruista.

Otro rasgo que evalúa el modelo se denomina Apertura (por experiencia), el cual indica la voluntad de estar abierto a nuevos sucesos y experiencias. El rango de esta variable es de reservado a abierto. Finalmente, la Conciencia pondera la calidad de actuar de acuerdo con los dictados de la propia conciencia. El rango de esta variable es de indisciplinado a disciplinado.

Sin embargo, a pesar de que se considera una herramienta completa y varios investigadores han utilizado Big Five para estudiar el emprendimiento y el éxito (Ciavarella *et al.*, 2004; Schmitt-Rodermund, 2004), los hallazgos fueron insatisfactorios, sobre todo porque las relaciones estadísticas halladas fueron insignificantes.

Zhou *et al.* (2015) han encontrado que Big Five no es una de las herramientas más eficaces para analizar equipos emprendedores, además, que el estudio de los rasgos de la personalidad en el rendimiento del equipo en el contexto del emprendimiento sigue siendo escaso. Esto indica que es necesario postular otro instrumento para construir la medición de competencias en grupos de emprendedores.

**Eneagrama:** Es una figura de nueve puntas inscrita en un círculo. El significado del símbolo en sí —junto con los tipos de personalidad organizados alrededor de los nueve puntos— transmiten un sistema de conocimiento sobre tipos de personalidad distintos pero interrelacionados que se entienden como nueve formas de ver y experimentar el mundo. El Eneagrama de los tipos de personalidad es un sistema psicoespiritual para mapear esas nueve personalidades posibles.

Cada tipo de personalidad asociado con el Eneagrama representa un mapa de rasgos que pone de relieve los patrones de pensamiento, sentimiento y comportamiento. Cada tipo de personalidad se basa en un patrón hacia donde la atención y la energía psíquica van. Por lo tanto, está íntimamente asociado al concepto de espiritualidad (Kale y Shrivastava, 2003), razón por la que no fue usado en esta investigación dado que se aleja del concepto de competencias que es el objeto de estudio en este caso.

El Eneagrama no es una teoría ortodoxa de la psicología de la personalidad; su popularidad va en crecimiento, pero en realidad no hay suficiente investigación académica al respecto (Sutton, Allinson y Williams, 2013) ya que carece de una justificación teórica completa y, por ende, es algo controvertido. «En general, el Eneagrama es similar a un método de clasificación basado en la integración de experiencias»<sup>18</sup> (Chen, Tsai, y Chen, 2016, p. 916).

**Myers-Briggs:** El indicador de tipo Myers-Briggs (MBTI) fue propuesto por un psicólogo suizo (Myers, 1962) en su trabajo sobre tipos psicológicos. Identifica las preferencias de percepción y juicio basadas en dimensiones bipolares o dicotómicas: extraversión, introversión, sensor, intuición, pensamiento, sentimiento y juicio, y percepción. Estas dimensiones se basan en un estudio de Jung (1923) y responde a cuatro preguntas fundamentales:

1. ¿Dónde encuentra alguien la energía? ¿De la energía que se encuentra en la interacción humana y participación en actividades, o se encuentra en ideas y pensamientos?  
Extraversión/introversión.

---

<sup>18</sup> Traducción propia, a partir de: “In general, the Enneagram is similar to a classification method based on the integration of experiences”.

2. ¿Cómo absorbe la información? ¿Alguien prefiere concentrarse en algo que es verdadero y real, o en algo que es posible o podría ser posible? *Sensing/intuición*.
3. ¿Cómo decide alguien? ¿Las decisiones se basan en hechos y análisis objetivos, o se basan en los sentimientos y en el efecto que las decisiones podrían tener sobre otros? *Pensamiento/sensación*.
4. ¿Cómo se acerca alguien a vivir? ¿Tiende la persona a tener un enfoque planeado y organizado de la vida, o es preferible un enfoque espontáneo y abierto? *Juzgar/percibir*.

Al combinar las cuatro preferencias, emergen 16 tipos de personalidad únicos, cada uno de ellos representando un conjunto específico de características que dicotomizan cuatro orientaciones. Por esta razón, este instrumento es ampliamente utilizado en todo el mundo (Chen *et al.*, 2016). Sin embargo, hasta ahora poca investigación ha utilizado el MBTI entre emprendedores, por lo cual no hay suficiente evidencia para reconocer su pertinencia en el campo de la personalidad de los emprendedores, y —por tanto— de sus equipos. Johnston *et al.* (2009), utilizaron un instrumento derivado de MBTI con estudiantes de sistemas y emprendedores de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC); no encontraron relación significativa entre los tipos de personalidad y la habilidad emprendedora (Carland *et al.*, 1996; Johnston *et al.*, 2009).

**Clasificador de temperamento Keirsey:** Es un cuestionario de autoevaluación de la personalidad, derivado del Indicador Myers-Briggs (MBTI) aunque con diferencias teóricas y prácticas entre ambos cuestionarios. Se ha utilizado como una herramienta para la investigación y como una prueba para el ajuste de personalidad y organización (Markman y Baron, 2003). El clasificador de temperamento Keirsey requiere que un individuo seleccione entre 70 palabras o frases dicotómicas para clasificarlo en cuatro grandes temperamentos que han sido consistentemente y culturalmente reconocidos en la personalidad humana. Keirsey dividió a los



cuatro temperamentos en dos categorías (roles), cada una con dos tipos variantes del rol. Los 16 tipos resultantes se correlacionan con los 16 tipos de personalidad descritos por Briggs y Myers (1962). Los cuatro temperamentos que identificaron Keirsey y Bates (1998, citados por Johnston, 2009, p. 32) son:

- Artesanos: son concretos y pragmáticos. Su principal fortaleza son las *tácticas*. Se destacan por su capacidad para resolver problemas, agilidad, y manipulación de herramientas, instrumentos, y equipos. Viven un día a la vez.
- Guardianes: son concretos y cooperadores. Buscan la seguridad y el sentido de pertenencia. Su principal fortaleza es la *logística*. Se destacan organizando, facilitando, verificando, y prestando soportes. Son impulsados por la responsabilidad.
- Racionales: Obtienen conocimiento y competencia en todo lo que asumen. Son abstractos y pragmáticos. Su mayor fortaleza es la *estrategia*. Se destacan en todo tipo de investigación lógica: hacer ingeniería, conceptualizar, teorizar y coordinar.
- Idealistas: son abstractos y cooperativos. Buscan el significado y la significancia, les preocupa el crecimiento personal y encontrar su identidad. Su principal fortaleza es la *diplomacia*. Se destacan clarificando, individualizando, unificando e inspirando.

Carland *et al.* (1996) utilizaron los cuatro principales temperamentos que Keirsey y Bates (1984) defienden: NF, sentimiento intuitivo; NT, pensamiento intuitivo; SJ, sintiendo juzgar; y, SP, sensible-perceptivo. Los resultados de este estudio sugirieron que la idea central que puede ayudar a comprender al emprendedor es la intuición. Aquellos empresarios con una intuición más fuerte traducen esa visión en acción innovadora. Ellos son apoyados en el impulso para activar la visión por la gran necesidad de logro. Están menos consternados ante el riesgo y pueden ver sus acciones

como menos riesgosas. Ven lo que no está y lo ven extremadamente bien. Aquellos empresarios con menos intuición en sus tipologías cognitivas preferirán un enfoque más concreto del proceso emprendedor. Pueden ser menos creativos que los intuitivos, pero más prácticos en sus enfoques comerciales. Está claramente establecido que las tipologías de detección hacen mejores gerentes, pero los tipos intuitivos producen mejores cambios (Keirse y Bates, 1984, citado por Carland *et al.* 1996).

Por otro lado, Johnston *et al.* (2009) realizaron un análisis exploratorio inicial para obtener una indicación temprana sobre si existe o no una diferencia significativa en los tipos de personalidad y temperamentos entre potenciales empresarios de TIC y empresarios TIC no potenciales. No encontraron ninguna relación significativa entre los tipos de personalidad específicos y la potencial capacidad empresarial. En su investigación se rechazaron las hipótesis, hallaron, sin embargo, dos temperamentos, racionales e idealistas, que tenían una relación positiva con los empresarios potenciales.

**BSOK:** Para evaluar a los emprendedores iniciales, el Instituto para las Pequeñas y Medianas Empresas en Países Bajos (IMK) desarrolló un instrumento para medir las capacidades empresariales (BSOK) a mediados de los años noventa. Basado en un estudio de literatura sobre rasgos de personalidad y capacidades emprendedoras (Driessen y Zwart, 2007), el IMK incluyó veinte criterios con los que el emprendedor neerlandés inicial debería contar. Estos criterios fueron probados por consultores del IMK y un banco holandés. A estos consultores se les pidió que ordenaran los criterios por importancia y que proporcionan un valor en una escala de cinco puntos. La evaluación del empresario (inicial) se basa en una conversación cara a cara con un consultor del IMK. En una entrevista semi-estructurada, todos los criterios de la BSOK son calificados por el consultor en una escala de cinco puntos (0-4). Si era necesario, se le pedían al entrevistado ejemplos

prácticos para mejorar la asignación de calificaciones. La lista de puntajes arroja una puntuación total que conduce a una evaluación positiva o negativa.

De esta forma hemos resaltado el amplio debate que existe en la literatura alrededor de las competencias y relacionado brevemente algunos instrumentos de medición de competencias como dimensiones del comportamiento que llevan a un desempeño superior a la hora de realizar un trabajo, al punto que los académicos en recursos humanos han indagado sobre el concepto de competencias como una herramienta técnica para implementar en el direccionamiento estratégico de las empresas (Ahmed *et al.*, 2003).

### **1.5 El Modelo DISC como instrumento de medición**

El DISC es un instrumento de medida que clasifica a las personas de acuerdo a cuatro estilos de comportamiento, que en adelante se denominarán dimensiones. Cada una de estas dimensiones contiene un conjunto de competencias relacionadas.

Como se verá a continuación, esta forma de abordar el objeto de estudio, es decir, el comportamiento de los individuos a partir de sus esquemas de personalidad, es bastante útil para los propósitos de esta investigación, y por eso se utilizará el DISC, instrumento que se basa en el trabajo de William Moulton Marston (1893-1947), psicólogo estadounidense que trabajó desde su teoría bio-psicosocial propuesta en el texto *Emotions of Normal People* (1928). Esta teoría holística percibe la conducta como la respuesta biosocial necesaria de cualquier individuo a los medios creados por las circunstancias externas y por otros individuos (Rodríguez, 2004).

#### **1.5.1 Orígenes del modelo DISC**

DISC es un acrónimo de *Dominance, Influence, Steadiness and Conscientiousness* (Forsyth, Davis, Mitchell y Fryer, 2016; Sugerman, 2009). El origen del modelo DISC se remonta al año 400 a. C, con los antiguos griegos. Hipócrates observó similitudes y diferencias en el

comportamiento humano, definiendo cuatro tipos de comportarse que en su concepción se denominan *humores*: colérico, flemático, sanguíneo y melancólico. Sus ideas, basadas en los cuatro elementos griegos (fuego, aire, agua y tierra) siguieron siendo utilizados por los médicos más de mil años después de la muerte de su inventor.

El modelo DISC tiene una base más científica que la observación acerca de la relación entre los cuatro elementos y la personalidad en que se basó Hipócrates, pero los principios básicos de este instrumento parten de esos cuatro tipos de comportamientos desarrollados por él (Discus, 2014). Así, el perfil personal DISC utiliza el *Cuestionario de Análisis de Comportamiento* que está basado en el trabajo del Dr. William Moulton Marston.

William Moulton Marston se educó en Harvard, donde recibió su licenciatura en 1915, una maestría en leyes en 1918, y un doctorado en Psicología, un campo por entonces naciente. Después de titularse, Marston se dedicó al estudio de los conceptos de personalidad y poder, con especial foco en el efecto que estos tienen en la conducta y personalidad humanas. Temas como la conciencia, el impacto de los colores, las emociones primarias y los síntomas corporales fueron centro de su interés. Dichos estudios le permitieron producir valiosos aportes al campo de la psicología (Chen *et al.*, 2016). Entre otros aportes, William Moulton Marston fue creador de la prueba de presión sistólica de la sangre, prueba que se integró al registro poligráfico, con lo que se contribuyó a la creación de la famosa «máquina de la verdad», una aplicación de los resultados de su tesis doctoral. Su interés fueron las personas normales o típicas, y asumió con curiosidad los retos diarios de las personas en su vida cotidiana. Esta mirada especial sobre lo cotidiano de los individuos, le permitió escribir el libro de 1928 denominado *Emociones de la gente normal*, donde introdujo la teoría que le da soporte al DISC, en el propósito de construir una forma de ponderar la

medida de la «energía mental», desde la cual entender el comportamiento humano de los sujetos cotidianamente.

La generación, distribución, exteriorización y direccionamiento de esta energía psíquica sería un material indispensable para dilucidar el comportamiento cotidiano. Este flujo de energía, siguiendo su propuesta, está en los horizontes de *dominio, influencia, estabilidad y conformidad o control*. Según estos planteamientos, cada individuo tiene una combinación única de competencias que se agrupan en las categorías del DISC, que aquí se entenderán como *dimensiones*. De acuerdo a varios autores (CIC, 2015; Forsyth *et al.*, 2016; Persolog, 2007; Sugerman, 2009), se puede resumir el estilo de comportamiento basado en competencias que implica cada categoría del DISC, así:

Dominio, dimensión D: Personas independientes, directas, que no tienen miedo de ser contundentes. Las personas con este estilo son orientadas a resultados y empuje para mantener las cosas en movimiento. Son personas de carácter fuerte que disfrutan de los desafíos, la adopción de medidas y resultados inmediatos.

Influencia, dimensión I: Personas extrovertidas y alegres, a quienes les encanta estar rodeados de más gente; su entusiasmo es evidente. Son habladores y aprecian la oportunidad de trabajar con los demás. Son optimistas y prefieren participar en los equipos, compartir pensamientos, ser entretenidos y energizar a otros.

Servicio, dimensión S: Personas que muestran constantemente su preocupación por los demás y prefieren dejar que estén en el centro de atención. Buscan ambientes estables y predecibles, y desean que allí todo el mundo se lo lleve bien. Disfrutan jugar en equipo, y se prestan para ser apoyo a los demás. Suelen ubicarse tras la escena, y trabajan de forma consistente y predecible; son dados a la escucha.

Control, dimensión C. Personas analíticas que se preocupan por la precisión. Se concentran siempre en obtener un trabajo de calidad, dedican tiempo a ello, y suelen crear y habitar ambientes formales, donde cada quien se concentre más en lo racional que en lo emocional. Dirigen mucho su interés a los detalles, pues en ellos ven la clave de obtener cosas de calidad.

La clave para construir relaciones interpersonales exitosas radica en la capacidad de una persona para identificar cuál es su dimensión predominante y las implicaciones que ello tiene, así como identificar y entender las ventajas y debilidades de las otras dimensiones a la hora de involucrar a otros para desarrollar un proyecto empresarial. La estructura del DISC es consistente con otras formas de medir la personalidad. Como se recordará, en modelos como el Big Five y el 16PF, la personalidad se descompone en unos factores, cada uno de los cuales se mide con una línea que comunica dos extremos. En el caso del DISC, la forma de llegar a la medición es la base del cuestionario.

Para los intereses de este estudio, el DISC reporta una conjunción entre personalidad y competencias. Es decir, anuda dos de las más importantes categorías que se rastrean en los estudios de medición de factores personales en los emprendedores. Por tanto, se hará la exposición de la estructura interna del DISC para mostrar de qué formas esta puede servir para el objetivo del presente trabajo, pues este instrumento explora las prioridades de los individuos y cómo esas prioridades influyen en el comportamiento.

La siguiente imagen ilustra y resume el modelo DISC, sus cuatro dimensiones y las competencias que están asociadas a cada dimensión. Se resalta cómo las principales características comportamentales se relacionan con las dimensiones.



*Figura 4.* Modelo DISC con competencias agrupadas en cada dimensión. Adaptado de Inscape Publishing (2007) y TIMS International.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con lo anterior, en esta investigación se utiliza el modelo DISC para analizar cómo se relacionan los equipos emprendedores entre sí para lograr el desempeño empresarial y cómo se complementan o redundan en competencias agrupadas para cada dimensión del DISC. El uso que se le da a la herramienta DISC es nuevo y no está enfocado a los rasgos psicológicos del emprendedor individual, sino a la conformación estratégica de equipos, la mejor asignación de roles en un emprendimiento y su influencia en mejores desempeños empresariales. Esto implica una doble lectura del problema: de un lado, identificar los *sets* de competencias que se rastrean en la literatura como ideales para los emprendedores; del otro, mirar cómo la presencia/ausencia de estas competencias en los equipos estudiados pudiera dar luces sobre las configuraciones de competencias ideales en los equipos de emprendedores que buscan un alto desempeño.

Si bien en su origen el perfil característico de los emprendedores no fue una preocupación, es claro que el DISC puede reportar información relevante para la medición de características ideales para emprendedores (tanto individual como globalmente). De hecho, el Centre for Internal Change (CIC, 2015) reporta la siguiente lista de beneficios al emplear el perfil DISC en contextos empresariales:

- La comprensión de las fortalezas y retos de comportamiento en sí mismo y en los demás.
- El descubrimiento de las herramientas para hacer frente a los conflictos de manera efectiva y así potenciar el trabajo en equipo.
- Desarrollo de estrategias y la conciencia para hacer frente a la diversidad de las personas, sus estilos y necesidades de comunicación.
- El aumento de la habilidad de ventas mediante la comprensión de cómo los clientes se comportan y toman decisiones.

Marston desarrolló el modelo DISC pero nunca protegió la propiedad de su prueba de perfiles. Tras su muerte, el psicólogo John G. Geier, quien se había sentido muy atraído por el modelo de personalidad propuesto por Marston en *Emotions of Normal People*, compró en 1958 los derechos del libro y se dedicó a profundizar en la validez y mayor confiabilidad de las pruebas derivadas del trabajo de Marston.

Consecuentemente, a partir del modelo propuesto por William Marston, Geier desarrolló un sistema para el análisis psicométrico del clima socio laboral, también empleado a menudo como herramienta para consultoría, el DISC Management, que ha terminado por convertirse en uno de los procedimientos más comunes para la selección y la gestión del personal en el mundo de la empresa y entornos académicos (Pérez Fernández, 2010).



Hoy en día, 75 años después de la publicación de su libro, millones de personas han tomado diversas formas del perfil DISC en todo el mundo a través de diversas agencias que, basadas en el trabajo de Marston, continuaron desarrollando más aplicaciones y derivaciones del DISC. Hoy se puede encontrar la prueba en más de 50 idiomas (CIC, 2015).

### **1.5.2 DISC y su validez estadística.**

En principio, ninguna herramienta psicométrica es completamente válida ni totalmente confiable. Por eso, a continuación, se muestra cómo el cuestionario DISC cumple con una variedad de estándares establecidos por la comunidad científica a lo largo de los años y tiene millones de validaciones, en diferentes países con diversos idiomas, que evalúan su alto grado de calidad como instrumento que genera mediciones en grados aceptables de consistencia y confiabilidad.

DISC es un lenguaje universal que se basa en la observación del comportamiento de la gente, en el *cómo* hacemos las cosas. Es un lenguaje neutral, por lo tanto, no existen estilos correctos o incorrectos de personalidad. Explica la manera como la gente se comporta cuando enfrenta problemas, cuando está con otras personas y sus procedimientos. Es posible aplicar la teoría de Marston a la observación científica del comportamiento siendo objetivo y descriptivo, en vez de subjetivo y basarse en prejuicios.

Desde el desarrollo inicial de Marston y el trabajo de investigación del Dr. John Geier, durante décadas la metodología DISC ha seguido evolucionando y millones de personas en todo el mundo han aplicado la prueba reconociendo en ella un instrumento práctico y fiable, fácil de entender por cualquier persona en la medida en que los gráficos y colores han permitido generar perfiles que miden competencias agrupadas para cada categoría de estilo de comportamiento. Estas pruebas son suministradas por distintas agencias en el mundo, generalmente para predecir,

mediante la evaluación de las personas, la probabilidad de éxito y satisfacción en el trabajo de empleados o candidatos evaluados para un cargo.

En búsqueda de un mayor grado de exactitud, las pruebas DISC utilizan un método conocido como pruebas ipsativas. Apoyado en Catell (1988), Rodríguez indica:

Por ipsativa entendemos aquella prueba que recurre a puntuaciones forzadas, es decir, que todas las escalas de medida en esa prueba, son constantes para todas las personas. Dicho de otro modo, la persona tiene una serie de elecciones o de puntos que repartir entre varias opciones, pero asignar una puntuación a una de las opciones implica no poder hacerlo con las otras. De manera más formal, podemos decir que las pruebas ipsativas son medidas multiescala que restringen la varianza intraindividual. (Rodríguez, 2004, p. 178)

En contexto, existen dos tipos de pruebas frecuentes para evaluar talento humano: las pruebas normativas y las pruebas ipsativas. El uso de pruebas ipsativas asegura disponer como mínimo de la misma validez que las pruebas normativas, e incluso superior, a la vista de cómo resuelve la comparación entre individuos (Rodríguez, 2004).

Los cuestionarios basados en el modelo DISC varían en estilo y contenido, pero todos tienen ciertos elementos básicos en común. El cuestionario puede tener entre 12 y 30 preguntas, cada una de ellas compuesta por cuatro opciones de adjetivos en las que se le pide al evaluado identificar cuál de las cuatro opciones es más aplicable para sí, y cuáles menos aplicables; en otras ocasiones, se le exige una elección forzosa que ordena las opciones según la calidad de la preferencia. Estas opciones son, por lo general, adjetivos, pese a que nuevas versiones de cuestionarios incluyen oraciones o frases. Es posible encontrar el cuestionario para aplicar de forma manual; sin embargo, es usual que tales pruebas se apliquen a través de un computador, o incluso a través de un enlace en internet para que no requiera desplazamiento. Los reportes DISC más

completos generan no solo uno, sino tres perfiles distintos: imagen propia, imagen laboral y bajo presión.

Las cuatro dimensiones del DISC están relacionadas entre sí. Esto implica que los factores de una prueba de este tipo siempre muestran una correlación media. Por lo tanto, esta prueba no requiere hacer supuestos sobre la distribución o la independencia de la varianza de error. Esto es muy útil en la medida en que es aplicable a gran variedad de contextos y resulta resistente a los requerimientos más exigentes. Así lo sostiene Rodríguez (2004), quien analizó matemática y estadísticamente las pruebas tipo DISC. Mostró que la estructura interna de la prueba es constante para todos los países, demostró el carácter bipolar de las dimensiones del modelo y dejó evidencia de la fiabilidad y validez científica que tienen las pruebas DISC como metodología de evaluación de competencias en las personas. Agencias como Thomas International<sup>19</sup> suministran además datos sobre la validez de constructo y la validez de criterio, por lo que se toma para este trabajo que el modelo DISC cumple con los estándares de calidad psicométricos requeridos para pruebas de este tipo.

Se ha encontrado que las pruebas DISC también han sido sometidas a la prueba de legibilidad de Flesch-Kincaid prueba nivel de facilidad de lectura de Flesch, que es una prueba que busca conocer la facilidad de comprensión de un documento (Inscape Publishing, 1997).

La estructura subyacente del DISC es de naturaleza multidimensional y está compuesta por cuatro sub-escalas. Cada una representa una dimensión separada pero correlacionada del estilo de comportamiento. Otras evidencias de fiabilidad y validez de la metodología DISC incluyen el

---

<sup>19</sup> Ver: <https://www.thomasinternational.net/es-ES/>

coeficiente Alfa de Cronbach para evaluar la consistencia interna, para cada una de las cuatro subescalas y, en general, para la escala total; la prueba no paramétrica de McNemar para relacionar dos variables con el resultado dicotómico; el coeficiente Kappa y el factor estructural del instrumento de DISC accediendo al uso de dos tipos específicos de factor analítico: La Q - Técnica, la R- Técnica marcada dentro de un modelo de ecuación estructural usando modificaciones de las puntuaciones ipsativas. Los resultados presentados en todas las pruebas estadísticas indican que las propiedades psicométricas del DISC son consistentes y confiables (Inscape Publishing, 2005).

En conclusión, de este apartado, el formato de elección forzada que usa el modelo DISC, la estabilidad de la herramienta, su consistencia interna, su validez como constructo, la validez convergente con otros instrumentos, el escalado multidimensional y los análisis factoriales a los que ha sido sometido, permiten tomar el cuestionario DISC para medir la combinación de competencias de los equipos emprendedores en esta investigación.

### **1.5.3 DISC y perfil emprendedor.**

Hemos expuesto algunos de los principales instrumentos para medir competencias y hemos visto en profundidad el DISC y su validez estadística. En esta sección ahondaremos en el uso práctico del DISC en el campo del emprendimiento, para comprender mejor el vacío teórico que fue detectado y que motivó esta investigación para aportar al conocimiento académico sobre análisis de equipos emprendedores y su relación con el desempeño de la nueva empresa.

Con la finalidad de desarrollar capacidades para los emprendedores acompañados en el proceso de incubación empresarial en el Parque del Emprendimiento de la ciudad de Medellín, Colombia, desde el año 2013 se inició la aplicación de las pruebas DISC para cada uno de los socios de los emprendimientos por oportunidad que ingresan al proceso de incubación. Con los resultados de la herramienta se orienta una asignación de roles acorde las fortalezas y perfiles de

cada uno de los integrantes, y se presta asesoría general para el desarrollo de una guía personal que facilite la comunicación y el trabajo en equipo. Sin embargo, no se han realizado análisis sobre los perfiles de equipo, ni estudiado su correlación con los resultados empresariales en un tiempo determinado, tal como sugiere hacerlo Schmitt-Rodermund (2004).

Casi dos décadas de experiencia de la investigadora en el apoyo empresarial para nuevas empresas, le sugieren que las principales causas de los fracasos empresariales no están relacionadas con las fuentes de financiación, el mercado, ni la tecnología, sino con dificultades entre los socios: tener distintos tipos de comportamiento, proyectos de vida (con visiones contradictorias entre sí) o la ausencia de competencias personales, son causas más frecuentes y determinantes que las falencias en habilidades gerenciales. El constatar parte de estas reflexiones de manera científica fue una de las principales motivaciones para iniciar una formación doctoral. Lo anterior va en coherencia con Obschonka *et al.* (2011), quienes ilustran que los expertos en emprendimiento han pedido más investigaciones sobre las medidas agregadas del desempeño en relación con los comportamientos y competencias de los emprendedores actuales y potenciales.

El informe *Endeavor* de emprendedores de alto impacto (una sub clasificación del emprendimiento por oportunidad) sostiene que los emprendedores que mejor desempeño tienen en sus emprendimientos no nacen, se hacen (Morris, 2011). De hecho, lo que cada vez más muestra la evidencia científica es que este conjunto de competencias, en este caso de los emprendedores, se puede forjar, formar y potenciar. Allí radica parte de la riqueza que presenta el DISC, porque permite un mapa preciso de los perfiles de las personas que integran los equipos emprendedores y abre una oportunidad para trazar un camino de desarrollo de competencias al conocer el nivel actual.

Efectivamente, en el caso de los emprendedores, una característica general es que tienden a conformar equipos de copropiedad de la empresa y a menudo comparten una combinación similar de los comportamientos y actitudes (Morris, 2011). Sin embargo, para Ernst y Young (2012): «A pesar de décadas de investigación académica en el tema, no existe una definición universal del emprendedor, y no hay acuerdo acerca de los rasgos y conductas precisas que caracterizan los emprendedores líderes»<sup>20</sup> (p. 3).

En ese mismo sentido, Brandstätter (1997) explica tres situaciones o competencias críticas para cualquier emprendedor. La primera de ellas, se podría entender como la toma de decisiones. Personas que puedan dar órdenes, establecer metas y controlar el resultado. El segundo podría denominarse como el asumir riesgos calculados. En los primeros meses y años de una compañía siempre existirá el riesgo de un fracaso económico, de no encontrar el talento requerido y mantenerlo comprometido, o el de no lograr la calidad y cantidad de clientes necesarios, entre muchos otros. Una tercera característica del entorno de un emprendedor es la demanda para el contacto social, necesaria para persuadir a los clientes de las bondades del producto o servicio, para lograr buenas negociaciones con los proveedores, para mantener un equipo de trabajo de alto rendimiento, solo por mencionar algunos aspectos. En el DISC, los dos primeros elementos mencionados por Brandstätter están íntimamente asociados con un perfil *dominante* en combinación con una dimensión de *control* medio para medir los riesgos y buscar mitigarlos a través de planes de acción; el tercero se vincula con la necesidad de tener competencias asociadas a la *influencia* o *solidez* y *servicio*, tal como sea el estilo de ventas y negociación (comercial

---

<sup>20</sup> Traducción propia, a partir de: “Despite decades of academic research into the topic, there is no universal definition of entrepreneurship, and no agreement about the precise traits and behaviors that characterize entrepreneurial leaders” (Ernst y Young, 2012, p. 3).

agresivo o conciliador) y cuál estilo sea más apropiado (dependiendo del producto o servicio que se está vendiendo).

Por estas razones, la relación entre características de la personalidad y competencias de un equipo emprendedor se rastrean en forma más efectiva en el DISC. Por lo que se pudo evidenciar en la revisión de la literatura, hay escaso material científico sobre la aplicación de instrumentos de medición de personalidad y competencias en la configuración de equipos efectivos en emprendimientos por oportunidad. De ahí que este estudio pretende ahondar en la aplicabilidad de la prueba DISC para conformar estratégicamente un equipo de emprendedores que tenga mayores probabilidades de éxito empresarial.

El carácter exploratorio de la presente investigación, consecuencia directa de la ausencia de investigaciones previas, no permitió formular una hipótesis sobre cómo podría estar conformado un equipo ideal de emprendedores para alcanzar mejores resultados empresariales. Por eso esta investigación busca brindar los insumos para plantear las composiciones de DISC en los equipos estudiados para que en investigaciones futuras se puedan identificar posibles perfiles de equipo más propensos al desempeño exitoso en una nueva empresa. No obstante, más adelante se plantean algunas posibles relaciones, cuyos resultados podrían dar lugar en el futuro a otras hipótesis más específicas sobre el perfil de equipo emprendedor.

## **1.6 Desempeño empresarial**

Todo lo planteado en este capítulo hasta este momento, tiene como fin último, entender el desempeño de una nueva empresa y cómo éste puede ser influenciado por las competencias del equipo de socios. El propósito de diversas políticas públicas de desarrollo económico, programas privados de fomento empresarial, incubadoras de empresas, concursos de emprendimiento, ángeles inversionistas, fondos de capital semilla y de quienes ponen en marcha una empresa, entre otros

grupos de interés, es finalmente que la nueva unidad económica se consolide y tenga resultados empresariales que compensen el tiempo, energía y recursos que se hayan invertido en ella. De ahí, que múltiples estudios de ciencias económicas y administrativas, se han llevado a cabo con el objetivo de entender qué significa el desempeño empresarial, las causas de un mejor o peor desempeño, su medición, sus efectos, entre otros asuntos que aún no están totalmente desarrollados para los primeros años de vida de una empresa.

Desde un punto de vista contable, el desempeño empresarial es un parámetro de medida del cambio en los estados financieros de una organización, que resulta de decisiones gerenciales y su ejecución (Carton y Hofer, 2006). Así, en el escenario de la globalización, las empresas enfrentan un entorno empresarial en el que deben implementar variadas estrategias para sobrevivir; las cifras no son las más alentadoras en cuanto al número de emprendimientos que logran hacerlo. Para 2009, Amiri, Zali y Majd hablaban de un 10 % de emprendedores capaces de dirigir exitosamente su negocio en Irán (Amiri, Zali y Majd, 2009). En un 20 % de los casos, empresas de reciente creación desaparecerán en el primer año; únicamente el 66 % logrará llegar al sexto año (Franco y Haase, 2010); de hecho, según otras fuentes, un 50 % de los nuevos negocios desaparecerán durante sus primeros cinco años de funcionamiento (Driessen y Zwart, 2007). Si bien autores como Headd (2003) señalan que cierre no es siempre sinónimo de fracaso, un escenario como el anteriormente descrito lleva a tener cuidado al interrogarse qué entendemos entonces por desempeño empresarial en los primeros años de vida de una empresa.

La literatura alrededor del desempeño o el rendimiento empresarial se ha enfocado principalmente en empresas establecidas, tradicionales y grandes corporaciones. Mientras que, por otro lado, es menor el número de estudios académicos dedicados a entender las causas y mediciones del desempeño o rendimiento de empresas de reciente creación y *startups* (Nicholls-Nixon, Cooper



y Woo, 2000). Sin embargo, la medición del desempeño con precisión es crítica para entender el éxito o el fracaso de un emprendimiento (Murphy, Trailer y Hill, 1996).

Las variables más comúnmente utilizadas en la literatura para medir el desempeño empresarial son aquellas cuya información es más fácil de recoger, puesto que ello favorece la fiabilidad de las mediciones y la capacidad comparativa. En consecuencia, las medidas de desempeño más utilizadas son el crecimiento de las ventas, el número de empleos, el margen sobre ventas y la rentabilidad. Otros trabajos se han enfocado también en medir variables de corte más cualitativo, como la satisfacción de los clientes, la de los empleados o la calidad del producto o servicio (Omerzel y Kušce, 2013; Stam *et al.*, 2014; Venkatraman y Ramanujam, 1986).

En particular, Venkatraman y Ramanujam (1986) logran un esquema clasificatorio de las formas de medir el desempeño empresarial desde mediciones financieras, operacionales y de efectividad empresarial, que parte de las fuentes de datos de donde se pueden hacer las mediciones (primarias o secundarias). En esa línea, Ripollés y Blesa (2005), basados en la clasificación de Venkatraman y Ramanujam, seleccionaron siete medidas de resultados de la empresa correspondientes a los siguientes grupos: el margen sobre ventas y rentabilidad como medidas financieras, el crecimiento de las ventas y el éxito de nuevos productos como medidas operativas, y el beneficio, los resultados globales y la consecución de objetivos como medidas relacionadas con la eficacia de la empresa.

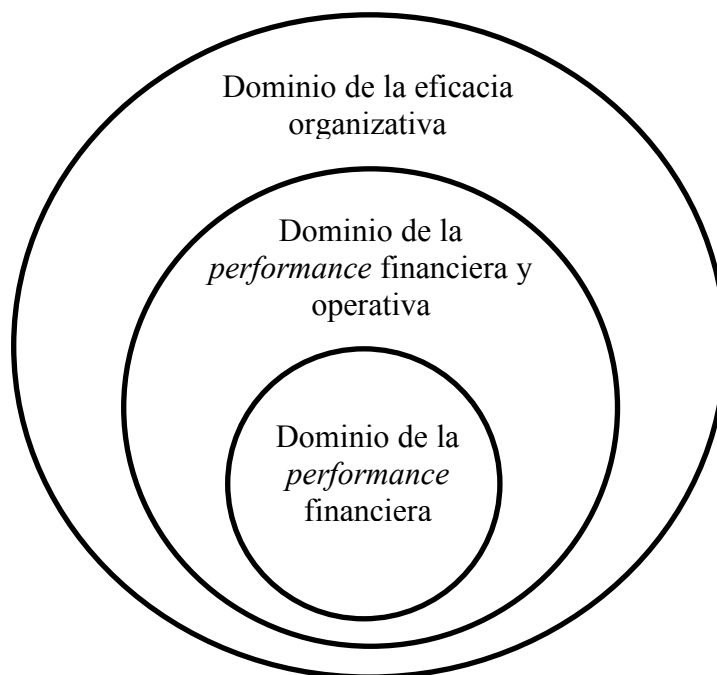


Figura 5. Dominio de la performance de los negocios.

Fuente: Adaptado de Venkatraman y Ramanujam (1986, p. 803).

Chandler y Hanks (1993) señalan que los tres enfoques de medición de desempeño más comúnmente utilizados en la investigación de nuevas empresas son: primero, medir el rendimiento de la empresa en categorías ampliamente definidas; segundo, el uso de medidas subjetivas de satisfacción del ejecutivo o del propietario con el desempeño de la empresa; tercero, el uso de medidas subjetivas del desempeño de la empresa en relación con la competencia. El patrón de resultados favorece el uso de dos dimensiones del desempeño de la empresa: crecimiento y volumen de negocios.

Por otra parte, Özer y Tinaztepeb (2014, p. 780) se basan en Richard y Devinney (2009) para afirmar que el desempeño empresarial implica medir resultados en tres áreas: financieros

(beneficios, rendimiento de los activos, el rendimiento de la inversión, etcétera); del desempeño en el mercado de productos (ventas, cuota de mercado, etcétera) y del retorno a los accionistas (rentabilidad total para el accionista, el valor económico agregado, etcétera). En su estudio Özer y Tinaztepeb (2014) tomaron once indicadores para medir el desempeño de una PYME tradicional: trabajo calificado, compromiso de los empleados, satisfacción de los empleados con el trabajo, capacidad para desarrollar nuevos productos y servicios, calidad del producto o servicio, satisfacción del cliente, crecimiento en las ventas, crecimiento de la cuota del mercado, retorno de las ventas, retorno de los activos y margen de rentabilidad.

Es importante resaltar, que todos los enfoques anteriores se han realizado en empresas tradicionales, en la mayoría de los casos en empresas consolidadas. Muchos de los indicadores pueden ser aplicados a una empresa de reciente creación, pero es posible que los resultados de tal medición no reflejen realmente el éxito o fracaso de la nueva empresa en sus primeros años. Las altas tasas de mortalidad empresarial en sus inicios muestran que incluso la supervivencia misma ya podría ser considerada un resultado exitoso (CAF, 2013), situación en la que la consolidación y la penetración de mercado no necesariamente se verán reflejadas en los estados financieros de los primeros años pues, adicionalmente, hay una serie de variables de tipo subjetivo que son las que determinarán en buena parte la continuidad o no de la empresa. De hecho, para Cooper y Artz (1995) en los primeros años de vida de una empresa las principales metas de los emprendedores no son económicas.

Lo anterior lleva a afirmar que la medición del desempeño de una nueva empresa debe considerar, además de las ya expuestas, otras dimensiones que contemplen indicadores financieros y no financieros, así como medidas objetivas y subjetivas desde las cuales se podría conformar el

constructo multidimensional de desempeño empresarial (Bayarçelika y Özşahinb, 2014; Özer y Tinaztepeb, 2014; Stam *et al.*, 2014).

### **1.6.1 Medición del desempeño en emprendimientos empresariales.**

Como se ha afirmado hasta aquí, la situación de las empresas ya consolidadas difiere en varios términos de la medición aplicada a los emprendimientos empresariales. El escenario en el que surgen las nuevas empresas contiene una serie de características que implican un mayor nivel de vulnerabilidad.

El desempeño empresarial es uno de los constructos multidimensionales más importantes en la investigación administrativa, y por eso es entendible que se haya estudiado desde diferentes ángulos. A pesar de ello, la conclusión es que no existe consenso respecto a la forma de medición del desempeño en una empresa de reciente creación o *startup* (Bayarçelika y Özşahinb, 2014; Omerzel y Kušce, 2013; Ripollés y Blesa, 2005). De hecho, Murphy y Trailer (1996) revisaron la forma en que se mide el desempeño empresarial en la literatura de emprendimiento entre 1987-1993; encontraron que más del 60 % de los estudios usaron solamente una o dos dimensiones de desempeño, generalmente si dar justificación alguna para su selección.

Desde la perspectiva de Nicholls-Nixon *et al.* (2000) y Morris (2011), la medida de desempeño de las nuevas empresas debe ser el número de empleados tanto de tiempo completo como de tiempo parcial, pues las ventas no son una medición apropiada para las empresas jóvenes. Adicionalmente, en el *Informe de emprendimiento de alto impacto*, Morris (2011) considera como métricas para clasificar esta tipología de emprendimiento, la creación de riqueza y la formación de modelo de rol de emprendedores para las próximas generaciones en sus países.

Entre tanto, Cooper y Artz (1995) indican que la satisfacción de los emprendedores con sus emprendimientos puede ser una medida básica de desempeño empresarial al soportar de manera

importante las decisiones que estos toman de seguir invirtiendo tiempo y dinero en sus empresas frente a la opción de cerrarlas.

En ese escenario, Wiklund (2009) desarrolló un modelo teórico que consta de cuatro atributos que comprenden 1) el medio ambiente; 2) los recursos; 3) la motivación, y 4) la estrategia de las empresas emprendedoras. Desde allí demostró sus efectos en el crecimiento y resultados de la empresa. En una línea similar, Davidsson y Honig (2003) presentaron el crecimiento de la pequeña empresa o PYME a través del lanzamiento de nuevos productos o servicios, así como la expansión en nuevos mercados geográficos, tanto en el ámbito local como en el internacional, como una medida del desempeño empresarial para nuevas empresas (Omar, Lim y Basiruddin, 2014).

Posteriormente, Stam *et al.*, (2014) hicieron un meta-análisis de estudios empíricos sobre el capital social de los emprendedores y el desempeño de las nuevas empresas. Estos autores también utilizaron en su búsqueda conceptos próximos como crecimiento de la empresa y resultado de la empresa. Para ello, hicieron búsquedas sistemáticas y manuales en las principales revistas de emprendimiento y gestión, así como búsquedas de estudios no publicados. En conjunto, estas revisiones arrojaron un total de 148 estudios que incluyeron 15 no publicados que, tras la depuración con cuatro criterios, quedó en 59 estudios primarios (10 de ellos inéditos) con 61 muestras independientes y con un total de 13.263 observaciones. En sus conclusiones, los indicadores más usados son crecimientos en ventas, empleo y rentabilidad.

Omerzel y Kušce (2013) se basaron en un cuestionario propio para medir el rendimiento de los emprendimientos o empresas de reciente creación, en una escala de Likert que relaciona beneficios, ventas, cuota de mercado, el ambiente general de la firma, productos y servicios ofrecidos por la empresa, la satisfacción del personal, la satisfacción con las condiciones de trabajo, la satisfacción con los salarios y, en general, satisfacción con respecto a las expectativas previas,

el potencial de la empresa para el crecimiento en el futuro, la realización de los objetivos de la vida, el desarrollo profesional y las redes.

Después de revisar estas mediciones para el desempeño de una nueva empresa y las muestras utilizadas en los trabajos analizados, se encontraron elementos comunes clave en el trabajo de Omerzel y Kušce (2013), a su vez basado en las investigaciones de Pérez y Canino (2009) y de Reijonen y Komppula (2007).

Entender las mediciones aplicables al equipo emprendedor llevó a Pérez y Canino (2009) a hacer una revisión de la literatura en la que hallaron que no son pocos los académicos que dudan del uso de indicadores financieros para medir el desempeño de una empresa nueva. En esta revisión, Pérez y Canino encontraron, como ya se afirmaba antes, que algunos investigadores consideran peligroso limitar a uno o dos indicadores financieros la evaluación del progreso potencial de una nueva compañía, debido a que la escasa información histórica y la inestabilidad de los primeros años de una empresa de reciente creación no permite un buen análisis. Incluso, en dicha revisión, y en consonancia con lo que aquí se ha reseñado, hay autores que consideran que la simple sobrevivencia es un factor para medir el éxito de la empresa.

Hay estudios que se han centrado en investigar sobre las características personales con potencial para influir sobre la propensión a emprender, los cuales han encontrado diferencias estadísticamente significativas entre los individuos que deciden abordar una actividad de creación de empresas y los que deciden no hacerlo (García *et al.*, 2010). Aquí queremos estudiar si existen diferencias estadísticamente significativas entre equipos emprendedores y los resultados empresariales en los tres primeros años de vida.

Desde un panorama así, esta investigación aspira a medir el desempeño de la empresa de reciente creación como el desempeño del equipo emprendedor, y para ello parte de reconocer la

múltiple dimensionalidad del desempeño de las nuevas empresas, la cual se entiende como un constructo y, en línea con Omerzel y Kušce (2013), asume que se debe evaluar conforme al logro de metas y objetivos, tanto de los resultados empresariales como por la percepción de los rendimientos personales y la satisfacción del mismo equipo emprendedor.

### **1.7 Propuesta de relación entre las competencias del equipo emprendedor y el desempeño de la nueva empresa**

Considerando el marco teórico ya expuesto, con este estudio buscamos comprender mejor cómo la configuración de competencias de los equipos de socios de una empresa nueva influyen en el resultado de la misma. Las organizaciones están compuestas por personas; son ellas quienes diseñan las estrategias y las ejecutan. La forma en que lo hacen se refleja en el desempeño de la empresa (Carton y Hofer, 2006). Por tanto, los comportamientos de los emprendedores como equipo de socios líderes de la nueva empresa deben afectar los resultados de ella. A pesar de esto, de acuerdo con teorías y estudios anteriores, es escaso el material académico que relacione el éxito de la nueva empresa con las competencias de sus gestores (Aldrich y Fiol, 1994; Eesley *et al.*, 2014; Eser y Özdemirci, 2016; Estay, Durrieu y Akhter, 2013; Markman y Baron, 2003; Núñez-Partido y Gil-Gaytán, 2016;). Ante ese vacío, el presente trabajo proporciona apoyo empírico para los enlaces directos que puedan existir entre la combinación de las competencias de un equipo emprendedor y los resultados de su empresa de reciente creación.

Hemos visto en el marco teórico la importancia del equipo emprendedor y los emprendimientos por oportunidad, por lo que se plantean aquí como nuestras unidades de análisis. También se expuso que tenemos dos constructos multidimensionales: las competencias de un equipo emprendedor y el desempeño de una nueva empresa por oportunidad. En el capítulo de metodología ilustraremos las variables e instrumentos utilizados para medir cada uno de los

constructos, el independiente (las competencias) y el constructo dependiente (el desempeño empresarial).

Como se ha señalado antes, se encuentra literatura para los constructos y para las unidades de análisis, pero la relación entre ellos presenta un gran vacío académico. En cuanto a las competencias del emprendedor, se han estudiado de manera superior en los niveles individuales, de forma importante en empresas ya consolidadas; en cuanto a los desempeños empresariales, se han medido —fundamentalmente— por medio de indicadores cuantitativos y objetivos, que son los que facilitan las comparaciones y las estandarizaciones. Todo eso es entendible a la luz de las condiciones que ayudan al trabajo de los investigadores, más queda un campo teórico sin llenar respecto a la configuración de competencias en equipos emprendedores que intentan emprendimientos por oportunidad y que puedan llegar a generar resultados empresariales significativamente diferentes a partir de distintas definiciones de perfiles en sus niveles de desarrollo de competencias y la diversidad entre sus miembros.

Teniendo como base que el capital humano, sin importar el tipo de industria, es altamente significativo para el desempeño del negocio (Bontis, Chua Chong Keow y Richardson, 2000), pretendemos a continuación profundizar en las configuraciones de equipos emprendedores con distintas competencias y los dispares niveles de desarrollo en que esas competencias podrían darse. Para facilitar la observación, utilizaremos el instrumento DISC que agrupa las competencias en las cuatro dimensiones que han sido explicadas previamente.

Este estudio está en línea con los que muestran el efecto del capital humano como un factor clave en el crecimiento del empleo que genera y el desarrollo económico que impulsa (Appleton y Teal, 1998; Faggian y McCann, 2009; Gundlach, 1999; Plummer y Taylor, 2004). Esa adscripción teórica es particularmente relevante en países en desarrollo que necesitan de un motor económico



que les permita avanzar rápidamente de forma competitiva en un mundo globalizado y dominado por los más rápidos y eficaces. Para ello, queremos explorar cómo las competencias empresariales de un equipo emprendedor inciden en el desempeño del negocio (Faggian y McCann, 2009; Mitchelmore y Rowley, 2010).

Hemos tenido presente, en la misma dirección, que hay estudios que demuestran que las competencias se relacionan con un desempeño superior sin importar las circunstancias (Ahmed, Rafiq y Saad, 2003; Hayton y Kelley, 2006) y que las empresas exitosas son dirigidas por propietarios competentes (Chandler y Jansen, 1992). Todos estos resultados sustentan la idea de que las habilidades empresariales afectan, directa y positivamente, el rendimiento de la empresa (Mitchell, Busenitz, Lant, McDougall, Morse y Smith, 2002) o el desempeño empresarial (Chandra, Styles, y Wilkinson, 2009; Eesley *et al.*, 2014).

Encontramos sentido en afirmar la existencia de esta relación, pues —como ya se ha afirmado antes— en una empresa de reciente creación el número de personas es reducido, por lo cual sus fundadores se ven obligados a cumplir varios roles de manera simultánea: propietarios, directivos y, en muchas ocasiones, también son el personal operativo. Esto lleva a pensar que, en una nueva empresa, las características del equipo emprendedor se proyectan en un nivel estratégico, misional y de soporte; lo que conduce a que la capacidad de ejecución del equipo emprendedor es, finalmente, la capacidad de ejecución de la empresa y, por ende, la base de los resultados empresariales que esta genera, especialmente en sus primeros años de vida (Di Zhang y Brunning, 2011).

De esta forma, lo que es norma general para las empresas grandes es bastante más marcado en el caso de las empresas pequeñas y jóvenes (Omerzel y Kušce, 2013), donde las características de los empresarios y el entorno empresarial también están fuertemente correlacionados con el éxito

del equipo emprendedor. En la práctica, los expertos de diferentes ecosistemas de emprendimiento<sup>21</sup> muestran que el potencial de éxito de una empresa tiene mayor relación con quién conforma el equipo emprendedor que con la innovación tecnológica o los recursos con que cuenta la nueva empresa (Fuel, 2012).

Entre los inversionistas de empresas en etapa temprana, es popular la frase de «Apostarle al jinete más que al caballo»: a la hora de ser sujetos de inversión, las personas son más decisivas que la misma empresa. También es común encontrar entre inversionistas y evaluadores de otras fuentes de financiación al emprendimiento, la premisa de que una idea de negocio prometedora no dejará de ser una idea más, a menos que haya un equipo de personas capaces de ponerla en acción. Así lo indican también Stuart y Abetti (1990) y Zacharakis y Meyer (2000 citados por Unger *et al*, 2011, p. 342), quienes en su revisión de literatura encontraron que los inversores tradicionalmente han otorgado gran importancia a las habilidades, experiencias y perfiles de los empresarios en su evaluación del potencial de la empresa, siendo el equipo emprendedor uno de los criterios de selección más utilizados por los capitalistas de riesgo; esto a pesar de no contar con instrumentos que orienten esta selección y dejándose llevar más por la energía, el olfato o la intuición de lo que transmite el equipo de emprendedores.

Por el contrario, es posible que un proyecto de negocio no sea inicialmente tan prometedor; pero, si cuenta con un equipo de personas con las competencias adecuadas configurado

---

<sup>21</sup> Un ecosistema de emprendimiento es un conjunto de actores, instituciones, personas, servicios y programas que, de manera sistémica y multidimensional, facilitan el desarrollo de nuevas empresas por oportunidad en la región donde está ubicado.

estratégicamente, será propenso a innovar de distintas formas y a lograr un desempeño empresarial exitoso.

La relación entre las competencias del equipo emprendedor y el desempeño de la nueva empresa se deduce también de la lógica utilizada por Donald Hambrick en la mencionada teoría de *Upper Echelons*. La idea central de esta teoría es que los ejecutivos actúan sobre la base de sus interpretaciones altamente personalizadas de las situaciones y las opciones que enfrentan. Es decir, los ejecutivos inyectan —en lo que hacen y deciden— una gran cantidad de ellos mismos, desde sus experiencias, personalidades y valores. En la medida en que esos comportamientos son de importancia, por ejemplo, en la configuración de la estrategia o en la forma de influir en las acciones de los demás, las organizaciones se convierten en reflejos de sus altos directivos (Hambrick, 2005).

Para que se den los resultados planeados, la estrategia corporativa —y el mejor de los modelos de negocio diseñados— se enfrentan de manera combinada durante su implementación contra la realidad del equipo humano y de sus competencias para ejecutar el plan diseñado (Hambrick y Mason, 1984). Así mismo, «los equipos son más efectivos cuando las personalidades de sus miembros son diversas, y cada miembro del equipo realiza una contribución a partir de sus atributos específicos al equipo» (Aritzeta y Ayestarán, 2003, p. 22). A la luz de esto, pese a que la diversidad de los socios ha sido planteada, encontramos un campo que requiere más desarrollo en lo que concierne a la diversidad de competencias en equipos emprendedores.

En secciones anteriores hemos indicado también las aproximaciones desde la teoría del TMT (Top Management Team) en relación al desempeño de empresas establecidas y la brecha que hay en la literatura en cuanto la relación entre equipos fundadores y desempeño de emprendimientos. Sin embargo, podríamos intuir que dado que los equipos fundadores son el

primer TMT de una empresa, los hallazgos de esas relaciones en los estudios de TMT en empresas consolidadas aplican igualmente bien a nuevas empresas (Eesley *et al.*, 2014). Por lo tanto, la diversidad en el equipo podría llegar a estar relacionada positivamente con los resultados empresariales, aunque nos queda discernir en qué medida, y si existe un grupo de competencias donde esa diversidad podría, por el contrario, generar conflictos en la manera de hacer las cosas, especialmente cuando el equipo debe afrontar la incertidumbre de poner en marcha una empresa. La mayor o menor diversidad puede conducir a facilitar o complejizar las relaciones entre socios, su aprendizaje colectivo y su comunicación, para que puedan trabajar más eficientemente como un equipo. Probablemente existan grupos de competencias en lo que los socios fundadores deban ser más diversos que en otros set de competencias.

Aunque la mayoría de autores concluyen que el capital humano está relacionado con el éxito en un emprendimiento (Bosma *et al.*, 2004; Bruederl *et al.*, 1992; Cassar, 2006; Cooper *et al.*, 1994; Dyke *et al.*, 1992; van der Sluis *et al.*, 2005 citados por Unger *et al.*, 2011). La magnitud de esta relación, sigue siendo desconocida. Mientras algunos opinan que es sobreestimada, otros consideran que es el centro para conducir al éxito empresarial. Por lo tanto, «...existe un desacuerdo sobre la importancia relativa del capital humano en la investigación sobre emprendimiento»<sup>22</sup> (Unger *et al.*, 2011, p. 342), aun mayor en emprendimientos por oportunidad en países emergentes.

Para desagregar lo visto anteriormente en cuanto a competencias y relaciones con los resultados empresariales, veamos algunas conexiones que *a priori* podrían encontrarse lógicas. Esta relación entre competencias del equipo y desempeño empresarial en los emprendimientos, se

---

<sup>22</sup> Traducción propia a partir de: "...there is disagreement about the relative importance of human capital in entrepreneurship research" (Unger *et al.*, 2011, p. 342).

concreta en aspectos como la relación entre orientación al logro y ventas. Como se ha expuesto a lo largo de esta argumentación, a menudo los emprendimientos surgen por una fortaleza que existe en uno o varios miembros del equipo que emprende, que logra, por ejemplo, diseñar o ejecutar un producto o servicio que resulta novedoso para el mercado. Sin embargo, esto por sí mismo no garantiza una introducción en el mercado que resulte atractiva para los inversionistas o que colme las expectativas financieras de los emprendedores. El ejercicio de venta requiere una serie de competencias que no están implícitas en el hecho mismo de saber fabricar o diseñar una determinada solución. Lo que sí es posible pensar es que el conocimiento profundo del mercado, la experiencia previa en otras organizaciones empresariales o la pasión por tomar nuevos retos por parte de los emprendedores, puede generar, en un mediano plazo, la conversión de la promesa de valor del emprendimiento en ventas concretas. Cuando nos concentramos en un equipo emprendedor, sería interesante descifrar si todos sus integrantes deben tener las competencias para lograr esa inserción en el mercado, si son las mismas competencias para cualquier industria o mercado, o qué tan distintos deban ser en su capacidad de influencia, sociabilidad y comunicación.

Por ejemplo, es posible que las ventas de productos masivos y «en frío» requieran unas competencias diferentes a las ventas consultivas o de productos técnicos: las competencias para consolidar una empresa que compra y vende mercancías probablemente difieran de las necesarias para una empresa de servicios o de manufactura. De igual forma, dada la naturaleza del mercado actual, la venta por sí misma no garantiza la sostenibilidad de las organizaciones: se requiere la construcción de una relación sana, estable y fiel entre la empresa y sus clientes. Las competencias orientadas a la comunicación sirven para fortalecer esos vínculos entre la empresa y los públicos con las que ella interactúa, pero se requerirá de varios *set* de competencias para lograr recompras, brindar servicios de soporte y establecer relaciones duraderas con los clientes.

Adicionalmente, como los escenarios son tan cambiantes, se precisa de control al detalle, así como de una adecuada planeación administrativa y financiera. Es claro que este tipo de habilidades, que pueden partir de conocimientos teóricos, se refuerzan a través de la experiencia, siempre que el emprendedor tenga la actitud de estar en un constante aprendizaje y seguimiento de su mercado, desde lo cual sepa, adicionalmente, transmitir esa competencia en el equipo con el que trabaja. En síntesis, hay indicios para pensar que mayores niveles influencia, mejor relacionamiento, mejor autocontrol y auto aprendizaje se verían reflejados en mayores ventas. Pero, por otra parte, ¿qué pasa cuando estos niveles son fuertemente distintos entre los miembros de un equipo al punto de ser contradictorios en su visión de cómo lograr las metas de la empresa, su esquema de relacionamiento con los clientes, empleados, inversionistas y demás grupos de interés?

¿Cuál es esa combinación de competencias que genera un perfil de equipo ideal? ¿Qué tan similares o diferentes deben tener los socios esas competencias? ¿Existen diversas combinaciones de perfiles de emprendedores, igualmente efectivas? ¿Qué relación hay entre la composición de competencias del equipo emprendedor y el desempeño de la nueva empresa? ¿Varía la combinación de perfiles más efectiva cuando se analizan sus efectos sobre el desempeño a corto, medio y largo plazo? ¿Tienen los equipos emprendedores un grupo de competencias que se destaquen y en niveles tan decisivos, que se podría predecir el éxito futuro de los proyectos que emprendan?

En la búsqueda de asimilar estas relaciones de competencias en un equipo, nos basaremos en la teoría del DISC para analizar las configuraciones de los equipos emprendedores a través de sus dimensiones. En conjunto, la literatura y la experiencia directa muestran que hay evidencia para afirmar que los componentes del DISC son amplios y específicos al momento de medir el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que deben estar presentes en los equipos

emprendedores. Así, una alta Interacción o dimensión de Influencia (I) llevaría a generar posibilidades para abrir mercados en frío, es decir, aquellos procesos relacionados con venta agresiva no consultiva y apertura de clientes; una alta gama de competencias en la dimensión Dominante (D) es la que pondría en marcha la empresa por su capacidad en la toma de decisiones y de asumir riesgos, además de brindar la posibilidad de cerrar procesos de venta gracias a la alta orientación al logro que esta implica. Un alto desarrollo del Cumplimiento o tener un conjunto de competencias de la dimensión Control (C) garantizaría que las solicitudes del mercado sean cumplidas por parte de la empresa, bajo los estándares de calidad y precisión, a la vez que mantendría controlados los flujos financieros y el cumplimiento normativo de la nueva empresa. Una alta Serenidad o grupo de competencias de la dimensión Servicio (S) tendería a brindar soporte postventa, generar recompras y dosificar la ansiedad que puede ser propia de los momentos de crisis o incertidumbre, tan propios de la actividad del emprendedor.

Desafortunadamente, estas afirmaciones no tienen suficientes antecedentes académicos como para generar hipótesis fundamentadas en anteriores estudios exploratorios y más allá de los niveles altos o bajos en un conjunto de competencias, que en lo adelante denominaremos dimensiones, nos interesa en esta investigación, entender los niveles de heterogeneidad y homogeneidad de tales niveles entre los miembros de un mismo equipo emprendedor, para de esta manera comprender mejor la diversidad en la configuración del equipo.

Al no encontrar en la literatura académica, material que nos permita corroborar estas dimensiones del DISC en un equipo emprendedor, las relaciones que pueden darse de distintas configuraciones de equipo, las diversidades en las dimensiones del comportamiento del equipo emprendedor y los resultados empresariales; nos motivamos a indagar si existen ciertas

configuraciones de equipo emprendedor que pudieran estar relacionadas con mejores resultados empresariales.

De acuerdo a la experiencia de la investigadora y a las investigaciones sobre perfil emprendedor, en un equipo de socios fundadores debería haber por lo menos una persona con alta dimensión D, pues en estas personas se da el conjunto de competencias que más se asocian al logro de metas ambiciosas, la superación de desafíos, la toma de decisiones; se trata de personas que ponen en marcha proyectos y conducirán a que la empresa logre las metas generales. Pero desde otro ángulo, los niveles muy altos de D (superiores a 90 en una escala de 0 a 100) tienden a presentar dificultades para trabajar en equipo al imponer su voluntad a los demás. Según los demás tengan una alta o baja D esto podría ser conflictivo o muy potente si los une la ambición de alcanzar las metas propuestas en el ámbito empresarial.

Desde otra perspectiva, contar con un perfil que presente una alta dimensión I, facilitaría el relacionamiento con clientes, proveedores, empleados y entes gubernamentales; se trata en términos generales, de personas que establecen relaciones sinceras, y tienen las habilidades para generarlas desde cero, mantenerlas y hacerlas crecer. Por contraste, se podría pensar que, si en un equipo todos son altamente desarrollados en las competencias de la Influencia y bajos en las demás, posiblemente las situaciones que requieren tomar decisiones difíciles, los altibajos de la nueva empresa y el control técnico, financiero y jurídico, presente vacíos. Por lo tanto, inferir cuál podría ser una configuración de equipo propicia a mejores resultados, a partir de las dimensiones DISC y la diversidad del equipo en cada una de sus dimensiones, se convierte en un asunto enmarañado y, por ende, totalmente atractivo para ser estudiado.

Continuando con las posibles relaciones en otras dimensiones del DISC, incluir a una persona con alta C en un equipo, llevaría a que las empresas nuevas cuenten con un soporte a la



hora de dirigir operacionalmente los proyectos, concretar cronogramas y planes de trabajo, administrar recursos y coordinar los esfuerzos internos orientándolos a la entrega puntual de información, productos y servicios según lo acordado. Desde otro punto de vista, un muy alto nivel de dimensión C, en la mayoría o todos los integrantes del equipo, podría tener relación contraria con sus niveles de creatividad y asunción de riesgos, limitando el desarrollo de la nueva empresa. Así que no es claro imaginar si en esta dimensión la heterogeneidad entre los integrantes del equipo emprendedor sería deseable o, por el contrario, para llegar a acuerdos y manera de entender y asumir los riesgos y problemas, podría ser contraproducente.

Finalmente, una persona con alta dimensión S es quien suele proveer el equilibrio, la calma, la lógica y la estrategia, aspectos fundamentales pues a menudo los emprendimientos suelen agitar sus ritmos de trabajo interno debido a cambios en el entorno. Pero con una mirada de equipo, es posible que altos niveles de estrés característicos al ejercicio de emprender y los riesgos en cada decisión tomada y sus efectos en los resultados a futuro, también es fácil para las personas con altos niveles de desarrollo en la dimensión S, sucumbir ante las implicaciones que tienen los escenarios altamente cambiantes de las economías contemporáneas, esto podría ser una complicación en una empresa que busca salir adelante en un ambiente lleno de incertidumbre. Ya desde otra perspectiva, niveles altos de las competencias en la dimensión S por parte de una persona, tienden a ser conflictivos con niveles altos de la dimensión D cuando se trabaja en equipo.

Los análisis anteriores parecen lógicos cuando se piensa en un individuo con alto nivel de desarrollo en cierto conjunto de competencias, pero no es tan claro entender el resultado de las acciones cuando se analiza una dimensión sin tener en cuenta las demás. Ello es así porque, en realidad, es atípico encontrar una persona con un perfil concentrado en un solo grupo de competencias; más bien, cada persona posee una combinación única de las cuatro dimensiones del

DISC. Por ello, se hace más complejo intuir qué pasa cuando la combinación de cada uno de los socios se une a las combinaciones únicas de otros socios para conformar un equipo y cómo estos perfiles interrelacionados generan un perfil de equipo que arroja unos resultados en el desempeño de una nueva empresa.

Hasta aquí, hemos visto rápidamente relaciones de las dimensiones DISC con algunas funciones empresariales claves y posibles situaciones que podrían presentar en un equipo diverso en los niveles de esas dimensiones. Para ahondar el discernimiento de las relaciones entre las cuatro dimensiones del DISC, veamos a continuación las percepciones que tenderían a tener los individuos con altos niveles de la dimensión D al trabajar con otras personas que se destaquen de manera significativa en otras dimensiones.

Como ejemplo para captar lo complejo que puede llegar a ser el interpretar lo que va más allá de la sumatoria de combinaciones, si tenemos en cuenta que las personas con altos niveles de competencias asociadas a la dimensión de D en el DISC, ven a otros individuos con alta D protegiendo su territorio, podrían llegar a tener conflictos si varios socios tienen niveles altos y muy similares de la dimensión D a la vez que también podría haber conflicto si son niveles muy altos con otros en niveles muy bajos.

A causa de estas percepciones que varían según sus dimensiones más preponderantes del DISC, un emprendedor con alta D puede ver a otro emprendedor con alta dimensión de I como alguien demasiado político y disperso y a partir de tener que trabajar en equipo para lograr un resultado común, es probable que intensifique incluso más su comportamiento de dominancia y determinación, buscando que cierren negocios o se concentren en la meta propuesta.

A su vez, como los individuos con alta D tienden a ser más acelerados que los que se destacan por otras dimensiones del DISC, cuando deben trabajar conjuntamente con personas que

tienen altos niveles de la dimensión S, generalmente sienten que estos últimos son muy sensibles a la presión y podrían surtir dificultades si le sumamos la incertidumbre de un emprendimiento empresarial. Así mismo, cuando personas con este perfil dominante trabajan con personas de niveles altos en la dimensión C, suelen inclinarse a percibir a sus compañeros como demorados y cautelosos.

Este tipo de interdependencias son las que buscamos comprender al analizar los distintos niveles de desarrollo de competencias agrupadas en dimensiones DISC de los equipos emprendedores y observar qué relación hay entre determinados perfiles con resultados empresariales diferentes para los primeros años de vida empresarial.

Por otro lado, los individuos que se caracterizan por altos niveles de la dimensión I en el DISC, presentan una tendencia a considerar que las personas con altos niveles de D, son demasiado duros y directos y solo si tienen acuerdos de sus responsabilidades y roles en las empresas, podrían tener una relación efectiva alcanzando importantes resultados empresariales.

En cambio, tener varias personas con altos niveles de la dimensión I en un equipo, como los motiva el protagonismo, también podría traducirse en dificultades para trabajar como equipo a la altura que lo exige poner en marcha una empresa; quizá sea más práctico que en esa dimensión haya cierta diversidad de niveles, aunque —si fuera muy amplia— las personas con mayores niveles de I no estarían tan cómodos con los individuos que tengan niveles extremadamente bajos de esta dimensión. La percepción de una persona alta en I hacia las personas de nivel alto en la dimensión S, por lo general es que son renuentes al cambio. Hacia las personas con niveles muy altos en la dimensión C, los altos I suelen verlos como incrédulos y difíciles de complacer.

Por lo que se refiere a personas con altos niveles de la dimensión S, su percepción con respecto a quienes se destacan fuertemente en la dimensión D, tiende a señalarlos como impositivos

e intensos; con referencia a los altos en la dimensión I, es que creen que hacen demasiados cambios a la vez; los altos S con otros altos en S tienden a tener una relación armoniosa; finalmente, a los altos en la dimensión C, suelen percibirlos generalmente como fríos y distantes.

Entre tanto, la relación entre un individuo con alto nivel en la dimensión C y sus compañeros destacados en otras dimensiones estará enmarcada en sus percepciones de los altos D como arriesgados y acelerados para su gusto, de los altos en I como poco rigurosos y demasiado confiados; de los altos en S como demasiados democráticos; mientras que con otros altos en la misma dimensión C, suelen sentirse identificados pues perciben que argumentan con lógica y tienden a construir relaciones armoniosas con ellos.

Todas estas relaciones entre los posibles socios, sus diferentes grados de desarrollo en la dimensiones que agrupan las competencias según el DISC, los niveles de diversidad entre ellos en cada dimensión y las formas en que se presentan estas diversidades y niveles, pueden llegar a generar un perfil de equipo emprendedor que demuestre una relación directa con los resultados empresariales a partir de que la combinación de competencias entre socios es mucho más que la sumatoria de sus dimensiones. Esa multi-afectación hace intrincado el poder generar hipótesis específicas sobre determinados perfiles de equipos emprendedores o vislumbrar cómo ciertas dimensiones del DISC se potencian o disminuyen según la diversidad de sus integrantes y de acuerdo al contexto y las personas con quienes interactúan.

Derivado de los anteriores planteamientos, surgen los siguientes interrogantes: ¿Existe un perfil ideal de equipo emprendedor de acuerdo a las competencias de sus integrantes? ¿Cuál es ese perfil ideal? ¿Qué dimensiones o conjunto de competencias lo conforman? ¿En qué niveles de desarrollo de los conjuntos de competencias y con qué diversidad? ¿Qué relación hay entre la composición de competencias del equipo emprendedor y el desempeño de la nueva empresa?

¿Tienen los equipos emprendedores rasgos tan marcados en alguna o todas las dimensiones y en niveles de diversidad tan decisivos, que se podría predecir el éxito futuro de los proyectos que emprendan?

Después de revisar la complejidad alrededor de los conceptos *competencias de equipo emprendedor*, *desempeño empresarial en emprendimientos por oportunidad*, la literatura académica sobre relaciones entre ambos constructos, las reflexiones de casi dos décadas de experiencia profesional apoyando la creación de empresas e indagar sobre el material científico del modelo DISC, se confirma la necesidad de preguntar: ¿Cuál es la relación entre el constructo *Competencias del equipo emprendedor* (agrupadas y medidas a través de las cuatro dimensiones DISC) y el constructo *Desempeño Empresarial* (medido a través de variables cuantitativas y cualitativas)? Desarrollar este modelo correlacional nos llevará, en primer lugar, a verificar la aplicabilidad del DISC para evaluar equipos emprendedores e identificar si existen diferentes perfiles de equipos de acuerdo a las dimensiones en que agrupa las competencias; en segundo lugar, a comprobar si existe una combinación de competencias del equipo emprendedor que marque diferencias significativas en el desempeño empresarial. Con los resultados obtenidos se podrá generar un posible perfil de equipo que incremente las probabilidades de ciertos resultados empresariales y dar respuesta a nuestra pregunta de investigación.

## 2. Metodología

El capítulo de marco teórico nos mostró que existen lagunas importantes en la investigación del fenómeno de emprendimiento empresarial, sobre cómo se forman los nuevos equipos fundadores y cómo la composición de las competencias de equipo se relaciona con el desempeño de la nueva empresa (Zhou *et al.*, 2015). Dar respuestas a las preguntas planteadas para esta relación nos lleva a enunciar como objetivos de investigación el ampliar la comprensión de la combinación de competencias de los emprendedores que conforman un equipo para poner en marcha una nueva empresa y su influencia en el desempeño de esta en los primeros años de vida empresarial. De este objetivo general se derivan dos objetivos específicos. El primero, analizar y desarrollar la aplicabilidad del DISC como un instrumento de medición de competencias para identificar un perfil de competencias en la conformación del equipo emprendedor. El segundo consiste en determinar si hay un perfil de equipo emprendedor con competencias agrupadas en dimensiones del DISC que genere mejores resultados empresariales que otros perfiles de equipo.

Para lograr los objetivos de investigación general y específicos mencionados, el diseño metodológico se derivó de la revisión de literatura, que permitió, de una parte, encontrar vacíos teóricos; de la otra, sondear instrumentos empleados por otros investigadores para estudiar lo referente a las competencias individuales y grupales, en la perspectiva del desempeño empresarial en nuevas empresas. Se presenta a continuación el modelo de la propuesta de relación entre constructos y variables, la metodología empleada para llevar a cabo esta investigación, los principales aspectos e implicaciones de su implementación y los métodos estadísticos utilizados para generar los resultados.

## 2.1 Constructos incluidos

Para realizar el estudio se tuvieron presentes instrumentos o metodologías que miden las competencias de los integrantes del equipo emprendedor y las variables o los indicadores para medir el desempeño empresarial. Las variables son de tipo cualitativo y cuantitativo; no obstante, para las variables que son de tipo cualitativo, en algunos casos se hizo una operacionalización para convertirlas en variables cuantitativas.

Los dos constructos cuya relación se analiza son la combinación de competencias en el equipo emprendedor (independiente) y el desempeño empresarial (dependiente), tal y como se observa en la Figura 6.

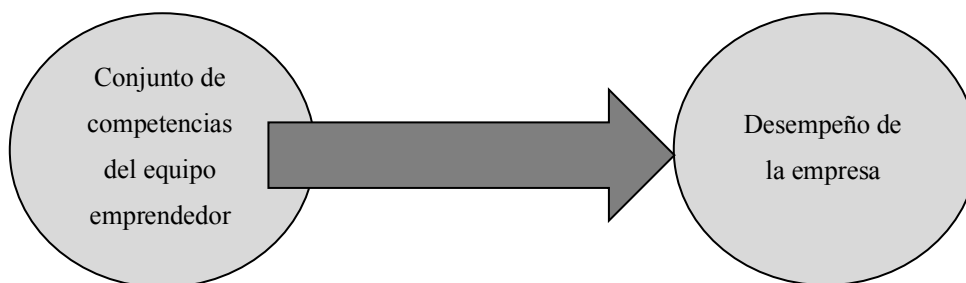


Figura 6. Modelo correlacional de impacto de las competencias del equipo emprendedor en el desempeño empresarial.

Fuente: Elaboración propia.

En este estudio se aplicó un **diseño** no experimental, porque se pretendía abordar el impacto de las competencias del equipo emprendedor en el *performance* o el desempeño de las empresas, siendo fieles al contexto natural, sin manipular ni intervenir variables, porque estas y las relaciones

entre sí ya han sucedido. El propósito fue medirlas, analizarlas e interpretarlas. La modalidad de investigación es transversal.

Al tratarse de un estudio exploratorio, no fue posible definir hipótesis específicas. Con los planteamientos expuestos en el marco teórico se buscaba identificar si habían antecedentes para hipotetizar un perfil ideal de equipo emprendedor con competencias definidas y en niveles deseables de varianza para cada conjunto de competencias. Sin embargo, no hallamos material suficiente con el rigor académico necesario sobre la aplicación del instrumento DISC para medir competencias en equipos emprendedores, ni combinaciones de competencias en equipos que podrían generar diferentes resultados empresariales. Se pretende que, al buscar la respuesta a la pregunta de investigación sobre si la combinación de competencias del equipo emprendedor determina de manera significativa el desempeño de la empresa, posteriormente se puedan desarrollar hipótesis para realizar investigaciones más precisas.

El **enfoque** de la investigación es cuantitativo, pues se aborda el impacto de las competencias del equipo emprendedor en el desempeño de las empresas de reciente creación, a través de la medición de las competencias en los equipos emprendedores y de la medición de los resultados financieros y no financieros en las empresas objeto de este estudio. Es un estudio de tipo exploratorio, correlacional y explicativo, ya que se encuentran las relaciones existentes entre las competencias del equipo emprendedor y el performance o desempeño de las empresas. Se espera obtener un primer acercamiento para entender el fenómeno y generar información para poder llevar a cabo investigaciones futuras que ahonden sobre combinaciones y diversidad entre las competencias de los integrantes de los equipos emprendedores.



Las **unidades de análisis** son empresas con menos de 11 años desde su creación<sup>23</sup> y el equipo emprendedor de estas. Se ha definido este tiempo de operación basado en la definición del informe *Escalando el emprendimiento en Colombia: La voz de los emprendedores*, el cual indica que el emprendimiento por oportunidad: «... es fundamental por el impulso que da al crecimiento económico, su capacidad de crear equidad social y generar mayor prosperidad [ya que estas empresas] logran crear en menos de diez años lo que muchas no logran en varias décadas, obteniendo altos niveles de rentabilidad que le permiten reinvertir en su futuro y así potencializar su sendero de crecimiento» (The Breakthrough, 2012, p. 10).

Se entiende como *equipo emprendedor* al grupo de por lo menos dos personas fundadoras, propietarias y responsables del desempeño de una empresa con una antigüedad inferior a 11 años desde su constitución.

En cuanto al **horizonte temporal** es preciso señalar que los datos para realizar el estudio se tomaron para los tres primeros años de vida empresarial (cierres fiscales de los años 1, 2 y 3 después de haberse creado) de empresas menores de 11 años de creación y mayores de un año, con al menos dos socios, y que esté basada en conocimiento o en una oportunidad identificada previamente en el mercado. Estos años obedecen a que son los que más alta vulnerabilidad tienen, además del propósito de comparar las empresas para los mismos años de madurez.

En lo relacionado al **ámbito geográfico**, es importante entender la estrategia de emprendimiento en Colombia, la cual se remonta a la década de los años noventa, época en la cual

---

<sup>23</sup> La convocatoria fue dirigida a empresas menores de 10 años pero finalmente se incluyeron algunas que ya habían cumplido su décimo aniversario.

comienzan a surgir las primeras legislaciones que favorecieron el desarrollo y apoyo a las MiPyME en Colombia, hasta avanzar en el año 2006 en la creación de la Ley de Fomento a la Cultura del Emprendimiento (Congreso de Colombia, 2006). Desde ese momento comenzaron a emerger en las diferentes estancias del territorio nacional una industria de soporte al emprendimiento con el objetivo de desarrollar condiciones favorables en el entorno que faciliten y promuevan la creación de empresas en la nación.

Para esta investigación, la muestra fue tomada de emprendimientos por oportunidad, apoyados por distintos programas en Colombia. Aunque hay empresas nacidas en las principales ciudades del país, como Bogotá, Cartagena y Manizales, en su mayoría los equipos emprendedores son acompañados por el ecosistema de emprendimiento de Medellín y su área metropolitana.

Como segunda ciudad de Colombia, Medellín es pequeña en extensión y número de habitantes, con claros antecedentes de cultura empresarial asociada a lo industrial, con un perfil de ciudadanos que se caracteriza por la pujanza, geográficamente rodeada de montañas, lejos de los puertos, sin una infraestructura vial que le permita una conexión fluida con el resto del país. Durante las últimas cuatro administraciones municipales, se ha invertido ampliamente en el impulso al emprendimiento con presupuestos crecientes y sostenidos. Como consecuencia, Medellín fue reconocida como la ciudad más innovadora del mundo en el concurso del año 2012 promovido por Citigroup y The Wall Street Journal (donde superó a New York y Tel Aviv), convirtiéndose en un atractivo turístico para los visitantes de otras ciudades de Colombia, e incluso de países latinoamericanos que quieren conocer de cerca su modelo de emprendimiento.

Actualmente, Medellín es sede del grupo empresarial G11, un conglomerado que reúne industrias sólidas financieramente con un alcance nacional e internacional (varias de ellas multilatinas). Además, la ciudad cuenta con un gran desarrollo en educación lo que se refleja en el

crecimiento y consolidación de universidades con sólida formación de profesionales en ciencias médicas, sociales, empresariales y humanas. Empresas Públicas de Medellín (EPM), la empresa pública más importante en la prestación de servicios públicos en Colombia, dedica una parte importante de su presupuesto para innovación y parte de sus excedentes para el emprendimiento por oportunidad.

La elección de Medellín y su área metropolitana como epicentro de este estudio aporta particularidades que hacen del emprendimiento un tema de especial interés en esta época. Fundada en 1616, esta ciudad sirvió como expansión hacia el occidente de un grupo de pobladores del interior del país. Al estar alejados de Bogotá, la capital, estos primeros pobladores tuvieron ocasión de erigir una población desde sus propios parámetros, asunto que se tradujo en una alta seguridad del naciente territorio, un crecimiento acelerado del comercio, y unos valores y formas de ser diferentes a los habitantes del resto del país (Ramírez y Giraldo, 2013).

Luego de los cambios políticos que vivió el país, con el establecimiento de la República de Colombia, en 1810, Medellín fue reconocida en la calidad de ciudad en 1813, y en 1826 como capital del Departamento de Antioquia. Sin embargo, la lejanía con el resto de ciudades del país, así como las dificultades propias de la geografía del Departamento (altamente montañoso) dificultaron el aumento de la población y del mercado interno. A pesar de ello, la población pasó de 20.000 personas a finales del siglo XIX a 140.000 en 1938. Junto a ese crecimiento demográfico la ciudad desarrolló una gran industria en sectores textiles, calzado y cigarrillos, en tanto que consolidó su comercio interno y externo y el sector financiero.

Por lo anterior, Medellín se caracterizó como una ciudad pujante, segura, con una fuerte filiación religiosa y conservadora como ejes de los valores de los pobladores. Una tradición que entró en crisis hacia finales del siglo XX por el afianzamiento de una cultura del narcotráfico, que,

sumada a las crisis del mercado interno (debido a la apertura de fronteras que Colombia implementó en 1990), y el conflicto armado que vivió el país durante los años noventa, dieron como resultado el debilitamiento de las condiciones de vida que tradicionalmente habían sido altas.

El siglo XX trajo consigo un cambio de vocación de Medellín, que se volcó más al comercio, la economía de servicios y la educación. En ese escenario, los gobiernos comenzaron a impulsar la cultura del emprendimiento, ante la baja absorción de profesionales que desde entonces caracterizó y aún caracteriza a la ciudad. De forma simbólica, los lugares que antes sirvieron como sede de las enormes fábricas, hoy por hoy se convirtieron en centros comerciales, aspecto que sirve para ejemplificar el cambio de una vocación laboriosa a una de consumo.

Una situación similar se vive en el Área Metropolitana, nombre que recibe la zona conformada por los diez municipios conurbados que, junto a Medellín, la integran. Una acelerada urbanización, asociada a un aumento de la población, se suman a una baja cultura de emprendimiento. Esta situación que no deja de ser curiosa, dado el pasado, tanto de la ciudad de Medellín como del Departamento de Antioquia. Teniendo claro que las condiciones legales no son las mejores para iniciar emprendimientos, si algo caracterizó a la región en siglos pasados fue la actitud de fundar negocios, muchos de los cuales se convirtieron en grandes empresas con el paso de los años. Muchas son las razones, pero una de las que destaca es el aspecto cultural: el narcotráfico no solo significó altos niveles de violencia, sino un cambio en el imaginario de la laboriosidad, la espera y la visión de futuro que caracterizaron las generaciones anteriores; significó también una visión cortoplacista y de marcada tendencia al consumismo.

Con todo, las iniciativas que, desde universidades y entes gubernamentales impulsan el emprendimiento, empiezan a tener cada vez más cabida, habida cuenta de que, en temas como la

innovación, y en especial la innovación tecnológica, aún no encuentran suficiente acogida entre la mayorías de los profesionales que egresan del sistema educativo.

En ese orden de ideas, los emprendimientos que hacen parte de la muestra, cumplen características extrapolables a las del contexto latinoamericano, con bajos niveles de bilingüismo, mercados internacionales poco desarrollados, donde el emprendimiento es un tema de hace una o, máximo, dos décadas atrás, y donde existe una baja cultura empresarial familiar y se ha privilegiado el ser empleado. Adicional, aplican restricciones de visa para Europa y Norteamérica, lo que se suma a los mínimos niveles de ingreso per cápita. Es en ese contexto en el que operan los diseños de nuevas políticas públicas de promoción del emprendimiento innovador, que, sin embargo, aún reportan pocos registros de innovación en patentes y empresas de base tecnológica.

El emprendimiento por oportunidad es un fenómeno reciente en países emergentes y que cada vez toma más fuerza y apoyo tanto del sector público como del privado. Para fomentar la cultura emprendedora, el desarrollo de competencias emprendedoras, la creación y consolidación de nuevas empresas, se busca que enriquezca el tejido empresarial para el crecimiento económico, la generación de empleo y el incremento de la productividad. Especialmente se promueven las empresas basadas en conocimiento, priorizando las que se centran en las nuevas tecnologías de información y comunicaciones, los servicios especializados y la transformación con generación de valor agregado.

Un sinnúmero de concursos, convocatorias, recursos de fomento y campañas de promoción se han dado tanto para instituciones de apoyo al emprendimiento como para los emprendedores actuales y potenciales. Aunque cada país y ciudad tiene diferentes niveles de madurez en sus ecosistemas de emprendimiento, el caso de Medellín no difiere mucho de lo que está sucediendo en la mayoría de los países de Latinoamérica.

En Perú, tanto en Lima como en otras ciudades, se desarrollan desde hace años concursos para la creación y fortalecimiento de incubadoras de empresas y programas donde se invita a los jóvenes a ver el emprendimiento como una opción deseable de proyección profesional. Así mismo, en Ecuador, las ciudades de Quito, Guayaquil, Loja, Cuenca, entre otras, están fomentando en la última década el emprendimiento universitario, los parques tecnológicos e industriales y las incubadoras de empresas. En Argentina, la ciudad de Buenos Aires es ejemplo para otras administraciones municipales de las inversiones realizadas para que cada eslabón de la cadena del emprendimiento empresarial esté al servicio de quien quiera iniciar una empresa. De lejos, uno de los países latinoamericanos que más recursos ha invertido desde el gobierno nacional es Chile, con su institución bandera Corfo, pioneros en la financiación de incubadoras de empresas, promotores de redes de ángeles inversionistas y en atraer talento emprendedor extranjero a su país.

Hablar de Brasil con Florianópolis, Porto Alegre y Sao Paulo, es hablar de otro nivel de emprendimiento, donde el emprendimiento científico y las relaciones de éste con la gran empresa privada, academia y gobierno son de las más maduras de la región, con resultados tangibles en sus aportes al PIB del país.

Si bien el emprendimiento está más incipiente en Centroamérica, Panamá, Guatemala y Honduras, México ha sido pionero en promover el emprendimiento por oportunidad. El primer caso, Panamá, destaca con una de las instituciones pioneras para apoyar el emprendimiento por oportunidad, Ciudad del saber y su acelerador de empresas. Igual, universidades privadas como la Latina y entes públicos, están hoy en día ocupándose de fomentar el emprendimiento en toda su población.

Guatemala tiene iniciativas que se están consolidando cada vez más para el apoyo a empresas tanto por necesidad como por oportunidad, en tanto que Honduras y su segunda ciudad,

San Pedro Sula, buscan tener un centro municipal de emprendimiento e innovación y una política pública para apoyar la creación de empresas. En la misma senda podemos ubicar a República Dominicana, Costa Rica y Puerto Rico.

México puede ser en Centroamérica uno de los países que más avanzado tiene su ecosistema emprendedor con inversiones permanentes en las últimas décadas del gobierno nacional y de instituciones privadas tanto académicas como civiles, al menos en la capital del país.

Por lo arriba expuesto, los resultados de este estudio se pueden aplicar a ecosistemas de emprendimiento que buscan la innovación en países emergentes que promueven con distintas estrategias el espíritu emprendedor, tienen más del 90 % de su base empresarial conformado por micro, pequeñas y medianas empresas, donde el reto de superar los niveles de pobreza e incrementar la generación de empleo sigue vigente. Además, como un factor importante, se encuentra el riesgo y los niveles de inseguridad pública y privada que se viven, aspecto que suma permanentemente incertidumbre, en medio de tensiones sociales similares y con infraestructuras para el desarrollo empresarial que aún tiene grandes desafíos en lo referente a la generación, atracción y retención de personal cualificado. Existe una ambición por ser generador de nuevos productos y servicios, a pesar de las limitaciones en ciencia y tecnología en simultánea con ricas fuentes de recursos naturales e interesantes mercados locales.

Como consecuencia de lo dicho anteriormente, la cultura del emprendimiento no es aún muy sólida en Colombia. De hecho, lo que se aprecia es una cantidad mayor de emprendimientos por necesidad. Es así como se encontraron grandes dificultades para contar con bases de datos completas y actualizadas, ya que aún en los programas e instituciones más reconocidas de la ciudad por su relevancia en el apoyo al emprendimiento universitario y/o de oportunidad, se carece de una persona o proceso responsable de mantener actualizados los datos de las empresas atendidas. Al

momento de hacer el estudio, a pesar de que se contaba con la información de las empresas que estaban recibiendo procesos de acompañamiento, no se encontraron sistemas de trazabilidad que permitieran hacer seguimiento de las empresas atendidas en años anteriores.

Adicional a ello, no hay obligaciones por parte de los emprendedores beneficiarios de los programas de apoyo de actualizar periódicamente su información, con lo cual, a medida que los años pasan, pierden el contacto y se desactualiza la información. No se cuenta con sistemas *Customer Relationship Management* (CRM) ni se evidencia interés de parte de los emprendedores en anunciar sus cambios referentes a datos de contacto. En la mayoría de los casos solo se tenía el contacto del emprendedor líder a pesar de que la empresa tuviera dos o más socios; es frecuente que, ante un cambio de teléfonos, correos electrónicos o direcciones físicas, el emprendedor no tiene obligación alguna ni cultura de avisar al ente de apoyo sobre esta novedad. También ocurre a menudo que el nombre de la empresa cambia o se le conoce por su marca y no por su razón social o viceversa.

A pesar de este panorama, se desarrolló una base de datos propia inicial con más de 100 empresas. Una vez se establecieron los primeros datos de contacto se depuró la base de datos al encontrar que, por las altas tasas de mortalidad empresarial en los primeros años, muchos habían cerrado operaciones; otros ni siquiera habían alcanzado las primeras ventas. La información suele ser volátil porque mientras que muchos emprendimientos no habían alcanzado el punto de equilibrio, otros más arrojaban pérdidas tras varios años consecutivos o no habían generado facturación durante un largo periodo de tiempo. Estas situaciones constantemente los llevaron a ser reacios a brindar la información solicitada.

Para construir una base de datos propia, más que las bases de datos de los entes que apoyan el emprendimiento, que estaban incompletas o desactualizadas, fue útil acudir a los contactos de



los teléfonos móviles de asesores, consultores y profesionales del ecosistema de emprendimiento e innovación de la ciudad de Medellín. Independiente de que no se requiere mantener el contacto por parte del emprendedor, cuando éste desarrolla una relación personal con su asesor o mentor, esta relación continúa en el tiempo, más allá del programa de apoyo por el cual se conocieron o entraron en contacto.

En particular, para desarrollar la base de datos propia inicial en la que se basó esta investigación, se utilizaron los contactos personales de la investigadora, actividad que se complementó con la asistencia a distintos eventos que convocan a emprendedores, para abordarlos y contarles sobre la investigación, solicitarles sus tarjetas de presentación y enviarles los cuestionarios. En algunas ocasiones, los equipos emprendedores que contaban con un inversionista institucional (empresa, fondo de capital de riesgo o banca de inversión) se encontraban impedidos para brindar la información financiera de la empresa debido a un acuerdo de socios firmado con el inversionista.

Es cierto que un número importante de emprendedores mostraron la voluntad de brindar la información, mas los altos niveles de informalidad empresarial llevaron a que un significativo número de empresas fueron descartadas de la muestra, por no contar con la información financiera organizada, motivo por lo cual los emprendedores desconocían datos asociados a ventas, activos o utilidades de cada año, obtenidas desde el nacimiento de la empresa. También se presentó en varias ocasiones que los emprendedores no tenían ánimo de revisar la información, debido a que en el momento en el que se les solicitó atravesaban por situaciones difíciles, situación que les dificultó buscarla, gestionarla y compartirla.

El amplio abanico de situaciones que obstaculizó el acceso a la información, similar a lo expuesto en Argentina por Kantis (2008), invita a reflexionar acerca de la oportunidad que se

desperdicia al no gestionar correctamente los datos asociados al emprendimiento. Por tratarse de un fenómeno creciente y cuya necesidad es evidente para el mundo actual, urge crear sistemas de información que permitan miradas de mayor alcance en el tiempo, vía la comparación, el seguimiento y el análisis de diferentes variables relacionadas con el emprendimiento y los emprendedores.

**Muestra:** Es importante recordar que este estudio contempla dos unidades de análisis: las empresas y sus equipos de socios emprendedores (conformados por al menos dos personas). En el capítulo Resultados se resumen los aspectos más relevantes, tanto de las 109 empresas como de los 245 emprendedores asociados a ellas.

## **2.2 Diseño de instrumentos de medición**

En el marco teórico se hizo referencia a la manera en que diversos autores han medido las competencias, aunque varios de ellos centrados a título individual y no de equipo, revisándose los principales instrumentos encontrados y las implicaciones que tenían en su implementación e interpretación. Así mismo, se revisaron las variables más utilizadas para medir desempeño empresarial, a pesar que la mayoría de ellas están enfocadas en empresas tradicionales o consolidadas y por la facilidad para recoger la información se privilegiaban las variables e indicadores financieros. Con los elementos brindados en la revisión de la literatura y destacados en el marco teórico, uno de los muchos desafíos de esta investigación fue diseñar los instrumentos para medir las variables que conforman los constructos independiente y dependiente. En esta sección se muestra en detalle los elementos considerados para diseñar los dos instrumentos de medición que permitieron llevar a cabo el estudio cuantitativo.

### **2.2.1 Instrumento de investigación de la Variable Independiente.**

Los académicos del emprendimiento han manifestado que el conocimiento del comportamiento emprendedor requiere más investigación para entender a los equipos emprendedores en aras de comprender el proceso de crear empresa. El entendimiento de la mente humana es una preocupación que se puede rastrear desde Platón y Aristóteles, quienes en la antigua Grecia estudiaron las percepciones y motivaciones de los seres humanos. En cada siglo han existido autores que indagan en los resquicios de la psique, pero desde los trabajos de Freud y su impulso al método psicoanalítico, y los hallazgos de Skinner y Pavlov desde sus investigaciones empíricas sobre la conducta, el siglo XXI ha entrado en una expansión de las neurociencias, importante rama de la ciencia que ha esclarecido muchos aspectos del funcionamiento de la mente. Mientras en la antigüedad la inquietud se focalizó en el alma, la modernidad centró su interés en la mente, lo que se ve ahora es un interés concreto, apoyado en investigaciones experimentales y empíricas acerca del cerebro.

Más allá de los detalles profundos que estos cambios epistemológicos implican, en esta investigación se parte de que los emprendedores son una pequeña proporción de la población y que por eso interesa comprender sus motivaciones, percepciones, emociones, cogniciones, pasiones e intenciones, elementos que, en conjunto, los llevan pensar y actuar diferente a las demás personas.

Para lograr el objetivo de esta investigación, se diseñó entonces un cuestionario en plataforma Google de forma que fuera fácil distribuirlo y recoger las respuestas en una base de datos. Se testeó con diez emprendimientos para medir el tiempo en el diligenciamiento. La prueba arrojó un promedio de 8 minutos, con una máxima de 10 minutos para llenar toda la información solicitada por parte de cada socio.

El cuestionario que se diseñó está compuesto por seis categorías:

1. Datos de contacto,
2. Perfil sociodemográfico,
3. Satisfacción,
4. Motivación,
5. Percepción de sus actitudes y competencias,
6. Modelo DISC, que es la variable independiente en la que se centra esta investigación.

En cuanto a los datos de contacto, se encontró que las organizaciones normalmente no destinan recursos para mantener actualizada su base de datos y en el mejor de los casos tienen al líder emprendedor. Esto evidencia en parte el foco de atención sobre la empresa y no sobre los emprendedores como equipo y como individuos, cada uno con sus competencias, intenciones, motivaciones y pasiones diferentes entre sí. También se deduce del proceso investigativo aquí desarrollado que la calidad y oportunidad de las respuestas por parte de los emprendedores varía en función de quién le haga la solicitud de la información, incluso independiente de la entidad a la que el solicitante está vinculado. Con el fin de construir la base de datos propia con los socios de una compañía, se les pidió de manera amplia todos los posibles datos de contacto pensando que en investigaciones futuras se pueda contactar por algún medio, en caso de que algunos de ellos cambien, con lo cual se buscó también abonar terreno para que en una futura investigación se les pueda hacer seguimiento como personas y no solo a la empresa. Por ello se les pidieron datos personales como dirección, teléfono, todas sus redes sociales, correo electrónico personal, entre otros elementos que ayuden a localizarlo nuevamente en un futuro.

Pese a que esta investigación no está centrada en el perfil sociodemográfico del emprendedor, se consideró, no obstante, contar con un perfil que pueda luego permitir cruces de

variables con el género, la edad, la profesión, el barrio donde vive, nivel de inglés, estado civil, entre otros elementos. Para obtener información que no necesariamente se desarrolla en su totalidad en esta investigación, se tomaron algunas de las preguntas del estudio de Kantis (2008) en Argentina. Tales datos se recogieron con el fin de realizar otras investigaciones en el futuro cercano.

Respecto a la satisfacción, un mejor entendimiento del emprendedor puede dar una mejor idea del proceso de crear, liderar, consolidar o cerrar una empresa: independiente de los resultados de la empresa, si los emprendedores no están satisfechos con estos tomarán la decisión de continuar o disolver la compañía.

Esto se ve tanto en el escenario de resultados financieros favorables pero insuficientes a la luz de las expectativas iniciales de sus fundadores (caso en el cual pueden incluso decidir el cierre de la compañía a pesar de que genere ventas, empleo y utilidad), como en el de resultados financieros pésimos, en el que la convicción de los emprendedores apunta a que la empresa va a lograr un mejor desempeño pues se encuentran satisfechos al sentir que están cambiando el mundo, hacer algo por cuenta propia y aplicar su conocimiento para resolver una necesidad o atender una oportunidad. La satisfacción determina que la decisión sea continuar o cerrar la empresa, mantenerse o separarse del grupo de fundadores, independiente de los resultados financieros.

Basados en Venkatraman y Ramanujam (1986), Omerzel y Kušce (2013), Stam *et al.* (2014), Reijonen y Komppula (2007); y Pérez y Canino (2009), Cooper y Artz (1995); Chandler y Hanks (1993), Özer y Tinaztepeb (2014); se preguntó al encuestado su grado de satisfacción con los resultados globales de la empresa; ofreciendo cinco posibles niveles: muy satisfecho, satisfecho, aceptable, poco satisfecho o insatisfecho.

En lo referido al componente de motivación, se asume que antes de la acción está la motivación. Si bien este trabajo no está centrado en los emprendedores antes de iniciar la empresa, se considera pertinente conocer su autoevaluación. La escala de para calificar la motivación fue tomada de Kantis, Federico, Drucaroff y Martínez (2005), la cual sirve para entender mejor cómo los emprendedores perciben el mundo y qué los lleva a actuar y comportarse distinto.

En forma semejante, en el instrumento diseñado se pregunta por la autoevaluación porque la percepción de los emprendedores difiere de la de las personas que no lo son. Esto revela aspectos importantes en cuanto a actitudes y competencias actuales. Además, su realidad se construye con lo que ellos perciben, con lo ven o creen que ven y, en consecuencia, con lo que actúan basado en lo anterior. Se dice que los emprendedores ven lo que otras personas no; o lo que otras personas ven, pero no les lleva a hacer nada al respecto; por eso la importancia de las preguntas de autoevaluación y percepción.

Finalmente, basados en una prueba psicológica ampliamente validada, se tomó el DISC como instrumento de medición porque es fácil de entender cómo sus cuatro dimensiones del comportamiento, agrupan las competencias asociadas a ese estilo de comportamiento, tiene la validez científica necesaria para llevar un estudio empírico con rigor, es aplicable en línea y no requiere presencialidad para complementar sus resultados, y ha sido poco aplicado en otras investigaciones de emprendimiento.

En tanto la propia naturaleza de la organización se ancla en las acciones y el comportamiento de los individuos en actividades como comprar, vender, trabajar, reunir y desplegar recursos, etcétera, esta prueba es pertinente, pues se basa en el comportamiento y reconoce lo que lleva a una persona actuar de una forma y no de otra. En efecto, elementos como

las intenciones, los pensamientos, las motivaciones, el aprendizaje y inteligencia no crean valor si no se soportan en la acción.

Entre la gran diversidad de instrumentos que miden factores de personalidad, estilos de comportamiento y otros elementos, se consideró que el modelo DISC es el que mejor se ajusta a la medición de competencias como factor decisivo en el desempeño empresarial.

Las dimensiones del comportamiento integran el perfil emprendedor: el conjunto de experiencias que moldean la personalidad del individuo influye en la forma de ver la vida, como si se tratara de lentes que matizan, aumentan o filtran ciertos aspectos de la realidad. Como consecuencia de la acción de estos lentes, se toman decisiones y se generan formas de comunicación diferentes comparativamente entre los diversos modos de ser. Si el comportamiento puede llevar a tomar decisiones de distintas formas, entender los tipos de comportamiento que existen y las competencias que agrupa cada tipo de comportamiento de los fundadores de una nueva empresa, puede llevarnos incluso a predecir cómo será su comportamiento bajo ciertas circunstancias y cómo eso podría incrementar o no la probabilidad de seguir adelante con la empresa y de hacerla crecer (Gil-Gaytán y Núñez-Partido, 2016).

El modelo DISC, desarrollado por Marston, ha servido para que otros autores planteen una técnica específica para responder a las necesidades de la selección de personal. Su propósito principal es diagnosticar el nivel de competencias de una persona de cara a medir la conducta en el trabajo tomando en cuenta los principios de Marston, con el fin de poder ubicar a la persona adecuada en el trabajo adecuado (Chen *et al.*, 2016). Esta precisión en su medida se presenta por la naturaleza de sus respuestas:

[...] basadas en la auto descripción; es decir, en la imagen que tiene la persona de sí misma.

Es considerado de acuerdo a los expertos latinoamericanos en estudios de selección de

Recursos Humanos entrevistados, como uno de los instrumentos más utilizado con respecto al estudio de la personalidad de los individuos en el entorno laboral o empresarial, y que cuenta con una excelente baremación por sus amplias muestras. Y una notable validación por su fiabilidad y consistencia interna, entre 0.77 y 0.82, así como su validez de constructo probada y fuertes correlaciones negativas entre Cumplidor e Influyente y entre Estable (S) y Dominante, en su Análisis Factorial. (Gil-Gaytán y Nuñez-Partido, 2016, p. 27)

En síntesis, las variables independientes son las competencias que para efectos prácticos se trabajan de forma agrupada en cuatro dimensiones del DISC y conforman así los insumos para luego generar los datos por equipo emprendedor y obtener la medición del constructo competencias del equipo emprendedor.

Por último, es importante resaltar que el cuestionario diseñado debía ser diligenciado por cada uno de los socios de la empresa y que al tratarse de una auto descripción de su comportamiento para identificar sus competencias, no podía delegarse en otra persona su diligenciamiento, lo cual implica que para para cada emprendimiento se debían tener como mínimo dos cuestionarios de emprendedor totalmente diligenciados.

### **2.2.2 Instrumento de Investigación de la Variable Dependiente.**

Después de la revisión de la literatura respecto a rendimiento y desempeño empresarial, se decidió utilizar la encuesta como técnica de investigación, a través de un cuestionario propio como instrumento para medir el desempeño de los emprendimientos o empresas de reciente creación. A continuación, se desagregan las variables que se consideraron para diseñar el cuestionario y los autores desde quienes se referenciaron las diferentes medidas del desempeño empresarial.

Las variables con sus indicadores se clasificaron desde su naturaleza y características. Los trabajos que se tomaron principalmente como referencia para diseñar el instrumento de medición



de la variable dependiente de desempeño empresarial fueron los de Omerzel y Kušce (2013), quienes retoman las investigaciones de Pérez y Canino (2009), estos últimos basados Reijonen y Komppula (2007). Por lo tanto, en esta investigación se propone una clasificación que incluye indicadores económicos-financieros, indicadores relacionados con los procesos internos e indicadores relacionados con el cliente y la mano de obra. A partir de la revisión de la literatura, se decidió diseñar un instrumento de medición cuya clasificación más general tomó el modelo propuesto por Kaplan y Norton (1992) como referencia que contempla indicadores financieros y no financieros, así como medidas objetivas y subjetivas que conforman el constructo multidimensional de desempeño empresarial.

De lo anterior salieron las primeras cuatro categorías del instrumento diseñado en esta investigación para captar los datos de la empresa: (1) Perspectiva financiera, que incluye todos los datos económicos y financieros, tales como la ventas, activos, pasivos y utilidad; (2) Perspectiva de los clientes, que comprende todos los indicadores relacionados con los clientes, composición, la satisfacción o la lealtad; (3) Perspectiva de Procesos, que se refiere al volumen y las características de los procesos empresariales internos y que aquí se concentrará en el gobierno corporativo, (4) Perspectiva del capital humano, que contiene todos los indicadores relacionados con el capital humano, de la rotación de los empleados, salarios devengados, número de empleos flotantes, permanentes y tiempo completo.

Así, las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral se complementan con otras nuevas perspectivas: (5) Perspectiva de aprendizaje y crecimiento que se completa con indicadores de tecnología e innovación, y (6) Percepción o autoevaluación de la satisfacción de los emprendedores, basados en Pérez y Canino (2009).

Este cuestionario, por tanto, es el dirigido a la empresa creada por los emprendedores. En la primera parte del cuestionario se requirió información general de las empresas, a fin de determinar las características de la población objeto de estudio: aspectos como el nombre de la empresa y el Número de Identificación Tributaria de la Empresa (NIT), dirección, teléfono, redes sociales, nombre del representante de la empresa, fecha de constitución en Cámara de Comercio, descripción de la empresa, número de socios y número de socios que solo aportan capital. Se preguntó si se han realizado cambios en la composición de los socios de la empresa. En caso de haber respondido SÍ, se preguntó también cuántos nuevos socios se han incorporado a la empresa.

La estructura de este cuestionario incluye las seis perspectivas que en la literatura se toman como las decisivas en la medición del desempeño empresarial y que se han enumerado previamente. A continuación, se describen las preguntas del cuestionario que están en relación directa con las variables y las perspectivas identificadas.

En cuanto a la **perspectiva financiera**, se tomaron las variables *activos*, *pasivos*, *crecimiento en ventas* y *utilidad neta e inversión privada captada*. Más adelante veremos que con la información de estas variables, luego se generan otras de relaciones entre las variables iniciales. Por ejemplo, en cuanto a los *activos*, Richard *et al.* (2009) afirman que con esta medida se puede calcular el rendimiento de los activos y el crecimiento; los *pasivos*, acorde a Venkatraman y Ramanujam (1986), operan como medida financiera. Por su parte, el *crecimiento en ventas* refleja una medida importante del desempeño (Dess y Davis, 1984; Oliva, Desarbo, Day y Jedidi, 1987; Kim y Lim, 1988; Richard *et al.*, 2009; Ripollés y Blesa, 2005; Stam *et al.*, 2014). La *utilidad neta* se toma para calcular la rentabilidad y el margen sobre ventas y activos, basados en Dess y Davis (1984), Kim y Lim (1988), Oliva *et al.* (1987), Richard *et al.* (2009) y Stam *et al.* (2014).

Finalmente, en esta perspectiva se mide la *inversión privada captada*, medida utilizada a partir de Stam *et al.* (2014), quienes consideran la financiación externa una variable para medir desempeño.

Para la **perspectiva del cliente**, se tomó la variable *satisfacción*. Para ello se tomó a Venkatraman y Ramanujam (1986), Omerzel y Kušce (2013), Stam *et al.* (2014), Reijonen y Komppula (2007) y Pérez y Canino (2009). Se preguntó al encuestado su grado de satisfacción con respecto a los empleados, proveedores, clientes e inversionistas; ofreciendo cinco posibles niveles: muy satisfecho, satisfecho, aceptable, poco satisfecho o insatisfecho.

Cooper y Artz (1995); Chandler y Hanks (1993), así como Omerzel y Kušce, 2013, encontraron como uno de sus principales hallazgos, que a pesar de que los indicadores más comúnmente usados en la literatura para medir el desempeño empresarial son financiero, también son relevantes los indicadores de percepción del desempeño, los cuales se reflejan en que tan satisfecho están los emprendedores con su éxito empresarial. En esta misma línea, consideran la satisfacción como medida del desempeño empresarial, Özer y Tinaztepeb (2014).

Así mismo, Reijonen y Komppula (2007), establecieron que uno de los indicadores de desempeño más poderosos en pequeñas y medianas empresas, es la satisfacción de los propietarios con el trabajo que desarrollan que les permite independencia y un estilo de vida particular y la satisfacción de los clientes.

Para abordar la **perspectiva de procesos**, se tuvo en cuenta el estudio de Brown y Caylor (2004) quienes relacionaron positivamente las firmas con mejores gobiernos corporativos como las más rentables, valiosas y que mejor compensan a sus públicos de interés. Esta afirmación contrasta con los hallazgos de Bhagat y Bolton, 2008 quienes proponen la junta directiva con propiedad de acciones de la empresa como medida efectiva de gobierno corporativo, pues así:

Es plausible que los miembros de junta con la apropiada propiedad de acciones, tengan el incentivo para proporcionar un monitoreo y una supervisión efectiva de las decisiones corporativas importantes mencionadas anteriormente; por lo tanto, la propiedad de la junta puede ser un buen indicador del buen gobierno general<sup>24</sup> (Bhagat, y Bolton, 2008, p. 271).

Por otra parte, «La aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo genera confianza pública en los mercados y valor agregado para las empresas» (Lagos y Vecino, 2011, p. 230). Este tema está aún incipiente en Colombia y por ello, nuestra interpretación es que si una empresa de reciente creación tiene medidas de gobierno corporativo es porque la proyección de sus propietarios es hacer de la compañía una empresa consolidada con normas claras y en la que se de un crecimiento sostenible con seguridad económica y jurídica.

Se establecieron tres medidas relacionadas con el gobierno: poseer un acuerdo privado de socios, tener una estructura organizacional con cargos y perfiles, tener junta directiva (con personas externas a los socios).

En la **perspectiva de capital humano**, se tomaron *empleos* y la *satisfacción de los empleados*. En la primera, se midió el número de empleos y crecimiento, a partir de Dess y Davis (1984), Olivia *et al.* (1987), Kim y Lim (1988), Richard *et al.* (2009) y Stam *et al.* (2014). La segunda, *satisfacción de los empleados*, se tomó de acuerdo a Venkatraman y Ramanujam (1986), Omerzel y Kušce (2013), Stam *et al.* (2014) y Reijonen y Komppula (2007). Por otra parte, se tomaron de referencia a Özer y Tinaztepeb (2014), quienes miden el trabajo calificado para evaluar el desempeño y Nicholls-Nixon *et al.* (2000) y Morris (2011), quienes indican que la medida de

---

<sup>24</sup> Traducción propia a partir de: “It is plausible that board members with appropriate stock ownership will have the incentive to provide effective monitoring and oversight of important corporate decisions noted above; hence board ownership can be a good proxy for overall good governance” (Bhagat, y Bolton, 2008, p. 271).

desempeño de las nuevas empresas debe ser el número de empleados tanto de tiempo completo como de tiempo parcial. También se indagó por satisfacción del personal al preguntar por la rotación de los empleados, siguiendo a Peterková, Wozniaková y Skopalová (2015).

Para la **perspectiva de aprendizaje y crecimiento**, se pidió información sobre internacionalización, innovación, capacidad de desarrollar nuevos productos y servicios, así como redes y el potencial de la empresa para el crecimiento en el futuro. Internacionalización se tomó como una forma de medir el crecimiento de la cuota del mercado, en la línea de Özer y Tinaztepeb (2014) y Davidsson y Honing (2005). Los nuevos mercados geográficos como variable de medición del desempeño se toman de Omar *et al.* (2014). La variable innovación se implementó de acuerdo a Venkatraman y Ramanujam (1986), Ripollés y Blesa (2005), Özer y Tinaztepeb (2014) y Davidsson y Honing (2005). En cuanto a la variable redes, se siguió a Omerzel y Kušce (2013).

La **perspectiva sobre percepción** se midió desde la *satisfacción de los emprendedores*, siguiendo a Cooper y Artz (1995), Pérez y Canino (1999) y Ripollés y Blesa (2005). En la siguiente tabla se muestran dichas dimensiones, las variables consideradas y los autores de referencia.

Tabla 2. *Relación entre perspectivas y sus variables dependientes.*

<b>Perspectiva de desempeño</b>	<b>Variable</b>	<b>Referencia</b>
Financiera	Activos	Richard, Devinney, Yip y Johnson (2009).
	Pasivos	Venkatraman y Ramanujam (1986).
	Crecimiento en ventas	Dess y Davis (1984); Oliva, Desarbo, Day y Jedidi (1987); Kim y Lim (1988); Richard <i>et al.</i> (2009); Ripollés y Blesa (2005); Stam <i>et al.</i> (2014).
Perspectiva del cliente	Utilidad neta	Dess y Davis (1984); Olivia <i>et al.</i> (1987); Kim y Lim (1988); Richard <i>et al.</i> (2009); Stam <i>et al.</i> (2014).
	Inversión privada captada	Stam <i>et al.</i> (2014).
Perspectiva de procesos internos	Satisfacción de los clientes.	Venkatraman y Ramanujam (1986); Omerzel y Kušce (2013); Stam <i>et al.</i> (2014); Reijonen y Komppula (2007) y Pérez y Canino (2009).
Perspectiva de capital humano	Gobierno corporativo	Bhagat y Bolton (2008); Brown y Caylor (2004).
	Empleos	Dess y Davis (1984); Olivia <i>et al.</i> (1987); Kim y Lim (1988); Richard y Devinney (2009); Stam <i>et al.</i> (2014).
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Satisfacción de los empleados	Venkatraman y Ramanujam (1986); Omerzel y Kušce (2013); Stam <i>et al.</i> (2014); Reijonen y Komppula (2007). Özer y Tinaztepeb (2014); Nicholls-Nixon <i>et al.</i> (2000) y Morris (2011). Peterková, Wozniaková y Skopalová (2015).
	Internacionalización	Özer y Tinaztepeb (2014) y Davidsson y Honing (2005). Omar <i>et al.</i> (2014).
	Innovación, capacidad de desarrollar nuevos productos y servicios	Venkatraman y Ramanujam (1986), Ripollés y Blesa (2005), Özer y Tinaztepeb (2014) y Davidsson y Honing (2005).
Perspectiva de la percepción o auto evaluación de la satisfacción de los emprendedores	Redes y el potencial de la empresa para el crecimiento en el futuro	Omerzel y Kušce (2013).
	Satisfacción de los emprendedores	Cooper y Artz (1995), Pérez y Canino (1999), Ripollés y Blesa (2005).

Fuente: Elaboración propia.

Con las variables definidas, se diseñó la mejor manera de medirlas de acuerdo a los estudios previos que se aproximaban al objetivo de investigación, se completó el diseño de un cuestionario que consideraba gran cantidad de información al recoger las seis perspectivas indicadas en la tabla anterior y, en el caso de la perspectiva financiera, la recogida de datos para los tres primeros años

de vida empresarial. En la sección siguiente se relacionará el procedimiento para llevar a cabo la obtención de la información.

### **2.3 Procedimiento de la investigación**

La configuración del presente trabajo investigador empezó a tomar forma a partir de una revisión bibliográfica, tras la cual se elaboró el marco teórico para encontrar el estado del arte de las competencias en equipos emprendedores y su relación con el desempeño empresarial, tanto para competencias como para equipos y desempeño empresarial. Se hallaron desarrollos desde diferentes disciplinas, controversias, debates, resultados contradictorios y evolución de los conceptos clave para definir las variables que conformarían los constructos.

Esta revisión de la literatura mostró que efectivamente hay una brecha de conocimiento y una necesidad manifestada por las investigaciones previas, en la comprensión de las competencias de los emprendedores que conforman un equipo de socios para dar vida a una nueva empresa basada en el conocimiento o en la oportunidad, su influencia en el desempeño de esta y la aplicabilidad de un instrumento de medición para diagnosticar y analizar la conformación del equipo emprendedor.

De igual forma, se hizo revisión bibliográfica sobre instrumentos, variables e indicadores para medir el desempeño en empresas de reciente creación. En este paso se resaltó la importancia de tener indicadores financieros que proporcionarán la información necesaria para dirigir la empresa. También se hizo hincapié en la importancia de utilizar indicadores relacionados con el cliente, procesos internos y el componente humano de la empresa. La revisión de literatura indica la relevancia de abordar dos dimensiones en este tipo de compañías: el desempeño empresarial y el desempeño personal o satisfacción del equipo de emprendedores. Con la revisión de los artículos se identificaron además tres técnicas: subjetivas, evaluación de datos objetivos por los

emprendedores (autoevaluación) y objetivas. Posteriormente se diseñó el instrumento para medir la variable dependiente de este modelo. Se definieron las variables clave y se determinaron diferentes indicadores para medir el desempeño inicial de la empresa.

Después de diseñar los cuestionarios propios, se testearon con diez emprendimientos antes de aplicar la encuesta a la totalidad de la muestra, para evaluar la comprensión de las preguntas por parte de los emprendedores y medir el tiempo promedio que tomaba diligenciar el formato de manera completa.

No obstante, dado que no fue posible contar con una base de datos en óptimas condiciones, se organizó una base a partir del nombre de la empresa o la marca que manejaba. Posteriormente se buscó por Google cualquier indicio de su existencia y, a través de sus redes sociales, indagar por el resto de la información. Si tenía cuenta de Twitter se le enviaba un mensaje directo; si tenía Facebook se le contactaba por el Messenger; si tenía formulario de contacto en su sitio web se rellenaba solicitando contactar con los empresarios, o a partir de su sitio web se captaba la dirección de correo electrónico, dirección física y teléfonos de contacto.

Para obtener información de una unidad de análisis, era indispensable tener al menos tres cuestionarios diligenciados por cada empresa menor a 11 años contados desde la fecha de constitución, uno de la empresa y al menos dos correspondientes a los miembros del equipo emprendedor. Es decir, para cada emprendimiento se enviaban dos tipos de cuestionario:

- Datos del emprendimiento para medir el constructo dependiente, desempeño empresarial.
- Datos de los emprendedores (aspectos demográficos y el test DISC para medir competencias). Este cuestionario debía ser diligenciado por cada uno de los socios, para medir el constructo independiente, composición de competencias del equipo emprendedor.



Posteriormente, se contactó con las empresas para confirmar el recibo del correo electrónico y contextualizar sobre el objetivo del estudio y los criterios de confidencialidad, haciendo énfasis en la importancia de la investigación, así como en explicar que cada emprendedor debía diligenciar el cuestionario y la información de la empresa. Cuando se establecía comunicación, se ofreció la posibilidad de visitar la empresa para facilitar el entendimiento de la información requerida; sin embargo, se observó que para las empresas que llevaban un buen control de sus estados financieros esto no era necesario. En otros casos, los emprendedores encargaron al contador diligenciar el cuestionario que recogía la información de la empresa y solo unos cuantos solicitaron la visita para hacer la entrega de la información mediante entrevista.

Con todo, el desarrollar una investigación doctoral de carácter cuantitativo sin pertenecer a un grupo de investigación universitario, con la condición adicional de vinculación laboral como directiva de una organización compleja, implicó recurrir a varias estrategias de apoyo, entre ellas, invitar a estudiantes de maestría a que se sumaran voluntariamente como auxiliares para recolectar la información de las empresas. Para ello se contó con el apoyo de los directores de maestría que facilitaban el espacio y respaldaban la investigación.

Tras cuatro meses de solicitar las citas a los empresarios, concretar las visitas, diligenciar los cuestionarios, en muchos casos quedaba parte de la información pendiente, especialmente la financiera. Esta situación se dio por múltiples razones; una de ellas era que los socios en muchos casos no dominan sus estados financieros o tienen esta función delegada en el contador, en un profesional financiero o en un auxiliar contable. Se encontraron casos en el que no se tenía conocimiento sobre sus utilidades y solo tenían como referente el nivel de ventas de cada año, evidenciando que muchos emprendedores están en sus compañías por la pasión de lo que hacen, sin que les preocupe sobremanera la rentabilidad de la misma. En otros casos, el acceso a esta

información financiera no fue posible porque los socios manifestaron dificultades con el contador de turno para tener al día la información y aún más para que esta fuera entendida por los dueños de la empresa como herramienta para el análisis y la toma de decisiones empresariales. Cabe anotar que en más de 10 casos en los que se visitó la empresa, se dedicó más de una hora a recoger información presencialmente y, tras quedar pendiente el envío de información financiera, ésta no fue enviada por los emprendedores, llevando a que posteriormente se buscara complementar información en la base de datos ORBIS<sup>25</sup> donde aparecen las variables de interés para nuestro estudio para varias de las unidades analizadas. Aun así, fueron múltiples los casos empresariales que al no tener la información ingresada y actualizada en ORBIS, finalmente tuvieron que ser descartados de la muestra.

Es importante entender qué implica para este estudio un caso válido. Se entiende por caso válido tener el cuestionario de una empresa completamente diligenciado, tanto con su información financiera como no financiera; de esa misma empresa tener al menos dos cuestionarios diligenciados por los socios de la compañía. Fueron cerca de 40 casos los que se retiraron de la muestra porque, tras tener la información completa de la empresa, finalmente solo uno de los socios de la empresa diligenció el cuestionario. En otros casos, la empresa estaba interesada en participar en el estudio, pero solo tenía un propietario y no aplicaba para los requisitos de la muestra.

Para llegar al tamaño de muestra final, se recorrió un largo y exigente camino donde inicialmente solo se lograron 49 casos válidos. Los datos se tenían en tres tipos de cuestionarios,

---

<sup>25</sup> Orbis contiene información de más de 275 millones de compañías privadas a nivel mundial, combina la información de fuentes legislativas con otras fuentes de información y ofrece información de compañías como: identificadores únicos, cruciales para poder confirmar la existencia actual de una compañía, Información de empresas incluyendo la fecha de constitución o creación, datos financieros de compañías en formato estandarizado, 26 partidas de balance, 25 partidas de pérdidas y ganancias y 26 ratios, Indicadores de fortaleza financieros, entre otros datos.

uno de emprendedor y dos versiones que se desarrollaron para la información de la empresa: una versión corta que no incluía preguntas acerca de las variables financieras (para completar luego con ORBIS) y otra larga donde se recogía la información financiera.

Para el análisis debían unificarse los datos de los tres cuestionarios en Google más la información recopilada en entrevistas para los casos iniciales y la información financiera facilitada por ORBIS para aquellas empresas en las que no se había podido obtener directamente; una vez fusionados los archivos, se codificaron las variables. Inicialmente, se utilizó la hoja de cálculo Excel para su posterior procesamiento en el software SPSS. La ausencia de valores implicó la recodificación, el cálculo de nuevas variables, la eliminación de varios casos incompletos y la creación de variables a partir de la información financiera.

Luego, se realizó el análisis estadístico primario o básico con el programa SPSS, primero con la técnica de conglomerados jerárquicos y luego con el análisis de relación o dependencia entre los dos constructos, dependiente e independiente. Los resultados estadísticos iniciales arrojaron insuficiente significatividad por lo limitado del tamaño de la muestra a la vez que se encontraron indicios de la existencia de relaciones estadísticas con una muestra más amplia.

En consecuencia, esto implicó regresar a Colombia para recoger mayor información y abrir el espectro por fuera de la ciudad de Medellín, haciendo gestiones para la recolección de información en otras ciudades en las que se ha promovido fuertemente el emprendimiento en los últimos años, como Bogotá, Manizales y Cartagena entre las más destacadas pues, como veremos más adelante, al contar con el apoyo de un organismo nacional como Innpulsa, se invitó a participar a todo emprendimiento por oportunidad con 10 o menos años en Colombia.

El hecho de que los formularios estuvieran creados en versiones digitales a través de la herramienta Google para cuestionarios permitía enviar de forma masiva los cuestionarios tanto de

emprendedor como el de empresa. En adición a los mensajes por correo electrónico para las bases de datos institucionales, se vio la necesidad de diseñar piezas digitales para que las instituciones y personas que trabajan con emprendedores replicaran en sus redes sociales, especialmente en LinkedIn, Facebook y Twitter. Así se incrementó la credibilidad e importancia de participar en la investigación, sumando la influencia de quien generaba el trino o la publicación y de quienes la replicaban. También se hicieron versiones físicas de los cuestionarios pues algunos emprendedores fueron abordados en eventos o manifestaron que era más fácil hacerlo en papel que en el computador.

Teniendo en cuenta lo que significa un caso válido, cabe destacar la complejidad en el proceso de completar un caso, debido a que varios emprendedores que accedieron a vincularse al estudio, tras diligenciar uno de los cuestionarios (sea el de socio o el de la empresa), daban por sentado que ya habían completado la información y al contactarlos para explicar que se requerían al menos tres cuestionarios por empresa, desistían de apoyar la investigación por falta de tiempo o porque su socio no podía o no quería diligenciar el cuestionario.

Para incrementar la muestra se contó con el apoyo de las principales instituciones que en Colombia promueven el emprendimiento empresarial. Estos programas y entidades apoyaron la investigación enviando a sus bases de datos la invitación para que los empresarios apoyados por ellos se vincularan con el estudio. Debido a la reciente ley de *habeas data* en Colombia, no fue posible acceder directamente a las bases de datos de las instituciones de apoyo y para reenviar el correo en muchos casos se debió firmar un documento legal para el tratamiento de la información de los empresarios. Se destaca el compromiso de varias instituciones que, con el fin de contribuir al conocimiento académico, apoyaron esta investigación haciendo un diseño propio de la invitación a llenar los cuestionarios en línea que, al contener su propio logotipo institucional, persuadió más

a los empresarios para completar los cuestionarios. En el Apéndice A pueden observarse las instituciones que más se esforzaron por hacer que sus empresarios se vincularan con la presente investigación y con lo que se estima que se llegó con la invitación a aproximadamente 22.000 emprendimientos en Colombia.

Una dificultad para completar un caso válido es que la mayoría de las bases de datos institucionales incluyen solo a un socio como contacto de la empresa que ha sido apoyada; es decir, que si ese socio cambia de domicilio, de número telefónico o de correo electrónico o se desvincula de la empresa, se pierde el contacto con esa compañía ante la falta de un sistema de información que contemple una perspectiva más amplia. Por eso, la invitación enviada por correo electrónico para ser parte de la investigación le llegaba a uno de los socios y ese socio contacto era el encargado de indicar a los demás socios que se vincularan con el estudio. Este procedimiento hizo que los cronogramas programados y reprogramados para incrementar la muestra no se cumplieran como estaban estimados.

Otra complicación para completar un caso válido fue la situación de que los cuestionarios de los socios no eran delegables, como sí lo era lo relacionado con la información de la empresa, que en buena parte podía ser diligenciada por personal administrativo, asistentes o contadores de las organizaciones. Debido a la exigencia de datos personales, especialmente la prueba psicométrica DISC, era indispensable que cada uno de los dueños de la empresa dedicara unos minutos para reflejar allí su información.

Gracias al compromiso de una de las principales organizaciones de apoyo al emprendimiento en Antioquia, se accedió a un grupo de emprendimientos que cumplían las características definidas y se realizaron llamadas a las personas que se les había enviado el correo con los cuestionarios. Esto permitió que, tras dos y tres rondas de llamadas por toda la base de

datos, se lograra persuadir a los socios de que no solo ellos sino los demás socios diligenciaran los cuestionarios.

Si bien con las primeras empresas y algunas del ejercicio de incremento de muestra fueron relativamente sencillas obtener la información, esto se debió a que los emprendedores conocían a la investigadora o a las personas que intermediaron para ayudar con la investigación. En los casos que esto no se daba, fue realmente complejo obtener el tiempo y la información de los casos; situación que normalmente se tardaba dos o más de semanas en concretar. De acuerdo a lo anterior, la efectividad en el proceso para lograr un caso válido se podría resumir en el envío del correo electrónico con la motivación a participar, la llamada personalizada, la escritura y envío del mensaje recordatorio al teléfono móvil, el reenvío del correo, la re-llamada para recordar la información faltante, y escribir el mensaje de agradecimiento indicando que se completó el caso.

Ante este proceso, se resalta el apoyo de dos universidades privadas en la ciudad de Medellín, las cuales además de enviar los formularios a sus bases de datos, llamaron a cada uno de sus empresarios para verificar que les había llegado y dar más contexto sobre la invitación. Luego de dos meses se tenían los siguientes registros:

Tabla 3. *Registros obtenidos, segundo corte.*

<b>Cantidad</b>	<b>Registro</b>
65	Cuestionario Empresas con un cuestionario de socio
21	Cuestionario Empresas sin cuestionario emprendedor
4	Cuestionarios de varios emprendedores sin empresa
55	Cuestionarios de un emprendedor sin cuestionario de empresa
25	Cuestionario de 1 emprendedor + C. empresa de 1 SOCIO
88	Cuestionarios 2 o más emprendedores +empresa: Caso Válido

Fuente: Elaboración propia.

Se decidió entonces crear incentivos para lograr que los 65 casos incompletos se convirtieran en casos válidos. Uno de los incentivos es que se logró participar en un evento dirigido a emprendedores donde varios de los que ya se habían contactado estarían presentes; allí se ofreció un obsequio para quienes esa misma mañana completaran el caso.

Posteriormente, con el respaldo de una entidad de apoyo, se envió una *e-card* ofreciendo que los 10 primeros casos que diligenciaran los formularios de los socios faltantes podrían almorzar con un empresario reconocido en el país por su éxito empresarial, su calidad humana y su apadrinamiento efectivo a emprendedores.

Esta fue una de las estrategias más efectivas, porque en un día se logró completar diez casos, así que se repitió con otro gran empresario, presidente de una de las empresas multilatinas más importantes de la región. De nuevo se completaron otros diez casos (ver Apéndice A). Finalmente se lograron tener los siguientes registros:

Tabla 4. *Registros finales obtenidos.*

<b>Cantidad</b>	<b>Registro</b>
53	Formularios físicos de empresa, diligenciados presencialmente en entrevista con los emprendedores
34	Formularios completos de empresa en línea con información financiera
156	Formularios cortos de empresa en línea sin información financiera
421	Formularios de emprendedores en línea

Fuente: Elaboración propia.

Estos registros indicaban 130 casos válidos, pero varios de ellos sin información en variables clave, especialmente en los datos financieros de los primeros años de operación. Los emprendedores reportaban la información financiera de los últimos años, pero no de los primeros,

que son el foco de este estudio; o reportaban las ventas, pero no la utilidad. Para completar la información, se acudió a la base de datos ORBIS gracias a la suscripción que tiene la Universitat de València. Como ya se mencionó, esta base de datos contiene información de más de 275 millones de compañías privadas a nivel mundial, combina la información de fuentes legislativas con otras fuentes de información y ofrece información de compañías (estados financieros, fecha de constitución, nombre y domicilios tanto de la empresa como de los socios y el representante legal, índices financieros, entre otros aspectos). Tras cruzar la información allí encontrada con las empresas que se tenían, se logró llegar a 109 casos empresariales que involucran a 245 socios emprendedores. Con esta nueva muestra, se hizo el proceso de recodificación, convirtiendo las respuestas a las preguntas de la encuesta en variables a las que se les asignaron códigos. Nuevamente se ingresaron los datos al SPSS, como sistema amplio y flexible de análisis estadístico y gestión de información que es capaz de trabajar con datos procedentes de distintos formatos, generando desde sencillos gráficos de distribuciones y estadísticos descriptivos hasta análisis estadísticos complejos que nos permitirían descubrir relaciones de dependencia e interdependencia, establecer clasificaciones vía la técnica de conglomerados. Se definieron y etiquetaron las variables en ordinales y nominales, se generaron nuevas variables a partir de variables existentes, como son especialmente los indicadores financieros y los ratios de rentabilidad.

Sobre las variables objeto de estudio, se llevaron a cabo cálculo de estadísticos descriptivos (media, mediana, moda, desviación típica, varianza, etc.) y cálculo de frecuencias. Se calcularon estadísticas básicas para las variables cuantitativas y frecuencias para las variables cualitativas.

## **2.4 Métodos estadísticos**

Acabamos de exponer en este capítulo de metodología, las condiciones presentadas a lo largo de la presente investigación y las implicaciones para obtener la muestra final. Con la muestra



organizada y depurada, la última sección de este capítulo consiste en indicar el método estadístico elegido para tratar los datos y de esta forma convertirlos en información para luego analizarlos, interpretarlos y convertirlos en conocimiento.

Para procesar la muestra final y su conjunto de variables, el método estadístico utilizado en este estudio es el de conglomerados jerárquicos o clústeres, técnica para reunir a los elementos de la muestra en grupos, denominados conglomerados (*clústeres*), de tal forma que, respecto a la distribución de los valores de las variables, por un lado, cada conglomerado sea lo más homogéneo posible; y, por otro, que los conglomerados sean muy distintos entre sí.

Para este estudio, se utilizó el método jerárquico de Ward, el cual se destaca con gran diferencia sobre otros algoritmos que han sido utilizados en la práctica. Para determinar el número de grupos se tuvo en cuenta la inspección visual de dendograma que se muestra en el capítulo de resultados.

El análisis de conglomerados es, con diferencia, el procedimiento más difundido, dada su idoneidad como sistema de clasificación. Además, permite efectivamente la identificación de grupos con la máxima homogeneidad interna y la máxima heterogeneidad entre diferentes grupos.

Se consideró la multicolinealidad, la cual podía llegar a afectar los resultados, debido a que aquellas variables que estén afectadas por esta propiedad tendrían una influencia mayor en la generación de los grupos. Teniendo en cuenta que el análisis de conglomerados pondera a todas las variables por igual, la existencia de variables altamente correlacionadas podría distorsionar los resultados. Por esta razón, se comprobó que no había problemas de multicolinealidad entre las variables de clasificación y, valorando que el número de variables utilizadas no es grande, no se llevó a cabo un análisis factorial previo.

Para poder constatar en qué medida diferían los grupos identificados llevamos a cabo un ANOVA, que nos indica en qué variables de clasificación difieren significativamente los grupos, así como pruebas *post hoc* para determinar qué grupos concretamente diferían entre sí. En aquellas variables para las que se cumplía el supuesto de homogeneidad de varianzas, utilizamos los resultados del test F, y del test de Tukey para las comparaciones *post hoc*. En aquellos casos en que no se podía asumir el supuesto de homogeneidad de varianzas, se utilizaron los resultados obtenidos con el estadístico de Brown-Forsythe en lugar del F, y el de Games-Howell para las comparaciones *post hoc*.

Dicho procedimiento se aplicó de nuevo para el análisis de las variables de desempeño, con el objetivo de constatar si la pertenencia al grupo y, por tanto, una combinación específica de perfiles competenciales de los miembros del mismo, afectaba a los resultados obtenidos. Adicionalmente, en el caso de las variables de desempeño no métrica o cualitativas, se utilizaron tablas de contingencia y se observaron los valores del test de independencia Chi-cuadrado de Pearson para confirmar convergencias y analizar las diferencias en desempeño de los diferentes grupos.

### 3. Resultados

En este capítulo se exponen los resultados del estudio cuantitativo, que tiene como muestra equipos emprendedores de empresas creadas en Colombia en los últimos once años a partir de una oportunidad. Es importante recordar que para que una unidad de análisis se considere válida en esta investigación requiere como mínimo tres cuestionarios por unidad: al menos dos cuestionarios de emprendedor —uno por cada socio— y un cuestionario con la información de la empresa. Adicionalmente, la empresa debe estar legalmente constituida, tener información financiera de sus primeros tres años de vida y seguir activa al momento de recolección de la información. La información primaria se obtuvo entre septiembre de 2016 y junio de 2017.

De acuerdo con las interrelaciones expuestas en la propuesta de relación entre los dos constructos estudiados, se buscó en primer lugar analizar la homogeneidad o la heterogeneidad entre los socios de un mismo emprendimiento respecto a las cuatro dimensiones del DISC para identificar cómo la composición del equipo emprendedor afectaba los resultados del emprendimiento. Tras diversas pruebas se llegó a la conclusión de que era más apropiado identificar si existían grupos con similitudes en cuanto a rangos de cada dimensión o perfiles de grupos que podrían relacionarse significativamente con determinados niveles de resultados empresariales.

Considerando lo anterior, las empresas de la muestra fueron clasificadas por medio del análisis de conglomerados o análisis clúster, por considerarse este método como una de las mejores opciones, si no la mejor, a la hora de identificar grupos, aplicándose un procedimiento jerárquico aglomerativo, el Método de Ward, con distancias euclídeas al cuadrado, para establecer el número de conglomerados.

Este capítulo muestra los resultados más relevantes obtenidos a partir de los métodos estadísticos utilizados, empezando por los análisis descriptivos de la muestra, continuando con los resultados del estudio cuantitativo haciendo énfasis en las variables que resultaron significativas en el modelo y finalmente la caracterización total de los tres grupos o clústeres resultantes y las relaciones significativas que resultaron con las variables dependientes, tanto las cuantitativas como las cualitativas, para terminar el capítulo con la interpretación básica de resultados que luego serán ampliados y discutidos en el capítulo siguiente.

### **3.1 Resultados descriptivos de la muestra**

Para presentar un contexto de todas las empresas y los equipos de emprendedores conjuntamente, a continuación se presentan los resultados descriptivos más relevantes de la muestra final obtenida. Posteriormente, como ya se ha señalado anteriormente, se dividirá la muestra en grupos o clústeres al utilizar el análisis de conglomerados como método de identificación de grupos diferenciados, para definir los equipos emprendedores que se parecen más entre sí a partir de las desviaciones en las cuatro dimensiones del DISC.

En los siguientes páginas se expondrán la descripción de la muestra, la edad de sus empresas, los sectores económicos a los que pertenecen, el número de socios en cada una de ellas, el género que predomina en los emprendedores y, por último, sus dimensiones DISC, donde se analiza si tienen o no distribución normal para evaluar la calidad de la muestra.

#### **3.1.1 Edad de las empresas.**

Como se ha expuesto en los capítulos previos, las empresas nuevas son el foco de este estudio dada su mayor vulnerabilidad en los primeros años de vida empresarial (Aldrich y Fiol, 1994). Para ser considerada en esta investigación, la empresa debía estar legalmente constituida y tener, a partir de esa fecha, un año de operación como mínimo y menos de 11 años cumplidos como

máximo al 30 de julio de 2017, por lo que la convocatoria se dirigió a empresas con máximo 10 años de haberse constituido legalmente. Conforme con la literatura, en empresas de reciente creación, las competencias de los socios emprendedores que trabajan en la nueva compañía deben tener un efecto en los resultados empresariales mayor que los TMT de empresas consolidadas (Kollmann *et al.*, 2017).

La siguiente imagen resume la edad de las empresas participantes en este estudio. La mayor proporción, con un 37 %, tienen dos o más años y menos de cuatro años de operación. Si se observa mejor, se destaca que el 50 % de la muestra de empresas tiene menos de cuatro años de existencia y el 50 % restante tiene entre cuatro y diez años de vida empresarial. Esto indica que la muestra está bien distribuida en cuanto a edades para observar si realmente hay comportamientos diferentes de este grupo de empresas con respecto a las variables que se van a estudiar.

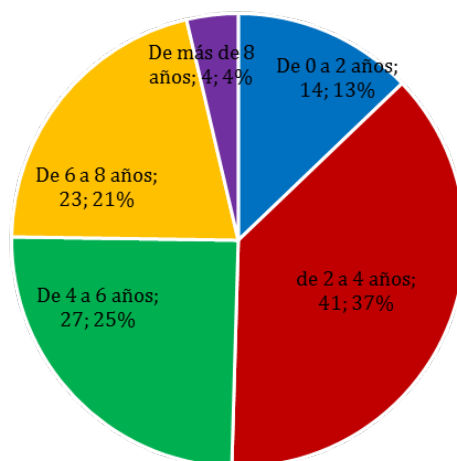
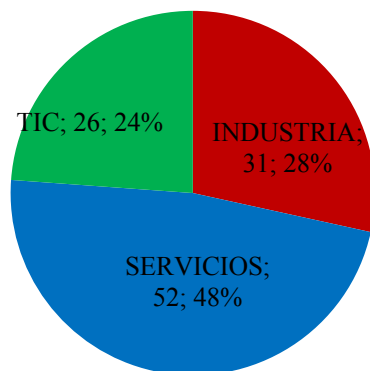


Figura 7. Edad de las empresas de la muestra.

Fuente: Elaboración propia.

### 3.1.2 Sectores económicos de las empresas.

Para agrupar la muestra, se definieron tres grandes categorías de sectores económicos, en las que para cada empresa se indicaba a cuál pertenecía: Industria, Servicios o el sector de TIC (Tecnologías de la Información y las Comunicaciones). Este último sector se consideró dado que una fuente importante de información provino de emprendedores atendidos por el programa Apps.co, del Ministerio de TIC de la República de Colombia, que fomenta la creación y la consolidación de empresas de este tipo en su fase de crecimiento y consolidación de negocios. En el gráfico se observa que las empresas son en mayoría del sector servicios y, cuando se desagrega la muestra, se encuentra que hay variedad de temas especializados y consultorías o soportes prestados por personas profesionales en distintas disciplinas.

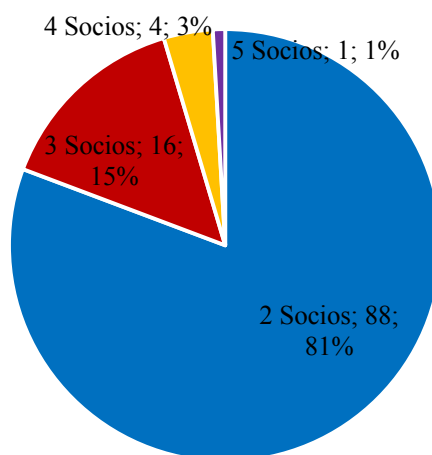


*Figura 8.* Sectores económicos a los que pertenecen las empresas de la muestra.

Fuente: Elaboración propia.

### 3.1.3 Número de socios de las empresas.

El número de socios emprendedores en cada empresa fue uno de los aspectos más decisivos para poder obtener una muestra considerable en esta investigación. Como se mencionó antes, se obtuvieron varios casos de empresas que pertenecían a una sola persona y aunque tenían equipos de trabajo, los empleados no fueron considerados como emprendedores. Las 109 empresas analizadas aquí involucran a 245 socios en total. El 80.7 % de estas empresas tiene dos asociados; luego, el 14.7 %, 3.7 % y 0.9 % contienen 3, 4 y 5 socios, respectivamente. El número máximo de emprendedores en las empresas de la muestra es cinco. Esta proporción corresponde a la realidad de los emprendimientos en Colombia, donde la mayoría tienen pocos socios; en emprendimientos por oportunidad, desde la experiencia de la investigadora se ratifica que lo más frecuente es encontrar dos socios por empresa.



*Figura 9.* Número de socios emprendedores en las empresas.

Fuente: Elaboración propia.

### 3.1.4 Género de socios de las empresas.

En cuanto al género de los socios emprendedores, se observa que el 67 % de la muestra de emprendedores son hombres, hecho coherente con la generalidad que se presenta en Colombia en emprendimientos por oportunidad o basados en el conocimiento, en contraste con los emprendimientos por necesidad, donde la proporción entre hombres y mujeres es casi inversa.

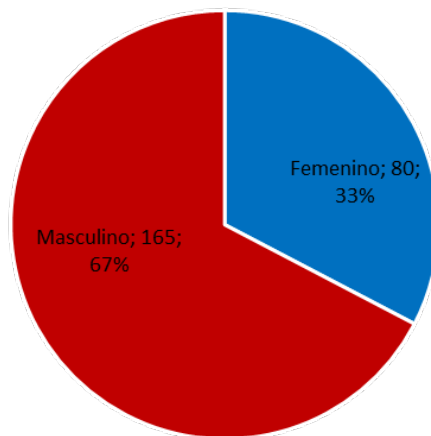


Figura 10. Género de los socios emprendedores de las empresas.

Fuente: Elaboración propia.

Recordemos que el constructo «competencias del equipo emprendedor» se operacionalizará a través del instrumento de medición DISC, que agrupa competencias en cuatro dimensiones, cada una representada por una de las letras D, I, S, C (Dominancia, Influencia, Solidez y Control). La siguiente tabla ilustra los resultados de las estadísticas descriptivas por dimensión del DISC.



Tabla 5. *Estadísticas descriptivas por dimensión DISC.*

	<b>D</b>	<b>I</b>	<b>S</b>	<b>C</b>
Media	54.22	49.79	44.91	52.19
Mediana	52.78	47.22	44.44	52.78
Moda	50.00	55.56	50.00	50.00
Desviación estándar	18.10	18.63	14.85	18.05
Varianza de la muestra	327.65	346.93	220.50	325.78
C.V.	33.38 %	37.41 %	33.06 %	34.59 %
Curtosis	-0.59	-0.58	-0.12	-0.37
Asimetría	0.05	0.26	0.12	-0.06
Mínimo	11.11	8.33	8.33	8.33
Máximo	97.22	93.00	92.00	97.22

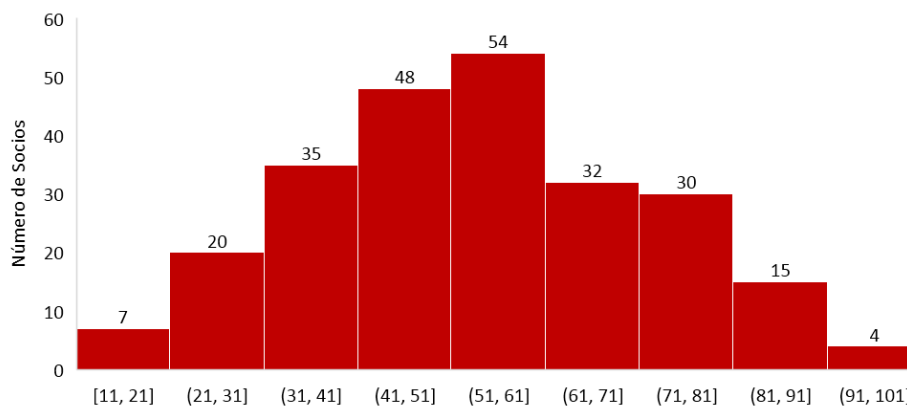
Nota: la puntuación en cada dimensión va de 0 a 100

Fuente: Elaboración propia.

**Dimensión Dominante.** Como ya se ha indicado previamente, las 109 empresas analizadas involucran un total de 245 socios. La siguiente figura corresponde a la distribución de frecuencias del puntaje en el test para la dimensión Dominante conforme con los cuestionarios de los 245 emprendedores.

A nivel teórico, se espera que la dimensión tenga una distribución aproximadamente normal y efectivamente la tiene: la gráfica es simétrica (coeficiente de asimetría de 0.05, muy bajo) y apuntamiento (curtosis) bajo de -0.59, lo que implica que la muestra es de calidad.

Las medidas de tendencia central son similares, lo cual es teóricamente ideal; el coeficiente de variación es de 33.38 % lo que conlleva una dispersión relativa significativa (heterogeneidad).

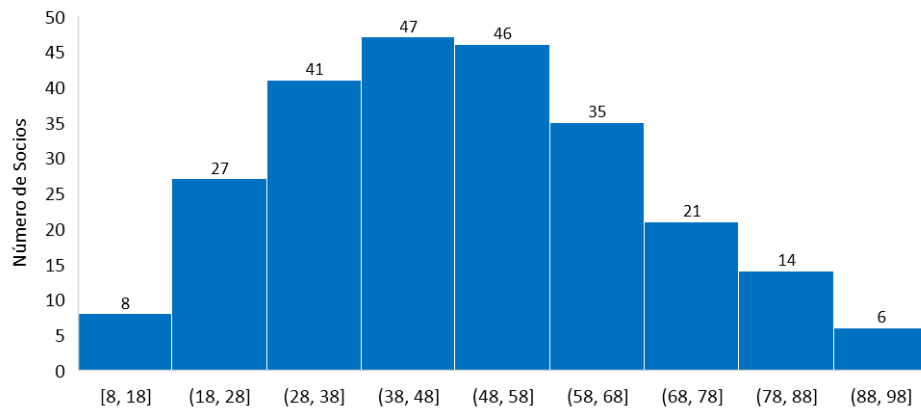


*Figura 11.* Distribución de frecuencias en la dimensión D.

Fuente: Elaboración propia.

El gráfico de frecuencias nos indica que las 245 personas tienen diferentes niveles de la dimensión D, distribuyéndose de forma normal.

**Dimensión influencia.** Para la dimensión I, o de influencia, se destaca una marca de asimetría positiva —o sesgo a la izquierda—; de modo que es más probable hallar emprendedores con valores por debajo de su mediana que por encima de ella: con bajo poder de influencia sobre otras personas. La dispersión de Influencia es la más alta de las cuatro dimensiones, así como su asimetría.



*Figura 12.* Distribución de frecuencias en dimensión I.

Fuente: Elaboración propia.

**Dimensión Servicio.** Convenientemente, la simetría y la curtosis de esta distribución son cercanas a cero, aproximándose a una distribución normal. Las medidas de tendencia central están por debajo de 50 como se pudo ver en la tabla 5. De hecho, la moda es 50 pero las demás medidas no superan los 45 puntos, lo que implica que es más probable encontrar socios con bajo puntaje en la dimensión Solidez que con un alto puntaje.

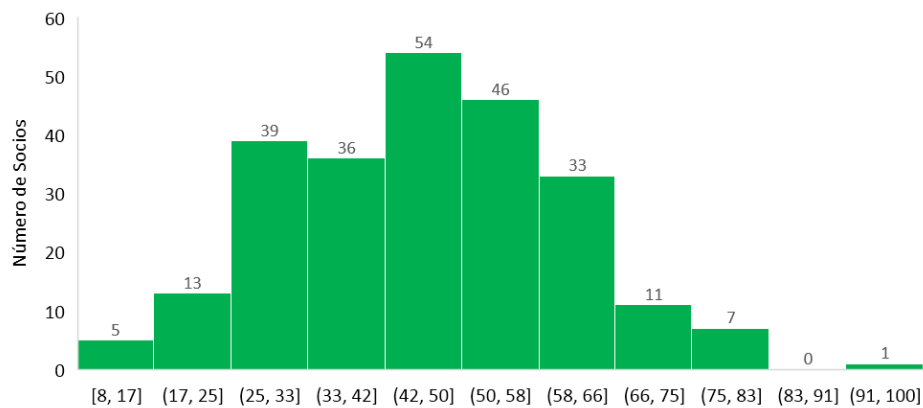


Figura 13. Distribución de frecuencias en dimensión S.

Fuente: Elaboración propia.

**Dimensión control.** La distribución en frecuencias de la dimensión de Control es similar a la de Dominancia: ambas funciones tienen una proporción de puntaje positivo ya que sus medidas de tendencia central son superiores a 50 puntos. Se tiene una forma simétrica —sin sesgos— y mesocúrtica —apuntamiento medio— con una dispersión normal. El puntaje de la muestra en esta característica resultó ceñirse a la teoría de la distribución normal.

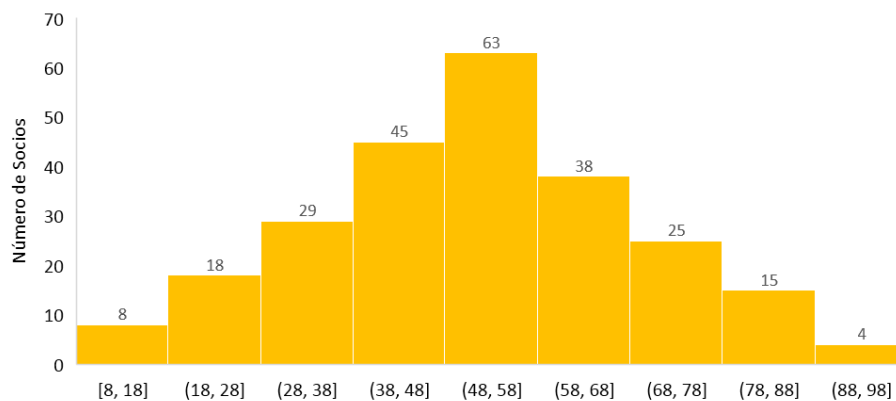


Figura 14. Distribución de frecuencias en dimensión C.

Fuente: Elaboración propia.

En resumen, las gráficas de frecuencias de las cuatro dimensiones o variables independientes, nos indican que las distribuciones se aproximan a una normal y que la calidad de la muestra es suficiente para continuar con el tratamiento de los datos. Así, las características principales de la muestra nos permiten pasar a determinar un número de grupos identificados con el análisis de conglomerados ofrecido por el método de Ward.

### **3.2 Conglomerados jerárquicos o clúster**

Como se mencionó en el capítulo de metodología, se eligió para este estudio el análisis clúster —también denominado análisis de conglomerados—, la opción metodológica de mayor aceptación para identificar grupos estratégicos. En la medida en que esta técnica siempre va a ofrecer no una sino varias soluciones alternativas, será la lógica del análisis, no solo cuantitativo, sino también cualitativo de los datos, la que habrá de orientar las elecciones para determinar el número de grupos. El hecho de que existan diferentes posibles soluciones es perfectamente consistente con el hecho de que la pertenencia a un grupo estratégico sea una cuestión de grado. En el extremo, todas las empresas son diferentes; cuando paulatinamente relajamos las restricciones para considerarlas similares, podemos acabar reuniéndolas en grupos cada vez más numerosos, hasta quedarnos con un único grupo (Revuelto-Taboada, 2003).

En la *Figura 15* se presenta el dendograma del método jerárquico de Ward donde puede contemplarse, a partir de la inspección visual, que el número de grupos a determinar es tres (3) clústeres.

Como se indicó previamente en el capítulo de metodología, en cuanto al análisis estadístico «...debemos indicar que, considerando que el análisis de conglomerados no pretende inferir resultados de una muestra hacia una población, sino solamente agrupar objetivamente por similitud

los casos investigados, no son demasiado relevantes las propiedades estadísticas de normalidad, linealidad y homocedasticidad» (Revuelto-Taboada, 2003, p. 252).

La inspección visual del dendograma presentado muestra cómo se llega relativamente pronto a la solución de tres conglomerados, y luego existe un «salto» muy importante para pasar directamente de la solución de un único conglomerado.

Tenemos como punto de partida que la combinación DISC que cada persona tiene es única y, por tanto, en un equipo de emprendedores habrá heterogeneidad o dispersión en las variables utilizadas que son las cuatro dimensiones del DISC que agrupan competencias relacionadas con cada uno de los cuatro estilos de comportamiento. Por ello, se utilizaron las desviaciones para cada dimensión del DISC para entender cómo el puntaje de cada sujeto se aleja de un punto de referencia

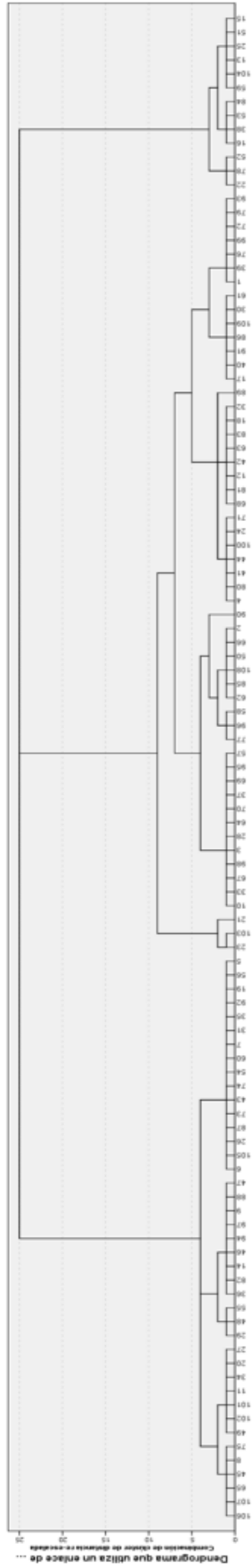


Figura 15. Dendrograma para determinar número de clústeres.

Fuente: Elaboración propia.

como la media y la mediana. La desviación será mayor en tanto más se aleje de los puntos de referencia.

En los estudios sobre heterogeneidad de equipos, suele utilizarse la desviación estándar para medir los datos a nivel de equipo y entender la diversidad entre los miembros, esta medida de varianza permite un entendimiento del rango de competencias de los socios de un equipo emprendedor (Ensley, Carland y Carland, 1998). Cabe anotar que se probaron otras opciones de medida, pero no ofrecían particiones y resultados tan claros y valiosos.

A continuación, se pueden observar que existen diferencias entre las medidas de las desviaciones de cada DISC, en al menos uno de los clústeres. Esto quiere decir que cada conglomerado difiere de los otros dos en al menos una característica. Se puede concluir entonces que los conglomerados fueron exitosos para particionar el conjunto de datos.

Tabla 6. Prueba ANOVA de las Diferencias entre desviaciones.

		<b>Suma de cuadrados</b>	<b>gl</b>	<b>Media cuadrática</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
<b>DesvD</b>	Entre grupos	4598,059	2	2299,030	41,885	<b>0,000</b>
	Dentro de grupos	5818,271	106	54,889		
	Total	10416,330	108			
<b>DesvI</b>	Entre grupos	3371,119	2	1685,559	27,808	<b>0,000</b>
	Dentro de grupos	6425,083	106	60,614		
	Total	9796,202	108			
<b>DesvS</b>	Entre grupos	4057,870	2	2028,935	49,926	<b>0,000</b>
	Dentro de grupos	4307,690	106	40,639		
	Total	8365,560	108			
<b>DesvC</b>	Entre grupos	3877,813	2	1938,906	44,609	<b>0,000</b>
	Dentro de grupos	4607,270	106	43,465		
	Total	8485,083	108			

Fuente: Elaboración propia.



La siguiente tabla de comparaciones múltiples (*Post hoc*) grupales evidencia que cada una de las desviaciones es diferente en al menos uno de los clústeres. Esto implica que cada uno de ellos tiene agrupaciones de individuos diferentes entre sí.

Tabla 7. *Comparaciones Múltiples para la Diferencia entre desviaciones.*

Variable dependiente		(I) CLU3_1	(J) CLU3_1	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.	Intervalo de confianza al 95 %	
							Límite inferior	Límite superior
DesvD	HSD Tukey	1	2	2,922	1,529	0,140	-0,71	6,56
			3	-18,350*	2,285	<b>0,000</b>	-23,78	-12,92
		2	1	-2,922	1,529	0,140	-6,56	0,71
			3	-21,272*	2,358	<b>0,000</b>	-26,88	-15,67
		3	1	18,350*	2,285	<b>0,000</b>	12,92	23,78
			2	21,272*	2,358	<b>0,000</b>	15,67	26,88
DesvI	HSD Tukey	1	2	11,162*	1,606	<b>0,000</b>	7,34	14,98
			3	10,997*	2,401	<b>0,000</b>	5,29	16,70
		2	1	-11,162*	1,606	<b>0,000</b>	-14,98	-7,34
			3	-0,165	2,478	0,998	-6,06	5,73
		3	1	-10,997*	2,401	<b>0,000</b>	-16,70	-5,29
			2	0,165	2,478	0,998	-5,73	6,06
DesvS	HSD Tukey	1	2	7,102*	1,315	<b>0,000</b>	3,97	10,23
			3	-12,808*	1,966	<b>0,000</b>	-17,48	-8,14
		2	1	-7,102*	1,315	<b>0,000</b>	-10,23	-3,97
			3	-19,910*	2,029	<b>0,000</b>	-24,73	-15,09
		3	1	12,808*	1,966	<b>0,000</b>	8,14	17,48
			2	19,910*	2,029	<b>0,000</b>	15,09	24,73
DesvC	HSD Tukey	1	2	11,891*	1,360	<b>0,000</b>	8,66	15,12
			3	12,049*	2,033	<b>0,000</b>	7,22	16,88
		2	1	-11,891*	1,360	<b>0,000</b>	-15,12	-8,66
			3	0,158	2,098	0,997	-4,83	5,15
		3	1	-12,049*	2,033	<b>0,000</b>	-16,88	-7,22
			2	-0,158	2,098	0,997	-5,15	4,83

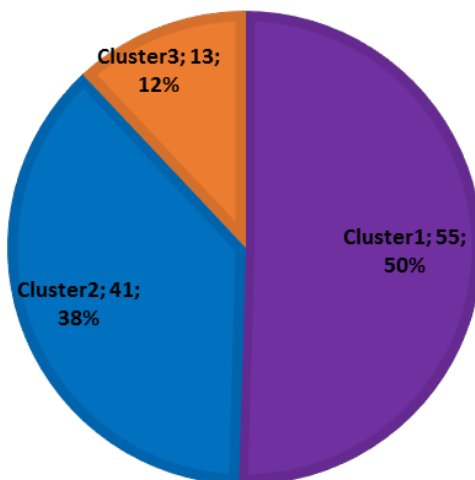
Fuente: Elaboración propia.

Se observa que para la variable desviación D del equipo se reportan diferencias significativas en el Clúster 3 respecto a los demás.

Por su parte, para la desviación I se tiene que la diferencia radica en el Clúster 1, es decir que los clústeres 2 y 3 muestran un comportamiento similar para la desviación I.

Para la desviación S se tiene que todos los clústeres son diferentes entre sí, es decir que esta variable es de interés en cada grupo porque en cada uno de ellos tiene una forma (mayor en el Clúster 1, seguido del Clúster 2 y, finalmente, la medida más baja de la desviación S se da en el 3; ver comparaciones múltiples). En cuanto a la desviación C es estadísticamente diferente en el Clúster 1 respecto a los demás.

Subsiguientemente, entramos a distribuir la muestra en los tres clústeres encontrados, como se pueden ver en la figura siguiente:



*Figura 16.* Tamaño de los clústeres.

Fuente: Elaboración propia.

En la sección posterior se realizará la caracterización de los clústeres aquí encontrados en profundidad, para luego contrastarlos con las variables dependientes de resultados empresariales.

Recordemos que como variables independientes consideramos los resultados de pruebas psicométricas DISC aplicadas a los equipos emprendedores. A partir de ahora la variable independiente es la pertenencia a un conglomerado determinado, por más que esta pertenencia esté

determinada por variables creadas a partir de las puntuaciones en el DISC de los emprendedores de cada equipo. A continuación, se hace una primera caracterización de los grupos generados, revisando los niveles de los equipos emprendedores en las cuatro dimensiones del DISC y observando sus varianzas entre cada dimensión.

En la sección anterior, vimos el procedimiento de conglomerados jerárquicos. Al analizar las variables independientes, se llegó a la conclusión de que los promedios o la suma de cada una de las dimensiones DISC puede dar el peso colectivo de cada dimensión, pero los resultados no son comparables entre equipos con diferente número de socios. Un socio con un puntaje alto en una de las dimensiones, con un compañero que tenga puntaje bajo en esa misma dimensión mostrará, a través de un promedio, una anulación de los distintos puntajes de los dos grupos de competencias y, en lugar de evidenciar el complemento, se perdería la observación del efecto de esta composición de socios.

Sin embargo, utilizar medidas de dispersión es útil porque indicarían el grado de homogeneidad-heterogeneidad de los perfiles de los miembros del equipo y, desde allí, es posible determinar más relaciones de acuerdo con la naturaleza de las dimensiones del DISC. El análisis de varianzas de los puntajes en cada dimensión supone una aportación a la escasa investigación sobre la diversidad de competencias entre miembros de un equipo emprendedor (Kollmann *et al.*, 2017).

En equipos fundadores de empresas, la diversidad se ha estudiado a través de variables demográficas, pero no tanto sobre diversidad en los niveles de desarrollo de las competencias de sus integrantes (Eesley *et al.*, 2014). Las varianzas nos permiten observar qué tan parecidos o

disímiles son los socios en niveles altos, bajos o medios para cada conjunto de competencias acorde a la clasificación del DISC con sus cuatro dimensiones.

Por esta razón se analizan los perfiles de los clústeres con sus varianzas para las 4 dimensiones del DISC en una gráfica de dispersión con la técnica «caja de bigotes», en la que cada caja tiene como extremos los valores mínimo y máximo de la variable. Los siguientes son los resultados de este procedimiento:

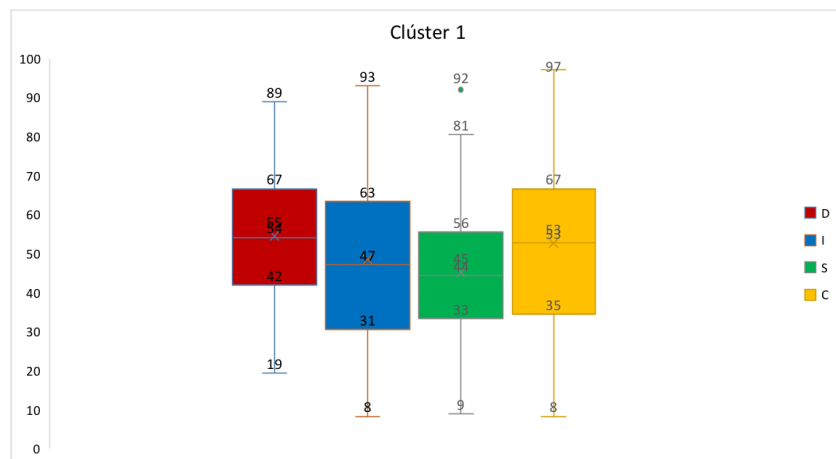


Figura 17. Caja de bigotes en Clúster 1.

Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente se realizará una caracterización completa de cada uno de los clústeres, considerando además las relaciones encontradas con las variables dependientes. Por ahora, mencionaremos los aspectos de las dimensiones DISC que más se destacan en cada grupo a partir de los diagramas de cajas y bigotes, los cuales facilitan la visualización de los tres grupos de datos numéricos a través de cuartiles.

En la figura correspondiente al Clúster 1 se observa que los lados más largos de las cajas rectangulares son extensos para las dimensiones Influencia y Control, es decir, que el recorrido intercuartílico es mayor en las competencias de los socios que pertenecen a estas dimensiones, lo que significa mayor heterogeneidad en los puntajes DISC de los socios en las dimensiones I y C. El clúster 1 es peculiar porque los niveles de Dominancia y Control en el nivel superior son similares (67 puntos/100), aunque difieren en dispersión. Niveles de D y C, al estar en niveles parecidos —casi los mismos—, como se ven en la figura, podrían llevar a la dificultad en la toma de decisiones, al combinar casi el mismo nivel de determinación con la precaución para la asunción de riesgos, el cuidado y el análisis meticuloso. Sin embargo, también puede ser la combinación óptima entre la determinación con el análisis de riesgos adecuado, la rápida administración de ese riesgo y la toma de decisiones oportuna. Con respecto a la dimensión Solidez, el gráfico anterior nos muestra niveles medios a la vez que es la dimensión con mayor concentración de puntajes de las cuatro dimensiones, por lo tanto significa que los socios de este clúster se parecen más entre ellos en este conjunto de competencias (paciente, discreto, fiable, sereno, buen escucha, estabilida, servicio) que en otros conjuntos o dimensiones. Se podría llamar a este grupo los «Arriesgados Cautelosos».

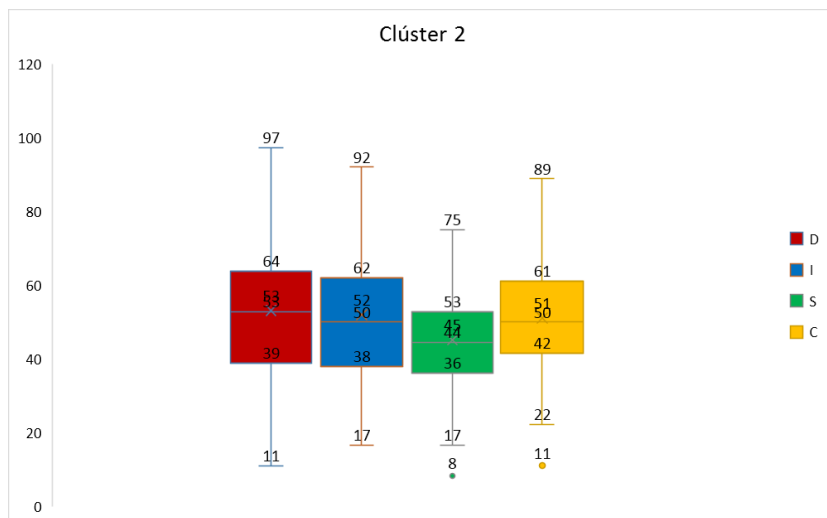


Figura 18. Caja de bigotes en Clúster 2.

Fuente: Elaboración propia.

La figura del Clúster 2 nos muestra las cuatro cajas rectangulares muy niveladas y poco alargadas, señalando baja dispersión de los puntajes DISC entre sus miembros, por lo tanto, mayor homogeneidad entre los socios. En este grupo vemos como peculiar el que están muy niveladas al menos tres de las cuatro dimensiones (D, I, C), a la vez que presente el menor nivel en la dimensión S, lo cual aplica al comparar el máximo nivel de S con los otros grupos. Podría decirse que hay menos presión por el resultado que en Clúster 1 y se destaca levemente por un nivel más alto de Dominancia con respecto a las otras dimensiones, seguido muy de cerca por la dimensión de Influencia. Llama la atención que la figura evidencia una fuerte homogeneidad en las cuatro dimensiones y las cuatro están muy cercanas a la media. Recordemos que las personas tenemos una combinación de las cuatro dimensiones, algunas tienen mayor grado de desarrollo en un conjunto de competencias que en otro, lo más general cuando se hacen análisis del DISC individuales es que una o dos dimensiones sobresalen respecto a las demás. Sin embargo, vemos

que el conjunto de personas que pertenecen a las empresas de este clúster no tienen un conjunto de competencias o dimensión que sobresalga entre las demás. La caja de bigotes indica que los socios emprendedores son parecidos entre sí. Podríamos denominar a este grupo los «Equilibrados Homogéneos».

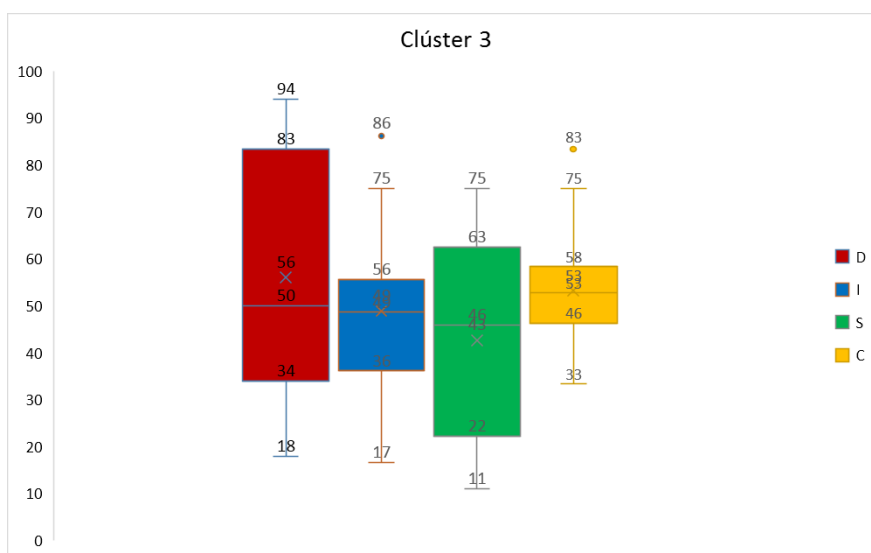


Figura 19. Caja de bigotes en Clúster 3.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la figura anterior, es notable para el Clúster 3 que la característica fundamental es una dimensión dominante alta, lo cual se asocia con gran orientación a lograr resultados, gusto por las metas, toma de decisiones para afrontar los problemas y resolverlos oportunamente. Además, este conjunto de competencias muestra una amplia dispersión, lo que indica que, aunque hay una tendencia a valores por encima de la media, los puntajes de los integrantes difieren entre sí en este conjunto de competencias. Esto podría llevar a pensar que, si los niveles de todos los integrantes fueran muy altos en esta dimensión con alta homogeneidad, se podría tener un equipo de socios competitivo entre ellos y un tanto explosivo, por lo que quizá esta

amplitud de sus desviaciones D sea conveniente. Cabe resaltar que la segunda dimensión con el valor superior más alto es la S de Solidez, podríamos deducir que uno de los socios se caracteriza por la alta D y otro socio se caracteriza por una alta S (sin llegar a valores muy altos) y se complementan como equipo entre la orientación a las tareas que es propio de la dimensión D con la orientación a las personas que es característicos de quienes tienen más desarrolladas las competencias de la dimensión S, así se da una especie de equilibrio entre perseguir el resultado y buscar armonía en el proceso. En síntesis, hay una amplia heterogeneidad en paralelo con una determinación alta, que es la principal particularidad de este clúster. Por otro lado, se observa mínima diversidad en la dimensión C, la cual está muy concentrada alrededor de la media y que indica que los integrantes de los equipos emprendedores son muy parecidos en los niveles de control, atención al detalle, calidad y minuciosidad. Podríamos llamar a este grupo: los «Determinados Dispersos».

Una vez hecha la descripción de cada clúster con respecto a las dimensiones del DISC, gráficamente se pueden observar las diferencias de cada grupo y cómo se marcan perfiles de equipos emprendedores con mayores homogeneidades que otros en sus dimensiones DISC. Este análisis de varianzas entre los integrantes da los insumos para luego aportar a la brecha en la literatura sobre composición de equipos emprendedores, indicando la necesidad de heterogeneidad o no en las competencias de su capital humano, en este caso en ciertas competencias agrupadas por el DISC, así como homogeneidad en ciertas dimensiones para poder funcionar juntos, para ser eficaz en la gestión de la empresa y en la respuesta al entorno externo (Schjoedt y Kraus, 2009).

Luego de ver algunas características de los tres grupos generados a partir de las variables independientes —competencias de los equipos agrupadas en dimensiones DISC—, se procede a



evaluar la relación de los grupos con las variables de resultados cuantitativas y cualitativas que resultaron significativas.

### **Algunas comparaciones gráficas**

#### Edades empresariales en los clústeres

Tabla 8. *Prueba ANOVA para diferencias entre la edad de las empresas en cada Clúster.*

		<b>Suma de cuadrados</b>	<b>gl</b>	<b>Media cuadrática</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
<b>Edad</b>	Entre grupos	487444,280	2	243722,140	,396	<b>,674</b>
	Dentro de grupos	65230408,674	106	615381,214		
	Total	65717852,954	108			

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la información anterior, se puede identificar que no existen diferencias estadísticamente significativas entre el número de años de creación de cada empresa que conforman cada uno de los conglomerados, sin embargo, a continuación, se ilustran algunos aspectos en la caracterización de los grupos, de manera gráfica y comparativa, para entender mejor algunos contrastes entre los conglomerados.

Por lo que respecta a la edad de las empresas, abajo podemos observar que la mayor proporción de empresas menores a dos años de existencia, se encuentra en el Clúster 1 (los «Arriesgados Cautelosos») con 16 %, seguido del grupo 2 de los «Equilibrados Homogéneos», con 10 % de participación; por último, el Clúster 3 de los «Determinados Dispersos» tiene solo el 8 % de sus empresas en este rango de edad.

Es muy similar la importancia que tiene para los tres clústeres el rango de edad de las empresas con dos o más años de haberse constituido legalmente y menos de cuatro años; la mayor proporción de estas empresas se encuentra en el Clúster 3 (los «Determinados Dispersos») con un

46 %, seguido de los «Equilibrados Homogéneos» (Clúster 2) con 36 % y el Clúster 1 de los «Arriesgados Cautelosos» tiene el 18 % de sus empresas en este rango.

La participación de empresas con cuatro o más años de existencia y menos de seis años, es del 40 % en el Clúster 1 de los «Arriesgados Cautelosos», marcando una diferencia en comparación con los otros grupos, donde es del 31 % de participación en el Clúster 3 de los «Determinados Dispersos» y 27 % en el Clúster 2 de los «Equilibrados Homogéneos». Otro rango de edad empresarial importante es el de empresas de seis o más años y menores a ocho años, con un 27 % y 20 % de participación en los grupos 2 y 3 respectivamente.

Por último, en lo referente a las edades de las empresas, las que tienen ocho o más años de haber nacido, tienen una mínima participación en los clústeres 1 y 2, siendo el Clúster 2, de los «Equilibrados Homogéneos», el grupo con más cantidad de empresas en este rango y nula en el Clúster 3, de los «Determinados Dispersos», donde no tienen empresas de este nivel de madurez.

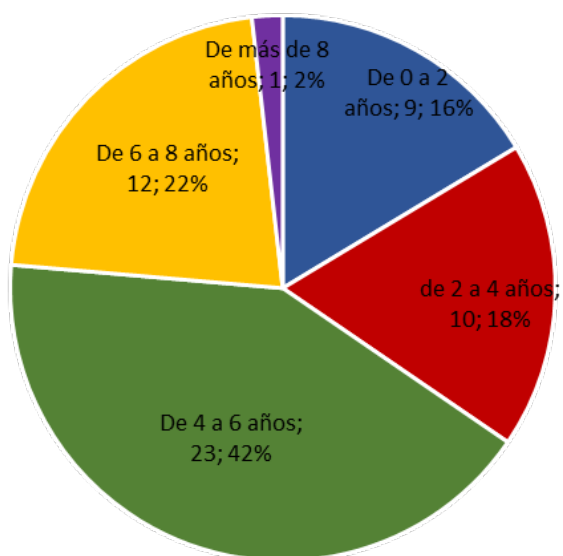


Figura 20. Edad de las empresas del Clúster 1.

Fuente: Elaboración propia.

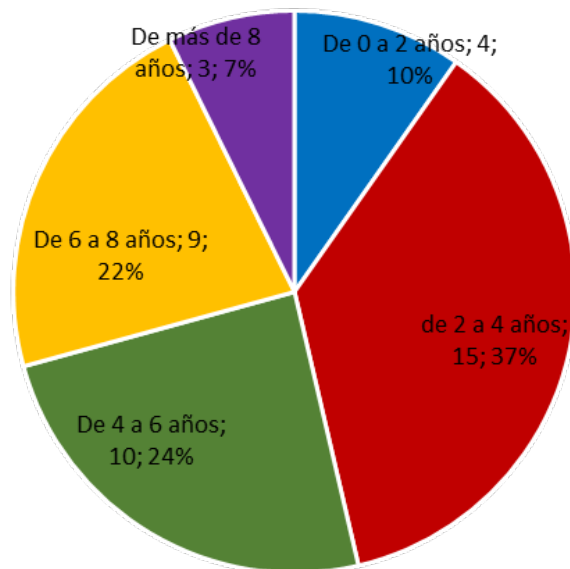


Figura 21. Edad de las empresas del Clúster 2.

Fuente: Elaboración propia.

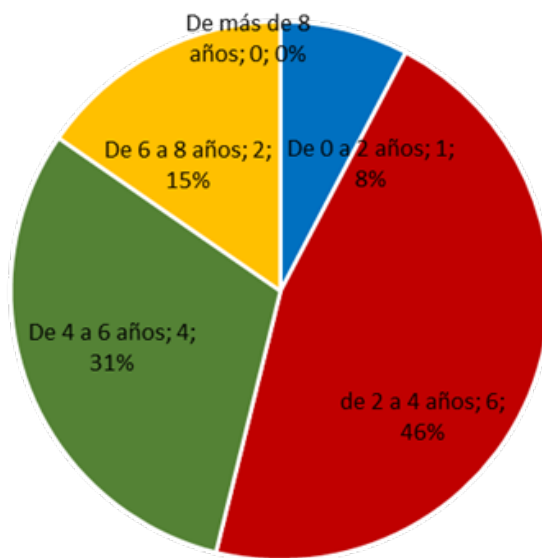


Figura 22. Edad de las empresas del Clúster 3.

Fuente: Elaboración propia.

La edad empresarial es importante en la medida en que fue una restricción clave para que una unidad de análisis fuera incluida o no en la muestra trabajada y confirma el enfoque de este estudio en emprendimiento empresarial que, como se expuso antes, difiere de empresas consolidadas en el tiempo.

### Número de socios

Tabla 9. Prueba ANOVA para diferencias entre el número de socios con cada Clúster.

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
<b>Socios</b>	Entre grupos	2,028	2	1,014	3,329	<b>,040</b>
	Dentro de grupos	32,284	106	,305		
	Total	34,312	108			

Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, de acuerdo con el número de socios, se puede identificar que existen diferencias estadísticamente significativas entre el número de socios en cada empresa que representa cada clúster.

La siguiente tabla de comparaciones múltiples (*Post hoc*) igualmente define las diferencias presentadas entre cada uno de los grupos en relación al número de socios.

Tabla 10. Comparaciones Múltiples (Post Hoc) para la diferencia entre cada clúster.

Variable dependiente		(I) CLU3_1	(J) CLU3_1	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
Socios	HSD Tukey	1	2	,284*	,114	<b>,037</b>	,01	,55
			3	,228	,170	,377	-,18	,63
		2	1	-,284*	,114	<b>,037</b>	-,55	-,01
			3	-,056	,176	,945	-,47	,36
		3	1	-,228	,170	,377	-,63	,18
			2	,056	,176	,945	-,36	,47

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que en el Clúster 1 existen diferencias significativas respecto al Clúster 2, sin embargo, frente a las empresas que pertenecen al Clúster 3 no se presentan diferencias significativas en cuanto al número de socios.

En lo que se refiere al número de socios según los clústeres, a continuación se presenta gráficamente la composición en cada uno de ellos para contrastarlos. El grupo con mayor proporción de empresas conformadas por dos socios es el Clúster 1, los «Arriesgados Cautelosos» (con 39 empresas y representa el 71 % de las empresas que pertenecen a este grupo); en segundo lugar, el Clúster 2, los «Equilibrados Homogéneos» (con 38 empresas y representa el 93 %) y, finalmente, el Clúster 3, los «Determinados Dispersos» (con 11 empresas representando el 85 %). los equipos de tres socios están de manera más importante en el Clúster 1 (y representa el 20 % con 11 empresas), después en el Clúster 2 (representado por un 7 % y 3 empresas) y en menor proporción comparativa en el Clúster 3 (con 2 empresas y representa el 15 %). Las empresas con cuatro socios emprendedores y cinco socios solo están presentes en el Clúster 1, representando respectivamente el 7 % y el 2 %.

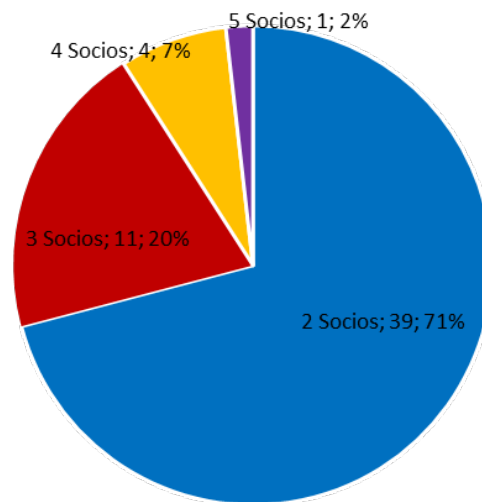


Figura 23. Empresas según número de socios en Clúster 1.

Fuente: Elaboración propia.

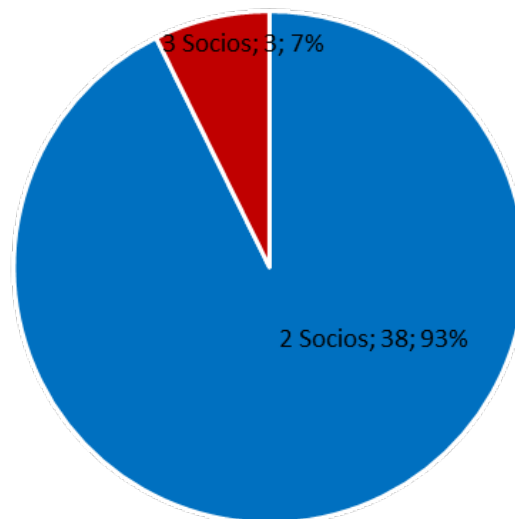


Figura 24. Empresas según número de socios en Clúster 2.

Fuente: Elaboración propia.

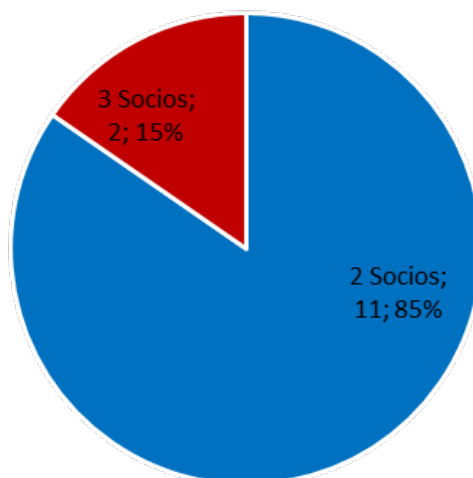


Figura 25. Empresas según número de socios en Clúster 3.

Fuente: Elaboración propia.

### Sectores Económicos

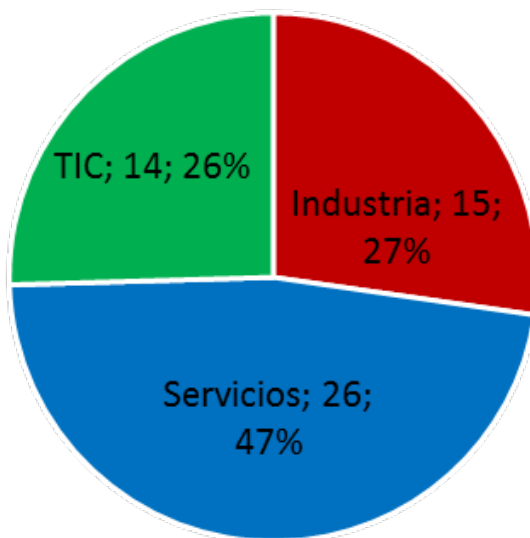
Tabla 11. Prueba Chi cuadrado para «Sector Económico».

		Sector			Total	Prueba chi	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
		Industrial	Servicios	TIC					
Clúster 1	Recuento	18	26	11	55	Chi-cuadrado de Pearson	2,701 <sup>a</sup>	4	,609
	% Ward Method	32,7%	47,3%	20,0%	100,0%	Razón de verosimilitud	2,679	4	,613
Clúster 2	Recuento	11	20	10	41	Asociación lineal por lineal	109		
	% Ward Method	26,8%	48,8%	24,4%	100,0%	N de casos válidos			
Clúster 3	Recuento	2	6	5	13				
	% Ward Method	15,4%	46,2%	38,5%	100,0%				

Fuente: Elaboración propia.

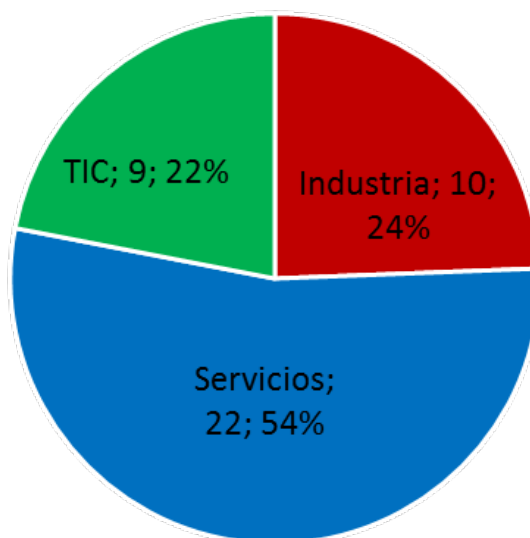
Ahora se identifican gráficamente los contrastes entre los tres clústeres a propósito de cómo sus empresas participan en tres tipos de sectores económicos, esto con el fin de precisar el

comportamiento de cada uno, aunque no es posible hablar de diferencias estadísticamente significativas, si se observa la tabla anterior.



*Figura 26.* Sectores económicos en Clúster 1.

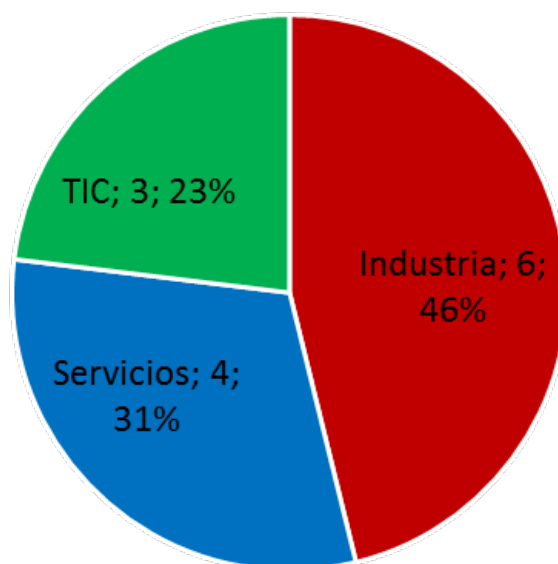
Fuente: Elaboración propia.



*Figura 27.* Sectores económicos en Clúster 2.

Fuente: Elaboración propia.





*Figura 28.* Sectores económicos en Clúster 3.

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a los sectores económicos de las empresas de cada grupo, los «Arriesgados Cautelosos» o grupo 1, tiene, en comparación a los otros dos clústeres, la mayor proporción de empresas de TIC (14 de las 55 empresas con un 26 %) del total de sus unidades empresariales. El Clúster 1 tiene las empresas distribuidas en los tres sectores económicos de manera similar a la forma como está distribuida la muestra total.

El Clúster 2, o los «Equilibrados Homogéneos», se destaca por el ser el de menor proporción de los tres grupos con empresas TIC (9 unidades que representan el 22 %) aunque las diferencias de este sector proporcionalmente son pequeñas entre los tres grupos. También es el que menos participación tiene de los tres grupos en empresas del sector industria (10 empresas, 24 % del total de empresas del clúster) y se destaca por ser el clúster con mayor representación de las empresas de servicios (22 empresas, 54 % del total de empresas del clúster). Comparando las

participaciones porcentuales de los tres sectores, el Clúster 2 no difiere mucho de las proporciones de los tres sectores en la muestra total.

El Clúster 3, o los «Determinados Dispersos», es el que más se diferencia de la distribución de los sectores en la muestra total y se distingue por ser el que más participación porcentual tiene de empresas de industria (6 de 13 que equivalen al 46 % del clúster) con respecto a los otros dos clústeres y el de menos empresas de servicio de los tres grupos (4 empresas que representan el 31 %).

Encontramos a continuación la composición de género de los emprendedores pertenecientes a cada clúster, donde no se presentan diferencias significativas en cada clúster.

Tabla 12. *Prueba Chi cuadrado para «Género».*

		Genero		Total	Prueba chi	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
		Femenino	Masculino					
Clúster 1	Recuento	39	93	132	Chi-cuadrado de Pearson	1,262	2	,532
	% Ward Method	29,5 %	70,5 %	100,0 %	Razón de verosimilitudes	1,260	2	,533
Clúster 2	Recuento	31	54	85	Prueba de McNemar-Bowker	245		
	% Ward Method	36,5 %	63,5 %	100,0 %	N de casos válidos			
Clúster 3	Recuento	10	18	28				
	% Ward Method	35,7 %	64,3 %	100,0 %				

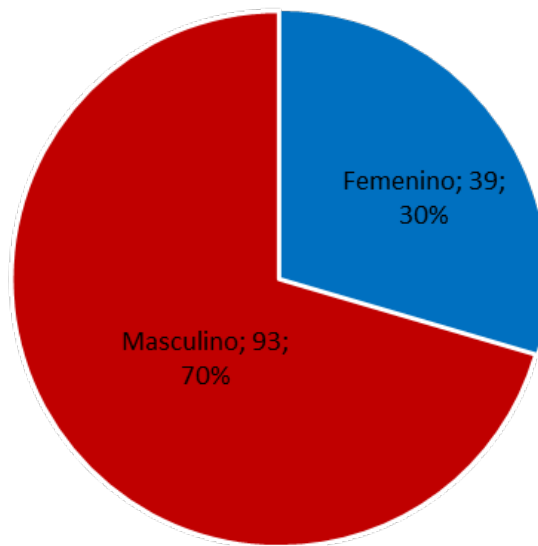
Fuente: Elaboración propia.

El grupo 1 de los «Arriesgados Cautelosos» está por encima del 2 y del 3 en cuanto a la más alta participación de hombres (70 % de los socios de este grupo), sin embargo, también este

grupo se destaca entre los demás por tener la más alta participación en número de mujeres socias emprendedoras (39 mujeres).

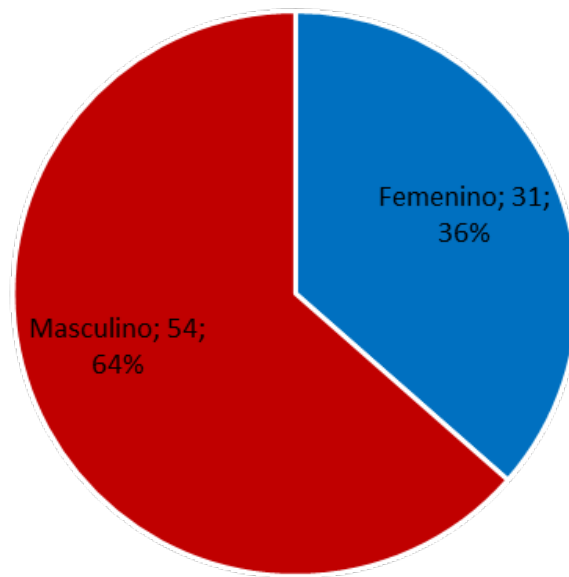
En el grupo 2 de los «Equilibrados Homogéneos», la relación en género es de 64 % hombres y 36 % mujeres. En emprendimiento por oportunidad es común este tipo de participación mayoritaria por hombres, en contraste con el emprendimiento por necesidad donde en países en desarrollo especialmente, la participación femenina supera el 50 %.

En el grupo 3 de los «Determinados Dispersos», la proporción en porcentajes es igual al grupo 2 (64 % y 36 %), no obstante, hay que tener en cuenta que este es el grupo más pequeño y por ello el número de hombres y mujeres difiere de los otros dos grupos.



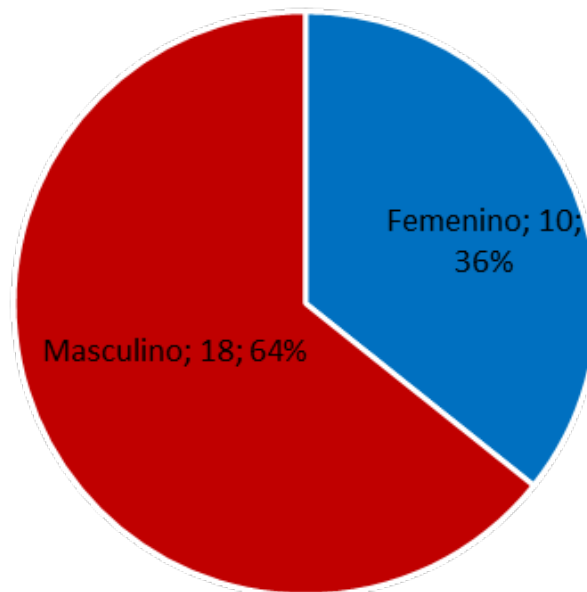
*Figura 29.* Género de los socios en Clúster 1.

Fuente: Elaboración propia.



*Figura 30.* Género de los socios en Clúster 2.

Fuente: Elaboración propia.



*Figura 31.* Género de los socios en Clúster 3.

Fuente: Elaboración propia.

En definitiva, este apartado presentó las principales características de la muestra, tanto de los equipos emprendedores como de las empresas, para dar mayor contexto sobre la tipología de emprendimientos que fueron objeto de este estudio. Se profundizó en ver las normalidades de las dimensiones del DISC con base en sus dispersiones para evaluar la normalidad con la que estaba distribuida la muestra. Se expusieron los resultados más relevantes de los métodos estadísticos aplicados, el dendograma con el que se identificó el número de grupos, para luego caracterizarlos de acuerdo con sus perfiles DISC utilizando las desviaciones para cada dimensión en cada clúster.

En la siguiente sección, se muestran los resultados de las relaciones de los tres clústeres identificados con las variables definidas para medir el desempeño de las empresas de reciente creación y se plasman los resultados gráficos para las variables cuantitativas y cualitativas que resultaron significativas. Con estos resultados, en la última sección de este capítulo se caracterizarán los clústeres con todas las relaciones y elementos encontrados.

### **3.3 Relaciones de los clústeres con variables cuantitativas de resultados empresariales**

Como variables dependientes —variables de resultados— se encontraron significativas cuatro variables cuantitativas y cuatro variables cualitativas. El nivel de significatividad empleado en todos los análisis ha sido el 5 % ( $\alpha=0.05$ ), excepto para dos variables financieras, con las cuales se tomó con un p-valor menor a 0.10. Esto da un total de ocho variables dependientes con relación significativa a los clústeres identificados. A continuación, se presentan las variables financieras que en total se analizaron y las cuatro que se encontraron significativas.

Para cada uno de los tres primeros años de operación de la empresa se tomaron las siguientes variables financieras:

- Activos
- Pasivos
- Beneficio o utilidad neta
- Ventas

Estos cuatro datos fueron diligenciados en el cuestionario, directamente por el responsable en cada empresa, de acuerdo con los registros contables de cada año desde el primer año de operación hasta el tercero.

Con los datos de estas cuatro variables, se realizaron varios indicadores financieros que generaron otras variables para el modelo. A continuación, se muestra una síntesis de los indicadores financieros que se generaron al relacionar dos o más variables financieras.

Tabla 13. *Indicadores financieros utilizados como variables cuantitativas.*

<i>Siglas nombre en inglés</i>	<i>Indicador financiero en español</i>	<i>Fórmula</i>	<i>Interpretación</i>	<i>Fuente</i>
ROA Return on Assets	Rentabilidad Sobre Activos	Utilidad / Activo Total	Mide la rentabilidad de los activos de una empresa, estableciendo para ello una relación entre los beneficios netos y los activos totales.	Instituto Nacional de Contadores Públicos Colombia (2012). (Robinson y Phillips, 1998) (Moscoso, 2015).
ROS. Return on Sales	Rentabilidad Sobre Ventas	Utilidad neta / Ventas Netas x 100	Indica rentabilidad. Es la relación que existe de las utilidades después de ingresos y egresos no operacionales e impuestos, que pueden contribuir o restar capacidad para producir rentabilidad sobre las ventas.	Instituto Nacional de Contadores Públicos (2012) Colombia. (Robinson y Phillips, 1998).
ROE. Return on Equity	Rentabilidad Sobre capital invertido o propios fondos	Utilidad neta / patrimonio	Mide el rendimiento dentro de la empresa a través de la capacidad que tiene un euro de capital para proporcionar utilidad.	(Robinson y Phillips, 1998), (Moscoso, 2015), (Murphy, Trailer y Hill, 1996).
ROACT1	Rotación de Activos	Ventas / Activo total	Es un indicador de productividad. Mide cuántos euros genera cada euro invertido en activo total, dice a la empresa que tan eficiente está siendo con la administración y gestión de sus activos.	Instituto Nacional de Contadores Públicos Colombia (2012). (Murphy, Trailer y Hill, 1996).

Margen del Beneficio %	Margen del beneficio o de la Utilidad	Beneficio o utilidad / ventas netas x 100	Mide rentabilidad. Por cada euro vendido, cuántos se genera para cubrir los gastos operacionales y no operacionales. Pone de relieve la capacidad de la compañía para hacer frente a los gastos operativos y generar ingresos.	Instituto Nacional de Contadores Públicos Colombia (2012). (Moscoso, 2015), (Murphy, Trailer y Hill, 1996).
Margen EBIT Earning Before Interest and Taxes	MArgen del Beneficio antes de intereses e impuestos	Beneficio antes de impuestos e impuestos (EBIT) / ventas	Indicador del resultado de explotación de una empresa sin tener en cuenta los intereses y costos financieros, que dependen de la forma en que está financiada la empresa y los tipos de interés y sin considerar el impuesto sobre sociedades.	(Capkun, Hameri y Weiss, 2008), (Farris y Haskins, 2016), (Murphy, Trailer y Hill, 1996).
Solvency Ratio	Tasa de Solvencia	Activo total / Pasivo total	Miede con cuántos euros cuenta la entidad por cada euro de pasivo. Es una medida financiera de viabilidad del negocio y su capacidad para pagar obligaciones en el largo plazo.	(Ibendahl, 2016), (Carmona, Momparler y Gieure, 2012), (Murphy, Trailer y Hill, 1996).

Fuente: Elaboración propia.

Seguidamente, se realizaron cálculos de crecimiento de las variables para medir la evolución de los emprendimientos. La base de datos ORBIS, permitió obtener otras variables no contempladas inicialmente que también se tuvieron en cuenta.

La siguiente tabla recoge todas las variables mencionadas y que componen la parte de la variable dependiente dirigida a medir los resultados financieros de las empresas analizadas.

Tabla 14. *Variables cuantitativas por año.*

Variables	Relaciones entre variables
1. Activos	
2. Pasivos	9. Retorno sobre los activos para el año (ROA)
3. Beneficio o Utilidad	10. Rotación de los activos ROTACTI
4. Margen bruto	11. Rentabilidad financiera (ROE)
5. Margen EBIT	12. Diferencia (resta) entre ROA del año 2 y del año1 (DIFROA1Y2)
6. Margen neto	13. Diferencia (resta) entre ROS del año 2 y del año1 (DIFROS1Y2)
7. Satisfacción	14. Incremento (porcentual) entre ROA del año 2 y del año1 (INCROA1Y2)
8. Liquidez del accionista	15. Incremento (porcentual) entre ROS del año 2 y del año1 (INCROS1Y2)
	16. Retorno sobre las ventas para el año (ROS)
	17. Promedio de la satisfacción con proveedores, inversionistas, empleados y clientes (PROMEDSATIS).

Fuente: Elaboración propia.

Las anteriores variables se tomaron en cuenta para los primeros años de vida de las empresas —a los años que aplicaban a cada una—, por lo tanto se generaron más de 34 variables cuantitativas —entre financieras y relaciones— que generaron indicadores financieros. Vale la pena mencionar que algunos indicadores no pudieron ser encontrados para algunas empresas porque no tenían su información actualizada en la base de datos ORBIS o no completaron todas las variables del cuestionario.

Consideraremos que cualquier p-valor menor a 0.05 es indicativo de una relación estadísticamente significativa entre el constructo «competencias de los equipos emprendedores» a través de los clústeres encontrados y «desempeño de la nueva empresa» o sus resultados empresariales. Por contra, un p-valor mayor o igual a 0.05 indica ausencia de relación entre los dos constructos. El resultado final después de correr el modelo con las distintas variables, es que solo se encontró relación estadísticamente significativa en 4 variables financieras, 2 con un nivel de significancia al 5 % y 2 variables —relajando los criterios inicialmente fijados— al 10 %.



Las 4 variables financieras que resultaron significativas son:

- (1) Rotación de los activos para el año 2.
- (2) ROE2 (*Return on equity*) Rentabilidad financiera para el año 2.
- (3) ROAantImp2 (Returns on Assets) Rentabilidad de los activos para el año 2.
- (4) LIQUIDEZAC2 Liquidez del accionista para el año 2.

De estos resultados se destaca que las cuatro variables dependientes de tipo cuantitativo que resultaron estar relacionadas significativamente con resultados diferentes para los tres clústeres encontrados previamente, muestran tales diferencias para el segundo año de operación de la empresa. Esto puede darse porque es el año en el que hay más información de las compañías estudiadas. En el primer año muchas de las empresas de la muestra no generaron información financiera o sus resultados financieros fueron negativos.

También se destaca que las cuatro variables resultantes son una mezcla interesante de indicadores financieros diferentes:

- Un indicador de eficiencia como es la rotación de activos.
- Dos indicadores de rentabilidad como son ROE y ROA.
- Un indicador de liquidez como la liquidez para accionistas.

A continuación se presenta lo que significa cada una de las cuatro variables financieras resultantes:

### **Indicadores de eficiencia o productividad**

Establecen la relación entre los costos de los insumos y los productos de proceso; determinan la productividad con la cual se administran los recursos, para la obtención de los resultados del proceso y el cumplimiento de los objetivos. Los indicadores de eficiencia

miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el Cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. (Instituto Nacional de Contadores Públicos, 2012)

Además, si recordamos la perspectiva financiera que definimos para medir el desempeño empresarial, uno de los elementos clave, según Richard, Devinney, Yip y Johnson (2009) eran los activos de la empresa, por tanto, la rotación de activos nos aplica como variable cuantitativa del constructo desempeño empresarial.

### **Indicadores de rentabilidad**

«Son aquellos indicadores financieros que sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera convertir ventas en utilidades» (Entrepreneur, 2010) principalmente a través del patrimonio o del activo con el que cuenta la empresa.

Asimismo, cuando se definieron las relaciones entre perspectivas del desempeño empresarial y sus variables dependientes, en las financieras, se indicó la importancia de medir la utilidad neta de acuerdo con lo señalado por Dess y Davis (1984); Olivia *et al.* (1987); Kim y Lim (1988); Richard *et al.* (2009); y Stam, *et al.* (2014). Teniendo en cuenta que tanto ROA como ROE son cálculos que analizan la utilidad con respecto a los activos y el patrimonio, respectivamente; este resultado de significancia para los clústeres encontrados es consistente con el marco teórico de esta investigación.

### **Indicadores de liquidez**

La liquidez de una organización es juzgada por la capacidad para saldar las obligaciones a corto plazo que se han adquirido a medida que éstas se vencen. Se refieren no solamente a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo

determinados activos y pasivos corrientes. (Instituto Nacional de Contadores Públicos, 2012)

Adicionalmente, cuando se definieron las perspectivas para el desempeño empresarial, en la perspectiva financiera se había contemplado la Inversión privada captada siguiendo a Stam *et al.* (2014). Se puede decir que la liquidez del accionista es un ratio financiero clave cuando se le da importancia a la inversión de los accionistas.

Llama la atención que en la perspectiva financiera el crecimiento en ventas era un elemento importante para entender el desempeño empresarial y las variables asociadas a las ventas en el SPSS resultaron con un nivel de significancia que no permite establecer diferencias para los tres grupos de empresas.

En la sección siguiente se encuentra la figura que muestra el comportamiento de los tres clústeres identificados con el método de Ward en cada una de las tres variables cuantitativas (Rotación de los activos para el año 2, Rentabilidad financiera para el año 2 y Rentabilidad de los activos para el año 2), para la variable Liquidez del accionista para el año 2, aunque se presentan diferencias significativas entre dos de los grupos, los clústeres 1 y 2.

### **3.3.1 Rotación de los activos.**

Se observa que esta variable, con un nivel de confianza del 90 %, es diferente en al menos uno de los clústeres, es decir, que el hecho de pertenecer a uno u otro impacta el ROTACT2 de manera significativa. En la gráfica de medias se evidencia que, para el Clúster 3, esta variable es significativamente más alta.

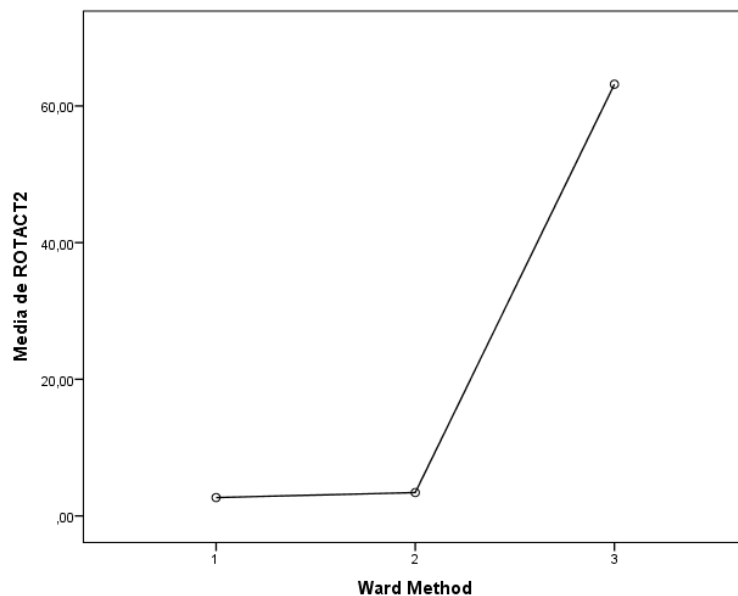


Figura 32. Medias «Rotact 2» en cada clúster.

Fuente: Elaboración propia.

El test de homogeneidad de varianzas muestra que no hay homogeneidad de varianza, por lo tanto aplicamos el test de Brown-Forsythe, en lugar del test F porque se ha rechazado Levene. Sin embargo, no hay variación con el resultados del test F.

Tabla 15. Prueba de homogeneidad de varianzas «ROTACT2».

	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
Entre grupos	27821,082	2	13910,541	3,125	<b>0,051</b>	15,125	2	58	<b>0,000</b>
Dentro de grupos	258146,503	58	4450,802						
Total	285967,585	60							

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 16. Comparaciones Múltiples (post hoc) entre las medidas de «ROTACT 2» y cada clúster.

Variable dependiente		(I) CLU3_1	(J) CLU3_1	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
ROTACT2	HSD de Tukey	1	2	-,72394	19,01651	,999	-46,4646	45,0167
			3	-60,48983	25,17183	,050	-121,0360	,0563
		2	1	,72394	19,01651	,999	-45,0167	46,4646
			3	-59,76589	26,77823	,074	-124,1759	4,6441
		3	1	60,48983	25,17183	,050	-,0563	121,0360
			2	59,76589	26,77823	,074	-4,6441	124,1759

Fuente: Elaboración propia.

La tabla anterior muestra que el grupo 1 y 3 difieren estadísticamente. Por tanto, el Clúster 3 o los «Determinados Dispersos», logra resultados empresariales significativamente diferentes en cuanto a la eficacia de sus empresas en la gestión de sus activos para generar ventas. Esta mayor productividad de los activos para generar ventas, muy por encima de los otros dos grupos, es lograda para el segundo año de vida de la empresa. La gráfica anterior evidencia que esta medida de la rentabilidad del negocio para los «Determinados Dispersos» es significativamente superior con respecto a los otros dos clústeres.

### 3.3.2 Rentabilidad sobre recursos propios.

Se observa que esta variable, con un nivel de confianza del 95 %, es diferente en al menos uno de los clústeres, es decir que el hecho de pertenecer a uno u otro impacta la Rentabilidad sobre recursos propios para el segundo año de vida empresarial (ROE2) de manera significativa. En la gráfica de medias se evidencia que, para el Clúster 3 de los «Determinados Dispersos», esta variable es significativamente más alta y que el Clúster 1 es el segundo mejor en resultados, siendo el Clúster 2 de los «Equilibrados Homogéneos» el de más bajo desempeño al medirse con esta variable.

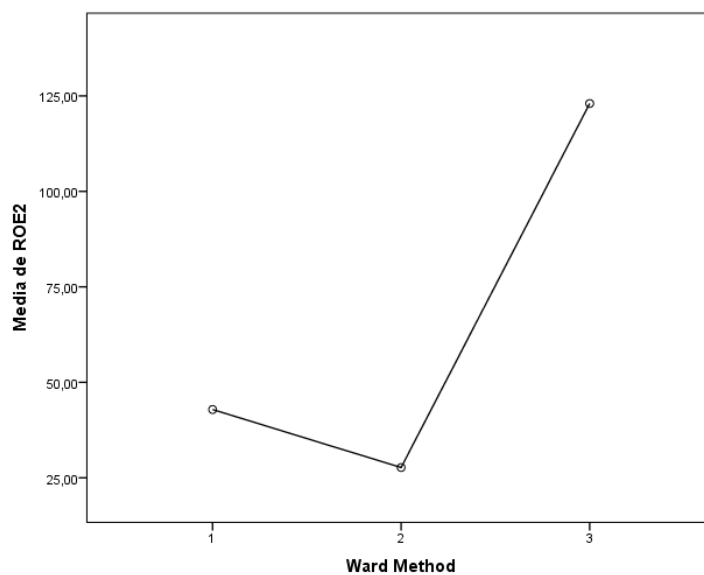


Figura 33. Medias «Roe 2» en cada cluster.

Fuente: Elaboración propia.

El resultado se resume en la anterior figura donde hay relación estadística entre pertenecer a uno u otro de los tres clústeres y los resultados empresariales en términos del indicador de rentabilidad ROE para el segundo año empresarial. Es visible que el Clúster 3, los «Determinados Dispersos», se caracteriza por los más altos niveles en esta variable que mide la relación entre el beneficio o la utilidad neta y sus fondos propios, seguido, aunque lejanamente, por el Clúster 1 los «Arriesgados Cautelosos», que es el segundo de los tres grupos en mostrar rentabilidad obtenida por la empresas sobres sus recursos propios.

Tabla 17. Prueba de homogeneidad de varianzas «ROE 2».

	Suma de cuadrados	GI	Media cuadrática	F	Sig.	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
Entre grupos	48998,471	2	24499,236	6,288	<b>0,004</b>	4,472	2	47	<b>0,017</b>
Dentro de grupos	183114,108	47	3896,045						
Total	232112,579	49							

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los resultados encontrados, hay un rechazo de la hipótesis de igualdad de medias entre grupos en la ANOVA y una violación del supuesto de homogeneidad de varianzas, por lo que se realiza el test de Brown Forsythe, que revela que la variabilidad entre grupos es homogénea (respecto a la mediana) y el test de Tukey muestra qué grupos son diferentes entre sí. Según ese análisis se cumple lo que muestra el gráfico, que el Clúster 3 difiere con los otros dos grupos, que no difieren entre sí.

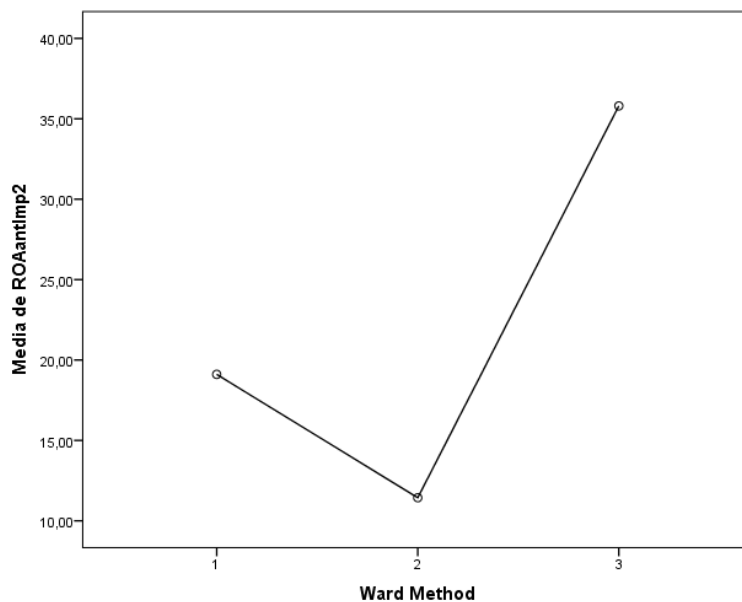
Tabla 18. *Comparaciones Múltiples (post hoc) de «ROE2 2» en cada clúster*

Variable dependiente		(I) CLU3_1	(J) CLU3_1	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
							Límite inferior	Límite superior
ROE2	HSD de	1	2	15,18379	19,04255	,706	-30,9015	61,2691
			3	-80,13952*	27,24158	<b>,014</b>	-146,0675	-14,2116
		2	1	-15,18379	19,04255	,706	-61,2691	30,9015
			3	-95,32331*	27,08636	<b>,003</b>	-160,8756	-29,7710
		3	1	80,13952*	27,24158	<b>,014</b>	14,2116	146,0675
			2	95,32331*	27,08636	<b>,003</b>	29,7710	160,8756

Fuente: Elaboración propia.

### 3.3.3 Rentabilidad sobre activos.

Se observa que esta variable, con un nivel de confianza del 90 %, es diferente en al menos uno de los clústeres, es decir que el hecho de pertenecer a uno u otro impacta el ROA (antes de impuestos) del segundo año de manera significativa. En la gráfica de medias se evidencia que, para el Clúster 3, los «Determinados Dispersos», esta variable es significativamente más alta.



*Figura 34.* Medias «ROAantImp2» en cada clúster.

Fuente: Elaboración propia.

Este gráfico mostraría que hay una ventaja en el grupo de empresas con socios que tienen altos niveles determinantes con amplia dispersión y que en segundo lugar de rentabilidad están los que pertenecen al Clúster 1, los «Arriesgados Cautelosos», mientras que aquellos emprendedores que son más equilibrados en sus dimensiones DISC (los que pertenecen al 2) muestran los más precarios resultados. Vemos hasta aquí que los resultados de «Los Equilibrados Homogéneos» son consistentes para las tres variables financieras hasta aquí vistas y que se caracterizan por ser los de menor desempeño.



Tabla 19. Prueba t de diferencia de promedios entre los clúster «ROAantImp2».

ROAantImp2		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
								Inferior	Superior	
Clúster 1 y 2	Se han asumido varianzas iguales	,007	,935	1,023	39	,313	7,67081	7,49674	-7,49278	22,83440
	No se han asumido varianzas iguales			1,028	38,247	,310	7,67081	7,46128	-7,43056	22,77218
Clúster 1 y 3	Se han asumido varianzas iguales	1,111	,302	-1,666	26	,108	-16,69550	10,01853	-37,28889	3,89789
	No se han asumido varianzas iguales			-1,453	10,138	,176	-16,69550	11,48769	-42,24468	8,85368
Clúster 2 y 3	Se han asumido varianzas iguales	,552	,464	-2,170	27	,039	-24,36631	11,22859	-47,40548	-1,32714
	No se han asumido varianzas iguales			-2,051	11,445	<b>,064</b>	-24,36631	11,88297	-50,39711	1,66449

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de varianza respecto a la variable nos permite contrastar la hipótesis de igualdad de varianzas poblacionales, por lo cual se acepta, para tal caso, la hipótesis de igualdad de varianzas. Por otro lado, se puede corroborar con el estadístico F, en el cual se contrasta que existen diferencias significativas entre los grupos 2 y 3, es decir, que los resultados de la variable difieren en alguno de los tres clústeres.

### 3.3.4 Liquidez del accionista.

Hasta aquí hemos observado tres de las cuatro variables cuantitativas que resultaron con relación significativa con respecto a los clústeres. Dichas variables resultaron además con diferencias significativas entre los clústeres para los valores del segundo año de operación de la empresa. Para la variable Liquidez del accionistas también los resultados significativos son para el segundo aniversario empresarial.

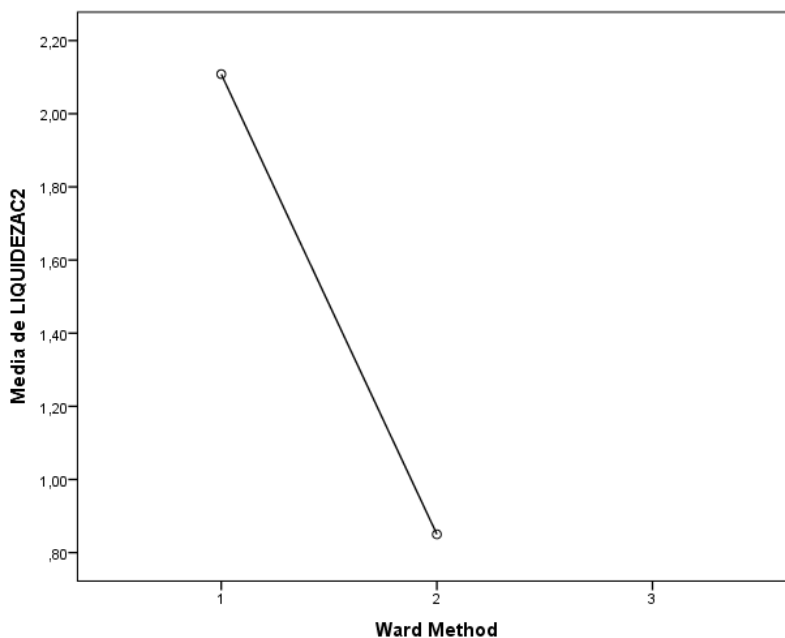


Figura 35. Medias «LIQUIDEZAC2» en cada clúster.

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que, para esta variable, hay una diferencia significativa entre el Clúster 1 de los «Arriesgados Cautelosos» y el Clúster 2 de «Los Equilibrados Homogéneos». El Clúster 3 no se encuentra representado porque, para la variable financiera, las empresas que conforman este grupo no tienen valoraciones en ella. Esto nos muestra que tener puntajes afines a las características del grupo 1 de los «Arriesgados Cautelosos», mostrados en la caracterización de los clústeres, aumenta significativamente la variable aquí obtenida en comparación con los «Equilibrados Homogéneos».

Tabla 20. Prueba t de diferencia de promedios entre los clúster «LIQUIDEZAC2».

LIQUIDEZAC2		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
Clúster 1 y 2	Se han asumido varianzas iguales	1,543	,243	2,381	10	,039	1,25833	0,52860	0,08054	2,43612
	No se han asumido varianzas iguales			2,381	8,519	<b>,043</b>	1,25833	0,52860	0,05220	2,46447

Fuente: Elaboración propia.

De nuevo, se confirma que existen diferencias significativas entre los clústeres, asumiéndose la homogeneidad de varianzas para la misma, es decir, que los resultados son diferentes en al menos uno de los clústeres.

Con la anterior figura terminamos de exponer las relaciones entre los clústeres y las variables cuantitativas que resultaron significativas estadísticamente.

Se observa que en el Clúster 1 existen diferencias significativas respecto al Clúster 3, sin embargo, respecto al Clúster 2, no se presentan diferencias en la Rotación de los activos para el año 2. Asimismo, el Clúster 2, en esta variable, no presenta diferencias estadísticamente significativas, respecto a los otros dos conglomerados.

Por otra parte, la Rentabilidad financiera para el año 2 indica diferencias del conglomerado 1, respecto al 3, sin embargo, no difieren en cuanto a las empresas que conforman el conglomerado 2 y 3 en cuanto a esta variable.

A continuación, el comportamiento de los tres grupos identificados con respecto a las variables cualitativas.

### 3.4 Relaciones clústeres con variables cualitativas de resultados empresariales

De las variables cualitativas se verificó su dependencia con los clústeres analizados, con el fin de medir si tener un perfil definido afecta o no la respuesta esperada en la variable que se mide. Para ello, se realizó un test de independencia Chi-cuadrado para tablas de contingencia  $n \times r$  con el fin de medir la fuerza de la asociación entre el clúster y cada una de las variables estudiadas.

Se cruzaron todas las variables cualitativas y, después de analizar las significancias con un  $p$ -valor=0.05, quedaron cuatro variables significativas. Las variables que en total se revisaron son:

- Recursos de Inversionistas.
- Negocios Internacionales.
- Plan estratégico de Innovación.
- Gestión de la Propiedad Intelectual.
- Diferenciador de éxito.
- La pertenencia o no a alguna *Asociación*.
- La existencia de Gobierno Corporativo, aspecto que consideraba tres preguntas: Accionistas, Gobierno Corporativo-Acuerdo Privado de Socios, Gobierno Corporativo-Junta Directiva.
- Satisfacción con los empleados.
- Satisfacción con los proveedores.
- Satisfacción con los inversionistas.
- Satisfacción con los clientes.

De ellas, solo Recursos de Inversionistas (*RecInv*), Diferenciador de Éxito (*DifExi*), Asociación (*Asoc*) y Satisfacción con los empleados (*SatEmpl*) presentaron una significancia de dependencia con los clústeres en un 95 % de confianza, valores indicados en las siguientes tablas.

### 3.4.1 Recursos de Inversionistas.

Para las siguientes gráficas, los colores se definen a partir de las categorías que presente la variable, asociados a los tres clústeres; cabe aclarar que las gráficas se presentan en porcentaje, para definir la participación, ya que no se pueden comparar entre ellos al tener muy distintos número de socios cada grupo.

Tabla 21. Prueba Chi cuadrado para «*RecInv*».

		RecInv		Total	Prueba chi	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
		No Recursos Inversionistas	Si Recursos Inversionistas					
Clúster 1	Recuento	38	16	54	Chi-cuadrado de Pearson	8,582	2	<b>0,014</b>
	% Ward Method	70.4 %	29.6 %	100.0 %	Razón de verosimilitud	9,095	2	0,011
Clúster 2	Recuento	37	3	40	Asociación lineal por lineal	6,840	1	0,009
	% Ward Method	93.5 %	7.5 %	100.0 %	N de casos válidos	107		
Clúster 3	Recuento	12	1	13				
	% Ward Method	92.3 %	7.7 %	100.0 %				

Fuente: Elaboración propia.

Frente al análisis de la prueba se corrobora, con una confianza del 95 %, que existe asociación entre la variable y cada clúster. Esta variable resultó de una pregunta dicotómica que preguntaba si la empresa ha recibido recursos de inversionistas; en caso negativo en la respuesta se calificaba con cero y en caso afirmativo se indicaba con el 1.

La figura representa que la mayoría de las empresas en los tres grupos no han recibido recursos de inversionistas distintos a los socios fundadores, que además trabajan en la compañía,

pero cabe mencionar que en el Clúster 1, los «Arriesgados Cautelosos», se encuentra una participación del 29.6 % de empresas que cuentan con recursos de otros inversionistas.

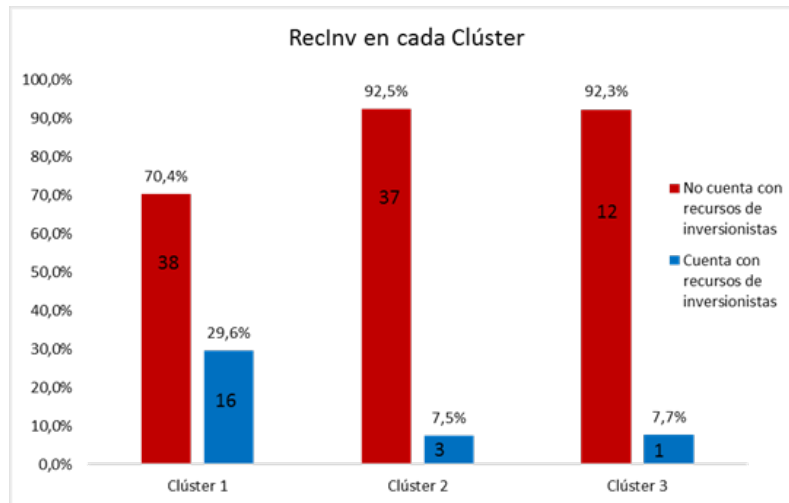


Figura 36. Comportamiento de los clústeres frente a la existencia de ReclIn.

Fuente: Elaboración propia.

Los emprendimientos por oportunidad son generalmente atractivos para inversionistas, sin embargo, en los primeros años de la empresa el nivel de riesgo es alto para estos. Se podría decir que el riesgo de perder todo o parte de la inversión va disminuyendo con cada aniversario de la empresa.

### 3.4.2 Diferenciador de éxito.

Esta variable fue el resultado de la siguiente pregunta que planteaba cinco opciones de respuestas: ¿En cuál de los siguientes aspectos pretende que se destaque su empresa para conseguir el éxito?

1 –Calidad.

2 –Innovación.

3 -Disponibilidad y rapidez.

4 -Personalización del producto o servicio.

5 –Precio.

Tabla 22. Prueba Chi cuadrado para «Difexi».

		Difexi					Total	Prueba chi	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
		Calidad	Innovación	Disponibilidad	Personalización	Precio					
Clúster 1	Recuento	10	30	8	6	0	54	Chi-cuadrado de Pearson Razón de verosimilitud	19,221	8	<b>0,014</b>
	% Ward Method	18.5 %	55.6 %	14.8 %	11.1 %	0.0 %	100.0 %		17,977	8	0,021
Clúster 2	Recuento	7	17	3	13	0	40	Asociación lineal por lineal N de casos válidos	1,209	1	0,272
	% Ward Method	17.5 %	42.5 %	7.5 %	32.5 %	0.0 %	100.0 %		107		
Clúster 3	Recuento	1	9	2	0	1	13				
	% Ward Method	7.7 %	69.2 %	15.4 %	0.0 %	7.7 %	100.0 %				

Fuente: Elaboración propia.

Frente al análisis de la prueba se corrobora, con una confianza del 95 %, que existe asociación entre los diferenciadores de éxito y cada uno de los clústeres que fueron conformados.

Las nuevas empresas se caracterizan con frecuencia por la innovación permanente, para lo que se requieren personas altamente motivadas por la innovación, con características de planeación y ejecución, y propensas al riesgo (Rodríguez, 2009). Por eso, no resulta extraño que, entre cinco opciones brindadas a los equipos emprendedores para diferenciarse en sus compañías, la innovación se haya destacado como instrumento elegido para alcanzar el éxito empresarial en los tres grupos. Esta estrategia se ve de manera aún más definida en los grupos 1 los «Arriesgados Cautelosos» y 3 los «Determinados Dispersos», siendo estos últimos de manera importante los más decididos por la innovación como su principal estrategia para lograr el éxito (69.2 %).

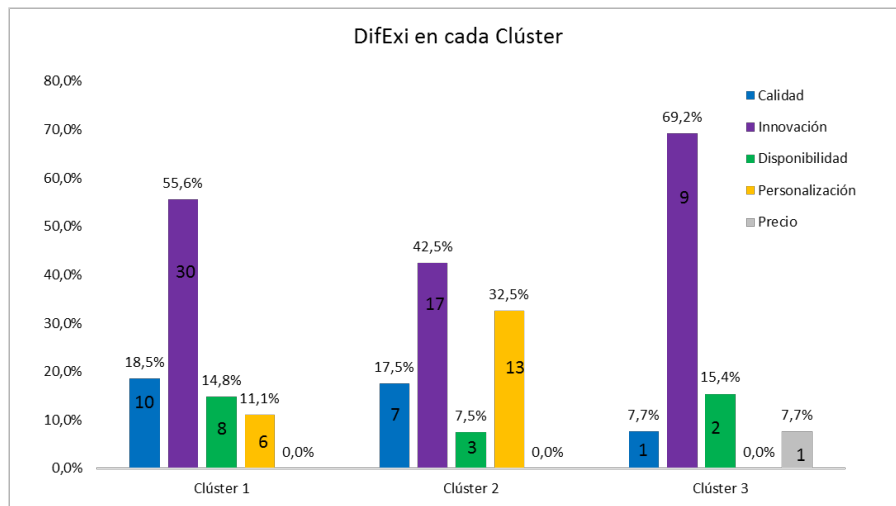


Figura 37. Comportamiento de los clústeres frente al factor diferencial para alcanzar el éxito empresarial.

Fuente: Elaboración propia.

Podemos observar en la gráfica que los «Determinados Dispersos» no consideran en absoluto diferenciarse por personalización del producto o servicio y son los únicos que, aunque en menor medida, podrían considerar el precio como estrategia de diferenciación.

Por otra parte, el Clúster 1, los «Arriesgados Cautelosos», son en porcentaje de su población los que más alto valor le dan al factor calidad como insumo o estrategia para la diferenciación.

### 3.4.3 Redes Empresariales.

Tabla 23. Prueba Chi cuadrado para «Asoc».

		Asoc		Total	Prueba chi	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
		No	Si					
Clúster 1	Recuento	29	25	54	Chi-cuadrado de Pearson	9,958	2	<b>0,007</b>
	% Ward Method	53.7 %	46.3 %	100.0 %	Razón de verosimilitud	14,571	2	0,001
Clúster 2	Recuento	23	18	41	Asociación lineal por lineal	5,838	1	0,016
	% Ward Method	55.0 %	45.0 %	100.0 %	N de casos válidos	107		
Clúster 3	Recuento	13	0	13				
	% Ward Method	100.0 %	0.0 %	100.0 %				

Fuente: Elaboración propia.



Asimismo, en la prueba se corrobora, con una confianza del 95 %, que existe asociación entre la variable y cada clúster. Esta variable resultó de una pregunta dicotómica: ¿la empresa está afiliada o hace parte de una asociación gremial o empresarial? En caso de responder «Sí», se codificaba con 1 y en caso contrario con un 0.

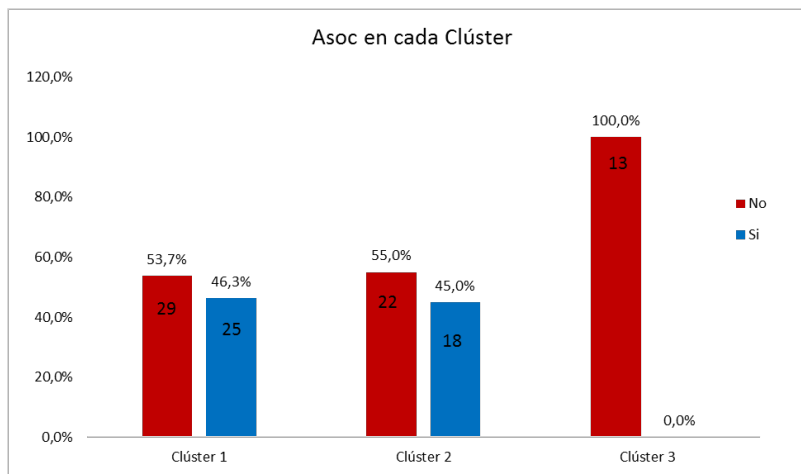


Figura 38. Comportamiento de los clústeres frente a la Asoc.

Fuente: Elaboración propia.

Se destaca que, en el grupo de los «Determinados Dispersos», ninguna de las empresas respondió afirmativamente que estaba asociada a una red o gremio en el momento en que se aplicó la encuesta, mientras que los otros dos grupos se distribuyen de forma casi uniforme entre los que sí y los que no pertenecían a una red o asociación.

#### 3.4.4 Satisfacción con los empleados.

Esta variable cualitativa resulta de preguntar a la empresa su nivel de satisfacción con los empleados, brindando las posibles opciones de respuesta:

Muy satisfecho-5

Satisfecho-4

Aceptable-3

Poco satisfecho-2

Insatisfecho-1

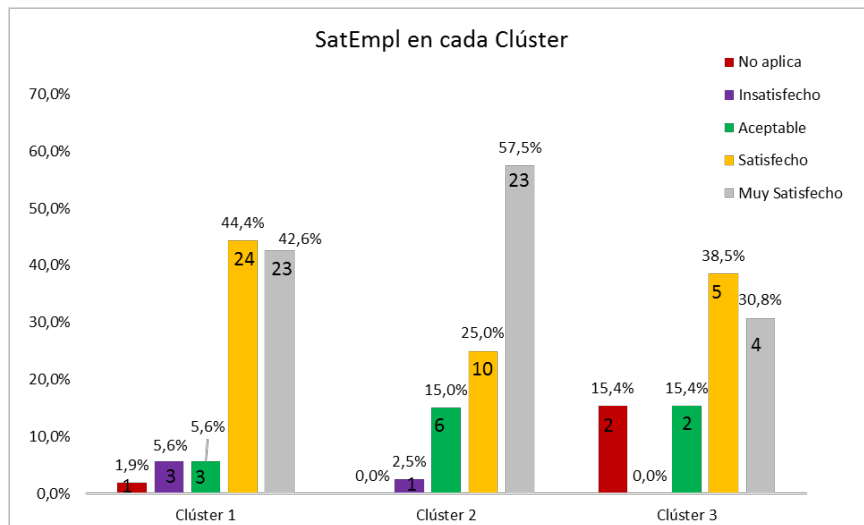
No Aplica -0

Tabla 24. *Prueba Chi cuadrado para «SatEmpl».*

		SatEmpl					Total	Prueba chi	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
		No aplica	Insatisfecho	Aceptable	Satisfecho	Muy Satisfecho					
Clúster 1	Recuento	10	30	8	6	0	54	Chi-cuadrado de Pearson	16,430	8	<b>0,037</b>
	% Ward Method	18.5 %	55.6 %	14.8 %	11.1 %	0.0 %	100.0 %	Razón de verosimilitud	14,458	8	0,071
Clúster 2	Recuento	7	17	3	13	0	40	Asociación lineal por lineal	1,292	1	0,256
	% Ward Method	17.5 %	42.5 %	7.5 %	32.5 %	0.0 %	100.0 %	N de casos válidos	107		
Clúster 3	Recuento	1	9	2	0	1	13				
	% Ward Method	7.7 %	69.2 %	15.4 %	0.0 %	7.7 %	100.0 %				

Fuente: Elaboración propia.

Frente al análisis de la prueba se corrobora, con una confianza del 95 %, que existe asociación entre el nivel de satisfacción con los empleados y cada uno de los clústeres establecidos.



*Figura 39.* Comportamiento de los clústeres frente a la SatEmpl.

Fuente: Elaboración propia.

El nivel de calificación más bajo era el insatisfecho, codificado con el número 1. Podemos observar que ningún grupo tuvo calificaciones en este nivel, por lo tanto se evidencia que en términos generales hay buenos niveles de satisfacción en los tres clústeres.

Los «Arriesgados Cautelosos» suman un 87 % entre satisfecho y muy satisfecho con sus empleados.

Los «Equilibrados Homogéneos» totalizan un 82.5 % de satisfacción (entre satisfecho y muy satisfecho) con sus empleados. Siendo los más generosos en la máxima calificación de muy satisfecho con el 57.5 %.

Los «Determinados Dispersos» son los menos satisfechos de los tres grupos con un total de 69.3 % para los dos máximos niveles de satisfacción.

El mayor nivel de «No Aplica» en los «Determinados Dispersos» se da porque no perciben tener empleados, esto ocurre cuando son los mismos socios y no es claro el autorreconocimiento

con múltiples roles dentro de la compañía (socio, fundador, inversionista, directivo, empleado). Comprensible cuando recordamos que en este grupo el 54 % de sus empresas tienen menos de cuatro años, siendo el grupo que proporcionalmente más empresas jóvenes tiene.

Con este gráfico damos por terminada las ilustraciones de los resultados con las variables cualitativas que resultaron significativas con los clústeres identificados.

A continuación, profundizaremos en el análisis de estos resultados de manera conjunta, de cara a identificar las relaciones cruzadas entre los perfiles DISC de los equipos emprendedores, sus combinaciones, niveles, heterogeneidades entre socios y el desempeño empresarial.

### **3.5 Resultados de las relaciones entre competencias de equipo emprendedor y desempeño empresarial por clúster**

En este apartado se realiza la descripción completa de cada grupo encontrado y sus relaciones con las variables cuantitativas y cualitativas de desempeño empresarial, siendo este uno de los principales resultados de este estudio, y el aporte a la literatura sobre la conformación de equipos fundadores que por lo general son el primer grupo con responsabilidad directa sobre el desempeño de la empresa (TMT) en un emprendimiento (Eesley *et al.*, 2014). Esta es la última sección del capítulo Resultados y recoge los hallazgos más importantes para posteriormente interpretar posibles relaciones entre los perfiles de equipos de los tres clústeres en niveles de desarrollo de competencias agrupadas en el DISC, con el desempeño empresarial en los dos primeros años de vida.

#### **3.5.1 Clúster 1. Los «Arriesgados Cautelosos».**

Este grupo está compuesto por 55 empresas y 132 socios. Este es el grupo más amplio de los tres identificados en este estudio. Se caracteriza por poseer la población más alta de los tres grupos de empresas con mayor edad, al reunir un 24 % con empresas mayores a los 6 años y una

participación importante de 23 empresas (42 %) entre 4 y 6 años, lo que se resume en que el 66 % de las 55 empresas de este grupo son mayores a los 4 años de existencia. Por otro lado, tiene la mayor diversidad de empresas en cuanto a su número de socios, aunque sigue concentrando el 71 % en empresas compuestas por dos socios. Al observar la participación de las empresas de este grupo en los tres sectores económicos de agrupación para este estudio (industria, servicios y TIC), se caracteriza por tener la mayor participación de las empresas de servicios (47 %).

Este grupo se caracteriza también por tener individuos con puntajes muy extremos y dispares: los socios no se parecen entre sí. La dimensión D puntea mayoritariamente entre 42 y 67. La desviación en los puntajes de la dimensión I es amplia, concentrándose entre 31 y 63 puntos. La dimensión S, con desviación estrecha y concentrada en puntajes entre 33 y 56, es la menor de las cuatro dimensiones. La dimensión C, presenta la desviación más grande de los tres grupos, concentrado los puntajes entre 35 y 67.

Para el segundo año de operación, las variables ROE, ROA y liquidez del accionista en este grupo muestran los segundos mejores resultados empresariales, aunque lejos de alcanzar el éxito de los «Determinados Dispersos», también superan con gran diferencia al Clúster 2 de «Los Equilibrados Homogéneos».

En cuanto al comportamiento de las variables cualitativas analizadas, para este grupo es donde está la mayor proporción de empresas que no han recibido recursos de inversionistas. Este grupo se destaca por ser el que más apuesta al *Factor diferenciador de éxito «innovación»*, que contemplaba cinco opciones para elegir; su segunda prioridad para alcanzar el éxito es la «calidad» y no considera en lo absoluto que el factor «precio» sea por lo que quieren diferenciarse. Otra de las variables cualitativas analizada es la de Asociación gremial o empresarial, en la que tiene una distribución muy parecida de sus empresas. Como última variable analizada, en su comportamiento

con la satisfacción con los empleados de la compañía, la cual también ofrecía cinco opciones de respuesta, se destaca para el grupo la opción 4, «satisfecho», en un 44.4 % con sus empleados, frente a los otros dos grupos que presentan valores porcentuales inferiores para este nivel de satisfacción.

### **3.5.2 Clúster 2. Los «Equilibrados Homogéneos».**

Está compuesto por 41 empresas y 85 socios, siendo así el segundo grupo en tamaño. Se destaca que 10 de sus empresas, es decir el 24 %, tienen entre 4 y 6 años, aunque la edad máxima empresarial en el grupo corresponde a 3 empresas que tienen más de 8 años. Se encuentra que el 93 % de las empresas tienen 2 socios. En cuanto a la participación de las empresas de este grupo en los tres sectores económicos definidos para este estudio (industria, servicios y TIC), su comportamiento refiere una mayor participación a las empresas que prestan servicios (54 %) seguido de la industria (24 %) y casi en similar proporción con las empresas TIC (22 %).

Es un grupo muy homogéneo, con poca desviación en las cuatro dimensiones del DISC. Observando el perfil DISC de este grupo, no hay una dimensión de comportamiento que se destaque y las cuatro dimensiones están alrededor de la media. La dimensión D puntea mayoritariamente entre 39 y 64. La dimensión Influencia, se concentra entre 38 y 62. En cuanto a la dimensión Solidez, este clúster tiene la menor desviación en esta de los tres grupos, siendo más diferenciador del 3 que del 1, con puntajes concentrados entre 36 y 53, lo que lo inclina como el grupo con mayores similitudes entre los socios en las competencias asociadas al servicio. La dimensión Control es la que presenta menos cambios entre los tres grupos, que aquí se concentra entre 42 y 61 puntos del DISC.

Al analizar las variables financieras para el segundo año de operación en este conjunto de empresas, este grupo tiene los más bajos resultados en todas las variables halladas significativas

por lo tanto este grupo no muestra resultados financieros que denoten buen desempeño empresarial en los primeros años de vida.

En cuanto al comportamiento de las variables cualitativas analizadas, para este grupo es donde está la mayor proporción de empresas que han recibido recursos de inversionistas. Este grupo se destaca por ser el que más tiene distribuidas sus apuestas con respecto al *Factor diferenciador de éxito*; porcentualmente es, de los tres grupos, el que menos porcentaje dedica a la «Innovación», y representa el 42.5 %, su segunda prioridad para alcanzar el éxito es «Personalizador del producto o servicio», en un 35.5 %. Otra de las variables cualitativas analizada es la de Asociación, siendo en porcentaje de su población, el grupo con mayor participación de sus empresas en cuanto a la representatividad gremial o estar asociados a una red. Como última variable analizada, en su comportamiento en la satisfacción con sus empleados, la cual también ofrece cinco opciones, se destaca para el grupo la opción «Muy Satisfecho», representado en un 57.5 %, con alta diferencia frente a los otros dos grupos. Esto indica que es el grupo más generoso al calificar a sus empleados.

### **3.5.3 Clúster 3. Los «Determinados Dispersos»**

Comenzando por un análisis descriptivo, este primer grupo está compuesto por 13 empresas y 28 socios, lo que lo convierte en el grupo más pequeño de los tres. El 85 % de las empresas de este clúster tiene menos de 6 años de existencia; el 85 % está compuesto por empresas con 2 socios y solo tiene 2 empresas conformadas por 3 socios. Este grupo se caracteriza por tener la mayor proporción de empresas que pertenecen al sector Industria (46 %) y la menor participación de los 3 grupos en empresas TIC.

Tiene la mayor desviación en cuanto a los puntajes de la dimensión Dominancia de los tres grupos, a la vez que posee la más alta desviación entre los mismos, concentrándose entre 34 y 83.

Los puntajes de la dimensión Influencia son homogéneos, con tendencia a ser muy similares a los del Clúster 2, «Los Equilibrados Homogeneos», expresando una desviación estrecha entre 36 y 56. Posee una alta desviación en la dimensión Solidez —la mayor de los tres grupos— y los puntajes más altos al mismo tiempo que los puntajes más bajos de esta dimensión con respecto a los otros grupos, con mayor densidad de puntajes debajo de la mediana, entre 22 y 63. Su dimensión Control es media y homogénea, concentrada entre 46 y 58. Esto podría explicarse porque el socio con mayor D probablemente tenga la S baja pues no es fácil reunir las competencias de ambas dimensiones desarrolladas a un nivel alto en una persona. Sería alguien dominante, directo, decisivo, de alta fuerza del ego, tomador de riesgos, a la vez que es buen oyente, sereno, evitador de conflictos, predecible y orientado al servicio. Por eso se deduce que los niveles altos de S pueden estar en el socio que más bajos puntajes de D tiene y así se da una mezcla entre una persona muy arriesgada, orientada a la tarea y vibrante, con otra persona que funciona como su polo a tierra, orientada a las personas y en busca la armonía.

En cuanto a las variables financieras, este grupo es el que muestra en el segundo año alcances significativos, ya que se caracteriza por sus resultados financieros en las variables analizadas: Rotación de los activos, Rentabilidad de recursos propios y Rentabilidad de los activos.

En cuanto al comportamiento de las variables cualitativas analizadas, para este grupo es donde está la mayor proporción de empresas que no cuenta con recursos de inversionistas. Este grupo se destaca por ser el que más apuesta al *Factor diferenciador de éxito* de «innovación» en un 69.2 %, con una gran diferencia. Otra de las variables cualitativas analizada es la de *Asociación gremial*, en la cual la totalidad de las empresas manifiestan no presentarla. Como última variable analizada en su comportamiento es la *Satisfacción con los empleados*, destacándose para el grupo la opción «No aplica» con un 15.4 %, como único entre los tres, aunque no es la más alta, que es



identificada por la opción de «Satisfecho», con una representación de 38.5 %, el porcentaje más bajo de los tres clústeres, es decir, este grupo es el menos satisfecho en general con sus trabajadores.

En definitiva, este capítulo mostró las principales características de la muestra, tanto de los equipos emprendedores como de las empresas, para dar mayor contexto sobre la tipología de emprendimientos que fueron objeto de este estudio. Se profundizó en ver las normalidades de las dimensiones del DISC con base en sus dispersiones para evaluar la normalidad con la que estaba distribuida la muestra. Se expusieron los resultados más relevantes de los métodos estadísticos aplicados, el dendograma con el que se identificó el número de grupos, para luego caracterizar los tres grupos de acuerdo a sus perfiles DISC utilizando las desviaciones para cada dimensión en cada clúster. Luego se realizaron las relaciones de los tres clústeres identificados con las variables definidas para medir el desempeño de las empresas de reciente creación y se plasmaron los resultados gráficos para las variables cuantitativas y cualitativas que resultaron significativas. Con estos resultados, se procedió a caracterizar a profundidad los clústeres con todas las relaciones y elementos encontrados para finalizar con algunas comparaciones gráficas entre ellos. Sigue por tanto analizar e interpretar los resultados aquí exhibidos.

#### 4. Discusión

Tras analizar los resultados, hemos identificado tres grupos o conglomerados, que difieren tanto en la composición de sus equipos, los estilos de comportamiento de sus socios, como en sus resultados empresariales. A continuación, procederemos a reflexionar qué implicaciones tiene cada tipo de equipos emprendedores sobre la forma en la que gestionan sus emprendimientos (variables cualitativas) y sobre los resultados financieros de las mismas (variables cuantitativas).

Si iniciamos por revisar las relaciones dadas en cada cluster, vimos que los «Arriesgados Cautelosos» (Clúster 1), se caracteriza por tener la mayor participación de las empresas de TIC (26 %) y la menor proporción de mujeres emprendedoras (30 % de sus socios en contraste con el 36 % en los otros dos grupos).

Continuando con la diversidad, el grupo de los «Arriesgados Cautelosos» se destaca por ser el que más dispersión presenta en conjunto en las cuatro dimensiones, especialmente en las dimensiones Influencia y Control, donde cabe resaltar que la dimension Control presenta alta homogeneidad en los otros dos grupos. Para los «Arriesgados Cautelosos», los niveles de desarrollo de cada dimensión son similares, con mucha heterogeneidad en cada dimensión entre sus integrantes. Esto puede tener, entre muchas, dos interpretaciones: las amplias diferencias en el desarrollo de todas las competencias podría complicar el trabajo en equipo, pues cuando se presentan equipos con personas que poseen valores muy altos en cierto conjunto de competencias con personas que tienen valores muy bajos en el mismo conjunto de competencias, la armonización del trabajo y la comunicación no fluye tan fácilmente con tanta diferencia entre lo que constituye el modo básico del particular modo de ser de cada uno. O una segunda interpretación es que llegando acuerdos de trabajo y enfocandose en las fortalezas de cada integrante, esta heterogeneidad entre los socios hace que cubran de manera efectiva las debilidades de unos con las

fortalezas de otros y obtengan así niveles altos para cada dimension que ayudan a estar orientados en los resultados a la vez que también se ocupan de las personas.

Financieramente, los «Arriesgados Cautelosos» (Clúster 1) muestra los segundos mejores resultados en las mediciones de eficiencia (rotación de activos), rentabilidad (ROA y ROE) y los más altos resultados en liquidez para el accionista. Así, pareciera que al ser el grupo que porcentualmente más recursos de inversionistas ha recibido de los tres (29.6 %) y el segundo que más le apuesta a la innovación como diferenciador para alcanzar el éxito, esta heterogeneidad entre las competencias de sus socios es positiva.

En relación con los resultados del Clúster 2, no se puede llegar a inferir mucho en cuanto a su tamaño por número de empresas o socios. Este clúster tiene la mayor proporción de los tres grupos en empresas de 2 socios con el 93 % de sus empresas conformadas y que equivale a 38 empresas.

Probablemente el hecho de tener la mayor proporción de empresas de los tres grupos con rango de edad empresarial mayor a 6 años (29 %) nos conduzca a deducir que, a pesar de presentar los más bajos resultados empresariales en los dos primeros años de operación medidos por un indicador de eficiencia, dos indicadores de rentabilidad y un indicador de liquidez, vale la pena ser persistentes y esperar la recompensa económica después del segundo aniversario de la empresa, pues es difícil entender cómo a la fecha continúan operando.

Los sectores económicos de los «Equilibrados Homogéneos» (Clúster 2) están bien distribuidos entre servicios, industria y TIC. Aunque se destaca el sector servicios con un 54% de sus empresas, no se evidencia un elemento sustancial en cuanto al sector que nos lleve a inducir algo con respecto a ello. El perfil DISC de este se caracteriza por presentar la mayor homogeneidad en las cuatro dimensiones con respecto a los otros dos grupos, es decir, los equipos emprendedores

con integrantes más similares entre sí en sus niveles de competencias asociadas en cuatro dimensiones del DISC. Podríamos pensar que esta poca diversidad en sus competencias tiene como ventaja comunicarse con el mismo estilo y compartir estilos de trabajo que propician compartir una visión empresarial y la manera en que se llegará a lograrla. Al estar las cuatro dimensiones muy cerca de la media con bajos niveles de dispersión, este grupo no presenta valores extremos altos ni bajos, por lo tanto las debilidades que se presentan de manera fuerte cuando esto ocurre, se están minimizando al estar todos los integrantes muy cerca de un nivel medio de todas las competencias, sin destacar en ningún *set* de ellas, pero al mismo tiempo sin descuidar ningún conjunto de competencias, sin embargo, los resultados empresariales con los indicadores financieros encontrados, no muestran un buen desempeño en los primeros años de vida.

El perfil DISC de los equipos emprendedores de este grupo 2 o los «Equilibrados Homogéneos» es uno de los más complejos de caracterizar desde sus dimensiones DISC, al estar muy nivelados. Sus dispersiones en las 4 dimensiones son las más estrechas, es decir, hay homogeneidad en los niveles de competencias de los integrantes de sus equipos emprendedores. Sería interesante saber cómo evoluciona este grupo en los años siguientes en cuanto a resultados empresariales.

Por otra parte, el grupo de los «Equilibrados Homogéneos» (Clúster 2) es el que mayor calificación de satisfacción da con respecto a sus empleados (57.5 % de «muy satisfecho»), el 45 % de sus empresas pertenece a una asociación y el 55 % no, por lo que no es fácil inferir de aquí algo. Además, después de quererse diferenciar por la innovación (42.5 %) para lograr el éxito son el grupo que más importancia le da a la personalización del producto o servicio (32.5 %), por lo que quizá esta estrategia les haga incurrir en mayores costos de producción y de venta.

En los resultados de las relaciones entre el perfil de competencias de los equipos emprendedores y el desempeño empresarial por clúster del capítulo anterior, observamos que para los dos primeros años de vida empresarial, el Clúster 3, al que hemos llamado coloquialmente los «Determinados Dispersos» porque se caracteriza por los más altos puntajes en competencias de la dimensión dominancia a la vez que presenta alta heterogeneidad entre los socios en esta dimensión, muestra los mejores y más rápidos resultados empresariales.

El hecho de que este grupo tenga la mayor concentración de empresas jóvenes (53 % de sus empresas son menores a los 4 años de existencia), nos lleva a reflexionar si quizá en los últimos años hasta la fecha, las facilidades para crear empresas en el país, se han incrementado<sup>26</sup> y probablemente los otros clústeres que tienen mayor número de empresas mayores a 6 años, tuvieron que sortear más dificultades sin un soporte efectivo de las instituciones de apoyo, considerando además que muchas de las instituciones del ecosistema de emprendimiento no habían nacido hace más de 6 años o estaban apenas estructurándose para brindar soporte a las nuevas empresas de Colombia.

Al examinar las características del perfil DISC en este cluster 3, las relaciones que se dan entre el perfil de las competencias de los equipos emprendedores y las variables dependientes con las que se midió el desempeño empresarial, podemos inferir que está en coherencia y complementa la teoría desarrollada por Brandstätter (1997) en al menos dos de las tres competencias críticas que considera para cualquier emprendedor, pero en este estudio se amplía su aplicación para los equipos emprendedores. La primera de ellas coincide con la dimensión Dominancia que mide el DISC,

---

<sup>26</sup> Entre enero de 2013 y diciembre de 2016 se implementaron un total de 53 reformas, que contribuyeron a mejorar el clima de negocios en Colombia. Fuente: Doing Business en Colombia, 2017.

asociada a la toma de decisiones e íntimamente ligada a personas que pueden dar órdenes con facilidad, establecer metas y controlar los resultados (Forsyth *et al.*, 2016). Sin embargo, al ver la amplitud de la dispersión en la dimensión D, podríamos deducir que, si bien en general los integrantes de los equipos emprendedores tienden a poseer una alta D, los niveles de la misma no deberían coincidir en puntuación entre los socios. Quizá al tratarse de personas competitivas, confrontantes e impacientes, sería prudente que haya cierta heterogeneidad en sus niveles D aunque todos tengan tendencia estar por encima de la media (puntajes mayores a 50/100).

Teniendo en cuenta que en el grupo de los «Determinados Dispersos» (Clúster 3), el 85 % de las empresas son de 2 socios, y que hay una D muy alta y muy heterogénea, probablemente uno de los dos socios es de D muy alta, y el otro tiene una D media-alta. Además, es destacable la posición máxima de 64 puntos en la dimensión Solidez con una altísima heterogeneidad, que de hecho baja a 22 el nivel mínimo de competencias asociadas a esta dimensión, por lo que se podría inferir que el socio con menor puntaje de D es quien tiene el mayor nivel de S. Eso conjuga un líder dominante orientado a los resultados con un compañero más sereno que está más orientado a las personas y busca cooperar.

Los resultados muestran una bajísima varianza en la dimensión Control, con niveles medio, lo cual significaría que ambos están centrados en el detalle al mismo nivel y en eso se parecen los socios, dando sentido a la segunda competencia que Brandstätter (1997) había indicado para un emprendedor individual y que aquí para equipos de emprendedores estaría en la misma línea y que está vinculada con el nivel medio de cumplimiento a la norma o de competencias de control para asumir riesgos calculados. Estos resultados, al ser de equipo y no de emprendedores individuales, complementarían esta teoría indicando que, para un equipo emprendedor, es deseable que coincidan, si no todos los socios, al menos la mayoría de ellos en altos niveles de la dimensión D

a la vez que deben ser diversos en ese conjunto de competencias. Esto significaría que, a diferencia de la heterogeneidad de la D, en la dimensión C sería sensato que los integrantes de un mismo equipo emprendedor coincidan en sus niveles de competencias de control presentando una homogeneidad en este set de concienzudes alrededor de la media, es decir no son extremos en su rigurosidad, formalismo y meticulosidad.

En cuanto a la dimensión Influencia, para los «Determinados Dispersos» presenta una tendencia media-baja con una diversidad pequeña y en la dimensión Solidez presenta una propensión media-baja con amplia diversidad o heterogeneidad entre los miembros de un equipo; por lo tanto, estas dos dimensiones no nos dicen mucho para relacionarlas con los resultados del Clúster 3, fuera de que al parecer no son tan relevantes.

Como ya se ha dicho, esto parece estar en línea y complementar la teoría de Brandstätter (1997, p. 160) sobre la importancia del comportamiento emprendedor relacionado con tomar la iniciativa, la orientación al logro y la determinación, indicando que todo integrante de un equipo emprendedor debería tener niveles altos de D a la vez que diversidad en sus niveles altos entre los integrantes de un mismo equipo y un nivel medio al mismo tiempo que heterogéneo entre los integrantes de un mismo equipo fundador para la dimensión C, con niveles medios y homogéneos de Influencia y amplia diversidad con tendencia a la baja de niveles en la dimensión Solidez.

En cuanto al desempeño empresarial, el perfil DISC del Clúster 3 o los «Determinados Dispersos», se destaca significativamente por encima de los otros dos clústeres en sus resultados medidos a través de los indicadores de eficiencia o productividad (Rotación de los Activos) y de rentabilidad (ROA y ROE) para el segundo año de la empresa, además de ser proporcionalmente el grupo que más decidido está porque la innovación sea su elemento diferenciador de éxito. También cabe señalar que, de los tres grupos, los «Determinados Dispersos» son los menos

satisfechos con sus empleados y que podría estar asociado que al ser la mayoría dos socios y el alto porcentaje de empresas más jóvenes, significa que los mismos emprendedores son los empleados pero aún no se reconocen plenamente como tales y aún se encuentran configurando sus equipos de trabajo.

Ahora que hemos profundizado para cada grupo las combinaciones de sus dimensiones, las dispersiones en cada dimensión y las relaciones que podrían tener estas con los resultados empresariales presentados, además de los aspectos relevantes que podrían tener por su composición en número de empresas, socios, edades empresariales y sector económico, pasemos a analizar las relaciones entre el constructo independiente y el dependiente desde los comportamientos de cada dimensión del DISC y la variación en sus desviaciones.

Para empezar por la primera letra del DISC, recordemos que las competencias asociadas a la Dominancia son adaptabilidad al cambio, asumir riesgos, creatividad e innovación, habilidad de negociación, planeación estratégica y toma de decisiones. Al comparar los tres clústeres, los «Equilibrados Homogéneos» (Clúster 2) es el que tiene los niveles de D más bajos, a la vez que es el que presenta los más bajos resultados financieros en los dos primeros años de vida. Mientras, la dimensión Dominancia más alta está claramente presente en el grupo 3 de los «Determinados Dispersos», a la vez que es el que tiene mayor dispersión de los tres grupos en la misma dimensión, y también es en el que los resultados financieros se ven de manera más temprana y en mayor nivel para las cuatro variables cuantitativas significativas. En los tres grupos el nivel más alto siempre lo tiene la dimensión Dominancia, aunque en el Clúster 1 queda al mismo nivel superior de la dimensión Control y de ahí el nombre de los los «Arriesgados Cautelosos».

De igual forma, el Clúster 1 es el que mayor participación tiene de empresas que ha recibido recursos de inversionistas y el segundo que más le apuesta a la innovación como diferenciador para



el éxito. Mientras que el Cluster 3 se destaca que no pertenece a redes o gremios y es el grupo más decidido por la innovación como diferenciador, sus resultados en cuanto a recibir recursos de inversionistas no distan mucho del Clúster 2. Estos resultados llevan a pensar que hay una ventaja en el grupo de empresas con socios que tienen altos niveles en la dimensión Dominancia, siempre y cuando también se dé una mayor diversidad entre los puntajes altos de D. Es decir, si bien los integrantes del equipo emprendedor son en su mayoría altamente determinados, orientados al logro y tomadores de decisiones, al parecer es conveniente que tengan distintos niveles de tales competencias asociadas a la dimensión D (clústeres 1 y 3), *so pena* de tener conflictos entre socios al buscar todos imponer su estilo de liderazgo, tener el control de cada situación y buscar brillar con la misma intensidad. Se infiere de los resultados del Clúster 3 de los «Determinados Dispersos», en comparación con los otros dos clústeres, que es conveniente tener diferentes niveles de la dimensión Dominancia entre los socios de un equipo emprendedor y que tiendan a valores por encima de la media, para que puedan llegar a consensos sobre los niveles de exigencia entre ellos, con el emprendimiento, su intensidad y niveles de vehemencia a la hora de tener confrontaciones.

Con respecto a la segunda dimensión del DISC, las competencias asociadas con la dimensión I de Influencia son la comunicación, la empatía, el impacto, la motivación, las relaciones interpersonales y la sociabilidad (Forsyth *et al.*, 2016). Conforme a Brandstätter (1997), la extraversión que se relaciona altamente con la dimensión de Influencia es la tercera competencia crítica de un emprendedor en términos de la demanda para el contacto social, necesaria para persuadir a los clientes de las bondades del producto o servicio, para lograr buenas negociaciones con los proveedores, para mantener un equipo de trabajo de alto rendimiento, entre otros aspectos. Es por ello que llama la atención que, en cuanto a las competencias asociadas al nivel de Influencia,

el Clúster 3 muestra una tendencia a la baja llegando a los niveles inferiores más fuertes de las cuatro dimensiones (22/100). Según los resultados del DISC para los tres grupos, la influencia no se destaca en ninguno de ellos y muestra niveles medio-bajo en socios de los tres clústeres, por lo que este conjunto de competencias no concuerda con la afirmación de Brandstätter (1997) cuando analizó emprendedores individuales.

Los grupos 1 y 3 tienen equipos emprendedores con mayores niveles de competencias en la dimensión Influencia en comparación con el 2, sin que superen en ninguno de los dos perfiles de equipos los 63 puntos sobre el total de 100. Por consiguiente, a pesar de presentar distintos niveles de dispersión, siendo la dispersión más amplia en el Clúster 3, la dimensión Influencia no sobresale en ninguno de los perfiles de equipos de los tres grupos.

De lo anterior, se podría llegar a pensar que los altos niveles de competencias agrupadas en la dimensión Influencia no son importantes para marcar una diferencia en los resultados empresariales iniciales. Las personas con niveles altos de competencias en la dimensión I (influyentes) no son fuertes para el detalle, seguimiento y análisis permanente, por lo que podría pensarse, según lo que se observa en los resultados de esta investigación, que el conjunto de competencias asociadas a la dimensión Influencia no están relacionados significativamente en los resultados de desempeño empresarial.

De lo anterior se podría intuir que, en promedio, las personas con bajos niveles de influencia son seres introvertidos que trabajan más horas por día que los extrovertidos, que por lo general tiene altos niveles de la dimensión Influencia. Un nivel muy alto de competencias en esta dimensión puede estar asociado con ingenuidad, subjetividad y dispersión, al punto que pudiera distraerlo de sus metas empresariales; de ahí la importancia que se tenga en simultánea un nivel medio de la dimensión C para estabilizar, estructurar y desarrollar planes de acción, monitoreo y evaluación

(Forsyth et al., 2016). Por lo que podríamos pensar, que el emprendimiento exige una gran dedicación al trabajo, y que ser extrovertido o tener altos niveles de la dimensión Influencia no es un requisito crítico en un equipo de emprendedores para el buen desempeño empresarial.

Esto puede ser explicado por el hecho de que la Influencia es necesaria para una venta en frío y no tanto para servicios o productos especializados, en los que más que la extroversión se requiere demostrar conocimiento técnico detallado que brinde confianza al cliente, que por lo general será también un técnico o especialista en el servicio o producto en cuestión. Los productos o servicios masivos requieren más de una venta emocional, mientras que la de productos o servicios técnicos se ofrecen más a través de una venta consultiva, dadas sus características técnicas donde se aprecia más un conjunto de competencias asociadas a la dimensión C que la emocionalidad y extroversión de la dimensión I.

Por lo que atañe a dimensión S de Solidez, Estabilidad o Servicio, recapitulemos las competencias que tiene asociadas esta dimensión: administración de proyectos, búsqueda de la información, capacidad de escucha, orientación al cliente, trabajo en equipo, perseverancia (Forsyth *et al.*, 2016). Los resultados nos muestran que, en los tres grupos, los niveles de la dimensión Solidez tienden a la baja, siendo el Clúster 3 de los «Determinados Dispersos», el que más bajos puntajes presenta, al mismo tiempo que es el que tiene personas que alcanzan los mayores puntajes en esta dimensión, debido a que es el grupo que presenta la mayor dispersión en la dimensión Solidez entre los emprendedores que conforman los equipos de socios de este grupo. Si los equipos emprendedores pertenecientes al Clúster 3 de los «Determinados Dispersos», son los que muestran los mejores resultados empresariales, no es clara la relación que hay entre este conjunto de competencias y el desempeño empresarial, máximo cuando el Clúster 2 es el que

presenta la menor dispersión en la dimensión S y en los dos primeros años sus resultados son casi nulos.

Una posible explicación a lo anterior podría ser que las personas con competencias altas en la dimensión Solidez, tienden a sufrir con la incertidumbre y el cambio; por lo tanto, a la hora de empezar un nuevo negocio o empresa, es coherente que no sea la dimensión de competencias que más se presenta entre los emprendedores.

Otra posibilidad de interpretar la dimensión Solidez, en el grupo de los «Determinados Dispersos» (Clúster 3) con respecto a los otros dos, al tener que la desviación en esta dimensión es la más alta y que es el de mejores resultados empresariales, nos llevaría a pensar que para generar resultados en los primeros años de vida empresarial, las competencias asociadas a la dimensión Solidez desarrolladas en uno de los socios que no descuida su dimensión D, serían sustanciales para complementar la impaciencia que puede acompañar al socio con la más alta D, formando así un complemento entre los socios y que aquel con mayor D logra el éxito en la medida en que está acompañado de alguien que le sigue y que lo orienta al equilibrio a la hora de tomar decisiones y ve aspectos que a la otra persona se le pasan por alto en cuanto a personas, procesos y maneras de prestar un servicio.

En cuanto a la dimensión Control, las competencias consideradas según el modelo DISC en esta dimensión son atención al detalle, control de la calidad, manejo del tiempo, pensamiento analítico conceptual, preocupación por el orden, la calidad y la precisión, además del tacto y la diplomacia. Esta dimensión, donde se destacarían los emprendedores concienzudos o con puntajes altos en la dimensión de Control, presenta en los tres clústeres niveles de desarrollo medios, aunque su dispersión es bastante amplia en el grupo de los «Arriesgados Cautelosos» (Clúster 1) y la más estrecha se da en el grupo de los «Determinados Dispersos» (Clúster 3). Por cierto, a mayor puntaje

en la dimensión Control, más racionales y pausados son las personas que se destacan por poseer el grupo de competencias de esta dimensión, caracterizándose estos equipos emprendedores como socios rigurosos, formales y metódicos. Pero en un nivel medio, podría ser un buen equilibrio para tomar riesgos calculados y decisiones analizadas con base a los datos y los hechos. Las personas que comparten niveles de competencias de la dimensión Control, tienden a coincidir en el nivel de argumentación lógica y por tanto podría deducirse que a menor dispersión en esta dimensión menos conflictivas serán las relaciones entre los integrantes de un equipo, mientras que a mayor dispersión podríamos intuir que se dificultan los acuerdos sobre el control en procesos técnicos, de calidad, administrativos, normativos y financieros, lo que podría pasar por ejemplo en el Clúster 1.

La menor dispersión de la dimensión Control se presenta para el Clúster 3, por lo que podríamos entender que hay una relación directa positiva con que sea el Clúster 3 de los «Determinados Dispersos» el que presenta mejores resultados financieros en las mediciones financieras para el segundo año de operación. Por lo que podría entenderse que, para tener mejores resultados empresariales en los primeros años de vida empresarial, sería conveniente tener homogeneidad en las competencias de la dimensión C entre los socios de un equipo emprendedor.

Por ende, los resultados sugieren que con altos niveles y amplia dispersión de competencias de la dimensión Dominancia, combinados con niveles medios de competencias de la dimensión Influencia con baja dispersión entre los emprendedores que conforman los equipos, acompañado de niveles medio-bajos y alta dispersión de competencias agrupadas en la dimensión Solidez y por último con niveles medios y muy baja dispersión en la dimensión Control, habría una relación directa y significativa con unos mejores resultados empresariales que con otros perfiles como los de los clústeres 1 y 2; podría llegarse a hipotetizar en el futuro que esta combinación de

competencias en los equipos emprendedores tendría relación en los resultados empresariales para los primeros años de vida empresarial.

El haber trabajado con las desviaciones de las cuatro dimensiones del DISC permite evaluar qué tan homogéneas deben ser las competencias entre los socios de una empresa. Allí se ve que, especialmente en la dimensión Dominancia, debería presentarse una amplia varianza entre los integrantes, a pesar de que siempre tienda a estar por encima de la media en los puntajes individuales. De igual forma, se puede inferir que en cuanto a la dimensión Control, la varianza entre los puntajes individuales de los emprendedores de un mismo equipo empresarial deberían ser homogéneas para que lleguen fácilmente a acuerdos sobre los estándares de calidad, de orden y control que se deben llevar en la nueva empresa. De esta manera, esta investigación aporta elementos a los vacíos en la literatura sobre la interdependencia en las competencias emprendedoras de los equipos de socios de emprendimientos por oportunidad (Rezaeizadeh *et al.*, 2017).

Este estudio pretende aportar al perfil de equipos emprendedores y su relación con el desempeño empresarial. Es claro que el instrumento de medición DISC a través de sus desviaciones, efectivamente permite clasificar grupos de individuos de acuerdo a la generación de resultados en el desempeño empresarial que promueven sus competencias. De acuerdo a lo observado en el Clúster 3 de los «Determinados Dispersos» en contraste con los otros dos, los altos niveles de competencias asociados a la dimensión Dominancia, acompañados de un nivel medio de competencias asociados al Control, a la vez que hay alta heterogeneidad de la dimensión Solidez alcanzando el Segundo mayor puntaje en el perfil, parecen estar íntimamente relacionados con mayores y más rápidos resultados financieros.

Igualmente, estos resultados nos dan indicios que el DISC es una medida aparentemente confiable y válida de las disposiciones básicas del comportamiento y de las dimensiones asociadas al mismo.

Este estudio corrobora la influencia de los perfiles de comportamiento de los socios fundadores emprendedores en el desempeño empresarial al menos en el corto plazo de la nueva unidad económica, complementando la visión de equipo emprendedor con lo que había indicado Brandstätter para un emprendedor individual (1997) «Establecer una nueva empresa privada es, hasta cierto punto, una cuestión de estructura de la personalidad» (p. 173). Cualquier política económica o programa destinado a alentar la creación de empresas debería ser consciente de este hecho y podría incrementar su probabilidad de éxito si tiene en cuenta la medición de competencias de los socios emprendedores como equipo.

No es suficiente con medir las competencias de manera individual; es importante medir y evaluar los estilos de comportamiento y competencias como equipo emprendedor, pues sus diferentes niveles en cada dimensión y las desviaciones entre sus puntajes darán luces sobre cómo se complementan en competencias y se tiene una conformación de equipo más estratégica que tienda al buen desempeño empresarial.

Ver resultados en los primeros años de vida de una empresa, puede ser el punto crítico para que sus socios decidan continuar con la consolidación de su empresa o dar fin a su existencia. De ahí la importancia de generar resultados financieros al segundo año, que motiven a seguir luchando por la empresa.

El que un equipo emprendedor entienda sus diversidades en los niveles de competencias y las heterogeneidades en sus dimensiones, los estilos de gerencia, ventas y administración de acuerdo a esas competencias y cómo se complementan o inhiben con las competencias y

dimensiones del comportamiento de las personas que integran el equipo de socios, son un conocimiento que puede mitigar de forma importante el riesgo que implica la puesta en marcha de una empresa. Esto permitirá que los socios, con el acompañamiento de un experto, establezcan un plan de desarrollo individual y grupal que les permita una mejor comunicación entre ellos, asignación de roles empresariales acordes a sus estilos de comportamiento y competencias, de forma que cada uno fluya de manera natural en lo que es fuerte y se complemente con los demás en sus puntos menos fuertes.

Hoy en día una de las necesidades más importantes de los emprendedores es el talento humano, tanto para armar equipos de socios como colaboradores para su equipo de trabajo. Definir cuáles son las competencias, cómo detectarlas y relacionarlas en el marco de un equipo de personas para que tenga un mejor desempeño empresarial, es un problema para el que este estudio intenta brindar elementos que demuestran que el DISC permite clasificar grupos de equipos de emprendedores que lograrían generar resultados empresariales significativamente distintos en los primeros años de vida del emprendimiento. Esto daría indicios que, con mayor investigación al respecto, ayudarán a emprendedores y promotores del emprendimiento empresarial.



## 5. Conclusiones

Este capítulo de conclusiones comienza con un breve repaso a los hitos conseguidos respecto a la pregunta de investigación que orienta este trabajo, que no es otra que reflexionar en qué medida la composición de los estilos de comportamiento que agrupan competencias de los equipos emprendedores está relacionada con los desempeños de sus emprendimientos. A continuación, se exponen algunas reflexiones sobre las implicaciones de esta investigación, la cual intenta brindar elementos para ampliar el entendimiento del papel que juega la combinación de las competencias de los equipos emprendedores y sus posibles efectos en el desempeño de la nueva empresa.

Esta investigación ha comenzado describiendo el emprendimiento y ahondado en sus diferentes clasificaciones para centrarse en el emprendimiento por oportunidad como objeto de estudio. Para alcanzar los objetivos propuestos, el primer reto ha sido decidir cómo va a abordarse el análisis de la composición del equipo emprendedor. Siguiendo a Brandstätter (1997), el estudio se enfoca en las competencias de los miembros del equipo, para lo cual se define el concepto de competencia y se identifican diversos instrumentos que han tratado de describir y/o medir dicho concepto. Se analiza el funcionamiento del E-scan (Driessen y Zwart, 2007), el índice de equilibrio de equipos (Ten Haaf, Bikker y Adriannse, 2002), el cuestionario 16PF (Aldridge, 1997; Berglund y Wennberg, 2006), el Big Five (Ciavarella *et al.*, 2004; Yang y Lester, 2016), Eneagrama (Kale y Shrivastava, 2003), el Myers-Briggs (Myers, 1962), el clasificador de temperamento Keirsey (Keirsey y Bates, 1998; Markman y Baron, 2003), el BSOK (Driessen y Zwart, 2007), y el DISC (Marston, 1928), que fue el finalmente escogido para desarrollar esta investigación.

La elección de DISC ha sido cuidadosamente considerada. En primer lugar, se ha comprobado que esta herramienta cumple con una amplia variedad de estándares establecidos por

la comunidad científica que le otorgan validez estadística. Por otro lado, las señaladas como competencias de los emprendedores son fácilmente asociadas a las características que mide DISC. Esto ha llevado a considerar que, junto a las características sociodemográficas de los equipos emprendedores y a las variables descriptivas de sus empresas, los perfiles DISC de los socios que conforman el equipo emprendedor son un elemento clave para definir el constructo independiente de este estudio: la combinación de competencias del equipo emprendedor.

La pregunta de investigación persigue relacionar esta composición del equipo emprendedor con el desempeño de la empresa creada, por lo que este trabajo ha procedido así mismo a estudiar cómo definir y medir el desempeño empresarial en empresas de reciente creación. A partir de los trabajos de Venkatraman y Ramanujam (1986), quienes consideran necesario aportar mediciones financieras, operacionales y de efectividad empresarial, y de Özer y Tinaztepeb (2014), quienes hablan de resultados financieros, de desempeño de productos y de retorno a los accionistas, se aborda cómo adaptar estas medidas al hecho de que la unidad de estudio son nuevas empresas y que, como afirman Cooper y Artz (1995), las principales metas de los emprendedores en los primeros años de vida no son solo económicas. Tras analizar numerosos intentos de medir el desempeño empresarial en los emprendimientos, se diseñó una herramienta siguiendo los trabajos de Omerzel y Kušce (2013), Pérez y Canino (2009) y Reijonen y Komppula (2007).

Definidos los constructos dependiente e independiente, el método estadístico para dar respuesta al objetivo general de este trabajo ha sido el de conglomerados jerárquicos o clústeres mediante el método jerárquico de Ward, de tal forma que, respecto a la distribución de los valores de las variables, por un lado, cada conglomerado sea lo más homogéneo posible; y, por otro, que los conglomerados sean muy distintos entre sí. Tras una inspección visual del dendograma, se identificaron tres clústeres. Se consideró así mismo la *multicolinealidad*, pues la existencia de

variables altamente correlacionadas podría no estar midiendo realidades diferentes y distorsionar los resultados.

Para poder constatar en qué medida diferían los grupos identificados, se llevó a cabo un ANOVA, así como pruebas *post hoc* para determinar qué grupos concretamente diferían entre sí. En aquellas variables para las que se cumplía el supuesto de homogeneidad de varianzas, se utilizaron los resultados del test F, y del test de Tukey para las comparaciones *post hoc*. Cuando no se podía asumir el supuesto de homogeneidad de varianzas, se utilizaron los resultados obtenidos con el estadístico de Brown-Forsythe en lugar del F, y el de Games-Howell para las comparaciones *post hoc*. Adicionalmente, se observaron los valores de la Chi-cuadrado de Pearson y de los demás coeficientes para confirmar convergencias y analizar las diferencias en performance de los diferentes grupos (Revuelto, 2003).

Finalmente, tras evaluar los resultados conseguidos, podemos concluir las siguientes reflexiones:

- Parece existir una relación directa positiva entre los equipos emprendedores que comparten niveles altos de la dimensión dominante sin caer en la homogeneidad en tales niveles; es decir, la alta dispersión pero con tendencia a niveles altos de las competencias relacionadas a la dimensión dominante; de manera paralela, niveles medios y muy homogéneos en competencias de la dimensión Control, sugieren una asociación significativa directa positiva con mejores y más rápidos resultados en las nuevas empresas y que fue posible identificarlos a través de los instrumentos indicados como lo fueron el modelo DISC y el formulario para empresas.

- En segunda instancia, un perfil DISC de equipo emprendedor con integrantes muy nivelados y con poca diversidad en las cuatro dimensiones (D, I, S, C) parece estar correlacionado negativamente con resultados empresariales.
- Considerando los elementos de las competencias de los integrantes de las empresas, fue factible un análisis a partir de las agrupaciones de las mismas en las cuatro dimensiones DISC, lo que facilitó un acercamiento a las características de comportamiento como equipo emprendedor que tienen relación con mayores resultados empresariales en los primeros años de vida empresarial.
- La investigación marca un punto inicial en la formulación de un perfil conglomerado a partir del DISC, en tanto demuestra que es una herramienta que puede estar al servicio del análisis de la conformación de equipos emprendedores.
- El modelo DISC puede ser útil para analizar la conformación de un equipo de fundadores de empresas y analizar el efecto de la composición del equipo sobre los resultados de una nueva empresa, la cual está basada en buena parte en la capacidad de ejecución y el modo de actuar de sus fundadores. Esto se debe a que el modelo DISC categoriza cuatro formas de ver y experimentar el mundo que se traducen, por lo tanto, en cuatro formas distintas de pensar y actuar.
- Se evidenció la influencia de la composición del equipo emprendedor en el desempeño de las empresas de reciente creación, de acuerdo con la combinación de competencias.

En conclusión, retomando los objetivos planteados para esta investigación, tenemos

indicios que nos conducen a que al parecer sí existe una combinación de competencias en los equipos emprendedores que tiene una relación significativa con los resultados empresariales en los primeros dos años de operación.

Según los resultados de este estudio, el que los socios emprendedores posean altos niveles de competencias asociadas a la dimensión dominante (D), como son la orientación al resultado, ser resueltos y vehementes, a la vez que niveles similares entre ellos y cercanos a un nivel medio de rigurosidad, formalidad y método, competencias de la dimensión control (C), está fuertemente relacionado con generar resultados empresariales más altos y en menor tiempo que otros equipos emprendedores con perfiles diferentes.

Se puede inferir que, de acuerdo a los resultados encontrados, el conjunto de competencias asociados a la dimensión influencia (I) no son relevantes para empresas que no se dedican a la compra y venta de productos. Probablemente existe un perfil ideal de equipos emprendedores para cada sector económico o tipología de empresa en las que los niveles de competencias de las dimensiones DISC difieren en cada industria.

Así, los resultados de esta investigación verifican que la herramienta psicométrica DISC, aplicada a un equipo de dos o más emprendedores, es válida para generar perfiles de equipos de socios y que las desviaciones entre sus puntajes para cada dimensión, puede dar orientación sobre su complementariedad para incrementar la probabilidad de un mejor y más rápido desempeño empresarial en los primeros años de operación.

Los resultados de esta investigación pueden ser de utilidad para los directivos de programas de apoyo a la creación de empresas y los diseñadores de políticas públicas para el emprendimiento, dado que el estudio pretende contribuir al entendimiento sobre la importancia de la correcta

combinación de competencias del equipo emprendedor como elemento clave en el desempeño de la empresa de reciente creación.

Este estudio brinda orientaciones en cómo podría llegar a incrementarse la eficacia en los procesos de selección de emprendimientos a partir del análisis de equipos emprendedores que buscan recibir ayudas del gobierno, con mayor probabilidad de retorno económico y social, e incrementar la efectividad en la selección de equipos emprendedores para iniciar procesos de entrenamiento, preincubación, incubación, aceleración empresarial o financiación. También se podrían diseñar programas para potenciar el desarrollo de determinadas competencias y asesorar sobre un reparto de roles adecuado a las competencias individuales de cada emprendedor.

Así mismo, proporciona elementos para analizar potenciales de crecimiento económico de las nuevas empresas por oportunidad, diseñar instrumentos y políticas más efectivas dirigidas a impulsar la creación de nuevas empresas y fomentar el espíritu emprendedor y en equipo en la sociedad.

Este trabajo aporta una alternativa para medir el desempeño empresarial en una compañía con menos de once años de constituida, basado en 6 perspectivas que contemplan variables cuantitativas y cualitativas, así como información objetiva y subjetiva. Si bien, no todas las perspectivas resultaron significativas, se podría seguir ahondando en esta propuesta de medición en otros estudios.

Conocer el comportamiento empresarial es útil para estudiantes, medios de comunicación, investigadores, instituciones y gobernantes, en tanto que la conducta emprendedora suele desencadenar en innovaciones, nuevas competiciones, nuevos empleos y nuevos flujos de ingresos. Por ello, estudiosos de varias disciplinas como la economía, la sociología, la psicología, la dirección de empresas y el diseño organizacional pueden encontrar interés en estos hallazgos.

Se espera que las universidades, programas y entidades de apoyo al emprendimiento, consideren estos resultados en el momento de seleccionar emprendedores actuales o potenciales para desarrollar sus programas orientados al emprendimiento.

En cuanto a las recomendaciones finales, se invita especialmente a las universidades y a los organismos e instituciones del sector público y privado, interesados en el emprendimiento, a tomar en cuenta los elementos de personalidad y competencias de los emprendedores en sus programas de selección, formación y desarrollo. El mismo modelo DISC podría ser utilizado como herramienta de medición en el desarrollo de las competencias de los involucrados y así incrementar las probabilidades de buen uso de los recursos entregados en el apoyo de las nuevas empresas.

Por todo lo anterior, este estudio contribuye a la literatura académica sobre el entendimiento de las competencias en equipos emprendedores, especialmente de países emergentes, las varianzas e interdependencias del nivel de desarrollo de tales competencias entre socios, el uso de la herramienta DISC para analizar la conformación estratégica de equipos emprendedores, las variables cuantitativas y cualitativas para medir el desempeño empresarial en un emprendimiento latinoamericano y las relaciones entre competencias del equipo emprendedor con los resultados en los dos primeros años de vida de la empresa nacida por oportunidad. Ofrece entonces insumos para investigación futura.

Una de las necesidades más importantes en los emprendedores de hoy en día es la gestión del talento humano, habilidad necesaria tanto en la conformación del equipo de socios como en la elección de colaboradores para sus equipos de trabajo. Definir cuáles son las competencias, cómo detectarlas y relacionarlas en el marco de un equipo de personas para que tenga un mejor desempeño empresarial, es un problema para el que este estudio brinda elementos que demuestran

que el DISC permite clasificar perfiles de equipos de emprendedores, con resultados empresariales significativamente distintos para ayudar a decisores y promotores del emprendimiento empresarial.

Estos resultados permiten analizar interdependencias entre las variables estudiadas, lo cual contribuye a la brecha en la literatura sobre competencias emprendedoras, tema que ha sido poco estudiado hasta el momento (Rezaeizadeh *et al.*, 2017).

En la revisión de la literatura sobre la relación entre competencias y resultados empresariales, los estudios encontrados abordan el caso de empresas ubicadas principalmente en Europa, Asia y Norteamérica (Rezaeizadeh *et al.*, 2017), por lo que estos resultados con emprendedores y empresas de un país emergente como Colombia contribuyen sensiblemente al conocimiento del comportamiento emprendedor en Latinoamérica.

La contribución de este estudio enriquece el escaso material académico sobre la aplicación de instrumentos de medición de competencias en la configuración de equipos efectivos en un emprendimiento por oportunidad, a la vez que ahonda en la aplicabilidad de la prueba DISC para conformar estratégicamente un equipo de emprendedores que pudiera llegar a tener mayores probabilidades de alto desempeño empresarial. Por razones teóricas y metodológicas, debemos suponer que los resultados de este estudio reflejan las competencias más contundentes en un perfil de equipo de emprendedores y sus efectos en el desempeño empresarial para los dos primeros años de operación. Sin embargo, las empresas que tienen más de dos años a la fecha, a pesar de sus escasos resultados financieros en el periodo de estudio, nos llevan a reflexionar sobre qué entiende por éxito un equipo de socios emprendedores y cómo proyectan el tiempo en el cual se debería alcanzar tal éxito.



## **Limitaciones**

Pese a la rigurosidad a la que se aspira en todo trabajo académico, el presente contiene ciertas limitaciones. En lo que se refiere a la medición del constructo dependiente, desempeño empresarial del emprendimiento, no podemos declarar que estas 4 variables cuantitativas y 4 variables cualitativas, son medida total de lo que se entiende por desempeño empresarial, aunque pensamos que el tener una combinación de variables cuantitativas y cualitativas es una aportación significativa a la discusión alrededor de este tema.

Otra peculiaridad del estudio es que casi todas las empresas han tenido el soporte de instituciones de promoción del emprendimiento, por lo que los resultados podrían no ser generalizables al conjunto de las empresas de nueva creación que no han utilizado la institucionalidad de un ecosistema de emprendimiento.

Este estudio está enfocado en emprendimientos por oportunidad, con alto potencial de convertirse en una mediana empresa en poco tiempo, donde el conocimiento, el talento humano y la gestión tecnológica, el acceso a recursos de financiación/inversión son fundamentales para crecer por encima del promedio. Son emprendimientos basados en un alto grado de diferenciación e incluso de innovación y en una clara voluntad de acumulación. Este conjunto de características lleva a que los resultados no pueden generalizarse a cualquier tipo de emprendimiento, a menos que cumplan con buena parte de estas características y se encuentren ubicadas en un país emergente.

Otra limitación está en que no se consideran para este estudio los cambios que puede tener en el tiempo la composición de los miembros del equipo y se enfoca en aquellos que, desde la fundación de la empresa y hasta la fecha del estudio, se conservan con los mismos integrantes; por

ende, los resultados de esta investigación aplican para equipos emprendedores estables durante los primeros años de vida empresarial.

Igualmente, supone una limitación el haberse concentrado en los dos primeros años de operación y no disponer de la información para analizar si los 3 clústeres tienen cambios importantes en el desempeño empresarial en los años siguientes (del año 3 al 10). El hecho de tener en la muestra empresas con mucho más de dos años de existencia indica que, posiblemente, sus escasos resultados financieros en los primeros años, así como sus apuestas por la innovación, son compensados en los años posteriores con el éxito empresarial.

Algunas empresas tienen valores perdidos para algunas variables financieras, lo que limitó trabajar otras posibles relaciones. Sea por la joven edad de la empresa, la falta de registros o un aspecto cultural del país para no compartir información relacionada con rentabilidad o liquidez.

En definitiva, los perfiles DISC en los equipos de emprendedores aquí identificados, así como los comportamientos empresariales presentados, están en función de los puntajes obtenidos en la investigación de las 109 empresas y sus 245 socios emprendedores considerados para efecto de esta investigación, por lo que no es posible generalizar los resultados a otros sectores empresariales o geográficos, dados los límites de perfil señalados para esta investigación en particular, y cuyo objetivo fue claramente demarcado o señalado desde su inicio.

### **Futuras líneas de investigación**

Futuras líneas de investigación podrían profundizar en el entendimiento de la conformación de equipos emprendedores, la medición de las competencias del equipo emprendedor, y las interdependencias que se dan entre las competencias (Rezaeizadeh *et al.*, 2017), mediante diferentes instrumentos de medición de manera que se compruebe en cada campo cuál es el instrumento más apropiado o si puede llegar a la combinación de varios instrumentos o la creación

de un nuevo instrumento especialmente adecuado para medir competencias en equipos emprendedores.

Otra posible e interesante línea de trabajo consiste en hacer grupos para cada fase de desarrollo empresarial de manera más específica de acuerdo con sus niveles de madurez empresarial. Por ejemplo, medir las competencias más relevantes para el arranque y el primer año de vida empresarial y explorar si son las mismas competencias que se requieren para empresas de dos a cinco años, las cuales están más en una fase de crecimiento. Podría surgir otro conjunto de competencias que deba aplicarse para empresas mayores a cinco años y menores a once, que están en una fase de consolidación empresarial. Para ello, se tendría que disponer de un número de empresas suficiente para que la muestra sea significativa.

De manera complementaria, para profundizar en la comprensión de lo aquí estudiado (interacciones entre dimensiones del DISC con los resultados empresariales), y avanzar con mayor seguridad hacia un trabajo de corte explicativo con hipótesis sólidamente fundamentadas, podría hacerse un estudio cualitativo, con algunos casos especialmente significativos, bien por el éxito obtenido, bien por las dificultades encontradas.

También se podrían explotar otras variables más típicas de la literatura de los TMT como dispersión en edad, experiencia, formación, etc. y comparar su potencial explicativo de las diferencias en resultados en comparación con las dimensiones aquí estudiadas.

Existe una oportunidad de investigación en replicar el estudio con distintas muestras en diversas zonas geográficas para la confirmación de un perfil más generalizable, así como realizar el mismo estudio contemplando la información financiera de más años para poder observar si los clústeres identificados cambian su comportamiento después del segundo año de operación.

Podría incrementarse la muestra con empresas individuales y efectuar contrastes entre los resultados de estas empresas individuales y los de empresas con distintos números de socios, para observar si hay diferencias significativas en el desempeño debido al número de socios.

Dado que este estudio no ahonda en la relación entre las competencias del equipo y la asignación de los roles que se hacen dentro del mismo, una posibilidad de trabajos futuros gira en torno a analizar si realmente la asignación de roles es coherente con las competencias medidas y las competencias más apropiadas para asumir cada rol. Contrastar los perfiles DISC de los socios con la distribución de funciones en la nueva empresa para estudiar si son las que mejor se adaptan al perfil individual de cada uno de los miembros del equipo emprendedor.

Existen muchas razones diferentes por las que tantos intentos empresariales fracasan en los primeros años, la falta de adecuación de la estructura de la personalidad entre un equipo de socios puede ser una de las causas más frecuentes de fracaso. Ante esto, el que un emprendedor entienda sus niveles de competencias y las dimensiones de comportamiento en las que se agrupan, los estilos de gerencia, ventas y administración de acuerdo a esas competencias y cómo se complementan o inhiben con las competencias y dimensiones del comportamiento de otras personas, son insumos que pueden mitigar de forma importante el riesgo que implica la puesta en marcha de una nueva empresa. Esto permitirá que los socios, con el acompañamiento de un experto, establezcan un plan de desarrollo individual y grupal que les permita una mejor comunicación entre ellos, asignar roles empresariales acorde a sus competencias, de forma que cada uno fluya de manera natural en lo que es fuerte y se complemente con los demás en sus puntos menos fuertes.

Para esta investigación, estamos «descontando» del estudio aquellas empresas que habían cerrado operaciones a la fecha de recolección de información y que podrían haberlo hecho, entre otros factores, por deficiencias en la configuración de competencias del equipo emprendedor. Sería

interesante en el futuro, investigar la composición DISC de los socios de empresas que fracasan en los primeros años de vida empresarial.

Por último, se podría desarrollar el estudio con otras técnicas de personalidad para hacer el contraste de resultados, por ejemplo, con el eneagrama u otros instrumentos que contemplan las competencias de los emprendedores.

### **Nota final**

El desarrollo de este doctorado en dirección de empresas y este trabajo de investigación no ha contado en lo absoluto con financiación de ninguna entidad. La única fuente de financiación han sido los ahorros personales de la doctoranda.

Desde lo personal, el resultado más importante de este ejercicio fue entender realmente lo que implica desarrollar una investigación académica de carácter cuantitativo, las competencias necesarias para planear el trabajo, la importancia del orden y la atención al detalle, la perseverancia y la orientación al resultado. Ante las dificultades encontradas a lo largo del desarrollo de este estudio, la investigadora comprendió entre otros aspectos, la rigurosidad de la academia, el proceso investigativo y la creatividad que se debe poner en marcha para conseguir un caso válido, así como el procesamiento de los datos para convertirlos en información y para transformarlos en nuevo conocimiento.



## Referencias

- Ahmed, P., Rafiq, M, y Saad, N. (2003). Internal marketing and the mediating role of organisational competencies. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1221-1241.
- Aldrich, H., y Fiol, C. (1994). Fools rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of management review*, 19(4), 645-670.
- Alexiev, A. S.; Jansen, J. J. P.; Van den Bosch, F. A. J. y Volberda, H. W. (2010). Top Management Team Advice Seeking and Exploratory Innovation: The Moderating Role of TMT Heterogeneity. *Journal of Management Studies*, 47(7), 1343-1364.
- Almus, M. (2002). What characterizes a fast-growing firm? *Applied Economics*, 34(12), 1497-1508.
- Alvarez, S. A., y Barney, J. B. (2007). Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action. *Organizações em Contexto*, 3(6), 123-152.
- Alles, M. A. (2006). *Influencia de las características de personalidad (competencias) en la empleabilidad de profesionales*. Tesis Doctoral, Universidad de Buenos Aires.
- Alles, M. A. (2007). *Influencia de las características de personalidad (competencias) en la empleabilidad de profesionales*. Universidad de Buenos Aires.
- Amiri, M., Zali, M. y Majd, M. (2009). Restrictions of starting new businesses. *Journal of Entrepreneurship Development*, 3(1), 81-102.
- Amit, R., y Muller, E. (1995). “Push” and “pull” entrepreneurship. *Journal of Small Business y Entrepreneurship*, 12(4), 64-80.
- Andersson, P., y Wadensjö, E. (2007). Do the unemployed become successful entrepreneurs? *International Journal of Manpower*, 28(7), 604-626.

- Antoncic, B., Bratkovic Kregar, T., Singh, G., y DeNoble, A. F. (2015). The big five personality–entrepreneurship relationship: Evidence from Slovenia. *Journal of Small Business Management*, 53(3), 819-841.
- Antoncic, B., y Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of business venturing*, 16(5), 495-527.
- Appleton, S. y Teal, F. (1998). *Human capital and economic development*. African Development Bank Group, Working paper.
- Ardichvili, A., Cardozo, R. y Rayc, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing*, 8(1), 105-123.
- Ardichvili, A., Cardozo, R., y Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 105-123.
- Aritzeta, A. y Ayestarán, S. (2003). Aplicabilidad de la teoría de los roles de equipo de Belbin: un estudio comparativo con equipos de trabajo. *Revista Psicología General y Aplicada*, 56(1), 61-75.
- Audretsch, D. B. y Mahmood, T. (1995). New Firms Survival: New Results Using a Hazard Function, *The Review of Economics and Statistics*, 77(1), 97-103.
- Backes-Gellner, U., Werner, A. y Mohnen, A. (2015). Effort provision in entrepreneurial teams: effects of team size, free-riding and peer pressure. *Journal of Business Economics*, 85(3), 205-230.
- Barazandeh, M., Parvizian, K., Alizadeh, M., y Khosravi, S. (2015). Investigating the effect of entrepreneurial competencies on business performance among early stage entrepreneurs Global Entrepreneurship Monitor (GEM 2010 survey data). *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 5(1), 5-18.



- Bayarçelika, E., y Özşahinb, M. (2014). How Entrepreneurial climate effects firm performance?. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (150), 823-833.
- Belbin, R. (1981). *Management teams: Way they succeed or fail*. Oxford: Butterwothr-Heineman.
- Belbin, R. (1993). *Team roles at work*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Berglund, H. y Wennberg, K. (2006). Creativity among entrepreneurship students: comparing engineering and business education. *International Journal of Continuing Engineering Education and Life Long Learning*, 16(5), 366-379.
- Beugelsdijk, S. y Noorderhaven, N. (2005). Personality characteristics of self-employed; An empirical study. *Small Business Economics*, 24(2), 159–167.
- Bhagat, S. y Bolton, B. (2008). Corporate governance and firm performance. *Journal of corporate finance*, 14(3), 257-273.
- Bontis, N., Chua Chong Keow, W. y Richardson, S. (2000). Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. *Journal of Intellectual Capital*, 1(1), 85-100.
- Bradley, J. y Hebert, F. (1997). The effect of personality type on team performance. *Journal of Management Development*, 16(5), 337-353.
- Brandstätter, H. (1997). Becoming an entrepreneur, a question of personality structure? *Journal of Economic Psychology*, 18(2-3), 157-177.
- Brockhaus, R. H. y Nord, W. R. (1979). An Exploration of Factors Affecting the Entrepreneurial Decision: Personal Characteristic vs. Environmental Conditions. *Academy of Management Conference*, 364-368.
- Brown, L. y Caylor, M. (2004). *Corporate governance study: the correlation between corporate governance and company performance*. Corporate Governance Study, Institutional Shareholder Services.

- Brown, R., y Colin, M. (2014). Inside the high-tech black box: A critique of technology entrepreneurship policy. *Technovation*, 34(12), 773-784.
- Brüderl, J., y Schussler, R. (1990). Organizational mortality: The liabilities of newness and adolescence. *Administrative Science Quarterly*, 35(3), 530-547.
- Brüderl, J., Preisendörfer, P., y Ziegler, R. (1992). Survival chances of newly founded business organizations. *American Sociological Review*, 57(2), 227-242.
- Buttner, E. H., y Moore, D. P. (1997). Women's organizational exodus to entrepreneurship: self-reported motivations and correlates with success. *Journal of Small Business Management*, 35(1), 34.
- Buyl, T., Boone, C., Hendriks, W. y Matthyssens, P. (2011). Top management team functional diversity and firm performance: The moderating role of CEO characteristics. *Journal of management studies*, 48(1), 151-177.
- CAF. (2013). *Emprendimientos en América Latina: Desde la subsistencia hacia la transformación productiva*. Bogotá: CAF - Banco de Desarrollo de América Latina.
- Cantillón, R. (1755). *Essai Sur la Nature du Commerce en Général* (H. Higgs, Ed. y Trans.). Londres, UK: Macmillan. Traducción publicada en 1931.
- Carland, J., Carland, J. y Stewart, W. (1996). Seeing what's not there: The enigma of entrepreneurship. *Journal of small business strategy*, 7(1), 1-20.
- Carton, R. y Hofer, C. (2006). *Measuring organizational performance: Metrics for entrepreneurship and strategic management research*. USA: Edward Elgar Publishing.
- Catell, R. (1988). *The data box: Its ordering of total resources in terms of possible relational systems*. NY: Plenum Press.

- Ciavarella, M., Bucholtz, A., Riordan, C., Gatewood, R. y Stokes, G. (2004). The Big Five and venture success: Is there a linkage?. *Journal of Business Venturing*, 19(4), 465-483.
- CIC. (2015). Centre for Internal Change. Disponible en: <https://internalchange.com/what-is-disc/>
- CLADEA. (2014). *Innovación y emprendimiento a la luz del contexto latinoamericano*. Lima: Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración, CLADEA.
- Clarysse, B., y Moray, N. (2004). A process study of entrepreneurial team formation: the case of a research-based spin-off. *Journal of Business Venturing*, 19(1), 55-79.
- Coduras, A., Guerrero, M. y Peña, I. (2011). Emprendimiento corporativo en España. Disponible en:  
[https://www.researchgate.net/profile/Maribel\\_Guerrero/publication/316716394\\_Emprendimiento\\_corporativo\\_en\\_Espana/links/590f03bfa6fdccad7b124190/Emprendimiento-corporativo-en-Espana.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Maribel_Guerrero/publication/316716394_Emprendimiento_corporativo_en_Espana/links/590f03bfa6fdccad7b124190/Emprendimiento-corporativo-en-Espana.pdf).
- Comisión de las Comunidades Europeas. (2003). *Libro verde. El espíritu empresarial en Europa*. Bruselas, Bélgica. Disponible en: [www.oei.es/historico/etp/green\\_paper\\_final\\_es.pdf](http://www.oei.es/historico/etp/green_paper_final_es.pdf).
- Congreso de Colombia. (2006). Ley 1014. Fomento a la cultura del emprendimiento. *Gaceta Oficial*. Bogotá, Colombia.
- Cooney, T. (2005). What is an entrepreneurial team. *International Small Business Journal*, 23(3), 226-235.
- Cooper, A. y Artz, K. (1995). Determinants of satisfaction for entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 10(6), 439-457.
- Cooper, A.; Gimeno-Gascon, F. y Woo, C. (1994). Initial human and financial capital as a predictors of new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 9(5), 371-396.

- Corner, P. D., y Ho, M. (2010). How opportunities develop in social entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(4), 635-659.
- Cross, B.; Travaglione, A. (2003). The untold story: is the entrepreneurship of the 21th century defined by emotional intelligence? *International Journal of Organizational Analysis*, 11(3), 221-228.
- Cuervo, A., Ribeiro, D. y Roig, S. (2007). Introduction. En. Cuervo, A., Ribeiro, D. y Roig, S. (Eds.). *Entrepreneurship: concepts, theory and perspective*. (pp. 1-22). Berlin: Springer Science y Business Media.
- Curso de introducción y manejo básico del SPSS. (s.f). [Manual]. Disponible en: [https://www.uam.es/personal\\_pdi/economicas/eva/pdf/intro2.pdf](https://www.uam.es/personal_pdi/economicas/eva/pdf/intro2.pdf).
- Chandler, G. N., y Hanks, S. H. (1993). Measuring the performance of emerging businesses: A validation study. *Journal of Business venturing*, 8(5), 391-408.
- Chandler, G. y Jansen, E. (1992). The founder's self-assessed competence and venture performance. *Journal of Business Venturing*, 7(3), 223-236.
- Chandra, Y., Styles, C. y Wilkinson, I. (2009). The recognition of first time international entrepreneurial opportunities: Evidence from firms in knowledge-based industries. *International Marketing Review*, 26(1), 30-61.
- Chen, H. (2010). The essence of the competence concept: Adopting an organization's sustained competitive advantage viewpoint. *Journal of Management y Organization*, 16(5), 677-699.
- Chen, T., Tsai, M. y Chen, Y. (2016). A user's personality prediction approach by mining network interaction behaviors on Facebook. *Online Information Review*, 40(7), 913-937.
- Davidsson, P. y Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(3), 301-30.

- Dawson, C., y Henley, A. (2012). “Push” versus “pull” entrepreneurship: an ambiguous distinction? *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 18(6), 697-719.
- De Jong, J. P. J., Parker, S. K., Wennekers, S., y Wu, C. (2011). *Corporate entrepreneurship at the individual level: Measurement and determinants*. EIM research reports. Zoetermeer: EIM, 11, 13.
- De Jong, J. P., Parker, S. K., Wennekers, S., y Wu, C. H. (2015). Entrepreneurial behavior in organizations: does job design matter? *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 39(4), 981-995.
- De Jong, J., y Wennekers, S. (2008). *Intrapreneurship; conceptualizing entrepreneurial employee behavior*. Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs (SCALES), Zoetermeer: EIM, 1-47.
- Deáková, K., Drážovská, K., Grznárik, D. y Kondášová, I. (2010). *Entrepreneurship*. Bratislava: SOPK.
- Defourny, J., Grønbjerg, K., Meijs, L., Nyssens, M., y Yamauchi, N. (2016). Voluntas symposium: Comments on Salamon and Sokolowski’s re-conceptualization of the third sector. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(4), 1546-1561.
- Defourny, J., y Nyssens, M. (2017). Fundamentals for an international typology of social enterprise models. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(6), 2469-2497.
- Delamare, F. y Winterton, J. (2005). What Is Competence? *Human Resource Development International*, 8(1), 27-46.

- Dencker, J. C., Gruber, M., y Shah, S. K. (2009). Pre-entry knowledge, learning, and the survival of new firms. *Organization Science*, 20(3), 516-537.
- Dess, G. y Davis, P. (1984). Porter's generic strategies as determinants of strategic group membership and performance. *Academy of Management Journal*, 26(3), 467-488.
- Dezső; C. L. y Ross, D. G. (2012). Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. *Strategic Management Journal* 33(9), 1072-1089.
- Dhliwayo, S. (2017). Defining public-sector entrepreneurship: A conceptual operational construct. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 18(3), 153-163.
- Di Zhang, D. y Bruning, E. (2011). Personal characteristics and strategic orientation: entrepreneurs in Canadian manufacturing companies. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour y Research*, 17(1), 82-103.
- Discus. (2014). DISC: A layman's guide. Disponible en: <http://www.axiomsoftware.com/portals/disc.php>.
- Driessen, M. y Zwart, P. (2007). The entrepreneur scan measuring characteristics and traits of entrepreneurs. Disponible en: <http://www.necarbo.eu/files/E-scan%20MAB%20Article.pdf>.
- DuRietz, A. y Henrekson, M. (2000). Testing the female underperformance hypothesis, *Small Business Economics*, 14(1), 1-10.
- Eesley, C., Hsu, D. y Roberts, E. (2014). The contingent effects of top management teams on venture performance: Aligning founding team composition with innovation strategy and commercialization environment. *Strategic Management Journal*, 35(12), 1798-1817.
- Entrepreneur. (2010). Mide la rentabilidad de tu empresa. Entrepreneur. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/263733>.

- Ensley, M., Carland, J. y Carland, J. (1998). The effect of entrepreneurial team skill heterogeneity and functional diversity on new venture performance. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 10(1), 1.
- Ernst y Young. (2012). Nature or nurture? Decoding the DNA of the entrepreneur. UK: Ernst y Young Limited.
- Eser, G. y Özdemirci, A. (2016). Personality characteristics and business philosophy: an entrepreneurship experiment. *European Journal of Business and Social Sciences*, 4(11), 70-87.
- Espíritu, O., González, R. y Alcaraz, E. (2012). Desarrollo de competencias emprendedoras: Un análisis explicativo con estudiantes universitarios. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, (22), 29-53.
- Estay, C., Durrieu, F. y Akhter, M. (2013). Entrepreneurship: From motivation to start-up. *Journal of International Entrepreneurship*, 11(3), 243-267.
- Faggian, A. y McCann, P. (2009). Human capital and regional development. *Handbook of regional growth and development theories*, 133-151.
- Feeser, H. R., y Dugan, K. W. (1989). Entrepreneurial motivation: A comparison of new venture creation. *Academy of Management Review*, 10(4), 696-706.
- Fernández, R., Revuelto, L. y Simón, V. (2018). Supervivencia de empresas sociales de nueva creación. Un enfoque basado en el análisis cualitativo comparativo fsQCA. *Revista de economía pública, social y cooperativa*, (92), 183-221.
- Ferneda, E., do Prado, H., Sobrinho, A. y Balaniuk, R. (2012). Mining high performance managers based on the results of psychological tests. En *International Conference on Knowledge-*

- Based and Intelligent Information and Engineering Systems* (pp. 78-87). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Fischer, E.; Reuber, R. y Dyke, L. (1993). A theoretical overview and extension of research on sex, gender, and entrepreneurship, *Journal of Business Venturing*, 8(2), 151-168.
- Forsyth, B., Davis, H., Mitchell, B. y Fryer, R. (2016). DISCflex Leadership/Team Performance Model (DLTPM) (TM). *Journal of Organizational Psychology*, 16(2), 75-87.
- Franco, M. y Haase, H. (2010). Failure factors in small and medium-sized enterprises: qualitative study from an attributional perspective. *International Entrepreneurship and Management Journal*, (6)4, 1-19.
- Frank, H., Lueger, M., y Korunka, C. (2007). The significance of personality in business start-up intentions, start-up realization and business success. *Entrepreneurship y Regional Development*, 19(3), 227-251.
- Freeman, J., Carroll, G.R., y Hannan, M.T. (1983). The liability of newness: Age dependence in organizational death rates. *American Sociological Review*, 48(5), 692-710.
- Fuel, P. (2012). Análisis para identificación temprana de potenciales Empresas de Base Tecnológica -EBT- en Medellín, Colombia. Trabajo de Grado para maestría, Universidad de Antioquia, Facultad de Ciencias Económicas, Medellín.
- García A. y Wandosell, G. (2004). Motivaciones y obstáculos en la creación de empresas. Efectos de la experiencia empresarial. *Boletín Económico de ICE*, (2819), 19-36.
- García-Sáiz, M. (2011). Una revisión constructiva de la gestión por competencias. *Anales de psicología*, 27(2), 473-497.
- García-Zambrano, L., Rodríguez-Castellanos, A. y García-Merino, J.. (2014). Proactive management of core competencies, innovation and business performance in a period of



- crisis: The case of Spain. En *Entrepreneurship, Innovation and Economic Crisis* (pp. 59-68). Springer, Cham.
- García, C., Martínez, A. y Fernández, R. (2010). Características del emprendedor influyentes en el proceso de creación empresarial y en el éxito esperado. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 19(2). 31-48.
- García, C., Martínez, A., y Fernández, R. (2010). Características del emprendedor influyentes en el proceso de creación empresarial y en el éxito esperado/The features of entrepreneurs influencing business creation and success expectancy. *European Journal of Management and Business Economics*, 19(2), 31-48.
- Giacomin, O., Janssen, F., Guyot, J. L., y Lohest, O. (2011). *Opportunity and/or necessity entrepreneurship? The impact of the socio-economic characteristics of entrepreneurs*. MPRA Paper No. 29506, 1-43.
- Gil-Gaytán, O. y Núñez-Partido, A. (2017). Rasgos de personalidad de exportadores mexicanos con éxito. *Revista Academia y Negocios*, 3(1), 23-34.
- Gimeno, J., Folta, T., Cooper, A. y Woo, C. (1997). Survival of the fittest? Entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming firms. *Administrative Science Quarterly*, 42(4), 750-783.
- Global Entrepreneurship Monitor. (2014). GEM 2013 Global Report. Disponible en: <http://gemconsortium.org/docs>.
- Goldstein, J. (1999). Emergence as a construct: history and issues. *Emergence* 1(1), 49-72.
- Gundlach, E. (1999). The impact of human capital on economic development: problems and perspectives. En Tan, J. (1999). *Human capital formation as an engine of growth, The East Asian experience*, 7-33.

- Haber, S. y Reichel, A. 2005. Identifying Performance Measures of Small Ventures-the Case of the Tourism Industry. *Journal of Small Business Management* 43(3), 257-286.
- Hafeez, K. y Essmail, E. (2007). Evaluating organisation core competences and associated personal competencies using analytical hierarchy process. *Management Research News*, 30(8), 530-547.
- Hambrick, D. (2005). *Upper Echelons Theory: The Process of Theory Development Origins, Twists and Turns, and Lessons Learned*. New York: Oxford University Press.
- Hambrick, D. C. (2005). Upper echelons theory: Origins, twists and turns, and lessons learned. *Great minds in management: The process of theory development*, 109-127.
- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334-343.
- Hambrick, D. y Mason, P. (1984). Upper Echelons: The Organization as a reflection of Its Top Managers. *The Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Hartle, F. (1995). *How to Re-engineer your Performance Management Process*. London: Kogan Page.
- Hayton, J. C; Hornsby, J. S. y Boodgoog, J. (2013). Corporate Entrepreneurship: where are we? Where can we go from here? *M@n@gement* 16(4), 357- 432.
- Hayton, J. y Kelley, D. (2006). A competency-based framework for promoting corporate entrepreneurship. *Human Resource Management*, 45(3), 407-427.
- Headd, B. (2003). Redefining business success: distinguishing between closure and failure, *Small Business Economics*, 21(1), 51-61.

- Herrera, H. (2009). Investigación sobre redes sociales y emprendimiento: revisión de la literatura y agenda futura. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 19(33), 19-33.
- Ho, Y. y Wong, P. (2007). Financing, regulatory costs and entrepreneurial propensity, *Small Business Economics*, 28(2), 187-204.
- Hornaday, J. A. y Aboud, J. (1971). Characteristics of successful entrepreneurs. *Personnel Psychology*, 24(2), 141-153.
- Hvide, H. y Panos, G. (2014). Risk tolerance and entrepreneurship. *Journal of Financial Economics*, 111(1), 200-223.
- Inscape Publishing. (1997). *The personal development profile*. Estados Unidos: Research Report.
- Inscape Publishing. (2005). Teoría DICS everything. Disponible en: <https://humaninsight1.files.wordpress.com/2010/10/everything-disc-teoria-disc.pdf>.
- Instituto Nacional de Contadores Públicos. (2012). Principales indicadores financieros y de gestión 7. Indicadores de liquidez. Colombia.
- Ireland, R. D., Covin, J. G., y Kuratko, D. F. (2009). Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(1), 19-46.
- Izquierdo, A. (2002). Temperamento, carácter; personalidad. Una aproximación a su concepto e interacción. *Revista complutense de educación*, 13(2), 617-643.
- Jo, H. y Lee, J. (1996). The relationship between an entrepreneur's background and performance in a new venture". *Technovation*, 16(4), 161-171.
- Johara, F., Yahya, S. y Tehseen, S. (2017). Determinants of Future Entrepreneurship and Entrepreneurial Intention. *Global Business y Management Research*, 9(4), 80-95.

- Johnston, K., Andersen, B., Davidge-Pitts, J. y Ostensen-Saunders, M. (2009). Identifying student potential for ICT entrepreneurship using Myers-Briggs personality type indicators. *Journal of Information Technology Education: Research*, (8), 29-43.
- Jung, C. (1923). *Psychological types*. New York: Harcourt Brace.
- Kale, S. y Shrivastava, S. (2003). The enneagram system for enhancing workplace spirituality. *Journal of Management Development*, 22(4), 308-328.
- Kantis, H. (2008). Aportes para el diseño de programas nacionales de desarrollo emprendedor en América Latina. Banco Interamericano de Desarrollo, Documento de trabajo, IDB-TN-132.
- Kantis, H., Federico, J. e Ibarra, S. (2015). *Condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico: América Latina en el nuevo escenario global*. Rafaela: Asociación Civil Red Pymes Mercosur.
- Kantis, H., Federico, J., Drucaroff, S. y Martínez, A. (2005). Clusters y nuevos polos emprendedores intensivos en conocimiento en Argentina. Documento de trabajo. Buenos Aires.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1992). The balanced scorecard. Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Khan, A. M. (1986). Entrepreneur characteristics and the prediction of new venture success. *Omega*, 14(5), 365-372.
- Kim, L. y Lim, Y. (1988). Environment, generic strategies, and performance in a rapidly developing country: A taxonomic approach. *Academy of Management journal*, 31(4), 802-827.
- Kirkley, W. W. (2016). Entrepreneurial behaviour: the role of values. *International Journal of Entrepreneurial Behavior y Research*, 22(3), 290-328.

- Klein, P. G., Mahoney, J. T., McGahan, A. M., y Pitelis, C. N. (2010). Toward a theory of public entrepreneurship. *European Management Review*, 7(1), 1-15.
- Knight, F. H. (1921). *Risk, uncertainty and profit*. New York: Hart, Schaffner and Marx.
- Knippenberg, D.; Dawson, J. F. West, M. A. y Homan, A. C. (2001). Diversity faultiness, shared objectives, and top management team performance. *Human Relations*, 64(3), 307-336.
- Kollmann, T., Stöckmann, C., Meves, Y. y Kensbock, J. (2017). When members of entrepreneurial teams differ: linking diversity in individual-level entrepreneurial orientation to team performance. *Small Business Economics*, 48(4), 843-859.
- Kozubíková, L., Belás, J., Bilan, Y. y Bartos, P. (2015). Personal characteristics of entrepreneurs in the context of perception and management of business risk in the SME segment. *Economics y Sociology*, 8(1), 41-54.
- Krueger, D. (1998). Personality characteristics of the small business entrepreneur. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 10(1), 26-33.
- Lagos, D. y Vecino, C. (2011). Medición de la aplicación de prácticas de gobierno corporativo en Colombia. *Tendencias*, 12(2), 230-253.
- Lahti, R. (1999). Identifying and Integrating Individual Level and Organizational Level Core Competencies. *Journal of Business and Psychology*, 14(1), 59-75.
- Lee, D.Y. y Tsang, E.W. (2001). The effects of entrepreneurial personality, background and network activities on ventures growth. *Journal of Management Studies*, 38(4), 584-602.
- Leonard, D. C. (2008). The impact of learning goals on emotional, social, and cognitive intelligence competency development. *Journal of Management Development*, 27(1), 109-128.
- Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000.

- Liedholm, C. (2002). Small Firm Dynamics: Evidence from Africa and Latin America, *Small Business Economics*, 18(1-3), 227-242.
- Little, A. (1977). *New Technology based-firms in the United Kingdom and the Federal Republic of Germany*. Londres: Wilton House.
- Littunen, H. (2000). Entrepreneurship and the characteristics of the entrepreneurial personality. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour y Research*, 6(6), 295-310.
- MacMillan, I. C., Zemann, L., y Subbanarasimha, P. N. (1987). Criteria distinguishing successful from unsuccessful ventures in the venture screening process. *Journal of business venturing*, 2(2), 123-137.
- Manning, P. (2009). The Entrepreneurial Personality: A Social Construction. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour y Research*, 15(6), 626-628.
- Margerison, C. (2001). Team competencies. *Team Performance Management: An International Journal*, 7(7/8), 117-122.
- Markman, G. y Baron, R. (2003). Person–entrepreneurship fit: why some people are more successful as entrepreneurs than others. *Human resource management review*, 13(2), 281-301.
- Marston, W. (1928). *Emotions of Normal People*. NY: Taylor y Francis Group.
- Martínez, A. I. (2002). Temperamento, carácter; personalidad. Una aproximación a su concepto e interacción. *Revista complutense de educación*, 13(2), 617-643.
- Marulanda, F., Montoya, I. y Vélez, J. (2014). Aportes teóricos y empíricos al estudio del emprendedor. *Cuadernos de Administración*, 30(51), 89-99.
- Mata, J. y Portugal, P. (1994). Life Duration of New Firms, *Journal of Industrial Economics* 42(3), 227-246.

- McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than for 'intelligence'. *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- McClelland, D. (1976). *A Guide to Job Competency Assessment*. Boston: McBer.
- McClelland, D. (1998). Identifying competencies with behavioural-event interviews. *Psychological Science*, 9(5), 331-339.
- McPherson, M. A. (1996). Growth of micro and small enterprises in southern Africa. *Journal of development economics*, 48(2), 253-277.
- Minniti, M.; Bygrave, W. D. (2001). A dynamic model of entrepreneurial learning. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 25(3), 5-16.
- Mitchelmore, S. y Rowley, J. (2010). Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour y Research*, 16(2), 92-111.
- Mitchell, R., Busenitz, L., Lant, T., McDougall, P., Morse, E., y Smith, J.B. (2002). Toward a theory of entrepreneurial cognition: rethinking the people side of entrepreneurship research. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 27(2), 93-104.
- Morales, S. (2010). El emprendedor académico: su perfil y motivaciones para convertirse en empresario. *Tec Empresarial*, 4(2), 9-20.
- Moroz, P. W., y Hindle, K. (2012). Entrepreneurship as a process: Toward harmonizing multiple perspectives. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 781-818.
- Morris, R. (2011). *2011 High-Impact Entrepreneurship Global Report*. Endeavor: Center for High-Impact Entrepreneurship.

- Muñoz-Bullón, F., Sánchez-Bueno, M. J., y Vos-Saz, A. (2015). Nascent entrepreneurs' personality attributes and the international dimension of new ventures. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11(3), 473-492.
- Murphy, G., Trailer, J., y Hill, R. (1996). Measuring performance in entrepreneurship research. *Journal of business research*, 36(1), 15-23.
- Myers, I. (1962). *The Myers–Briggs Type Indicator*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Nicholls-Nixon, C., Cooper, A. y Woo, C. (2000). Strategic Experimentation: Understanding change and performance in new ventures. *Journal of Business Venturing*, 15(5-6), 493-52.
- Obschonka, M., Silbereisen, R., Schmitt-Rodermund, E. y Stuetzer, M. (2011). Nascent entrepreneurship and the developing individual: Early entrepreneurial competence in adolescence and venture creation success during the career. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 121-133.
- OCDE. (2013). Startup América Latina: Promoviendo la innovación en la región. Estudios del Centro de Desarrollo. OCDE Library. Disponible en: [http://www.oecd.org/dev/americas/SP\\_complete%20Start%20Up%20Latin%20America%20Spanish%20edition.pdf](http://www.oecd.org/dev/americas/SP_complete%20Start%20Up%20Latin%20America%20Spanish%20edition.pdf).
- Oliva, T., Desarbo, W., Day, D. y Jedidi, K. (1987). GEMCAT: A general multivariate methodology for estimating catastrophe models. *Systems Research and Behavioral Science*, 32(2), 121-137.
- Omar, R., Lim, K. y Basiruddin, R. (2014). Board of Directors and Small Medium Enterprise's Firm Growth with Firm Culture as Moderating Factor in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 164(4), 315-323.



- Omerzel, G. y Kušce, I. (2013). The influence of personal and environmental factors on entrepreneurs' performance. *Kybernetes*, 42(6), 906-927.
- Orrego, C. (2008). La dimensión humana del emprendimiento. *Revista Ciencias Estratégicas*, 16(20), 225-235.
- Özer, F. y Tinaztepeb, C. (2014). Effect of Strategic Leadership Styles on Firm Performance: A study in a Turkish SME. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* (150), 778-784.
- Paris, C., Salas, E. y Cannon-Bowers, J. (2000). Teamwork in multi-person systems: a review and analysis. *Ergonomics*, 43(8), 1052-1075.
- Pérez Fernández, F. (2010). William Moulton Marston: polígrafos, cómics y psicología de la normalidad. *Revista de historia de la psicología*, 31(2-3), 151-166.
- Pérez, E. y Canino, R. (2009). The importance of the entrepreneur's perception of success. *Review of International Comparative Management*, 10(5), 990-1010.
- Persolog. (2007). DISC personality model. Disponible en: <http://www.persolog.net/en/website/navigation/home/index.htm>.
- Peterková, J., Wozniaková, Z. y Skopalová, D. (2015). Performance Evaluation of Start-Ups by Using BLUES Methodology. En *European Conference on Management, Leadership y Governance* (p. 314). Academic Conferences International Limited.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage Through People*. Estados Unidos: Harvard Business School Press.
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring*, New York, Harper y Row.
- Plummer, P. y Taylor, M. (2004). Entrepreneurship and human capital: distilling models of local economic growth to inform policy. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(4), 427-439.

- Quero, M., Berrocal, F. y Marín, S. (2002). Gestión de recursos humanos por competencias y gestión del conocimiento. *Dirección y organización: Revista de dirección, organización y administración de empresas*, (28), 43-54.
- Ramírez, J. y Giraldo, E. (2013). *Antioquia imaginada: pertenencia, narraciones de identidad y representaciones sociales*. Medellín: Gobernación de Antioquia.
- Reid, G. y Smith, J. (2000). What makes a New Business Start-up Successful? *Small Business Economics*, 14(3), 165-182.
- Reijonen, H. y Komppula, R. (2007). Perception of success and its effect on small firm performance. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(4), 689-701.
- Revuelto-Taboada, L. (2003). Grupos estratégicos: una revisión del concepto y una propuesta de mejora de su valor explicativo. Tesis Doctoral no publicada, Universidad de Valencia, España.
- Revuelto-Taboada, L. (2014). Emprendimiento y Recursos Humanos. En Vicerectorat de Participació i Projectió Territorial (ed.) *El desarrollo territorial valenciano: Reflexiones en torno a sus claves*. Edita Universitat de València. Valencia (España), 399-413. ISBN 978-84-370-9445-8.
- Revuelto, L. y Fernández, R. (2009). Análisis y resultados de un modelo de evaluación, apoyo y mejora de proyectos empresariales impulsados por jóvenes emprendedores. *Estudios Gerenciales*, 25(113), 75-97.
- Rezaeizadeh, M., Hogan, M., O'Reilly, J., Cunningham, J y Murphy, E. (2017). Core entrepreneurial competencies and their interdependencies: insights from a study of Irish and Iranian entrepreneurs, university students and academics. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(1), 35-73.

- Ribeiro-Soriano, D. y Castrogiovanni, G. (2012). The Impact of Education, Experience and Inner Circle Advisors on SME Performance: Insights from a Study of Public Development Centers. *Small Business Economics* 38(3), 333-349.
- Richard, P., Devinney, T., Yip, G. y Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of management*, 35(3), pp. 718-804.
- Ripollés Meliá, M. (1995). El emprendedor y sus mitos. *Dirección y organización*, (15), 36-44.
- Ripollés, M. y Blesa, A. (2005). Relación entre la orientación al mercado y la orientación emprendedora su influencia en el rendimiento de la empresa. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 14(3), pp. 165-180.
- Roberts, D., y Woods, C. (2005). Changing the world on a shoestring: The concept of social entrepreneurship. *University of Auckland Business Review*, 7(1), 45-51.
- Rodríguez, A. (2009). Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial. *Pensamiento y gestión*. (26), 94-119.
- Rodríguez, J. (2004). La tecnología de evaluación ipsativa y el sistema APP-APT de Thomas International. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 20(2), 169-197.
- Roper, S. (1999). Modelling small business growth and profitability. *Small Business Economics*, 13(3), 235-252.
- Rowold, J. (2011). Relationship between leadership behaviors and performance. *Leadership y Organization Development Journal*, 32(6), 628-647.
- Salas, E., Rosen, M. A., Burke, C. S., y Goodwin, G. F. (2009). The wisdom of collectives in organizations: An update of the teamwork competencies. *Team effectiveness in complex organizations: Cross-disciplinary perspectives and approaches*, 39-79.

- Sandberg, W. R., y Hofer, C. W. (1987). Improving new venture performance: The role of strategy, industry structure, and the entrepreneur. *Journal of Business venturing*, 2(1), 5-28.
- Santos, F. M. (2012). A positive theory of social entrepreneurship. *Journal of business ethics*, 111(3), 335-351.
- Santos, R., Barroso, F. y Ávila, J. (2013). Medición y análisis de competencias emprendedoras en jóvenes de educación superior en el Estado de Campeche. En *Memorias Congreso Internacional Metodología de la ciencia y la investigación para la Educación*. (pp. 633-656).
- Sapienza, H. J. y Grimm, C.M. (1997). Founder characteristics, start-up process, and strategy/structure variables as predictors of shortline railroad performance. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 22(1), 5-24.
- Say, J. B. (1803). *Traité d'économie politique: ou simple exposition de la manière dont se forment, se distribuent et se consomment les richesses* (Vol. 9). Guillaumin. Reedición publicada en 1946.
- Schjoedt, L. y Kraus, S. (2009). Entrepreneurial teams: definition and performance factors. *Management Research News*, 32(6), 513-524.
- Schmitt-Rodermund, E. (2004). Pathways to successful entrepreneurship: Parenting, personality, early entrepreneurial competence, and interests. *Journal of vocational behavior*, 65(3), 498-518.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. New Brunswick: Transaction Publisher
- Sexton, D. y Upton, N. (1985). The entrepreneur: a capable executive and more. *Journal Business Venturing*, 1(1), 129-140.

- Shane, S. y Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Shane, S.; Kolvereid, L. y Westhead, P. (1991). An exploratory examination of the reasons leading to new firm formation across country and gender. *Journal of Business Venturing*, 6(6), 431-446.
- Shapiro, A. y Sokol, L (1982). The Social Dimensions of Entrepreneurship. *Encyclopedia of Entrepreneurship*, 72-90.
- Short, T. (2008). Aligning Human Resource Development With Business Strategy. Disertación doctoral, AVETRA.
- Simón, V., Sastre, O. y Revuelto, L. (2015). El emprendedor social: análisis de la alerta social. *Suma de negocios*, 6(14). 155-165.
- Singh, J.V., Tucker, D.J., y House, R.J. (1986). Organizational legitimacy and the liability of newness. *Administrative Science Quarterly*, 31(2), 171-193.
- Skloot, E. (1987). *The non-profit sector: a research handbook*. Ed: Powell. J., Steinberg, R. y Yale University, Estados Unidos.
- Soininen, J., Martikainen, M., Puumalainen, K. y Kyläheiko, K. (2012). Entrepreneurial orientation: Growth and profitability of Finnish small and medium-sized enterprises. *International Journal of Production Economics*, 140(2), 614-621.
- Solymosy, E. (1997). Push/pull Motivation: Does it Matter in Venture performance? *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Accessed 5 April 2015.  
<http://fusionmx.babson.edu/entrep/fer/papers97/solomo/soly1.htm>

- Stam, W., Arzlanian, S., y Elfring, T. (2014). Social capital of entrepreneurs and small firm performance: A meta-analysis of contextual and methodological moderators. *Journal of Business Venturing*, 29(1), 152-173.
- Staniewski, M. W., Janowski, K., y Awruk, K. (2016). Entrepreneurial personality dispositions and selected indicators of company functioning. *Journal of Business Research*, 69(5), 1939-1943.
- Stewart, W. y Roth, P. (2001). Risk taking propensity differences between entrepreneurs and managers: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 145-53.
- Steyaert, C. (2007). 'Entrepreneurship' as a conceptual attractor? A review of process theories in 20 years of entrepreneurship studies. *Entrepreneurship and regional development*, 19(6), 453-477.
- Stinchcombe, A.L. (1965). Social structure and organizations. In J.G. March (Ed.), *Handbook of organizations* (pp. 142–193). Chicago, IL: Rand McNally y Firm.
- Stoof, A., Martens, R., y Merriënboer, J. (2007). What is competence. A constructivist approach as a way out of confusion. En Van der Klink, J. Boon, y K. Scusmans (eds.), *Competencias y formación profesional superior: Presente y futuro*, (pp. 74-91).
- Storey, D. (1994). *Understanding the Small Business Sector*. Routledge, London.
- Storey, D. y Tether, B. (1998). New technology-based firms in the European Union: an introduction. *Research Policy*, 26(9), 933-946.
- Stuart, R.E. y Abetti, P.A. (1990). Impact of entrepreneurial and management experience on early performance, *Journal of Business Venturing*, 5(3), 151-162.
- Stucki, T. (2016). How the founders' general and specific human capital drives export activities of start-ups. *Research Policy*, 45(5), 1014-1030.

- Sugerman, J. (2009). Using the DiSC® model to improve communication effectiveness. *Industrial and Commercial Training*, 41(3), 151-154.
- Suman, E. (2009). Role of behavioral and personality instruments in the improvement of team effectiveness in the organization. *Perspectives of Innovations, Economics and Business*, (3), 80-82.
- Sutton, A., Allinson, C. y Williams, H. (2013). Personality type and work-related outcomes: An exploratory application of the Enneagram model. *European Management Journal*, 31(3), 234-249.
- Tasnim, R., Yahya, S., y Zainuddin, M. N. (2014). "I'm Loving It!". What Makes the Successful Entrepreneur Affectively Committed to Entrepreneurial Performance?. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 19(2), 27.
- Tarapuez, E., García, M. y Castellano, N. (2018). Aspectos socioeconómicos e intención emprendedora en estudiantes universitarios del Quindío (Colombia). *Innovar*, 28(67), 123-135.
- Ten Haaf, W., Bikker, H. y Adriaanse, D. (2002). *Fundamentals of Business Engineering and Management: A Systems Approach to People and Organizations*. Delft: Delft University Press.
- The Breakthrough. (2012). *La voz de los emprendedores, escalando el emprendimiento en Colombia*. Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá.
- Tien, S., Wang, M. y Tsai, C. (2005). An evaluation of the relationship between origins of corporate competencies and business performance of Taiwan's SMEs. *Asian Journal on Quality*, 6(3), 153-172.
- Timmons, J. (1989). *The entrepreneurial mind*. Andover: Brick House.

- Toma, S., Grigore, A., y Marinescu, P. (2014). Economic development and entrepreneurship. *Procedia Economics and Finance*, 8(2014), 436-443.
- Unger, J., Rauch, A., Frese, M. y Rosenbusch, N. (2011). Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 341-358.
- Urbano, D. y Toledano, N. (2008). *Invitación al emprendimiento: Una aproximación a la creación de empresas*. Barcelona: Editorial UOC.
- Van de Water, H., Ahaus, K. y Rozier, R. (2008). Team roles, team balance and performance. *Journal of Management Development*, 27(5), 499-512.
- Van Praag, C. M. (2003). Business Survival and Success of Young Small Business Owners. *Small Business Economics* 21(1), 1-17.
- Van Praag, C. y Cramer, J. (2001). The roots of entrepreneurship and labour demand: Individual ability and low risk aversion. *Economica*, 68(269), 45-62.
- Van Praag, M. (2003). Business survival and success of young small business owners, *Small Business Economics*, 21(1), 1-17.
- Varela, D. e Irizar, I. (2011). Factores de éxito y fracaso en los intraemprendimientos de las empresas de Mondragón en España y de Ibagué en Colombia. *Ide@s CONCYTEG*, 6(74), 1041-1069.
- Veciana, J. (1999). Creación de empresas como programa de investigación científica. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 8(3), 11-36.
- Venkatraman, N. y Ramanujam, V., (1986). Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.



- Verheul, I., Thurik, R., Hessels, J., y Van der Zwan, P. (2010). *Factors influencing the entrepreneurial engagement of opportunity and necessity entrepreneurs*. EIM Research Reports h, 201011, 1-24.
- Walsilczuk, J. 2000. Advantageous competence of owner/managers to grow the firm in Poland: empirical evidence, *Journal of Small Business Management* 38(2), 88-94.
- West, G. P., y Noel, T. W. (2009). The impact of knowledge resources on new venture performance. *Journal of Small Business Management*, 47(1), 1-22.
- White, R. (1959). Motivation reconsidered: the concept of competence. *Psychological Review*, 66(5), 279-333.
- Wiklund, J. (2009). Building an integrative model of small business growth. *Small Business Economics*, 32(4), 351-374.
- Yang, B., y Lester, D. (2016). Personality traits and economic activity. *Applied Economics*, 48(8), 653-657.
- Zahra, S. A. (1996). Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1713-1735.
- Zahra, S., Randerson, K. y Fayolle, A. (2013). Part I: The evolution and contributions of corporate entrepreneurship research. *M@ n@ gement*, 16(4), 362-380.
- Zapalska, A. (1997). Profiles of polish entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 35(2), 111-117.
- Zhou, W. y Rosini, E. (2015). Entrepreneurial team diversity and performance: Toward an integrated model. *Entrepreneurship Research Journal*, 5(1), 31-60.

- Zhou, W., Hu, H. y Zey, M. (2015). Team composition of new venture founding teams: does personality matter? *International Journal of Entrepreneurial Behavior y Research*, 21(5), 673-689.
- Zimmerman, M. A., y Zeitz, G. J. (2002). Beyond survival: Achieving new venture growth by building legitimacy. *Academy of management review*, 27(3), 414-431.
- Zolin, R., Kuckertz, A., y Kautonen, T. (2011). Human resource flexibility and strong ties in entrepreneurial teams. *Journal of Business Research*, 64(10), 1097-1103.

## **Apéndice A: Evidencias del procedimiento de convocatoria**

Como se ha descrito a lo largo de estas páginas, el procedimiento de convocatoria a los emprendedores ha sido una piedra angular de este proyecto. Esto, por dos razones principales: primero, porque sin la información proveniente de los emprendedores no podría conocerse lo relativo a sus empresas y a sus perfiles dentro de ellas. Segundo, porque, debido a sus dificultades de tiempo, fue bastante difícil lograr una muestra más significativa de empresarios y empresas. Lo anterior, como se explicó en su momento, fue crítico porque ambas fuentes de información eran decisivas para completar un caso válido: tanto el perfil personal (fundamentalmente recogido en la herramienta DISC) como la información referente a sus empresas.

A continuación se exponen las principales estrategias utilizadas para la motivación de los empresarios para llenar los instrumentos. Como se verá, se acudió a fuentes legitimadoras en el entorno, como directores de instituciones y/o proyectos de fomento al emprendimiento, así como autoridades académicas. Esta compilación supone, además de recoger algunos de los mensajes que se emplearon para el proceso de motivación a emprendedores, un agradecimiento a todas las personas y entidades que dedicaron alguna parte de sus recursos (como tiempo y contactos) para difundir el mensaje.

Como reflexión de fondo, queda señalar lo difícil que es contar con sistemas de información actualizados y confiables, situación que habla de procesos de acompañamiento, asesoría, consultoría y apoyo a emprendedores bastante coyuntural, en el cual las entidades y los emprendedores se encuentran tan solo en situaciones particulares, focales en el tiempo, como cuando una empresa gana un apoyo público, o inicia un proceso de incubación o aceleración empresarial. Pero, en su conjunto, la falta de sistemas de información que compilen la información

de las empresas y los emprendedores habla de la falta de un proceso integral, de medición y continuidad en el tiempo.

### **Mensajes enviados directamente por la autora**

Los siguientes dos ejemplos conforman los mensajes que se enviaron directamente. En primer lugar, a los emprendedores, a partir de la base de datos personal, derivada del ejercicio profesional en el campo. El segundo, uno de los correos enviados a entidades para que prestaran su apoyo en la divulgación de la convocatoria a emprendedores. El tercero, es una pieza gráfica que ofrecía beneficios a emprendedores que atendieran la convocatoria.

#### **Mensaje enviado por la autora directamente a emprendedores:**

Respetado emprendedor, actualmente curso cuarto año de doctorado en dirección de empresas en la Universidad de Valencia y mi trabajo de investigación consiste en comprobar la relación entre las competencias de un equipo emprendedor y el desempeño de una empresa de reciente creación.

Para ello requiero datos de una empresa basada en conocimiento que tenga menos de 10 años de constituida<sup>27</sup> y la información de cada uno de los socios de la empresa. Se espera identificar si existe un perfil ideal de equipo emprendedor con competencias definidas y en niveles deseables de desarrollo para cada competencia, de manera que contribuya significativamente al desempeño de la nueva empresa.

---

<sup>27</sup> Un par de empresas llegaron con los 10 años cumplidos y se dejaron como parte de la investigación, por lo que finalmente se habla de una muestra de empresas con menos de 11 años.

Los resultados facilitarían el trabajo de selección de equipos para programas de apoyo al emprendimiento, financiadores, diseño de políticas públicas, programas de formación y desarrollo de competencias, y para el mismo emprendedor que está configurando su equipo de trabajo.

Su participación es voluntaria y su identidad, así como las respuestas suministradas, serán de carácter confidencial y los datos se utilizarán únicamente para fines estadísticos y académicos.

**Mensaje enviado a Instituciones de Fomento al emprendimiento por oportunidad para solicitud de apoyo en la convocatoria**

Estimado colega, como sabes, después de trabajar durante 17 años en el ecosistema emprendedor de Medellín, me encuentro dedicada por completo a la fase final de mi doctorado en Dirección de Empresas con la Universidad de Valencia (España).

Mi tesis doctoral busca identificar si existe un perfil de equipo emprendedor con temperamentos y competencias definidas, que contribuya significativamente al desempeño de la nueva empresa.

Los resultados de la investigación facilitarían el trabajo de selección de emprendedores para programas de apoyo al emprendimiento, financiadores, diseño de políticas públicas, programas de formación y desarrollo de competencias, y para el mismo emprendedor que está configurando su equipo de trabajo.

Para llevar a cabo el estudio cuantitativo requiero empresas que tengan entre 1 y 10 años y estén conformadas por dos o más socios, diligencien dos cuestionarios sencillos que se encuentran en línea, uno con la información de los emprendedores y otro con la información de la empresa.

Conociendo el perfil de los emprendedores y empresarios acompañados por tu Institución de Apoyo al Emprendimiento, sería muy valioso para mi investigación poder incluirlos en la muestra por lo que solicito amablemente me permitas enviarles los cuestionarios y contactarlos

telefónicamente para hacer seguimiento y así incrementar la tasa de respuesta. Puedo firmar un acuerdo de confidencialidad si es necesario y podría desplazarme a las oficinas de tu institución a realizar el seguimiento telefónico.

Con quienes participen voluntariamente en el estudio puedo generar un reporte especial que a ustedes les permita conocer aún más su comunidad empresarial y de paso complementa su base de datos.

A los emprendedores interesados podría hacerles devolución sobre sus pruebas psicométricas DISC y/o hacer un análisis con las empresas de su comunidad.

*Patricia Fuel*  
FUEL FOR YOUR IDEAS

*Tu temperamento y el de tus socios pueden ser determinantes para el éxito de tu empresa.*

*Conoce cuáles son los temperamentos y competencias de cada uno y cómo sacar provecho para el futuro de tu emprendimiento.*

**Esto es lo que debes hacer:**

- 1 Diligencia el Cuestionario Empresa con la información requerida.
- 2 Diligencia el Cuestionario Emprendedores con tu información.
- 3 Comparte con tus socios el enlace del Cuestionario Emprendedores para que cada uno de ellos diligencie su información.
- 4 Si completas los pasos te obsequiaremos un análisis resumido de tu temperamento, competencias y las de tus socios, a partir del perfil DISC, para que identifiques cómo sus características pueden incrementar las probabilidades de éxito de tu emprendimiento.

**Formulario Empresa**



**Formulario Emprendedor**



**www.patriciafuel.com**

Herramienta DISC: consiste en un instrumento de medición sicométrica que se basa en el trabajo de William Moulton Marston Ph.D (1893-1947), el cual te puede ayudar a identificar aspectos que con frecuencia no observamos en nuestro comportamiento y en el de los demás. Para conocer más a fondo tus rasgos de personalidad y a partir de ahí cómo interactúas con el mundo que te rodea y por ende cómo puedes desarrollar mejor tu potencial, se necesitan estudios más detallados. DISC es un acrónimo de Dominance, Influence, Steadiness and Conscientiousness (Sugerman, 2009). Cada individuo tiene una combinación única de competencias que se agrupan en las categorías del DISC.

*Figura 40.* Separador entregado en evento con códigos QR para los cuestionarios y con estímulos para emprendedores.

## Mensajes enviados por entidades

A continuación se muestran algunas de las comunicaciones emitidas por las principales instituciones del ecosistema de emprendimiento colombiano, invitando a vincularse al estudio:

### Asociación Nacional de Industriales (ANDI)

Saludos empresario ADF,

Queremos invitarlos a participar en una sencilla encuesta sobre Emprendimiento en apoyo a una **Investigación Doctoral en Emprendimiento** que se viene realizando.

Patricia Fuel, exdirectora de Parque E y quien por más de 17 años trabajó en el ecosistema emprendedor de Medellín, es quien viene adelantando esta investigación en el marco de la fase final de su Doctorado en Dirección de Empresas en la Universidad de Valencia (España).

Su tesis doctoral busca identificar si existe un perfil de equipo emprendedor con temperamentos y competencias definidas, que contribuya significativamente al desempeño de la nueva empresa. Los resultados de la investigación facilitarían el trabajo de selección de emprendedores para programas de apoyo al emprendimiento, financiadores, diseño de políticas públicas, programas de formación y desarrollo de competencias, y para el mismo emprendedor que está configurando su equipo de trabajo.

Para llevar a cabo el estudio cuantitativo se requiere de **empresas colombianas que tengan entre 1 y 10 años y estén conformadas por dos o más socios**, para que diligencien dos cuestionarios sencillos que se encuentran en línea, uno con la información de los emprendedores y otro con la información de la empresa.

Por lo anterior, la comunidad ANDI DEL FUTURO encaja perfectamente en estas características y sería valioso para tal investigación que nos incluyamos en la muestra. Además de que nos podemos apalancar en tal investigación para conocer aún más nuestra comunidad empresarial. Igualmente, a los emprendedores interesados se les podría hacer una devolución sobre sus pruebas sicométricas DISC.

**Estos son los cuestionarios que les pedimos diligenciar:**

[Cuestionario Emprendedores](#)

[Cuestionario Empresa](#)

Agradecemos de antemano su participación para generar conocimiento científico alrededor del emprendimiento en nuestra región.

Cordialmente,

Jonathan Puerta Pereira

Coordinador Innovación y Emprendimiento

Asociación Nacional de Empresarios de Colombia

ANDI

Teléfonos [\(+57 4\) 3265100](tel:+5743265100) Ext.1107 Fax: (+57 4) 326 0068

Medellín - COLOMBIA

Visitenos en <http://www.andi.com.co>



## **Inexmoda**

Buenos días apreciados empresarios,

Reciban un especial saludo por parte de Inexmoda y especialmente por parte mía. Los contacto en esta ocasión para compartir con ustedes dos breves encuestas, las cuales han sido enviadas por la candidata a PhD en Dirección de Empresas de la Universidad de Valencia (España) Patricia Fuel, quien después de trabajar durante 17 años en el ecosistema emprendedor de Medellín, está desarrollando su tesis doctoral cuyo objetivo es identificar si existe un perfil ideal de equipo emprendedor con temperamentos y competencias definidas que contribuya significativamente al desempeño de las nuevas empresas.

Para llevar a cabo el estudio cuantitativo requiere que empresas colombianas que tengan entre 1 y 10 años y estén conformadas por dos o más socios, diligencien dos cuestionarios sencillos que se encuentran en línea, uno con la información de los emprendedores y otro con la información de la empresa.

[Cuestionario Emprendedores](#)

[Cuestionario Empresas Fnro](#)

Les pedimos a quienes nos puedan apoyar, que las diligencien a más tardar el día de mañana 16 de junio, para que apoyemos esta investigación que generará resultados muy interesantes y facilitará el trabajo de selección de emprendedores para programas de apoyo al emprendimiento e incluso para que los mismos emprendedores conformen equipos más efectivos.

Cabe anotar que la participación es voluntaria y que la información de quienes participen será confidencial, y se utilizará sólo con fines estadísticos y académicos.

Cualquier duda al respecto pueden escribir al correo: [pafuel@alumni.uv.es](mailto:pafuel@alumni.uv.es)

Muchas gracias!

**Ana M. Betancur**

Líder de Proyectos

*Project Leader*

T. +57 4 604 3700 Ext.158

## Ruta N

Buenos días,

En el camino a fortalecer el ecosistema de innovación de Medellín, actores como investigadores y académicos de La Ciudad, son muy relevantes para identificar falencias y reforzar virtudes de la comunidad de emprendedores.

Por lo anterior, compartimos con ustedes dos cuestionarios que son parte de la tesis doctoral de la señora Patricia Fuel, exdirectora del Parque del Emprendimiento, quien busca identificar si existe un perfil de equipo emprendedor con temperamentos y competencias definidas, que contribuya significativamente al desempeño de la nueva empresa.

Los resultados de la investigación facilitarán el trabajo de selección para programas de apoyo al emprendimiento, financiadores, diseño de políticas públicas, programas de formación y desarrollo de competencias.

Para llevar a cabo el estudio cuantitativo se solicita que **empresas** que tengan **entre 1 y 10 años de constituidas** y estén conformadas por **dos o más socios**, realicen dos cuestionarios sencillos que se encuentran al final de este correo. Uno con la información de los emprendedores y otro con la información de la empresa.

La información que se entregue en los formularios será tratada bajo total confidencialidad, y será usada sólo con los fines investigativos mencionados anteriormente, por lo que se garantiza que no será compartida total ni parcialmente con ninguna entidad o persona fuera del equipo investigador.

**RUTA N aclara que no tiene ninguna relación con esta investigación y la realización de los formularios es totalmente voluntaria.**

**Nuestra participación únicamente consiste en el apoyo en la difusión de esta invitación.**

Agradecemos su atención y participación.

**Enlace a cuestionarios:**

[Cuestionario Emprendedores](#)

[Cuestionario Empresas](#)

## Universidad EAFIT

**Hola** Deseo que te encuentres súper bien.

Además de saludarte te quería preguntar si recibiste un correo que envié el miércoles de la semana pasada, sobre un estudio en el que va a participar la Universidad EAFIT, para comprender las características y necesidades de su comunidad empresarial, con el fin de analizar si existe un perfil de equipo emprendedor con temperamentos y competencias definidas, que contribuyan significativamente al desempeño de las nuevas empresas.

**Si tu empresa basada en conocimiento tiene menos de 10 años de constituida** me gustaría que hicieras parte de este estudio.

Tu participación en esta investigación es **voluntaria y tu identidad**, así como las respuestas suministradas, **serán de carácter confidencial** y los datos se utilizarán únicamente para fines estadísticos y académicos de una investigación doctoral.

Solo debes diligenciar los dos cuestionarios que te comparto a continuación:

**1.** Link: **Cuestionario Emprendedores**, este enlace debe ser diligenciado **por cada uno de los socios** de la empresa con su información personal. **Toma máximo 10 minutos.**

**2.** Link: **Cuestionario Empresas Fnro**, este enlace es un cuestionario sobre la empresa, **solo se llena una vez.**

Cualquier inquietud o información adicional pueden contactarse con la doctoranda **Patricia Fúel** en el siguiente correo electrónico [pafuel@alumni.uv.es](mailto:pafuel@alumni.uv.es); es de anotar que después tendremos acceso a un capítulo de la investigación con los datos de la comunidad empresarial de EAFIT que participó en la investigación.

**NOTA:** En el caso que no cumplas con el requisito "empresa basada en conocimiento con menos de 10 años de constituida" te invito a compartir esta información con un estudiante de pregrado o postgrado o egresado de la Universidad EAFIT para que tengamos un excelente estudio de nuestra comunidad empresarial.

**Agradezco me confirmes la recepción de este correo.**

Cordialmente.

**Lady Janeth Giraldo Ortiz**

Coordinadora del Programa de Acompañamiento a Nuevos  
Empresarios  
Innovación EAFIT

---

Carrera 49 N° 7 sur – 50, Medellín – Colombia  
Línea de atención al usuario: (57 4) 4489500 [www.eafit.edu.co](http://www.eafit.edu.co)

• **Inspira Crea Transforma** •

Universidad EAFIT - Vigilada Mineducación  
Acreditada Institucionalmente hasta 2018. Resolución 1680 de 2010

## Proantioquia (1)

VNIVERSITAT  
DE VALÈNCIA

PROANTIOQUIA  
Fundación para el desarrollo

### Estimado emprendedor



Presidente Negocio de Galletas  
y Vicepresidente de Región  
Estratégica Norte Grupo  
Nutresa.

Gracias por apoyar esta investigación doctoral. Tenemos el cuestionario de tu empresa y de uno de los socios. Para el estudio requerimos que al menos **DOS** socios hayan diligenciado el cuestionario de emprendedores.

Por eso las 10 primeras empresas cuyos socios completen el cuestionario faltante tendrán la oportunidad de almorzar con **Alberto Hoyos Lopera**, prestigioso empresario que estará presto a escucharte y darte orientaciones.\*

FORMULARIO  
EMPRENDEDORES

\*Un (1) socio por empresa podrá participar en el almuerzo.

\*La empresa debe estar legalmente constituida, tener entre 1 y 10 años y estar conformada por al menos dos socios.

\*El almuerzo se realizará en la ciudad de Medellín.

Patricia Fuel  
FUEL FOR YOUR IDEAS

## Proantioquia (2)

VNIVERSITAT  
E VALÈNCIA

PROANTIOQUIA  
Fundación para el desarrollo

### Estimado emprendedor



Fundador y presidente de Distrihogar S.A.  
Miembro de junta directiva de Ruta N,  
Proantioquia, Concreto, Fundación  
Bancolombia y Crystal, entre otras  
compañías.

Gracias por apoyar esta investigación doctoral. Tenemos el cuestionario de tu empresa y de uno de los socios. Para el estudio requerimos que al menos **DOS** socios hayan diligenciado el cuestionario de emprendedores.

Por eso las 10 primeras empresas cuyos socios completen el cuestionario faltante tendrán la oportunidad de almorzar con **Ricardo Sierra Moreno**, prestigioso empresario que estará presto a escucharte y darte orientaciones.\*

FORMULARIO  
EMPRENDEDORES

\*Un (1) socio por empresa podrá participar en el almuerzo.

\*La empresa debe estar legalmente constituida, tener entre 1 y 10 años y estar conformada por al menos dos socios.

\*El almuerzo se realizará en la ciudad de Medellín.

Patricia Fuel  
FUEL FOR YOUR IDEAS

## Piezas digitales para redes sociales (1)



¿TIENES UNA EMPRESA  
**CON MENOS DE 10 AÑOS**  
Y QUIERES CONTRIBUIR A LA GENERACIÓN  
**DE CONOCIMIENTO CIENTÍFICO**  
EN EMPRENDIMIENTO INNOVADOR?

Te invitamos a hacer parte de esta investigación doctoral ingresando a los enlaces que se encuentran en la descripción de la foto:

- Cuestionario Emprendedores
- Cuestionario Empresa

↓

VNIVERSITAT [E-%]  
ID VALÈNCIA  
Facultat d' Economia

## Piezas digitales para redes sociales (2)



¿TIENES UNA EMPRESA  
**CON MENOS DE 10 AÑOS**  
Y QUIERES CONTRIBUIR A LA GENERACIÓN  
**DE CONOCIMIENTO CIENTÍFICO**  
EN EMPRENDIMIENTO INNOVADOR?


Te invitamos a hacer parte de esta investigación doctoral ingresando a los enlaces que se encuentran en la descripción de la foto:

- Cuestionario Emprendedores
- Cuestionario Empresa

↓

VNIVERSITAT [E%]  
ID VALÈNCIA  
Facultat d' Economia

### Piezas digitales para redes sociales (3)



¿TIENES UNA EMPRESA  
**CON MENOS DE 10 AÑOS**  
Y QUIERES CONTRIBUIR A LA GENERACIÓN  
**DE CONOCIMIENTO CIENTÍFICO**  
EN EMPRENDIMIENTO INNOVADOR?

Te invitamos a hacer parte de esta investigación doctoral ingresando a los enlaces que se encuentran en la descripción de la foto:

- Cuestionario Emprendedores
- Cuestionario Empresa

↓

VNIVERSITAT [Q%]  
ID VALÈNCIA  
Facultat d' Economia



## Mensaje de la convocatoria compartido en Twitter



**Juliana Ossa** @July\_ossa · 20 abr.

Investigación de @PatriciaFuel tu información será de gran utilidad.

Emprendedor: [goo.gl/SYRsJH](https://goo.gl/SYRsJH) Empresa [goo.gl/RVixTU](https://goo.gl/RVixTU)

¿TIENES UNA EMPRESA  
**CON MENOS DE 10 AÑOS**  
Y QUIERES CONTRIBUIR A LA GENERACIÓN  
**DE CONOCIMIENTO CIENTÍFICO**  
EN EMPRENDIMIENTO INNOVADOR?

Te invitamos a hacer parte de esta investigación doctoral ingresando a los enlaces que se encuentran en la descripción de la foto:

- Cuestionario Emprendedores
- Cuestionario Empresa

↓

VNIVERSITAT ID VALÈNCIA [Q%]  
Facultat d' Economia

Tú, Bancóldex, Velum Ventures y 4 más



## Apéndice B: Cuestionario Emprendedor/Socio



**Objetivo de la investigación doctoral en dirección de empresas: comprobar la relación entre las competencias y temperamentos de un equipo emprendedor y el desempeño de una empresa de reciente creación.**

**Doctoranda: Magíster en gestión de ciencia, tecnología e innovación, Patricia Fuel**

**A quien se dirige esta encuesta: empresa conformada por dos o más socios, que tenga menos de 10 años de constituida.**

**Su participación es voluntaria y su identidad, así como las respuestas suministradas, serán de carácter confidencial y los datos se utilizarán únicamente para fines estadísticos y académicos.**

**De antemano le agradezco por su tiempo.**

### Cuestionario Emprendedor/socio

#### Información Inicial

1. Nombres y Apellidos Completos del Emprendedor
  
2. Nombre de la empresa o razón social
  
3. Nit de la Empresa
  
4. Género del emprendedor (encierre en un círculo su respuesta)
  - Femenino
  - Masculino
  
5. Fecha Nacimiento Emprendedor (día/mes/año)
  
6. Teléfono fijo
  
7. Teléfono Celular
  
8. Correo electrónico

9. ¿En qué zona del Valle de Aburrá vive?

10. Estado Civil

11. Número de Hijos

### Estudios

12. Nivel de Inglés \*

13. Seleccione la opción del nivel de inglés con una X debajo de lo que corresponda según: Bajo, Medio, Alto

	Bajo	Medio	Alto
• Habla			
• Escribe			
• Escucha			

14. Nivel máximo de estudios obtenido \*

En caso de tener educación superior, por favor indique la información de su pregrado (técnica, tecnología, carrera universitaria)

15. Nombre del título obtenido \*

16. Institución donde obtuvo el título

17. País donde obtuvo el título \*

18. Año en el que obtuvo el título \*

19. ¿Tiene títulos de posgrado? \*

Indique Sí en caso de contar mínimo con un título de especialización, maestría o doctorado

- Sí
- No

### Socio, Participación Empresa, Empleado

20. Es usted: \*

Seleccione **una** opción de la lista

- Socio y empleado de su empresa
- Socio Fundador
- Socio y empleado en otra empresa

21. ¿Qué % de participación tiene en la empresa?

22. ¿Es socio de otras empresas?

- Sí
- No

**Espíritu Emprendedor**

23. ¿Con cuál de las siguientes opciones se identifica más? \*
- Seleccione **una** opción de la lista
- Me gusta trabajar manejando mi propio tiempo
  - Me gusta trabajar en un tema que conozco o domino a la perfección
  - Me gusta trabajar en muchas cosas al mismo tiempo
  - Me gusta estar en un ambiente estable y seguro
  - Me gusta inventar y crear cosas nuevas
  - Me gusta ayudar a las personas para que estén bien
  - Me gusta afrontar retos y desafíos
  - Me gusta tener armonía entre los diferentes aspectos de mi vida
24. ¿Con cuál de las siguientes características se identifica más? \*
- Seleccione **una** opción de la lista
- Competitivo(a)
  - Expresivo(a)
  - Paciente
  - Organizado(a)
25. ¿Usted contó con apoyo de su familia para poner en marcha su emprendimiento? \*
- Sí
  - No
26. ¿En su familia hay personas que hayan creado empresa? \*
- Sí
  - No
27. ¿Tuvo experiencias laborales antes de emprender? \*
- Sí
  - No
28. ¿Están relacionadas esas experiencias con su emprendimiento? \*
- Sí
  - No
29. ¿Qué tan satisfecho está con los resultados GLOBALES de la empresa? \*
- Seleccione **una** opción de la lista
- Muy satisfecho
  - Satisfecho
  - Aceptable
  - Poco satisfecho
  - Insatisfecho

A continuación por favor señale con una X una de las cuatro opciones para cada factor.

30. ¿Cuándo inició con este proyecto, cuán importante fue cada uno de los siguientes factores en su motivación?

<b>¿Cuándo inició con este proyecto, cuán importante fue cada uno de los siguientes factores en su motivación?</b>	<b>No tuvo importancia</b>	<b>Tuvo poca importancia</b>	<b>Fue importante</b>	<b>Fue muy importante</b>
Lograr mi realización personal				
Poner en práctica mis conocimientos				
Aprovechar una oportunidad identificada a partir de mi experiencia laboral				
Aprovechar una oportunidad identificada a partir de mis investigaciones				
Ser mi propio jefe				
Crear una empresa que crezca sostenidamente en ventas y/o empleo				
Obtener estatus social				
Seguir la tradición familiar de estar en negocios				
Mejorar mi nivel de ingresos				
Haber impulsado esta idea en la empresa donde trabajaba y no haber recibido respuesta				
Ser como un empresario que Ud. Admiraba y que era cercano a usted				
Estar desempleado				
Estar insatisfecho con su actual empleo/profesión				
Temer ser despedido				
No poder insertarme laboralmente en mi profesión una vez finalizados mis estudios				
No haber finalizado mis estudios				

31. Actitudes y competencias emprendedoras actuales A continuación por favor señale con una X una de las cuatro opciones

Actitudes y competencias emprendedoras actuales	Nada importante	Poco importante	Importante	Muy importante
Tener visión de largo plazo				
Identificar y proponer nuevas ideas o proyectos				
Anticiparse a los cambios de escenarios				
Resolver problemas en forma creativa				
Proactividad e iniciativa				
Actuar con flexibilidad y saber adaptarse a los cambios de escenarios				
Toma de decisiones en forma ejecutiva				
Delegar actividades y autoridad				
Comunicar las ideas con claridad				
Negociar				
Trabajar en equipo y relaciones con los demás				
Administrar recursos				
Planificar, elaborar y evaluar proyectos				
Comprometerse con el trabajo				
Tolerar el riesgo y la incertidumbre				
Aprender de la experiencia				

#### Determinación del temperamento – Tendencias DISC.

El ejercicio que vas a realizar, dará una pauta sobre tu temperamento. Para conocer más a fondo sobre el temperamento, se necesitan estudios más detallados. Esto es sólo una tendencia.

#### **Observación importante:**

Consigna en esta evaluación la primera impresión que tienes de ti frente a cada palabra. No hay respuestas buenas ni malas.

#### **Instrucciones:**

- Califica las palabras, de cada fila horizontal, en una escala de 1 a 4. La calificación dada, debe indicar qué tanto te describe cada palabra, asignando 4 a la que más te describe de todas ellas y 1 a la que menos.

- En una línea horizontal no puede haber dos palabras con la misma calificación. A continuación aparece un ejemplo:

Audaz       Espontáneo       Estable       Organizado

comienza a calificarte por filas, del 1 al 4 (*sentido horizontal*)

.....→

<b>D</b>	<b>I</b>	<b>S</b>	<b>C</b>
<input type="checkbox"/> Enérgico	<input type="checkbox"/> Vivaz	<input type="checkbox"/> Modesto	<input type="checkbox"/> Discreto
<input type="checkbox"/> Agresivo	<input type="checkbox"/> Emotivo	<input type="checkbox"/> Complaciente	<input type="checkbox"/> Constante
<input type="checkbox"/> Directo	<input type="checkbox"/> Animoso	<input type="checkbox"/> Agradable	<input type="checkbox"/> Acertado
<input type="checkbox"/> Tenaz	<input type="checkbox"/> Compasivo	<input type="checkbox"/> Dócil	<input type="checkbox"/> Perfeccionista
<input type="checkbox"/> Atrevido	<input type="checkbox"/> Impulsivo	<input type="checkbox"/> Amable	<input type="checkbox"/> Precavido
<input type="checkbox"/> Competitivo	<input type="checkbox"/> Expresivo	<input type="checkbox"/> Sustentador	<input type="checkbox"/> Preciso
<input type="checkbox"/> Arriesgado	<input type="checkbox"/> Hablador	<input type="checkbox"/> Relajado	<input type="checkbox"/> Objetivo
<input type="checkbox"/> Argumentador	<input type="checkbox"/> Divertido	<input type="checkbox"/> Paciente	<input type="checkbox"/> lógico
<input type="checkbox"/> Audaz	<input type="checkbox"/> Espontáneo	<input type="checkbox"/> Estable	<input type="checkbox"/> Organizado
<input type="checkbox"/> Dirigente	<input type="checkbox"/> Optimista	<input type="checkbox"/> Apacible	<input type="checkbox"/> Concienzudo
<input type="checkbox"/> Decidido	<input type="checkbox"/> Alegre	<input type="checkbox"/> Leal	<input type="checkbox"/> Serio
<input type="checkbox"/> Independiente	<input type="checkbox"/> Entusiasta	<input type="checkbox"/> Buen oyente	<input type="checkbox"/> Altas Normas

Le agradezco por el tiempo dedicado y su colaboración para generar conocimiento científico para sobre el emprendimiento de nuestra región.



## Apéndice C: Cuestionario Empresa



**Objetivo de la investigación doctoral en dirección de empresas: comprobar la relación entre las competencias y temperamentos de un equipo emprendedor y el desempeño de una empresa de reciente creación.**

**Doctoranda: Magíster en gestión de ciencia, tecnología e innovación, Patricia Fuel**

**A quien se dirige esta encuesta: empresa conformada por dos o más socios, que tenga menos de 10 años de constituida.**

**Su participación es voluntaria y su identidad, así como las respuestas suministradas, serán de carácter confidencial y los datos se utilizarán únicamente para fines estadísticos y académicos.**

**De antemano le agradezco por su tiempo.**

### Cuestionario Empresa

32. Nombre de la Empresa, razón social.

33. Correo electrónico

34. NIT de la empresa (con dígito de verificación)

35. Fecha de constitución (mes/día/año)

36. Encierre en un círculo el Sector Económico al cual pertenece su empresa

- Servicios
- Industria
- TIC Tecnologías de la Información y/o Comunicaciones
- Otro

37. Página web de su empresa

38. Número telefónico

39. Nombre del representante legal

40. Número telefónico del representante legal de la empresa

41. Número de socios de la empresa

42. Desde que inició la empresa, ¿se han realizado cambios en la composición de los socios?  
Encierre en un círculo.

- Sí
- No

43. ¿La empresa ha recibido recursos de inversionistas?

- Sí
- No

44. ¿La empresa ha realizado negocios internacionales?

- Sí
- No

45. ¿Existe un plan estratégico para generar nuevos productos y/o servicios, con una dotación presupuestal y una estimación de la rentabilidad esperada?

- Sí
- No

46. ¿Gestiona la empresa sus activos de propiedad intelectual, patentes, registro de marca, derechos de autor y secretos industriales?

- Sí
- No

47. Encierre en un círculo una única respuesta: ¿En cuál de los siguientes aspectos pretende que se destaque su empresa para conseguir el éxito?

- Calidad
- Innovación
- Disponibilidad y rapidez
- Personalización del producto/servicio
- Precio

48. ¿La empresa está afiliada o hace parte de una asociación gremial o empresarial?

- Sí
- No

49. ¿Poseen un acuerdo privado de socios?

- Sí
- No

50. ¿Tiene la empresa una definición de la estructura organizacional, cargos y perfiles?

- Sí
- No

51. ¿La empresa tiene Junta Directiva?

- Sí
- No

52. ¿Desarrolla acciones ambientales y sociales?

- Sí
- No

53. ¿La empresa invierte en formación y capacitación de sus empleados?

- Sí
- No

54. ¿Tiene la empresa una política de distribución de ganancias y pérdidas?

- Sí
- No

55. ¿Qué tan satisfechos están con los proveedores? Encierre en un círculo su respuesta

Insatisfecho	Poco satisfecho	Aceptable	Satisfecho	Muy satisfecho
1	2	3	4	5

56. ¿Qué tan satisfechos están con los empleados?

Insatisfecho	Poco satisfecho	Aceptable	Satisfecho	Muy satisfecho
1	2	3	4	5

57. ¿Qué tan satisfechos están con los clientes?

Insatisfecho	Poco satisfecho	Aceptable	Satisfecho	Muy satisfecho
1	2	3	4	5

58. ¿Qué tan satisfechos están con los inversionistas? (si los tiene)

Insatisfecho	Poco satisfecho	Aceptable	Satisfecho	Muy satisfecho
1	2	3	4	5

59. Indique los Activos Totales del primer año de operación de su empresa

60. Indique los Pasivos Totales del primer año de operación de su empresa

61. Indique las Ventas del primer año de operación de su empresa

62. Indique el Resultado (pérdida o ganancia) del primer año de operación de su empresa

63. Indique los Activos Totales del segundo año de operación de su empresa

64. Indique los Pasivos Totales del segundo año de operación de su empresa

65. Indique las Ventas del segundo año de operación de su empresa

66. Indique el Resultado (pérdida o ganancia) del de operación de su empresa

**Opcional, si su empresa tiene 3 o más años de antigüedad**

67. Indique los Activos Totales del tercer año de operación de su empresa

68. Indique los Pasivos Totales del tercer año de operación de su empresa

69. Indique las Ventas del tercer año de operación de su empresa

70. Indique el Resultado (pérdida o ganancia) del tercer año de operación de su empresa

**Muchas gracias por su participación.**