



# UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

LIDERAZGO DEL EMPRENDEDOR COMUNICACIONAL EN EL  
ESCENARIO DE LA NUEVA NORMALIDAD

CALVA GRANDA LIZBETH ESTEFANIA  
LICENCIADA EN COMUNICACIÓN SOCIAL

MACHALA  
2021



# UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

LIDERAZGO DEL EMPRENDEDOR COMUNICACIONAL EN EL  
ESCENARIO DE LA NUEVA NORMALIDAD

CALVA GRANDA LIZBETH ESTEFANIA  
LICENCIADA EN COMUNICACIÓN SOCIAL

MACHALA  
2021



# UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

EXAMEN COMPLEXIVO

LIDERAZGO DEL EMPRENDEDOR COMUNICACIONAL EN EL ESCENARIO DE  
LA NUEVA NORMALIDAD

CALVA GRANDA LIZBETH ESTEFANIA  
LICENCIADA EN COMUNICACIÓN SOCIAL

TUSA JUMBO FERNANDA ESPERANZA

MACHALA, 20 DE SEPTIEMBRE DE 2021

MACHALA  
20 de septiembre de 2021

# COMPLEXIVO

*por* Lizbeth Calva

---

**Fecha de entrega:** 26-ago-2021 04:31p.m. (UTC-0500)

**Identificador de la entrega:** 1636462436

**Nombre del archivo:** Copia\_de\_liz\_caso\_practico\_final.docx (30.46K)

**Total de palabras:** 4652

**Total de caracteres:** 25285

## CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL

La que suscribe, CALVA GRANDA LIZBETH ESTEFANIA, en calidad de autora del siguiente trabajo escrito titulado LIDERAZGO DEL EMPRENDEDOR COMUNICACIONAL EN EL ESCENARIO DE LA NUEVA NORMALIDAD, otorga a la Universidad Técnica de Machala, de forma gratuita y no exclusiva, los derechos de reproducción, distribución y comunicación pública de la obra, que constituye un trabajo de autoría propia, sobre la cual tiene potestad para otorgar los derechos contenidos en esta licencia.

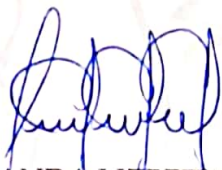
La autora declara que el contenido que se publicará es de carácter académico y se enmarca en las disposiciones definidas por la Universidad Técnica de Machala.

Se autoriza a transformar la obra, únicamente cuando sea necesario, y a realizar las adaptaciones pertinentes para permitir su preservación, distribución y publicación en el Repositorio Digital Institucional de la Universidad Técnica de Machala.

La autora como garante de la autoría de la obra y en relación a la misma, declara que la universidad se encuentra libre de todo tipo de responsabilidad sobre el contenido de la obra y que asume la responsabilidad frente a cualquier reclamo o demanda por parte de terceros de manera exclusiva.

Aceptando esta licencia, se cede a la Universidad Técnica de Machala el derecho exclusivo de archivar, reproducir, convertir, comunicar y/o distribuir la obra mundialmente en formato electrónico y digital a través de su Repositorio Digital Institucional, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico.

Machala, 20 de septiembre de 2021



CALVA GRANDA LIZBETH ESTEFANIA  
1105264681

# COMPLEXIVO

## INFORME DE ORIGINALIDAD

3%

INDICE DE SIMILITUD

2%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

## FUENTES PRIMARIAS

1

[www.redalyc.org](http://www.redalyc.org)

Fuente de Internet

<1 %

2

[revista-academica.utb.edu.ec](http://revista-academica.utb.edu.ec)

Fuente de Internet

<1 %

3

Submitted to Universidad Cesar Valle

Trabajo del estudiante

<1 %

4

[www.vademecum.es](http://www.vademecum.es)

Fuente de Internet

<1 %

5

Emilmary Maya, Julio Juvenal Aldana ;  
Josía Isea Argüelles. "Liderazgo Direc  
Educación de Calidad", CIENCIAMATF

Publicación

<1 %

6

[temoa.itesm.mx](http://temoa.itesm.mx)

Fuente de Internet

<1

7

[moam.info](http://moam.info)

Fuente de Internet

<1 %

8

[www.opendemocracy.net](http://www.opendemocracy.net)

Fuente de Internet

<1 %



bibhum-artes.ucla.edu.ve

<1 %

Fuente de Internet

---

---

Excluir citas

Activo Excluir bibliografía

Activo

Excluir coincidencias

Apagado

## **DEDICATORIA**

*A mi esposo, a mi hija y a toda mi familia,  
quienes han hecho lo posible por ayudarme*

*Ellos son la razón principal de mi esfuerzo y dedicación,  
han sido los pilares fundamentales  
en toda mi trayectoria universitaria.*

## **AGRADECIMIENTO**

*Agradezco a Dios por bendecirme y guiarme a lo largo de mi trayectoria para cumplir cada uno de mis objetivos propuestos, por ser un gran apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.*

*A mi esposo, mi padre y mi familia, por ser el pilar fundamental y siempre enseñarme hacer una persona de bien, por sus consejos, valores inculcados y siempre estar presente en cada una de las etapas de mi vida.*

*A los docentes de la Universidad Técnica de Machala por haber compartido sus conocimientos, y en especial a la Lcda. Fernanda Tusa tutora de mi proyecto de investigación quien me ha guiado con su paciencia, y rectitud como docente.*



## ÍNDICE

Resumen	5
Abstract	6
<b>1. Introducción</b>	<b>7</b>
<b>1.1. Antecedentes</b>	<b>7</b>
<b>1.2. Problema de investigación</b>	<b>8</b>
<b>1.3. Objetivos del estudio</b>	<b>9</b>
Objetivo general	9
Objetivos específicos	9
<b>1.4. Contextualización de la investigación</b>	<b>9</b>
<b>1.5. Justificación</b>	<b>10</b>
<b>2.2. Liderazgo</b>	<b>11</b>
<b>2.3. Empresa y liderazgo</b>	<b>11</b>
<b>2.4. Liderazgo efectivo</b>	<b>12</b>
<b>4. Resultados</b>	<b>15</b>
<b>5. 4.1. Significado de líder comunicacional</b>	<b>15</b>
<b>4.2. Empezar una empresa de medios</b>	<b>16</b>
<b>4.3. Proyectos futuros de emprendedores comunicacionales</b>	<b>17</b>
<b>4.4. Estrategias para fidelizar al público</b>	<b>18</b>
<b>4.5. Dificultades que sufren los emprendedores al iniciar su propio negocio</b>	<b>19</b>
<b>4.6. Características de un líder o emprendedor comunicacional</b>	<b>20</b>
<b>7. Recomendaciones</b>	<b>24</b>
<b>8. Referencias bibliográficas</b>	<b>24</b>
<b>9. Anexos</b>	<b>27</b>

## Resumen

El presente trabajo de investigación corresponde al examen complejo, año 2021, previo a la obtención del título de Licenciada en Comunicador Social. Este estudio ha realizado una caracterización del perfil del emprendedor comunicacional y líder de empresas comunicacionales y áreas afines en la provincia de El Oro, Ecuador, en el primer semestre del año 2020. Para ello, aplicó un diseño metodológico cualitativo mediante el uso de la técnica de la entrevista a profundidad a diez emprendedores comunicacionales orenses que han sido reconocidos por la audiencia por la calidad de sus productos y servicios, trayectoria profesional y mística de trabajo. Al respecto, el banco de preguntas giró en torno a las variables: definición de líder comunicacional, motivación para emprender, desafíos del emprendedor, dificultades para emprender, estrategias de fidelización de audiencias. Como resultado se infiere que para los entrevistados un emprendedor es alguien que, más allá de un título universitario, sabe desempeñarse con solvencia en el terreno profesional, aprovecha las oportunidades con ingenio y creatividad. También se considera, entre sus valores y rasgos, el hecho de ser una persona perseverante, resiliente, con capacidad de adaptarse a los cambios, muy activo y dinámico, así como curioso e inquisidor. Finalmente, destacaron que el emprendedor nunca deja de aprender, de manera autodidacta y aprovecha para ello las redes sociales y el acceso a Internet, lo que le ha permitido encontrar nichos de mercado emergentes y alternativos en un momento de crisis pandémica. Como conclusión, se considera que un emprendedor no nace, sino que se va forjando en el camino de la práctica asidua de la profesión y que el éxito de estos líderes comunicacionales depende en un grado significativo del componente motivacional interno y el factor familiar a nivel afectivo-emocional.

**Palabras clave:** Líder comunicacional, emprendedor, empresas de comunicación, perfil, personalidad, provincia de El Oro.

## **Abstract**

The present research work corresponds to the comprehensive exam, year 2021, prior to obtaining the degree of Bachelor in Social Communication. This study has made a characterization of the profile of the communicational entrepreneur and leader of communicational companies and related areas in the province of El Oro, Ecuador, in the first semester of the year 2020. For this purpose, it applied a qualitative methodological design using the in-depth interview technique to ten communication entrepreneurs from El Oro who have been recognized by the audience for the quality of their products and services, professional trajectory and work mystique. In this regard, the bank of questions revolved around the following variables: definition of communication leader, motivation for entrepreneurship, entrepreneurial challenges, difficulties for entrepreneurship, audience loyalty strategies. As a result, it is inferred that for the interviewees, an entrepreneur is someone who, beyond a university degree, knows how to perform with solvency in the professional field, takes advantage of opportunities with ingenuity and creativity. They also consider, among their values and traits, the fact of being a persevering, resilient person, with the capacity to adapt to changes, very active and dynamic, as well as curious and inquisitive. Finally, they emphasized that the entrepreneur never stops learning, in a self-taught way and takes advantage of social networks and Internet access, which has allowed him/her to find emerging and alternative market niches at a time of pandemic crisis. In conclusion, it is considered that an entrepreneur is not born, but is forged along the path of assiduous practice of the profession and that the success of these communicational leaders depends to a significant degree on the internal motivational component and the family factor at an affective-emotional level.

**Keywords:** Communication leader, entrepreneur, communication companies, profile, personality, province of El Oro.

## **Liderazgo del emprendedor comunicacional en el escenario de la nueva normalidad**

### **1. Introducción**

#### **1.1. Antecedentes**

El presente trabajo de investigación es un requisito fundamental para la obtención del título de tercer nivel, el cual es realizado mediante la búsqueda de artículos científicos. Dicha investigación se enfoca en dar a conocer las características dominantes que debería tener el nuevo emprendedor de las ciencias de la comunicación y gestión de empresas comunicativas del siglo XXI. Por lo tanto, mediante dicho problema surge el planteamiento del siguiente tema: ‘Liderazgo del emprendedor comunicacional en el escenario de la nueva normalidad’. “La dinámica de las instituciones educativas de Educación Superior está permeada constantemente por factores internos y externos que influyen directamente en la labor del emprendedor” (Khan, 2017, como cita Acosta & Ponce, 2019, p. 176). También cabe mencionar que “el comportamiento de este colaborador varía de acuerdo con la motivación, en el que la satisfacción laboral es un asunto de suma importancia para su buen desempeño” (Kebede y Demeke, 2017, como cita Acosta & Ponce, 2019, p. 176). Para Becerra (2020):

(...) el emprendedor muestra una doble apariencia que supone saber lanzar nuevos ideales con independencia, ser una persona capaz de tomar riesgos, ser serio, con visión, con aforo de autoridad y con la capacidad de solucionar los problemas organizacionales, así como los que se le presentan a las personas en su proceso de interacción social (p.184).

El liderazgo desde mucho tiempo atrás a tenido la capacidad de verse inmerso en el comportamiento de las personas de su alrededor y lograr su objetivo, para esto el líder emprendedor se deberá tener las metas claras ya sean a corto o largo plazo, mediante esto ayudar a generar oportunidades hacia las personas motivándolas a emprender.

## **1.2. Problema de investigación**

Autores como Contreras (2008) establecen que:

(...) el liderazgo ha sido estudiado como rasgo, característica, habilidad, condición, proceso, entre otras; concepciones de las cuales se han derivado distintas definiciones. Inicialmente hubo interés por las diferencias individuales del líder, de hecho, ésta fue la base de los estudios de personalidad centrados principalmente en la teoría de los rasgos (p. 65).

Partiendo de esto se puede decir que el líder debe presentar buena influencia, motivación y trabajo en equipo, logrando que realice un buen liderazgo dentro de su empresa o medio de comunicación. Y es que el líder debe ser motivador, guía y mediador en conflictos, buscando la satisfacción de los empleados y el bienestar de la institución. El liderazgo es importante para llevar una buena organización, lo cual permite generar una vinculación entre el liderazgo y la calidad de los procesos institucionales, lo que conlleva a satisfacer al personal (Maya, Aldana & Isea, 2019, p. 116). Según Fernández & Cardona (2017):

(...) el liderazgo y el líder como categorías de análisis surgen en la modernidad de la mano de los estudios sobre el sujeto, la constitución de subjetividades y de su relación con los grupos. En la especie humana existe la tendencia a la formación de colectividades, sin las cuales el individuo, como tal, simplemente no sobreviviría (p. 198).

El liderazgo, se basa en la interacción entre varios integrantes de grupos, ya que se realiza como una actividad donde se busca la gestión de recursos, mediante estrategias y estudio del mercado que se realiza para emprender una nueva empresa y estar acorde a las necesidades de la ciudadanía, con la finalidad de cumplir con sus objetivos. Por ello, es necesario el planteamiento de la siguiente interrogante: ¿cuáles son las características que debería tener un emprendedor de empresas de la comunicación? ¿Cuál es el perfil de liderazgo de estos emprendedores?

### **1.3. Objetivos del estudio**

#### **Objetivo general**

- Caracterizar qué significa ser un líder comunicacional en la provincia de El Oro, en el contexto de la pandemia de la COVID-19.

#### **Objetivos específicos**

- Reconocer los valores y rasgos necesarios para ser un emprendedor comunicacional.
- Identificar las dificultades de los líderes comunicacionales al emprender sus empresas en sus inicios.
- Determinar las estrategias comunicacionales de los líderes y emprendedores para fidelizar al público con sus empresas.

### **1.4. Contextualización de la investigación**

El liderazgo es un complemento esencial dentro de una empresa o medio comunicativo. Actualmente, existe amplio consenso en torno a la idea de que el liderazgo no es innato ni es un don exclusivo de ciertos individuos, sino que es susceptible de ser aprendido dentro de

un ambiente u organización (Adamek, 2007; Kouzes & Posner, 2002, como cita Contreras, 2008, p. 68).

Existen factores externos que conllevan a una persona a ejercer el liderazgo. Las condiciones de las mejoras en el mercado laboral y personal las cuales motivan a una persona a emprender ya que el hoy en día ser un líder es asumir riesgos, ser decidido para lograr superarse y triunfar dentro de su empresa o medio comunicativo que está emprendiendo.

Esta investigación se realiza en el primer semestre del año 2021, en la provincia de El Oro, en las empresas de comunicación y áreas afines, a través de entrevistas a profundidad con sus directivos y líderes, quienes comentaron los grandes desafíos de emprender, aún más, en contextos adversos como los de la crisis sanitaria de la COVID-19.

## **1.5. Justificación**

Esta investigación se justifica por la necesidad de conocer las cualidades necesarias, así como el perfil que demanda ser un líder y emprendedor de empresas de comunicación y áreas afines, más aún, en una coyuntura de crisis económica en el panorama mundial debido a la pandemia de la COVID-19.

Muchos egresados y recién titulados han visto con temor y reticencia el hecho de emprender su propio negocio en la actualidad. Por tanto, este estudio dará pautas para que la ciudadanía conozca los inicios, dificultades y desafíos de grandes emprendedores comunicacionales orenses a fin de estimular en ellos valores anímicos y sembrar ejemplo en las generaciones venideras.

## **2. Desarrollo conceptual**

### **2.1 Líder**

A criterio de Zapata (2021), “el estilo del líder emprendedor se refiere a los gerentes con buena disposición hacia nuevos retos y desafíos, son tolerantes con la disidencia y la

diversidad de ideas y comportamientos distintos de sus subordinados, promoviendo así la participación” (p. 35). Por su parte Murrieta (2017) considera que un líder tiene orgullo de sí mismo porque es experto en un conocimiento particular, en un campo o disciplina, es un ente visible, claramente visto por todos (p. 33).

Según ambos autores podemos afirmar que un líder se encuentra centrado en su objetivo o cambio que desea desarrollar, además de ser perseverante y saber tener actitud ante las situaciones o conflictos que se irán dando durante su emprendimiento.

## **2.2. Liderazgo**

Alzate & López, (2020) manifiestan que “el liderazgo representa uno de los pilares más importantes para toda persona que esté dispuesta a emprender, puesto que determina hasta qué punto puede llegar desde el ámbito personal, social y empresarial” (p. 48). El liderazgo es un pilar fundamental de todo emprendedor porque orienta una meta propuesta en el ámbito personal, social y empresarial. Hoy en día los avances de la tecnología y la competitividad en el mercado motiva a muchos emprendedores a explotar el talento que poseen y dar a conocer su talento como líderes de un producto o servicio.

## **2.3. Empresa y liderazgo**

En los países desarrollados el emprendimiento surge como una oportunidad para el crecimiento económico, pero en los países en desarrollo, predomina el emprendimiento por necesidad, producto del bajo crecimiento económico. En Latinoamérica, encontramos más emprendimientos por necesidad (Almodóvar, 2016 como cita Valenzuela, Valenzuela & Irrazaval, 2018, p. 56). Autores como Luzuriaga, Hinostroza, & Chamba, (2018) afirman que:



(...) en las empresas cada vez se exige más el saber liderar, ya que para crecer y perdurar dependen del liderazgo de sus dirigentes, un buen líder debe reunir cuatro condiciones: compromiso con la misión, comunicación de la visión, confianza en sí mismo e integridad personal. El líder debe tener muy buena comunicación y capacidad de integración, pues la comunicación cumple un rol protagónico, conlleva a tener empatía, voluntad y compromiso con los colaboradores (p. 3).

Mediante la lectura de varios artículos se determina que para que una empresa crezca y perdure es imprescindible que tenga un buen liderazgo, una persona que se encuentre comprometida y tenga la visión y confianza de poder lograr su objetivo y ser una persona humilde con los integrantes del grupo buscando darles impulso y motivación como equipo de trabajo para así alcanzar la meta que desea alcanzar dentro de empresa. Por su parte, Comas, Urrutia, Llori, Oca & Álvarez,(2018) advierten que:

(...) los efectos devastadores de la globalización en el mundo actual abaten a las pequeñas y medianas empresas, las cuales se ven impulsadas a desarrollar nuevos productos, nuevos canales de distribución, nuevos métodos de comercialización, nuevos procesos de producción y nuevas estrategias financieras, entre otras medidas emergentes, con las que pretenden dar respuesta a las crecientes demandas en el ámbito comercial (p. 5).

#### **2.4. Liderazgo efectivo**

Desde la perspectiva de Linares, Espinoza, & Gutierrez, (2021) “existe un nuevo enfoque sobre la teoría de liderazgo que combina las tareas y las relaciones, lo que genera un liderazgo de alta orientación hacia las relaciones y baja orientación hacia la tarea; es decir,

un líder sociable, expansivo con la gente y que potencia el trabajo de los demás aprovechando sus competencias (p. 4).

A criterio de Manosalvas, Tobanda, Manosalvas & Quevedo, (2021) “es necesario que se generen unas mínimas cualidades para las personas que lideran o puedan liderar emprendimientos en el futuro, porque sus decisiones influyen en el progreso personal pero significativas e influyentes son líderes natos” (p. 7-8).

Según los autores expertos en liderazgo, este se enfoca muchas veces en el entorno, ya que para poder ser un buen líder existen varias cualidades que nacen del contexto y las experiencias de vida de los emprendedores.

### **3. Metodología**

Este trabajo de investigación aplica un diseño metodológico cualitativo por ser un tema propio de las ciencias sociales y humanísticas. En cuanto a sus técnicas se efectúa la entrevista a profundidad a diferentes emprendedores y líderes comunicacionales, gestores culturales, diseñadores y publicistas radicados en la provincia de El Oro, con trayectoria profesional de al menos cinco años, ecuatorianos y residentes. Las entrevistas se realizaron en formato digital, a través de plataformas como Zoom, Google Meet y WhatsApp en el mes de julio de 2021. Las fuentes de información participantes fueron (ver Tabla 1):

**Tabla 1. Fuentes de información entrevistadas**

Entrevistados	Hoja de vida	Emprendimiento que representa	Preguntas efectuadas
Mauricio Japón	Tecnologo en mantenimiento y reparación de computadoras	Director del emprendimiento comunicacional 'Radio Quilanga'	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué significa para usted ser un líder comunicacional?</li> <li>• ¿Por qué decidió emprender una empresa de medios?</li> <li>• ¿Cuáles son sus metas a alcanzar dentro de su emprendimiento, proyectos a largo plazo?</li> <li>• ¿Qué estrategias utilizó para fidelizar al público?</li> <li>• ¿Cuáles son las dificultades que sufren los emprendedores al iniciar su propio negocio?</li> <li>• ¿Cuáles considera Ud. que son las características de un líder o emprendedor?</li> <li>• ¿Qué consejo le daría a alguien para crear un emprendimiento comunicacional?</li> </ul>
Michael Mocha	Ingeniero Comercial	Director del emprendimiento comunicacional 'MK Noticias'	
Johanna Ortiz	Comunicadora Social Asesora de imagen Maestra de protocolo	Directora del emprendimiento comunicacional "Johanna Modelos"	
Pamela Betancourt	Ingeniera en Gestión Empresarial	Directora de Vilatro	
Felipe Arévalo Novillo	Bachiller	Director del emprendimiento comunicacional 'El Machaleño'	
Kléber Aguilar	Abogado y Licenciado en Comunicación Social	Director del emprendimiento comunicacional 'K'Noticias'	
Edison Moscoso	Ingeniero en Marketing Locutor de radio Reportero	Director del emprendimiento comunicacional 'Machala TV Digital'	
Cristhian Rivera	Guionista Realizador audiovisual	Director del emprendimiento comunicacional 'Ultra narrativa audiovisual'	
Juan Carlos Santín	Master en comunicación estratégica Periodista investigativo	Director del emprendimiento comunicacional 'La voz del pueblo ECUASUR FM'	
Klever Rueda	Comunicador Social	Director del emprendimiento comunicacional 'Global TV'	

Fuente: elaboración propia.

## **4. Resultados**

### **5. 4.1. Significado de líder comunicacional**

Para Felipe Arévalo, “ser líder comunicacional es una gran responsabilidad. Cabe recalcar que no creo que somos líderes, sin embargo, tenemos el respaldo de un importante número de nuestra comunidad. Siempre con el compromiso de informar y colaborar, ese es el lema (comunicación personal, 07 de julio de 2021).

Por su parte, Michael Mocha expresó que un líder es una persona influyente en los medios de comunicación, además de tener los recursos e información y convertirse en un líder comunicativo (comunicación personal, 08 de julio de 2021). Mientras que Edison Moscoso manifestó que un líder comunicacional es una persona profesional que lleva un buen trabajo en equipo, y tiene conocimiento de lo que va realizar brindando un excelente trabajo de manera profesional hacia la ciudadanía (comunicación personal, 17 de julio de 2021).

En cambio, Johanna Ortiz considera que un líder comunicacional es aquella persona que llega con el mensaje eficientemente de acuerdo al segmento y llegar publico meta, es un emprendedor que lograra obtener los resultados deseados (comunicación personal, 12 de julio de 2021).

Del mismo modo Mauricio Japón definió al líder comunicacional como una persona constante, luchadora que sepa llegar a cumplir sus metas o proyectos trazados (comunicación personal, 14 de julio de 2021). Cristian Rivera añadió que ser un líder “es una tarea ingente en lo que se refiere a ser un visionario, motivado, capaz de guiar un equipo hacia un objetivo” (comunicación personal, 15 de julio de 2021). Por su parte, Juan Carlos Santín expresó que ser un líder significa trabajar en equipo, impulsando a cada uno a brindar su conocimiento y poder cumplir los objetivos propuestos (comunicación personal, 10 de julio de 2021).

Klever Rueda considera que ser un líder significa ser emprendedor y responsable lleno de objetivos que desea alcanzar (comunicación personal, 17 de julio de 2021). Para Pamela Betancourt, directora de Vilatro, ser un líder es saber trabajar en equipo, tener conocimiento adecuado para emprender tu propio negocio además de ser responsable y respetuoso (comunicación personal, 19 de julio de 2021). Finalmente, Kléber Aguilar, director de K Noticias, argumenta que un líder comunicacional es una persona que maneja una comunicación interna dentro de su empresa y también lo realiza hacia fuera para dar a conocer a la ciudadanía su objetivo como institución (comunicación personal, 17 de julio de 2021).

#### **4.2. Emprender una empresa de medios**

Felipe Arévalo nos reseñó la historia de su medio, *El Machaleño*, el cual nació en el año 2013. “Javier Armijos creó la página con el propósito de denunciar los actos de corrupción. La gente denunciaba allí lo que estaba mal en su barrio. Ese fue el inicio. Y poco a poco surgió nuestra empresa. El nombre es bueno. En estos momentos ya es un diario digital” (comunicación personal, 07 de julio de 2021).

Por su parte, Michael Mocha indicó que durante la pandemia decidió emprender su propio medio para dar a conocer la realidad de lo que sucede en el cantón Santa Rosa y cómo la comunidad enfrentaba la crisis sanitaria (comunicación personal, 08 de julio de 2021). Mientras que Edison Moscoso explicó que por la facilidad de uso de las plataformas digitales, las cuales aceleran los procesos comunicacionales y la interacción con el público en tiempo real es que nació su empresa de medios (comunicación personal, 17 de julio 2021). Para Johana Ortiz pesó el hecho de que su familia sea emprendedora y le haya inculcado “pensamientos de ser una persona microempresaria y formar una empresa y no ser empleada, además en la ciudad de Machala faltaba este tipo de cursos de modelos ya que en esos

momentos yo realicé un curso de modelaje para poder emprender” (comunicación personal, 12 de julio de 2021).

Mauricio Japón explicó que en sus inicios el cantón Machala no contaba con un medio de comunicación que diera a conocer cada una de los hechos culturales, sociales y políticos a nivel digital, por ello se animó a emprender su empresa (comunicación personal, 14 de julio de 2021). Por su parte, Cristian Rivera tomó como iniciativa el entorno ya que está evolucionando en propuestas innovadoras de contenido y acceso a las plataformas (comunicación personal, 15 de julio de 2021).

Juan Carlos Santín indicó que para iniciar cualquier negocio hay que contar con la experiencia necesaria suficiente sobre cómo funciona el mundo digital (comunicación personal, 10 de julio de 2021). Para Klever Rueda los medios digitales dominan el mercado actual (comunicación personal, 17 de julio de 2021). Mientras que Pamela Bethancourt mencionó la oportunidad de la digitalización y cómo ayuda a comunicarse directamente con la comunidad (comunicación personal, 19 de julio de 2021). Finalmente, Kléber Aguilar manifestó que Internet permite a la ciudadanía tener voz, reclamar sus derechos, dar a conocer sus ideas, sentirse escuchados y ser partícipes del cambio comunicacional en la era digital (comunicación personal, 17 de julio de 2021).

#### **4.3. Proyectos futuros de emprendedores comunicacionales**

A futuro, y en corto plazo, los emprendedores oreños buscan mejorar significativamente sus negocios. Al respecto, Felipe Arévalo expresó que optimizará su página web y sumará más profesionales a su staff (comunicación personal, 07 de julio de 2021). Por su parte, Michael Mocha, argumentó que espera que su medio de comunicación fidelice más audiencia por el hecho de brindar información internacional, confiable y veraz (comunicación personal, 08 de julio de 2021). Mientras que Edison Moscoso piensa establecerse como medio de

comunicación legal y obtener mayor reconocimiento de la ciudadanía (comunicación personal, 17 de julio de 2021). Del mismo modo, Johanna Ortiz seguirá fortaleciendo sus conocimientos y extenderá sus servicios hacia el tema político, a fin de llevar el campo de la etiqueta y el protocolo a los assembleístas de la provincia (comunicación personal, 12 de julio de 2021).

En cambio, Mauricio Japón planea sacar una frecuencia FM de su empresa digital y llegar a ser conocido a nivel nacional (comunicación personal, 14 de julio de 2021). Para Cristian Rivera lo más importante es incorporar más personas que se encuentren en sincronía con la visión de su empresa (comunicación personal, 15 de julio de 2021). Mientras que Juan Carlos Santín analiza el modo de incrementar sus lectores digitales (comunicación personal, 10 de julio de 2021) al igual que Klever Rueda quien busca establecerse como medio legal (comunicación personal, 17 de julio de 2021).

Pamela Betancourt, directora de Vilatro, planea que su empresa de gestión cultural sea reconocida por las autoridades de la provincia (comunicación personal, 19 de julio de 2021). Finalmente, Kléber Aguilar, director de K Noticias, manifestó que busca el crecimiento de su *fanpage* e incrementar el número de seguidores. También busca diferenciarse de la competencia por su servicio de ayuda social sin beneficio alguno (comunicación personal, 17 de julio de 2021).

#### **4.4. Estrategias para fidelizar al público**

En cuanto a las estrategias para fidelizar a la audiencia se enumeran las siguientes:

- Publicar notas locales. Manejar buena redacción y subir fotos de calidad (Arévalo, comunicación personal, 07 de julio de 2021).
- Ser un profesional honesto, con capacidad comprobada, transparente y practique el respeto hacia los demás (Mocha, comunicación personal, 08 de julio de 2021).

- Publicar noticias verificadas de fuentes confiables, informar bien a la ciudadanía y ofrecer contenido variado (Moscoso, comunicación personal, 17 de julio de 2021).
- Realizar transmisiones en vivo, concursos, capacitaciones gratuitas, ruedas de prensa, giras de medios y lanzamientos de productos y servicios (Ortiz, comunicación personal, 12 de julio de 2021)
- Tener alianzas estratégicas con diferentes profesionales en territorio, en calidad de corresponsables, y así ofrecer una variedad de programas a la audiencia (Japón, comunicación personal, 14 de julio de 2021).
- Crear proyectos comunicacionales vinculando a otras personas con gustos artísticos similares, buscando acercamiento con las personas interesadas en nuestros servicios profesionales (Rivera, comunicación personal, 15 de julio de 2021).
- Dar a conocer información confiable, siempre verificando las fuentes y llegar de manera inmediata al lugar de los sucesos (Santín, comunicación personal, 10 de julio de 2021).
- Ofrecer noticias verificadas e información veraz para que el público tenga confianza en nosotros (Rueda, comunicación personal, 17 de julio de 2021).
- Crear proyectos para dar a conocer el objetivo de nuestro emprendimiento, llegar de forma directa a la ciudadanía y motivarlas a ser partícipes (Betancourt, comunicación personal, 17 de julio de 2021).
- El trabajo debe transmitir credibilidad y mantener informada a la ciudadanía de forma inmediata (Aguilar, comunicación personal, 17 de julio de 2021).

#### **4.5. Dificultades que sufren los emprendedores al iniciar su propio negocio**

Sobre el tema de las dificultades que sufren los emprendedores se puntualizan los siguientes puntos de análisis:



- Los auspiciantes machaleños, casi en su totalidad, no poseen cultura del mercadeo. Los clientes no quieren pagar por un buen producto (Arévalo, comunicación personal, 07 de julio de 2021).
- No se cuenta con auspiciantes, por lo que se debe conseguir seguidores (Mocha, comunicación personal, 08 de julio de 2021).
- El miedo de no ser aceptado ya que uno invierte los ahorros de toda una vida (Moscoso, comunicación personal, 17 de julio de 2021).
- Es una labor titánica la búsqueda de auspiciantes (Ortiz, comunicación personal, 12 de julio de 2021).
- Existen dificultades en la adquisición de equipos, ya que los insumos digitales conllevan altos costos económicos (Japón, comunicación personal 14 de julio de 2021).
- Saber gerenciar tu empresa con base en un cronograma, trabajar con fases cada proyecto, sistematizar tu trabajo (Rivera, comunicación personal, 15 de julio de 2021).
- Siempre existe el temor de no ser aceptado por las personas y fracasar como medio de comunicación (Santín, comunicación personal, 17 de julio de 2021).
- El bajo presupuesto, los riesgos a asumir y las propias dudas que frenan nuestra visión como emprendedores (Rueda y Betancourt, comunicación personal, 17 de julio de 2021).

#### **4.6. Características de un líder o emprendedor comunicacional**

Entre las características de su emprendedor se establecen las siguientes:

- Tener paciencia, carisma y disciplina (Arévalo, comunicación personal, 07 de julio de 2021).

- Ser un profesional responsable que muestre respeto hacia las opiniones de los demás, pero siempre y cuando esta sea verificada, que ponga empeño y dedicación en su trabajo (Mocha, comunicación personal, 08 de julio de 2021).
- Ser un profesional capacitado, que muestre autoconfianza, trabaje en equipo y esté dispuesto a sobresalir a pesar de las críticas (Moscoso, comunicación personal, 17 de julio de 2021).
- Un líder debe ser luchador, alguien que sepa escuchar, trabaje en equipo, es optimista, confiado, constante en sus metas y estrategia por excelencia (Ortiz, comunicación personal, 12 de julio de 2021).
- Un líder es una persona responsable, trabaja en equipo y supera las adversidades y críticas (Japón, comunicación personal, 12 de julio de 2021).
- Un emprendedor es alguien motivado, con iniciativa y visión de futuro, sabe guiar a su talento humano a un objetivo común (Rivera, comunicación personal, 15 de julio de 2021).
- Un líder es una persona que genera confianza, maneja metas realistas y sabe trabajar en equipo (Santín, comunicación personal, 10 de julio de 2021).
- El líder es un profesional preparado y está dispuesto a superar todas las barreras o dificultades que se presenten (Rueda, comunicación personal, 17 de julio de 2021).
- Un líder es una persona empoderada, que cuenta con la experiencia en el área y sabe impulsar a su equipo de trabajo (Betancourt, comunicación personal, 19 de julio de 2021).
- Emprendedor es una persona coordinada, que le gusta trabajar en equipo y es un referente para el resto (Aguilar, comunicación personal, 17 de julio de 2021).

#### **4.7. Consejos para emprender en comunicación**

Felipe Arévalo aconseja que los emprendedores deben trabajar de corazón y con la verdad. Además, que ayuden a las minorías y colectivos vulnerables. Por su parte Michael Mocha expresa que para empezar es importante tener una base de contactos quienes referencian tu trabajo a fin de aumentar tu reputación y credibilidad. Mientras que Edison Moscoso aconseja que los futuros emprendedores crean en sí mismos, no dejen de lado las capacitaciones profesionales, sepan arriesgarse y manejen al 100% el tema digital. Así también, Johanna Ortiz mencionó la importancia de estudios previos de mercadeo, identificar las necesidades de productos y servicios comunicacionales por parte del público objetivo y saber reconocer las demandas actuales de la audiencia.

Mientras que Mauricio Japón aconseja emprender con esmero, cumplir los objetivos trazados y saber arriesgarse en los negocios. Klever Rueda recomienda la adquisición temprana de equipos necesarios y equiparar tu empresa con insumos óptimos que permitan generar productos de calidad. Además, Cristian Rivera mencionó que el líder debe tener clara la idea de lo que desea emprender, planificar con objetivos alcanzables a corto y mediano plazo y realizar una investigación previa del mercado cautivo.

Juan Carlos Santín considera que para emprender se necesita ser una persona arriesgada, que cumpla sus metas y ofrezca conocimiento y experiencia como ventajas competitivas. Asimismo Pamela Betancourt, directora de Vilatro, explicó la importancia de guiarnos por objetivos, arriesgarnos a ganar y perder, pues del aprendizaje depende el éxito del líder comunicacional. Finalmente, Kléber Aguilar, director de K Noticias, manifestó que hay que emprender con capacidad y responsabilidad, ya que la comunicación es un derecho humano y exige calidad y profesionalismo.

## **6. Conclusiones**

Al término del estudio se considera importante puntualizar las siguientes conclusiones:

- Se caracterizó qué significa ser un líder comunicacional en la provincia de El Oro, en el contexto de la pandemia de la COVID-19. Acerca de ello, los entrevistados mencionaron que para ser un líder se necesita ser una persona responsable, arriesgada, con mente visionaria, que trabaje de forma disciplinada con objetivos, cronograma y metas factibles, sepa conciliar el trabajo en equipo y escuche las necesidades de su público objetivo.
- Se reconocieron los valores y rasgos necesarios para ser un emprendedor comunicacional. Al respecto, las fuentes entrevistadas mencionaron los valores de responsabilidad, optimismo, autoconfianza, motivación, carisma, disciplina, empoderamiento y trabajo en equipo, sin dejar de lado el hecho de ser profesionales competentes, que tengan experticia en su área, con un alto dominio emocional, pues refieren que el líder debe estar dispuesto a superar los obstáculos y críticas que se presenten.
- Se identificaron las dificultades de los comunicadores al emprender sus empresas en sus inicios. En torno a este tema, los entrevistados comentaron dificultades como el miedo de no ser aceptados por el público, la falta de auspiciantes, los limitados recursos económicos y la necesidad de alfabetizar a la audiencia hacia un consumo digital con criticidad y sentido de responsabilidad.
- Se determinaron las estrategias comunicacionales de los emprendedores para fidelizar al público con sus empresas. Entre las más importantes, a criterio de los entrevistados, destaca el hecho de brindar información confiable, ser empresas que proyectan una imagen de honestidad, transparencia y respeto, motivan la participación de la audiencia mediante concursos y capacitaciones gratuitas, hacen un trabajo en tiempo real y realizan labores altruistas y de servicio social.

## 7. Recomendaciones

- Se recomienda que para ser un buen líder comunicacional siempre se debe estar preparado tanto profesional como emocionalmente ya que al momento de impulsar un medio o empresa se deberá tener confianza en sí mismo ante la presencia de críticas. Al respecto, la resiliencia es un factor clave para gerenciar con éxito una empresa de medios.
- Para lograr éxito en el proyecto a ejecutar se debe realizar previamente un estudio de mercado, siempre pensando en las necesidades de la ciudadanía. No hay que arriesgarnos sin conocer de antemano las demandas de un producto o servicio comunicacional determinado.
- Se aconseja que todo líder emprendedor cuente con sus propios equipos e invierta en la adquisición de insumos de primera línea. También un auténtico líder sabe gestionar las competencias de su talento humano y distribuye el trabajo entre todos, con respeto, escucha asertiva y conciliación entre los miembros del equipo.

## 8. Referencias bibliográficas

Acosta, D., & Ponce, E. (2019). Estilos de Liderazgo en la Educación Superior.

*Revista Conrado*, 15(68), 175-179. <https://n9.cl/8glkx>

Alzate, J., & López, S. (2020). La asertividad, una característica adicional de todo

líder emprendedor. *Revista Reflexiones y Saberes*, 12, 48-50. <https://n9.cl/vywg7>

Becerra, E. (2020). El Emprendimiento e innovación. Una perspectiva de desarrollo económico, social y sustentable en la Zona 6. *Conciencia Digital*, 3(3), 179-199.

<https://n9.cl/btsxy>

Comas, R., Urrutia, A., Llori, M., Oca, E. M., Álvarez, E. (2018). Liderazgo y administración en la pequeña y mediana empresa. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, VI(1), 1-16. <https://n9.cl/gsoi8>

Contreras, F. (2008). Liderazgo: perspectivas de desarrollo e investigación. *International Journal of Psychological*, 1(2), 64-72. <https://n9.cl/dp8r4>

Fernández, E., & Cardona, F. (2017). Los pliegues del liderazgo social y comunitario. *Jangwa Pana*, 16(2), 197-216. <https://n9.cl/wobrw>

Linares, J., Espinoza, A., Gutierrez, R. (2021). Estilo de pensamiento y liderazgo para una gestión empresarial eficaz. *CienciAmérica*, 10(1), 55-72. <https://n9.cl/2m0af>

Luzuriaga, S., Hinostroza, C., & Chamba, M. (2018). Liderazgo en las empresas y su importancia. *Espíritu Emprendedor TES*, 2(4), 1-12. <https://n9.cl/hmllk>

Manosalvas, O., Tobanda, A., Manosalvas, A., & Quevedo, V. (2021). Liderazgo transformacional y transaccional en la autoeficacia emprendedora del turismo comunitario amazónico, caso provincia de Pastaza. *Innova Research Journal* 6(1), 1-17. <https://n9.cl/eaowv>

Maya, E., Aldana, J., & Isea, J. (2019). Liderazgo Directivo y Educación de Calidad. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, V(9), 114-129. <https://n9.cl/h9v1g>

Murrieta, M. (2017). El perfil del líder y el éxito en las empresas Liderazgo Thatcher. *Revista Empresarial*, 11(42), 32-37. <https://n9.cl/b59s6>

Rodríguez, R. C. (s.f.).

Valenzuela, I., Valenzuela, B., & Irarrazaval, J. (2018). Desarrollo Emprendedor Latinoamericano y sus Determinantes: evidencias y desafíos. *Pilquen*, 21(3). <https://n9.cl/kssh6>

Zapata, G. (2021). Estilo de líder y la variable centralización en la organización: estudio teórico y empírico. *Ciencia y Sociedad*, XXXVI(1), 29-45. <https://n9.cl/2i7bp>

## 9. Anexos

### Anexo 1. Cuestionario de preguntas para entrevistas



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA  
CALIDAD, PERTINENCIA Y CALIDEX  
UNIDAD ACADÉMICA CIENCIAS SOCIALES



Entre vista a líder o emprendedor comunicacional

Nombre y apellido:

Centro de trabajo:

De tiempo profesional:

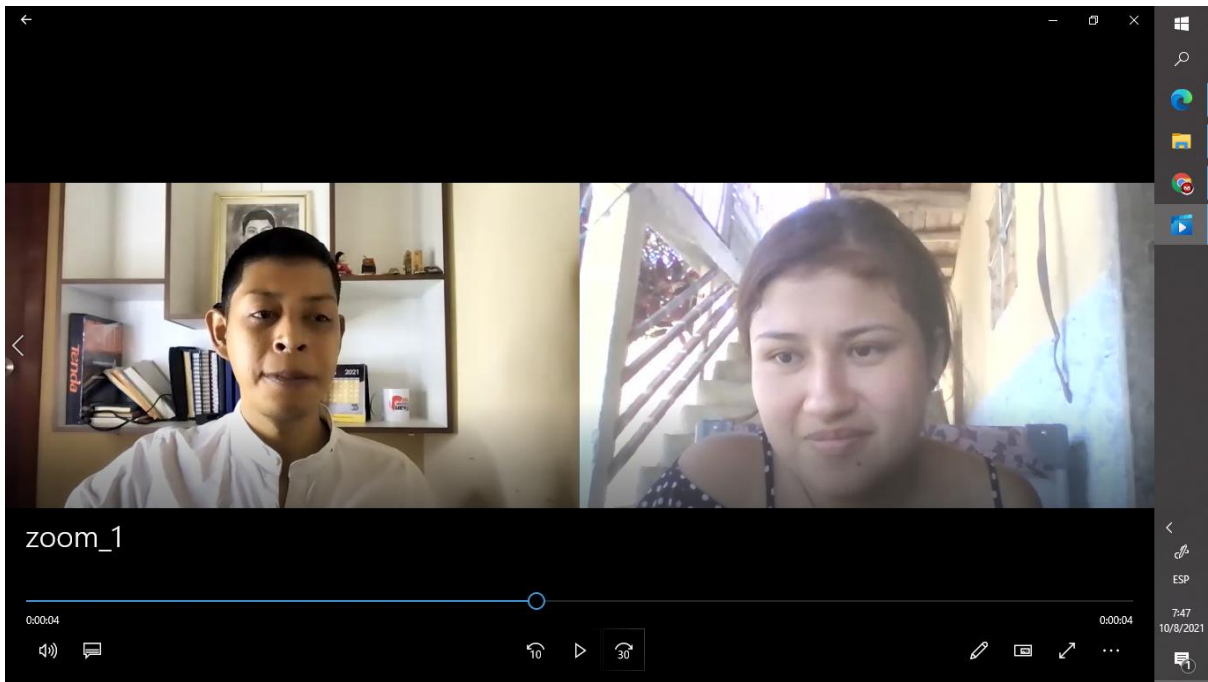
Años de experiencia profesional:

1. ¿Qué significa para usted ser un líder comunicacional?
2. ¿Por qué decidió emprender una empresa de medios?
3. ¿Cuáles son sus metas a alcanzar dentro de su emprendimiento, proyectadas a largo plazo?
4. ¿Qué estrategias utilizó para fidelizar al público?
5. ¿Cuáles son las dificultades que sufren los emprendedores al iniciar su propio negocio?
6. ¿Cuáles considera Ud. que son las características de un líder o emprendedor?
7. ¿Qué consejo le daría a alguien para crear un emprendimiento comunicacional?

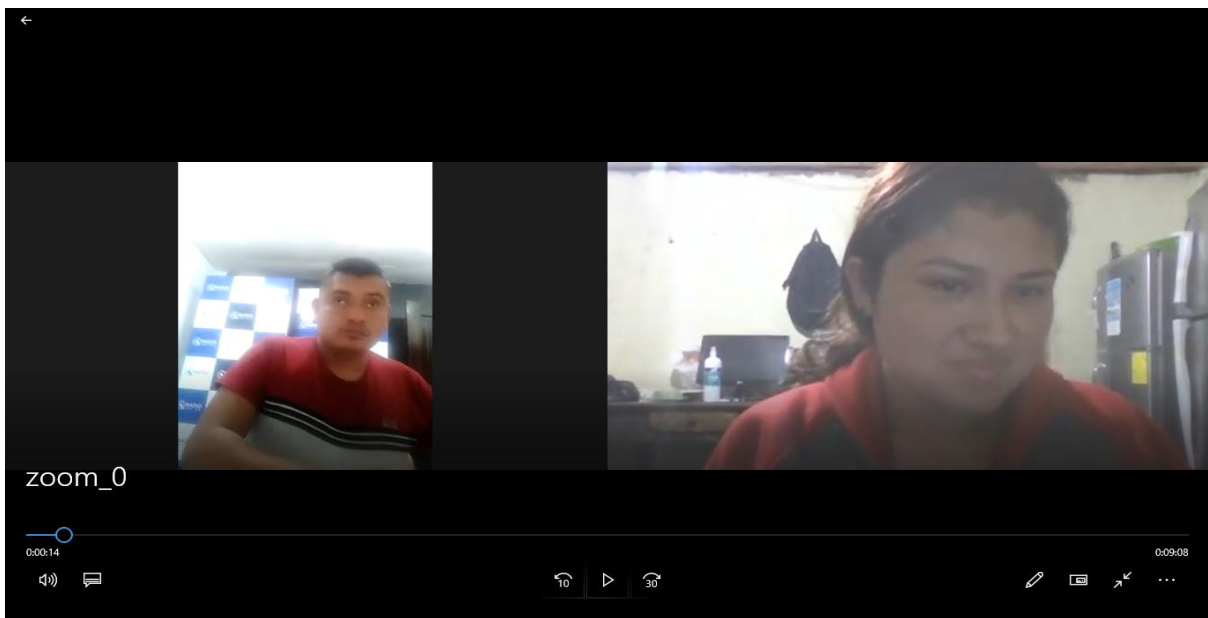
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



## Anexo 2. Entrevistas efectuadas



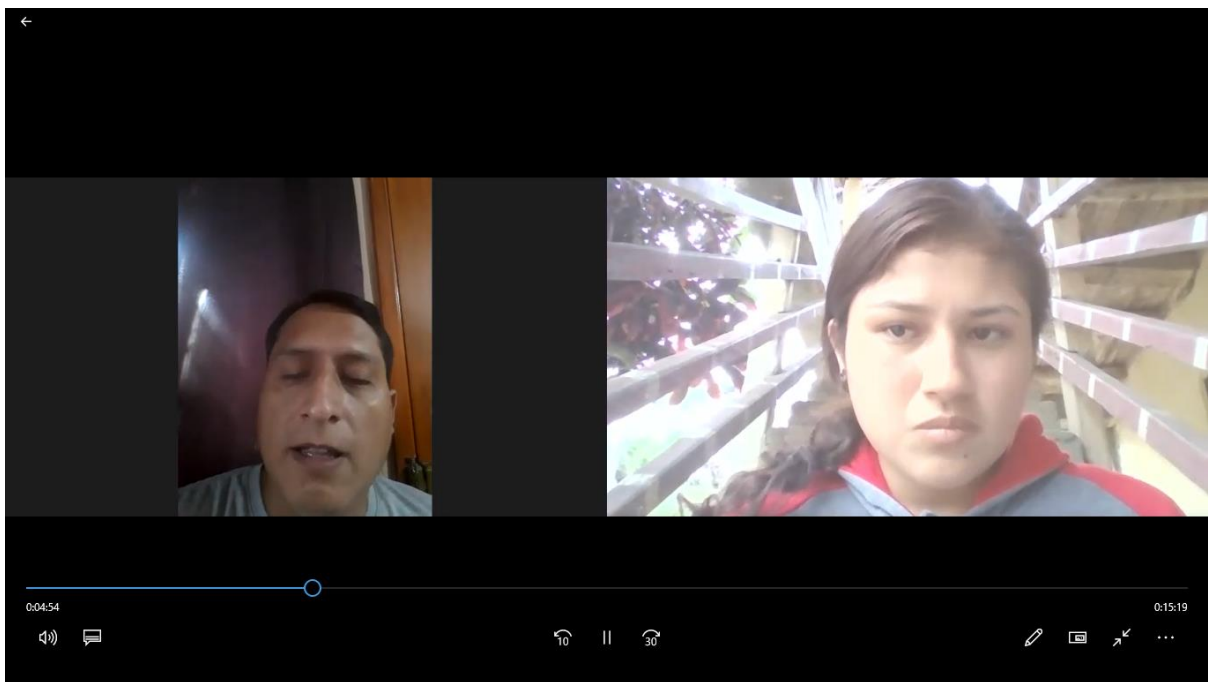
Entrevista al Lcdo. Luis Klever Rueda Quezada, Director del medio digital ‘Global TV’



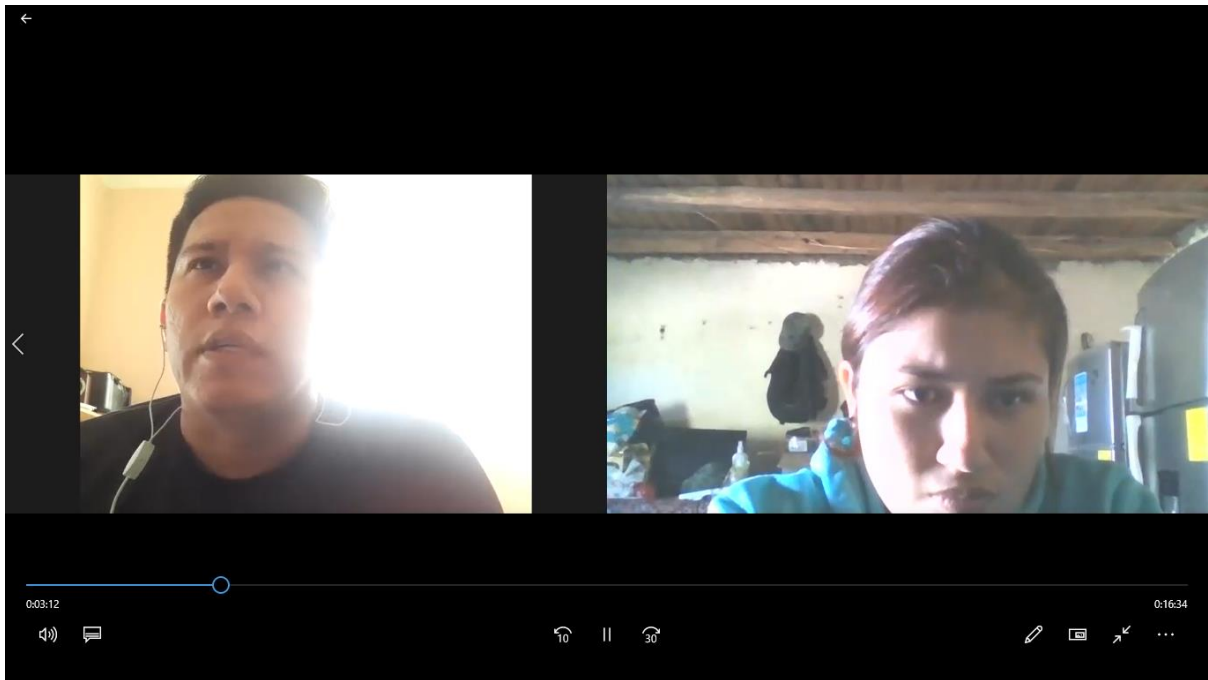
Entrevista al Tec. Sis. Mauricio Japón, Director del medio digital ‘Radio Quilanga’



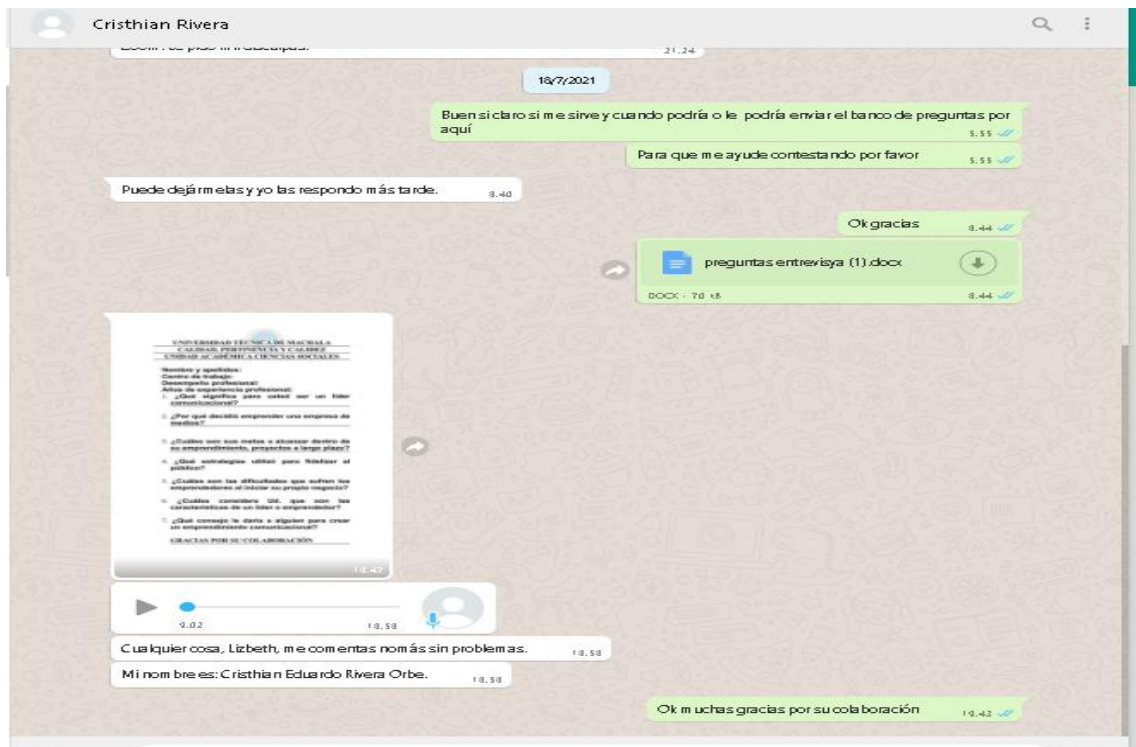
Entrevista a la Lcda. Johanna Ortiz, l' "Directora del emprendimiento comunicacional  
"Johanna Modelos"



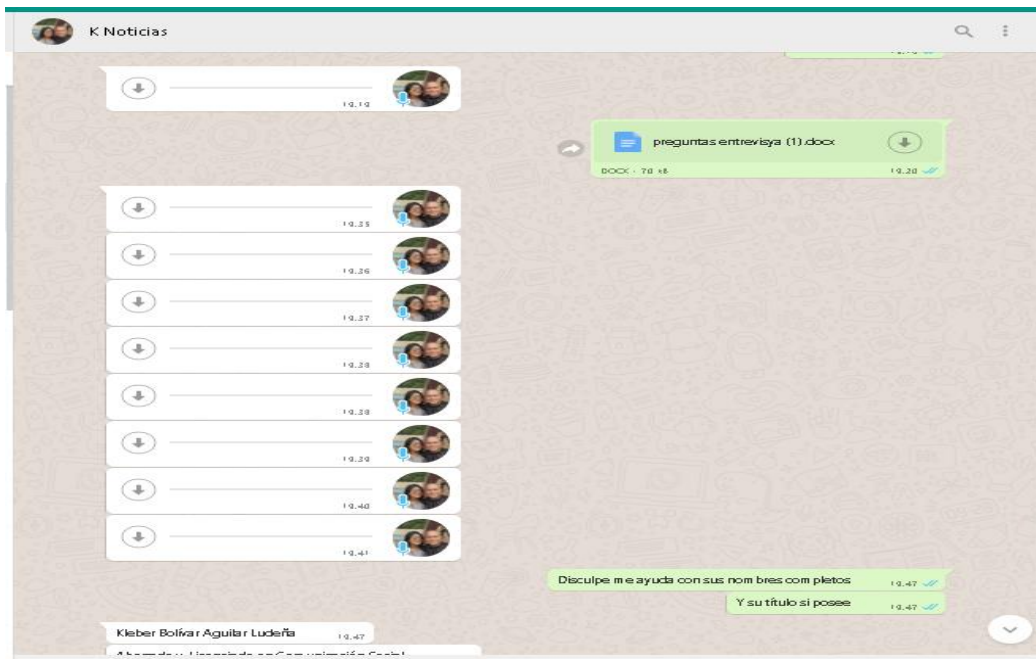
Entrevista al Ing. Edison Moscoso, Director del medio digital 'Machala TV Digital'



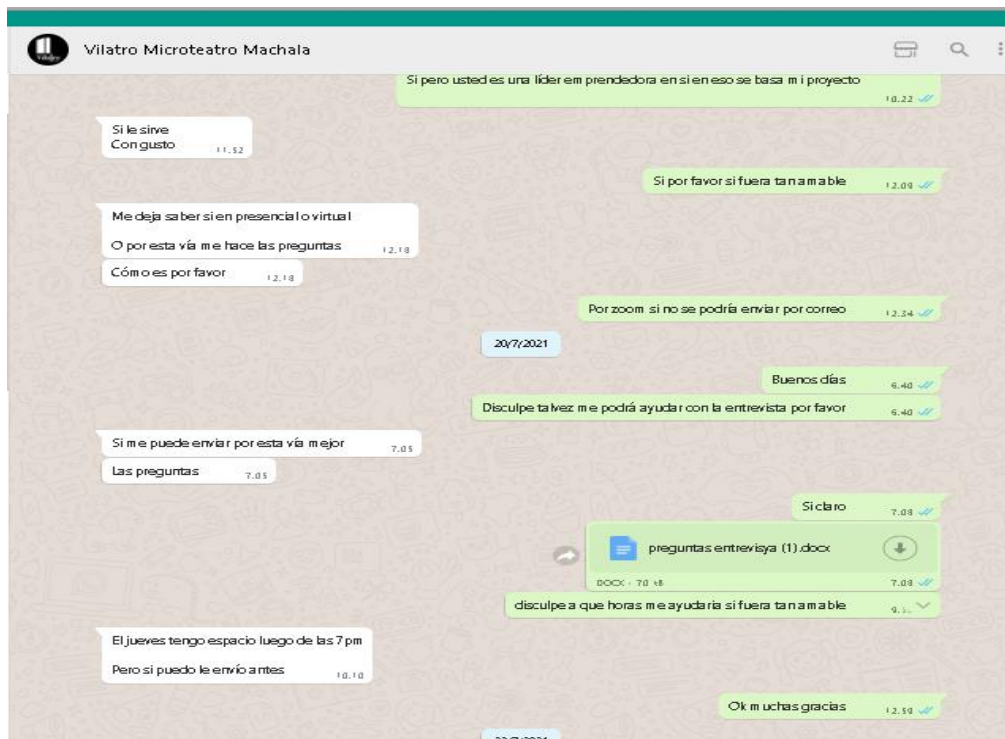
Entrevista al Ing. Michael Mocha, Director del medio digital 'MK Noticias



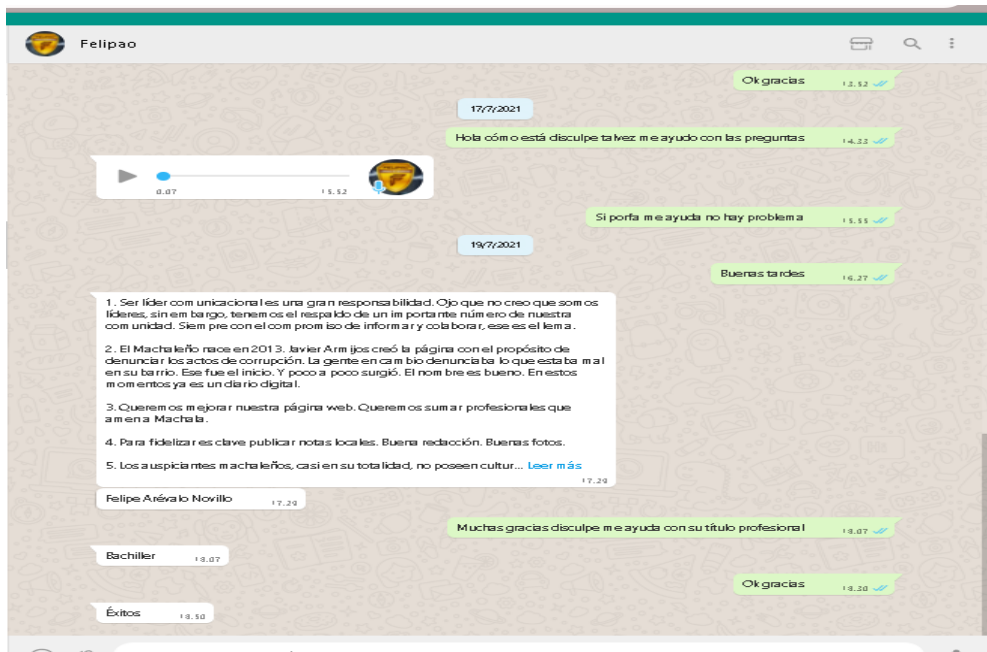
Entrevista al Guionista Cristian Rivera, Director del emprendimiento comunicacional 'Ultra narrativa audiovisual'



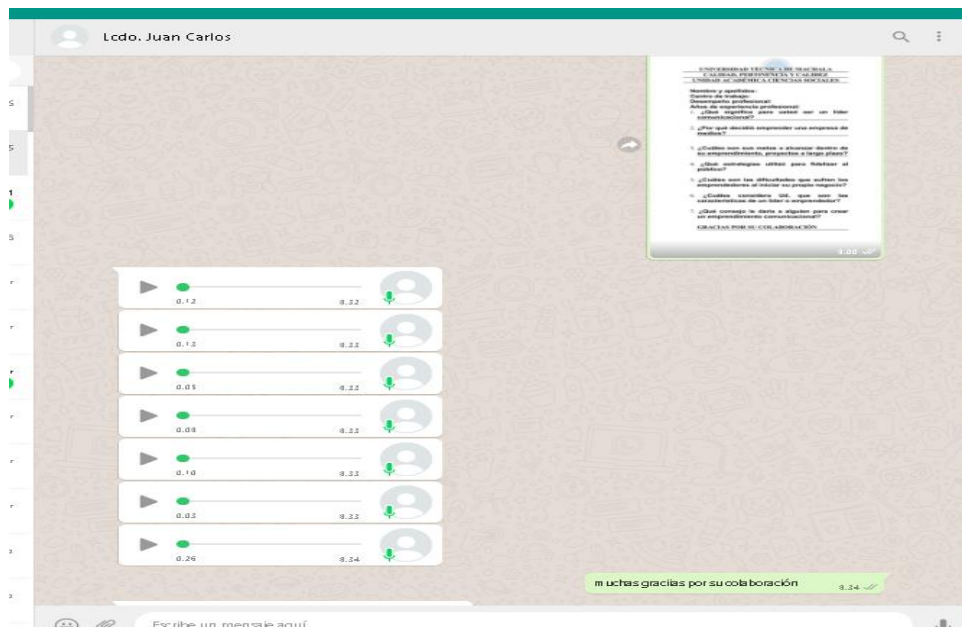
Entrevista al Lcdo. Klever Aguilar, Director del medio digital 'K'Noticias'



Entrevista a la Ing. Pamela Betancourt, Directora del emprendimiento comunicacional "Vilatro".



Entrevista al Bachiller Felipe Arévalo, Director del medio digital ‘El Machaleño’.



Entrevista al Lcdo. Juan Carlos Santín , Director del medio La voz del pueblo “ECUASUR FM’

### Anexo 3. Capturas de citas de artículos científicos

## INTRODUCCIÓN

En el ámbito educativo, el docente universitario se concibe como un agente de cambio y, debe ser un profesional con disposición para actuar de acuerdo con un liderazgo que le permita la promoción y estimulación de sus alumnos que trascienda sus intereses personales, para que de esta manera accedan a niveles superiores de ejecución, a fin de satisfacer un propósito personal y colectivo, en beneficio de la comunidad (González & González, 2012).

Tanto la naturaleza del líder como del liderazgo ocupan insistentemente la agenda de investigadores para conocer su arte y su ciencia. La labor del profesor en el aula de clases condujo a desarrollar el liderazgo educativo, como una respuesta clave para afrontar los desafíos actuales de la educación.

El liderazgo del docente *"demanda de los aportes sobre las competencias propias de un liderazgo eficaz, que permita el fortalecimiento de aprendizajes significativos en sus alumnos, induciendo el cambio, la innovación en las instituciones educativas, y, sobre todo, la promoción de grupos de trabajo que posibiliten la consistencia, coherencia de las visiones, motivaciones y compromisos de sus integrantes"* (González & González, 2012, p. 38)

En este contexto, el liderazgo educativo creó escenarios nuevos en el que el cambio y la innovación son herramientas de transformación para el proceso de enseñanza-aprendizaje, porque el docente cambia su papel de único poseedor del conocimiento a un rol activo que impacta en sus estudiantes. De acuerdo con lo anterior, este liderazgo se asume como *"el poder del educador como una energía básica y la capacidad para servir a los demás, a los estudiantes y a la sociedad en general; entenderlo como la autoridad moral necesaria para promover y desarrollar la acción educativa que permita traducir las intenciones y finalidades del proceso de enseñanza aprendizaje o docente educativo en realidades concretas que mejoren y enaltezcan la existencia y naturaleza humana"* (Bauzá & Bello, 2016, p. 99)

En el orden la Educación Superior, para Duderstadt, citado por Khan (2017), estas instituciones están experimentando demandas de cambio por la presión de muchos factores; como, por ejemplo, la necesidad de un mayor acceso a través del aprendizaje abierto y distribuido, nuevas tecnologías, disminución de fondos, demografía de los estudiantes y globalización. Sin lugar a duda, estos factores representan desafíos para toda la comunidad educativa y por supuesto para el liderazgo educativo, que lo obliga a enfocarse en una visión holística de la relación líder-seguidores y los posibles problemas externos (Khan, 2017, p. 179). Teniendo en cuenta lo anterior, esta investigación

buscó identificar cuál es el estilo de liderazgo ejercido por siete profesores del programa de Comunicación Social-Periodismo de la Corporación Universitaria Minuto de Dios-UNIMINUTO-Centro Regional Zipaquirá. Para este fin, se aplicaron siete cuestionarios tipo MLQ (Cuestionario Multifactorial de Liderazgo) versión de Bass & Avolio (1991), en el segundo periodo académico del año 2018. El diseño de investigación es no experimental descriptivo y de campo, de corte transversal, donde se analizan los datos obtenidos del cuestionario "Estilos de Liderazgo".

## DESARROLLO

La dinámica de las instituciones educativas de Educación Superior está permeada constantemente por factores internos y externos que influyen directamente en la labor del profesor (Khan, 2017); sin embargo, el comportamiento de este colaborador varía de acuerdo con la motivación, en el que la satisfacción laboral es un asunto de suma importancia para su buen desempeño (Kebede & Demeke, 2017). Particularmente en la Educación Superior, esta satisfacción se asocia con la calidad de formación que se les transmite a los estudiantes y está mediada en gran parte por el estilo de liderazgo ejercido. En este orden de ideas, el liderazgo transformacional es el preferido por estas instituciones que desean maximizar la autonomía del equipo y los conduce a potencializar su productividad, principalmente porque al realizar de forma correcta su trabajo los seguidores, en este caso los estudiantes, conseguirán también sus metas personales (Kebede & Demeke, 2017).

En la esfera organizacional, los líderes generalmente suelen relacionar el éxito de la motivación de sus seguidores con el liderazgo transformacional; sin embargo, este es solo una suposición, ya que los seguidores generalmente prefieren la recompensa directa por los resultados obtenidos; de modo que, su predilección es por el liderazgo transaccional (Días & Borges, 2017). Es así como, el liderazgo transformacional es un componente importante para los seguidores cuando se proyectan en la organización a largo plazo; por lo cual, la recompensa directa pasa a un segundo plano y los seguidores optan por crecer personalmente, transformar sus vidas y alcanzar sus metas.

Otro factor que influye en el ejercicio de un profesor líder es el estrés laboral. La presión que ejercen los jefes y las metas cada vez más exigentes en diversos puestos de trabajo de las instituciones de Educación Superior, hacen que los profesores sean vulnerables a enfermedades asociadas con este fenómeno; así lo describen Perilla-Toro & Viviola (2017), quienes identificaron que el

de esta manera la integración e interrelación de la teoría con la metodología y objetivos de investigación.

Es oportuno indicar que la educación empresarial empieza a tener un papel fundamental en los campos de estudios Universitarios, puesto que la estadística del informe del Banco Mundial (2014), sostiene que se crean nuevas empresas cada vez con mayor celeridad. No obstante, la quiebra y cierre de nuevas empresas también es alta. De allí la trascendencia de una buena educación empresarial, puesto que varios autores como Drucker, Schumpeter, Stevenson, Aronsson, Arieu, entre otros, contribuyen con sus estudios al éxito de los empresarios si han recibido una formación relacionada.

Drucker (1985), señala que el emprendimiento es una práctica, es un comportamiento, es decir una conducta y una actitud, por eso, y retomando la idea de lo anteriormente mencionado, se expresa por medio de la educación y se modifican comportamientos, puede entonces señalarse, que existe una estrecha relación entre espíritu emprendedor y educación.

El espíritu emprendedor exhibe una doble apariencia, es así que por un lado encontramos el espíritu emprendedor que supone saber lanzar nuevos ideales con independencia, capacidad de tomar riesgo, con seriedad, con visión, con aforo de autoridad y con capacidad de solucionar los problemas organizacionales, así como los que se le presentan a las personas en su proceso de interacción social. Por consiguiente, educar el espíritu emprendedor exige formar a los alumnos en la responsabilidad, el compromiso, el esfuerzo, la dedicación, la perseverancia y el espíritu de trabajo. Cabe destacar, que el rol del capital humano y la experiencia del emprendedor, es determinante para el desempeño a largo plazo en el emprendimiento tecnológico. Wright et. al., (2007).

La declaración de Mar del Plata (2015), postula que "la formación emprendedora e innovadora debe introducirse en el currículo de la educación formal en todos los niveles desde educación básica a educación superior e iniciarse a edad temprana". Por su parte, la Comisión Económica para América Latina -CEPAL (2018), fomentó estados abiertos, participativos e innovadores para construir un nuevo vínculo con los ciudadanos, estos deben estar concebidos para anticiparse al cambio y adaptarse a un contexto global rápidamente cambiante y cada vez más complejo.

Según, la Agenda 2035 para la educación superior en el Ecuador, los fines de la educación superior se plasman en su Constitución: Art. 350.- El sistema de educación superior tiene como finalidad la formación académica y profesional con visión científica y humanista; la investigación científica y tecnológica; la innovación, promoción, desarrollo y difusión de los saberes y las culturas; la construcción de soluciones para los problemas del país, en relación con los objetivos del régimen de desarrollo (Asamblea Constituyente, 2008, p.162).

Según, la investigadora ecuatoriana, Lasio (2016), afirma que la educación en emprendimiento y la creación de negocios incide favorablemente en la intención de

complejas condiciones actuales, cuyas particularidades son marcadamente distintas a las anteriores.

Las tendencias actuales apuntan hacia el estudio del liderazgo y del líder de manera amplia, sistémica e integral. Las explicaciones pasadas del fenómeno, lineales y excluyentes, fueron insuficientes ante la complejidad de las relaciones humanas involucradas en él. Este abordaje actual implica continuar el desarrollo de modelos desde perspectivas cada vez más amplias e incluyentes, cuyos elementos o agentes constitutivos provengan de la investigación aplicada y cuidadosamente desarrollada. El propósito de este estudio teórico es plantear algunas nociones sobre el liderazgo, su desarrollo conceptual y posibles líneas de investigación que aporten a la construcción futura de modelos que se ajusten a las condiciones actuales de las organizaciones.

### EL LÍDER

El liderazgo ha sido estudiado como rasgo, característica, habilidad, condición, proceso, entre otras; concepciones de las cuales se han derivado distintas definiciones. Inicialmente hubo interés por las diferencias individuales del líder, de hecho ésta fue la base de los estudios de personalidad centrados principalmente en la teoría de los rasgos.

La relación entre personalidad y liderazgo fue estudiada desde los años 30 y más formalmente desde mediados del siglo XX. Uno de los pioneros fue Stogdill, quien en 1948 encontró una relación, aunque incipiente, entre personalidad y liderazgo; sus estudios posteriores le permitieron comprender que no sólo son los rasgos los que ejercen influencia, sino también la forma en que éstos, bajo determinadas condiciones, son potenciados (Mejía, 2000). Pocos años después, Drucker (1954) afirmó que la administración sólo puede generar las condiciones bajo las cuales las cualidades del liderazgo se vuelvan efectivas o se detengan. Mc Gregor (1960) amplía notablemente la visión del liderazgo superando lo individual y lo ambiental y afirmó que éste depende no sólo de las características del líder, sino de las actitudes, necesidades y características de los seguidores, de la estructura y propósitos de la organización, de la naturaleza de la tarea y del entorno social, económico y político, desarrollándose posteriormente una serie de investigaciones en torno al tema.

Durante la última década del siglo XX, se vio una tendencia hacia explicaciones referidas a habilidades y características del líder, las cuales van más allá de la personalidad y en las cuales se hace referencia a la visión que deben tener las personas que lideran procesos, junto con ciertas cualidades, como pasión, integridad, curiosidad y audacia (Bennis, 1989). Kotter (1990) incluye un aspecto muy importante además de la visión, es decir, incluye la capacidad de generar estrategias para llevarla a cabo, a través del concepto de red o network cooperativa de recursos humanos; agregó también que los líderes deben tener la capacidad de producir cambios, como una de sus funciones primordiales, a través de tres procesos: a) establecer dirección, desarrollar una visión de futuro y producir cambios para lograrlo, b) comunicar esta dirección a aquellas personas relevantes para alcanzar la visión y lograr su compromiso y c) motivar, apelando a las necesidades humanas, valores y emociones del grupo para que vayan en esa dirección a pesar de las barreras políticas o burocráticas que pueden entorpecer el cambio. Bajo esta misma orientación, Drucker (1990) plantea que los líderes deben tener disposición, auto-disciplina para escuchar y habilidades de comunicación.

En esta misma línea, Bacon (2008) identifica algunos constructos psicológicos que en balance constituyen las bases de lo que él llama un liderazgo constructivo. En la taxonomía propuesta, la mayoría de sus componentes hacen referencia al individuo, éstos son: autoconcepto, balance entre el interés propio y el de los otros, autoconciencia de sus pensamientos, intuiciones y emociones, sentido de seguridad, tolerancia al riesgo, autonomía, toma de decisiones (racional/emocional), capacidad de observar el todo y sus partes, constancia y confiabilidad, necesidad de logro y de poder (no para dominar) e integridad (actuar de acuerdo con estándares éticos). Otros componentes de su propuesta aluden a las relaciones interpersonales que establece el líder con sus seguidores, caracterizadas principalmente por confianza en los demás, empatía, equidad, honestidad, generosidad y cooperación. Finalmente, este autor incluye componentes relacionados con la forma en que el trabajador asume su trabajo, éstos son: conciencia por un trabajo ético, manejo adecuado del conflicto, comunicación, capacidad de dirección y vitalidad.

De manera paralela, se continuó avanzando en las diferencias individuales referidas a la personalidad que se supone poseen los líderes. Estos estudios surgen de la creencia de que hay algo particular en los líderes que diferencia de otros y que incluso nace con ellos.



Emilmary Maya; Julio Juvenal Aldana Zavala; Josía Isea

avanzar en el proceso de cambio que se está dando en los actuales momentos en el mundo educativo. De esta manera, se promueve a la persona como actor y autor de su historia educativa – social, lo cual se sustenta desde la equidad, libertad, participación, cooperación y solidaridad como fundamentos para su formación integral.

A este respecto, el (Ministerio del Poder Popular para la Educación, 2007) señala que "... el rol que cumple la escuela como eje del proceso educativo resulta de gran relevancia, debido a que dentro de su estructura organizativa, el primer nivel lo lideriza el gerente educativo, quien tiene en sus manos elementos indispensables" (p.65). Para promover las transformaciones desde la escuela, se requiere la existencia de un grupo de colaboradores, un alumnado en formación, el liderazgo que la profesión docente en sí misma incluye, una comunidad de padres o representantes y un espacio físico constituido por la escuela como expresión concreta y tangible de la política educativa de un país.

El líder directivo educativo debe poseer una serie de rasgos para poder desempeñar un buen papel, debe ser motivador, guía y mediador en situaciones, conflictos, dentro del centro escolar, buscando la satisfacción de los empleados y el bienestar de la misma. En tal sentido, el liderazgo del director juega un papel importante en la dirección de la organización educativa, lo cual permite generar una vinculación entre el liderazgo y la calidad de los procesos desarrollados en la institución, como en la satisfacción de los profesores y toda la comunidad escolar.

En otras palabras, para que una institución sea de calidad debe existir el apoyo mancomunado entre el personal del centro escolar (coordinadores, docentes, secretarías, obreros, estudiantes, padres y representantes) y la comunidad en general, siendo el director el impulsador, motivador e interesado porque las metas se cumplan. En este sentido, el director de la organización educativa, se constituye en un elemento primordial para el buen desarrollo de los procesos educativos, debido que la calidad de su gestión puede determinar el nivel de desempeño de la comunidad escolar en

## Introducción

El presente documento recoge los avances del proyecto de investigación titulado “Estado del arte de las investigaciones sobre liderazgo social y comunitario, realizadas en la ciudad de Bogotá entre los años 2004-2014” realizado por el semillero de investigación Demopraxis, adscrito al Grupo de Investigación Bogotá Sur y al Centro de Educación para el Desarrollo de la Corporación Universitaria Minuto de Dios.

La construcción del estado del arte del liderazgo social y comunitario busca, por una parte, realizar un mapa de la cuestión objeto de estudio con el ánimo de dilucidar las principales perspectivas y corrientes de pensamiento que se destacan en los autores que abordan las investigaciones, así como las metodologías utilizadas al respecto. Y busca, por otra parte, potenciar el desarrollo de habilidades de investigación en los estudiantes miembros del semillero de investigación, dado que el acercamiento a otras trayectorias y recorridos en investigación acercan al estudiante a metodologías y esquemas de análisis e interpretación que sirven de herramientas para futuras investigaciones. Si bien este último factor no cuenta como uno de los objetivos prescritos en la investigación, se constituye como un valor agregado que no se debe desconocer.

En los últimos años, el desborde de literatura sobre el liderazgo social y comunitario ha marcado un campo de estudio en el que están incluidas ramas y disciplinas de las ciencias sociales y humanas que van desde la sociología, la psicología y las ciencias políticas, hasta la administración y la economía. Así también, el número de programas académicos al respecto ha aumentado, sobre todo en áreas de especialización y de diplomados que abordan campos de estudios diversos (inteligencia emocional y liderazgo, gerencia y liderazgo, coaching y liderazgo, gestión comunitaria, innovación y liderazgo, entre otros); lo que da cuenta de un creciente interés tanto de las universidades como de los centros de investigación por el mencionado objeto de

estudio. Dichas preocupaciones pertenecen a grupos y redes de investigación que encuentran en sus problematizaciones la posibilidad de ampliar las fronteras del conocimiento sobre el tema. Así, el acercamiento a los mismos brinda la posibilidad de construir un mapa de la cuestión que permite caracterizar, en sus referentes teóricos y metodológicos, los pliegues e irrupciones del liderazgo en los ámbitos de lo social y lo comunitario.

El “liderazgo” y el “líder” como categorías de análisis surgen en la modernidad de la mano de los estudios sobre el sujeto y la constitución de subjetividades, y de su relación con los grupos. En la especie humana existe la tendencia a la formación de colectividades, sin las cuales el individuo, como tal, simplemente no sobreviviría. Como lo mencionan Peter Berger y Thomas Luckmann, “la auto-producción del hombre es siempre, y por necesidad, una empresa social. Los hombres producen juntos un ambiente social con la totalidad de sus formaciones socio-culturales y psicológicas” (2001, p. 71-72). Así mismo, al interior de estas sociedades existen dinámicas de inclusión- exclusión y mandato- subordinación que generan diferencias y desigualdades dentro de los grupos, las cuales, leídas desde las teorías del conflicto social y el funcionalismo de Lewis Coser, permiten la constitución y el fortalecimiento de las identidades, tanto individuales como colectivas. Estas diferencias se encuentran matizadas por la asignación o adjudicación de roles que devienen de las acciones que se realizan al interior del colectivo: “El conflicto es un agente muy importante para establecer la plena identidad y autonomía del ego, o sea, para la diferenciación plena de la personalidad con respecto al mundo exterior (...). El conflicto fija las fronteras entre los grupos internos de un sistema social, robusteciendo la conciencia de grupo y el sentido de la distinción, con lo que se establece la identidad de los grupos dentro del sistema” (Coser, 1961, p. 35-36). Mientras que, por una parte, algunos direccionan estrategias que influyen en la conducta de los otros, por otra parte existen individuos que obedecen los mandatos de determinadas personas. Los primeros reciben

los mecanismos de promoción de la salud y su relación con el desempeño y el éxito empresarial (Eriksson, Jansson, Haglund, & Axelsson, 2008).

Existe fuerte evidencia respecto a que las relaciones sociales positivas son necesarias para el bienestar de los trabajadores y para el funcionamiento de la organización, a tal punto que se estima que los resultados deseables, aun económicos, son frecuentemente causados por el bienestar más que por otros factores. Las personas con alto bienestar suelen ganar más dinero y realizar mejor su trabajo que las personas que reportan menos bienestar; los trabajadores que se consideran felices son mejores ciudadanos y colaboradores en las organizaciones, tienen mejores relaciones interpersonales, reportan ser más saludables y presentan mayor satisfacción laboral y actitudes positivas hacia el trabajo, todo ello contribuye de manera significativa en la productividad de la organización (Seligman, 2002), lo cual justifica ampliamente la imperiosa necesidad de estudiar el bienestar en las organizaciones y cómo el estilo de liderazgo lo promueve o inhíbe.

El bienestar es definido por Seligman (2002) como las evaluaciones positivas que hacen las personas sobre su vida, lo cual incluye emociones positivas, compromiso y satisfacción. El estudio de estos y otros recursos psicológicos de los trabajadores ha permitido comprender que a) las personas pueden disfrutar más su trabajo que ciertas actividades de entretenimiento (Csikszentmihalyi, 1990), b) la satisfacción laboral se relaciona con el comportamiento cívico en la organización, con el afecto positivo y el nivel de desempeño (Daus, 2001; Miles, Borman, Spector & Fox, 2002) y c) que el éxito financiero de las empresas y la satisfacción laboral pueden predecirse una a la otra de manera significativa (Schneider, Hanges, Smith & Salvaggio, 2003).

Se hace necesario desarrollar modelos de liderazgo organizacional que incluyan de manera integrada las variables antes referidas y someterlos a validación empírica. Eriksson, et al., (2008) sostienen que es necesario estudiar y proponer un tipo de liderazgo que permita a sus trabajadores ejercer control sobre sus actividades laborales, dado que esta forma de liderazgo suele manifestarse en respuestas positivas sobre la salud de los trabajadores y, consecuentemente, sobre la productividad de las empresas.

Así mismo, se hace necesario asumir en estos modelos un concepto más amplio de organización, que permita observarla en toda su complejidad. Dooley (1997) plantea que la teoría de los sistemas adaptativos complejos (CAS por sus siglas en inglés), que ha recibido gran atención por parte de la administración y la dirección, puede ser aplicada para alcanzar el cambio y la transformación de las organizaciones. Este mismo contexto conceptual podría constituir la base de los modelos teóricos aplicados al liderazgo; en este sentido, un CAS se compone de: a) mecanismos internos (agentes, auto-organización y emergencia, conectividad y dimensionalidad), b) convolución (cuasi-equilibrio y estado de cambio, cambios no lineales, y futuro no aleatorio) y c) ambiente (Dinamismo y panorama difícil) (Choi, Dooley, & Rungtusanatham, 2001).

Si se concibe la organización bajo este paradigma, el liderazgo podría hacer parte de los mecanismos internos de un sistema complejo que se vuelve adaptativo (CAS), si cuenta con agentes que tengan la habilidad de intervenir significativamente en el curso de los eventos de afectan al sistema (agency), de hecho eso lo hace adaptativo (Choi et al., 2001). Aunque todos los sistemas complejos pueden tener cambios de manera espontánea debido a la interacción entre sus agentes, el que posean la capacidad de ejecutar acciones y ejercer poder sobre los demás agentes de manera significativa es lo que hace que el sistema complejo sea adaptativo, estos agentes podrían ser los líderes que actúan en organizaciones complejas donde las reglas de comportamiento y las interacciones no son lineales.

El estilo de liderazgo afectaría, dentro de este paradigma, al componente interno de la dimensionalidad del CAS, definida ésta como el grado de libertad que los agentes individuales del sistema tienen para comportarse de forma autónoma. Los controles (que demarcan un estilo de liderazgo autoritario y rígido), actúan como una forma de retroalimentación negativa, reduciendo efectivamente la dimensionalidad del sistema, las reglas, regulaciones y restricciones aseguran la limitación de los agentes, mientras que ampliar la dimensionalidad aumenta el grado de autonomía y permite a los agentes tomar decisiones y recibir retroalimentaciones positivas, de hecho, muchas de las actividades creativas de los agentes de las organizaciones emergen de estos sistemas (Choi et al., 2001). Se sugiere en futuros estudios, para futuros estudios, plantear modelos desde estas teorías, que permitan comprender la complejidad de las organizaciones y la relación entre los agentes internos (líderes y seguidores) que hacen parte de ella.

## 2.1. Estilo de Lider en la Organización

Sobre la teoría de liderazgo existe una amplia variedad de enfoques, por lo que se ha utilizado como referencia en este trabajo el modelo planteado por Nahavandi y Malekzadeh (1993). Estos autores, hacen una propuesta teórica basada en: a) el grado de supervisión y control del líder sobre las actividades que se llevan a cabo en la organización; y b) la disposición por enfrentar nuevos retos y desafíos, y de promocionar la participación de sus miembros en las decisiones relevantes.

De este modo, la propuesta de Nahavandi y Malekzadeh (1993) gira en torno a dos dimensiones: búsqueda de nuevos retos y desafíos o *carácter emprendedor del líder*, y el deseo de control y supervisión o *carácter controlador del líder*

El *estilo de líder controlador*, tiene que ver con aquellos gerentes o directivos con tendencia a la supervisión directa de sus subordinados. Con lo cual, mantienen la idea de conservar para sí muchas decisiones y acciones importantes, así como de implicarse con una gran cantidad de actividades tanto estratégicas como operativas. Es decir, se corresponde a aquel gerente que indica permanentemente qué se debe hacer y en qué momento, donde lo más importante es la culminación del trabajo más que el desarrollo personal y la propia satisfacción del empleado por lo que hace (Zapata *et al.*, 2008). Vemos entonces que bajo esa visión, este tipo de líder promueve organizaciones con elevados niveles de centralización.

Por otra parte, el *estilo líder emprendedor* se refiere a los gerentes con buena disposición hacia nuevos retos y desafíos, son tolerantes con la disidencia y la diversidad de ideas y comportamientos distintos de sus subordinados, promoviendo así la participación. En estas condiciones, este estilo de líder puede estimular la creación de organizaciones con bajos niveles de centralización y con características más orgánicas<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Donde existe: a) un ajuste y redefinición permanente de las tareas a través de la interacción entre los miembros de la organización; b) ésta se constituye principalmente en una red informal de comunicación y flujo de información; c) se desarrolla de manera significativa una comunicación en sentido horizontal; y e) el compromiso con las tareas y el carácter tecnológico relacionado con el progreso y la expansión material de la organización, son valores tan apreciados como la lealtad y menos con la obediencia, otorgándosele mayor importancia al conocimiento y la experiencia del individuo (Zapata *et al.*, 2009).

2015). Por otro lado, George (2015), en su investigación, publicación aun por ser liberada gratuitamente al público, sugiere que los sentimientos (estado anímico y emociones) juegan un rol central en el proceso del liderazgo. Más específicamente, si la inteligencia emocional, la habilidad para entender y manejar el estado anímico y sentimientos de sí mismo y de los otros, contribuye de forma efectiva al liderazgo de las organizaciones. También, señala cuatro aspectos de la inteligencia emocional, la apreciación y la expresión de la emoción, el uso de la emoción para alcanzar procesos cognitivos y tomas de decisiones, conocimiento acerca de las emociones, y la administración de las emociones.

La teoría del gran hombre explicada por la historia y enseñada por muchos años, donde se destaca el liderazgo militar, famosos como: Alejandro el Grande, Julio César, Almirante Lord Nelson, George Washington; luego en la historia aparecen hombre de paz, como: Mahatma Ghandi, Martin Luther King y Nelson Mandela, deja el cuestionamiento de que los lleve a ser grandes líderes (Gosling, Jones, Sutherland, & Dijkstra, 2012). La famosa líder mujer del siglo XX, Margaret Thatcher, representante global de Bretaña, quien impacto globalmente de forma tremenda, y quien fue cercanamente vista como un "líder alquimista" más conocido como un líder transformacional (Roske & Torbert, 2005). Thatcher, así como Hitler, Stalin y Mao, quienes cambiaron el mundo; ellos son una definición de grandes líderes, para bien o para mal (Jones, 2015).

Por otro lado, también existen líderes en el área de la tecnología como Steve Jobs quien creó Apple y Pixar, e influenció tanto en el área tecnológica y creativa en el cine. Isaacson (2011) destacó en su introducción como motivación para su escritura.

"La creatividad que puede desarrollarse cuando se combina el interés por la ciencia y las humanidades con una personalidad fuerte era el tema que más me había interesado en las biografías escritas sobre Franklin y Einstein, y creo que serán la clave para la creación de economías innovadoras en el siglo XXI" (p. 5).

Otra variable es el uso del poder para hacer que la organización sea ética, años de investigación claramente muestran que confiar en la tradicional organización basado en el poder no es efectivo cuando las compañías quieren promover la ética en los negocios y su desempeño. No es solamente usar el legítimo poder para establecer códigos éticos y usar el poder coercitivo para obligar a los empleados quienes no están de acuerdo, esto no funciona. Pero las actitudes éticas y comportamiento de los empleados dentro de organizaciones internacionales es una variable dinámica que es posible cambiar por el uso de los valores del líder (Nygaard, Silkoet, & Kidwell, 2015).

#### Revisión Literaria

No existe una sola dimensión para definir a un líder, existen diferentes estilos, aproximaciones y puntos de vistas como escenarios de liderazgo en diferentes situaciones. Un líder tiene motivos, estilo y actitud. Un líder tiene orgullo de sí mismo: porque es experto en un conocimiento de un sector en particular, en un campo o disciplina; o puede tener un liderazgo general que lidere en diferente contextos. El líder con liderazgo general siempre es visible, claramente visto por todos. También existen líderes que balancean su vida privada de su vida pública, disfrutando ambas identidades con extremo enfoque y pasión. Algunos líderes provocan la participación mientras que otros son autoritarios y toman decisiones individualistas; construyen relaciones con los miembros de su staff, en términos de participación y colaboración. Muchos líderes se enfocan en la acción o en el cambio continuo, otros se conforman con la continuidad y perseverancia de los beneficios acumulados por la historia de la organización. Las opciones de líderes pueden estar determinada por las diferencias en personalidad y el comportamiento. Los cuestionamientos sobre el "que es líder?" están basados en el estilo del líder, en preferencias de personalidad y comportamiento, en la mentalidad del líder, las respuestas del líder ante los conflictos, actitud, enfoque, la forma en el que el líder se ha desarrollado, la raíz funcional y la práctica real de su liderazgo (Gosling, Jones, Sutherland, & Dijkstra, 2012).

Confiar en el líder involucra cierta vulnerabilidad, y la complacencia de los seguidores en lo que hagan está muy fuertemente influenciada por como los líderes los tratan (Rousseau et al. 1998). Extensa literatura demuestra que los líderes tienen un rol crítico en provocar la confianza de sus seguidores (Kannan - Narasimhan and Lawrence 2012; Newman et al. 2014). Así, en Schaubroeck et al. (2011) encontró que el líder transformacional logra la conexión con los seguidores basado en la confianza.

La idea de líder diferenciado fue primeramente abordada en la literatura del "leader-member exchange (LMX)" (Chen et al. 2015; Erdogan and Bauer 2010; Liden et al. 2006), y más tarde fue extendida la investigación sobre el líder transformacional (Cole and Bedeian 2007; Cole et al. 2011; Wu et al. 2010). Wu et al. (2010) define al líder diferenciado como "el caso en el cual un líder exhibe varios niveles de enfoque individual de comportamiento a miembros de diferentes grupos". Construir el concepto de líder diferenciado, diferenciado al líder que emposera es definido como una situación en el cual un líder distribuye poder, autonomía, motivación y otros privilegios en el trabajo a los seguidores en cantidades poco equitativas (Li, Hao, & Long, 2015). Existe amplia literatura donde se investigan los estilos de liderazgo en la dirección estratégica: el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional (Bass B., 1990).

## ¿Cómo citar el artículo?

Alzate Montoya, J. A. y López Mora, S. P. (enero-junio, 2020). La asertividad, una característica adicional de todo líder emprendedor. *Revista Reflexiones y Saberes*, (12), 48-50

### | La asertividad, una característica adicional de todo líder emprendedor

*Assertiveness, an additional characteristic of every entrepreneurial leader*

**Jhon Albeiro Alzate Montoya**

Docente Programa Licenciatura en Lengua Castellana  
Fundación Universitaria Católica del Norte  
jalbeiralzate@ucn.edu.co

**Sandra Patricia López Mora**

Coordinadora Académica, Programas de Educación, Trabajo Social y Filosofía  
Fundación Universitaria Católica del Norte  
slopez@ucn.edu.co

### | Resumen

El liderazgo representa uno de los pilares más importantes para toda persona que esté dispuesta a emprender, puesto que determina hasta qué punto puede llegar desde el ámbito personal, social y empresarial. Mucho se menciona sobre las características y valores asociados al perfil ideal del líder emprendedor; sin embargo, existe un concepto al que poco se observa relación: "la asertividad", y ¿qué tanto influye este concepto en la formación de un líder emprendedor? Con los avances de las tecnologías y el notorio crecimiento de la competitividad en los mercados, muchos empresarios se han dado a la tarea de explotar el talento humano que los acompaña para potenciar los productos y servicios que ofrecen, salvo que para llegar a ello deben primero explotar su verdadero talento como líderes. Es así, como el siguiente artículo evidencia la importancia de la asertividad como característica adicional de todo líder emprendedor.

**Palabras clave:** Asertividad; Emprendedor; Ética; Líder; Liderazgo.

### | Abstract

Leadership represents one of the most important pillars for any person who is willing to undertake, since it determines how far it can go from the personal, social and business level. Much is mentioned about the characteristics and values associated with the ideal profile of the entrepreneurial leader; However, there is a concept to which little relation is observed: "assertiveness", and how much does this concept influence the formation of an entrepreneurial leader? With the advances of technologies and the notorious growth of competitiveness in the markets, many entrepreneurs have taken on the task of exploiting the human talent that accompanies them to enhance the products and services they offer, except that in order to do so they must first exploit their true talent as leaders. Thus, the following article shows the importance of assertiveness as an additional characteristic of every entrepreneurial leader.

**Keywords:** Assertiveness; Entrepreneur; Ethics; Leader; Leadership.

## 1. INTRODUCCIÓN

Muchos estudios de América Latina convergen en una misma conclusión: esta región es considerada como una región emergente o en desarrollo que presenta una marcada inestabilidad macroeconómica, bajos montos de inversión en investigación y desarrollo, baja productividad y marcada inequidad social, entre otras características (Antúnez et al. 2017). Frente a la percepción de corrupción y de ausencia de progreso en Latinoamérica, los ciudadanos con sus expectativas frustradas han optado por la indolencia y alta desconfianza hacia las instituciones públicas y políticas, frente a ello, los autores Hernalz et al. (2014) plantean que, en los estudios del desarrollo, la corrupción constituye un aspecto clave para entender el desempeño de los países, dado que es un freno al bienestar de las personas. Los problemas que afectan directamente a los ciudadanos como son la contaminación ambiental, la mala calidad de los servicios públicos de salud, la baja calidad en la educación, el aumento de la deuda privada, el aumento de la delincuencia y la mala calidad del transporte público, entre otros, muchas veces no son enfrentados con políticas públicas estratégicas, que garanticen una vía al desarrollo.

Es ese escenario las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) latinoamericanas son consideradas imprescindibles para el desarrollo económico del país y para la generación de empleo (Van Hoof y Gomez 2015). Por este motivo, es que, en las últimas décadas el emprendimiento ha sido promovido por ONGs, gobiernos y universidades, lo que se ha traducido en un aumento de fondos de financiamiento, asesorías y capacitación, entre otros.

No obstante, lo anterior, se observa un escaso desarrollo de estos temas en Latinoamérica, en particular en cuanto a la medición del impacto de las políticas públicas en el desarrollo del emprendimiento. Por eso, el objetivo general de la presente investigación es describir la realidad latinoamericana en relación al desarrollo emprendedor y las variables que están influyendo en dicho proceso, con el fin de que ésta sea un aporte a la evaluación de las decisiones gubernamentales en este tema. Las preguntas de investigación que este estudio trata de responder son: ¿Qué influye en el desarrollo emprendedor latinoamericano? ¿Qué evidencias se han observado en la región?

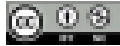
Este estudio es una consecuencia de la revisión bibliográfica y conclusiones obtenidas en la tesis de Maestría en Dirección Estratégica (Valenzuela-Klagges 2017), que permitió identificar las principales variables que podrían estar influyendo en el desarrollo emprendedor latinoamericano. Para este estudio y siguiendo el aporte de (Valenzuela-Klagges 2017), se realiza una revisión bibliográfica principalmente entre los años 2011 al 2018. La diversificación de evidencias de países latinoamericanos y las visiones multidisciplinarias sustentaron la metodología de selección de trabajos para esta investigación.

Este estudio está dividido en tres secciones fundamentales. La primera es el desarrollo descriptivo de la investigación divide en dos subsecciones: una de ellas, expondrá la realidad del emprendimiento latinoamericano y, la otra, describirá las principales variables que influyen en este desarrollo emprendedor identificadas tanto por (Valenzuela-Klagges 2017) como por otros estudios y evidencias en los últimos años. La segunda parte, analizará la influencia del contexto regional en el desarrollo emprendedor Latinoamericano. Finalizando con conclusiones y recomendaciones.

## 2. DESARROLLO EMPRENDEDOR LATINOAMERICANO Y VARIABLES DETERMINANTES

### 2.1. Desarrollo Emprendedor

La relación causal entre crecimiento económico y emprendimiento es confusa en la literatura. En muchos estudios el emprendimiento es analizado como una variable determinante para el crecimiento económico y, en otros, el crecimiento económico determina el desarrollo emprendedor. Esta aparente contradicción podría dilucidarse según la región estudiada. Según (Almodóvar 2016), en los países desarrollados el emprendimiento surge como "oportunidad" y es positivo para el crecimiento económico, pero en los países en desarrollo, predominaría el emprendimiento por "necesidad", producto del bajo crecimiento económico, y no garantiza crecimiento. En Latinoamérica, la relación de emprendimientos por "oportunidad" y



## Introducción

En la actualidad las pequeñas y medianas empresas tienen que sobrevivir en mercados globalizados y ambientes turbulentos donde se producen constantes cambios en las preferencias de los consumidores, nuevos métodos de comercialización, innovadores procesos de producción, etc. De esta manera, las empresas necesitan de estructuras flexibles que se adapten a las demandas requeridas por dichos mercados. Son las personas que dirigen y coordinan las empresas las que deben sustentar un liderazgo en consonancia con las nuevas condiciones que marca la dinámica económica actual.

El liderazgo como instrumento de dirección incide de forma directa en el desarrollo de la actividad empresarial. Es uno de los factores estratégicos con que cuentan las empresas, por lo que en la actualidad adquiere gran importancia dentro del sistema general de la gestión empresarial.

En las empresas cada vez se exige más el "saber liderar", ya que para crecer y perdurar dependen del liderazgo de sus dirigentes, un buen líder debe reunir cuatro condiciones: compromiso con la misión, comunicación de la visión, confianza en sí mismo e integridad personal.

La tarea del líder no es tan fácil, debe ser capaz de tener muy buena comunicación y una capacidad de integración, pues la comunicación cumple un rol protagónico, conlleva a tener empatía, voluntad y compromiso con los colaboradores. Por ello, se debe valorar la importancia que tiene el liderazgo en las empresas, donde cada día se enfrentan con cambios constantes en nuestro entorno y en donde si no están a la vanguardia simplemente no tienen éxito.

Entonces es claro poder ver qué líder no es toda persona que dirige una organización, sino aquel que puede influir en las personas para juntos lograr el objetivo común. Es necesario desarrollar en las empresas un liderazgo ético, humanista, de principios y valores que permitan a



**DESARROLLO.**

Los efectos devastadores de la globalización en el mundo actual abaten a las pequeñas y medianas empresas, las cuales se ven compulsadas a desarrollar nuevos productos, nuevos canales de distribución, nuevos métodos de comercialización, nuevos procesos de producción y nuevas estrategias financieras, entre otras medidas emergentes, con las que pretenden dar respuesta a las crecientes demandas en el ámbito comercial. En la etapa actual, la nueva realidad económica que la globalización impone a nivel planetario, se caracteriza por un intenso accionar competitivo, que genera un ámbito de incertidumbre y hasta caos. Ello provoca, que a diferencia de épocas anteriores, en aras de no colapsar el desempeño económico de las PYMES, se requiere por parte de sus gerentes y directivos, lograr que los recursos humanos involucrados con los procesos, acepten nuevas maneras de producir y hacer, ni siquiera soñados entre la década de los cincuenta y setenta del siglo pasado. Conseguir esta modificación conductual exige no solo experiencia técnica, capacidad administrativa y conocimientos de gestión tradicional, sino también exige liderazgo. Esto equivale a decir que las empresas nacionales en general, y en particular las PYMES, requieren implementar estructuras flexibles que les faciliten adaptarse de modo inmediato a las exigencias que los mercados globales imponen, para lo cual los empresarios que dirigen los procesos empresariales deberían sustentar un liderazgo acorde con las nuevas condiciones que pauta la dinámica económica de un mundo globalizado (Gómez, 2006).

Actualmente, se requieren más y mejores líderes, gente con una amplia visión y con gran confianza en sí mismos. Sin esas personas, no hay forma de que haya prosperidad en las empresas. Los atributos asociados con el liderazgo efectivo que se repiten con mayor frecuencia son: capacidad de correr riesgos, flexibilidad, confianza en sí mismo, habilidades interpersonales, contacto con los demás, competencia para ejecutar tareas, inteligencia, firmeza para la toma de decisiones, comprender a los seguidores, buena capacidad de comunicación y el valor o coraje (James, 1998; Cyril, 2000; Gómez, 2006; Ortiz, 2006; Contreras y Castro, 2013; De Pablos y Blanco, 2013; Zapata, Sigala y Mirabal, 2016).



mismo, sino también, se constituyen en una barrera o limitación en el futuro de las organizaciones que estos emprendedores puedan poner en marcha.

Será que debemos encontrar una explicación en las teorías del comportamiento o en las teorías de liderazgo o quizás en los estilos de pensamiento que se refiere al autogobierno mental, entendida como el control y utilización que hacemos de nuestros recursos y mecanismos de la inteligencia para resolver problemas [14]. Es por ello, que nace la idea de que las causas del fracaso no están en los aspectos tangibles visibles a la observación; por el contrario, los fracasos de las Pymes se pueden estar generando en la mente de los actores de la gestión (los Gerentes); de allí que, la teoría de Sternberg sobre los estilos de pensamientos puede ser una luz en el largo túnel del fracaso que tienen las pymes. Si bien es cierto los estilos de pensamiento de Sternberg [14] nacen y se circunscriben a una teoría en el campo educativo, nada impide su aplicación a estilos de pensamiento que gobiernan las actividades humanas, en nuestra investigación, es aplicable para entender el pensamiento de los microempresarios y explicar el fracaso de unos y el éxito de otros. Esto nos lleva a lo que afirma Kawasaki [13] indicando que los emprendedores al desconocer por dónde iniciar y que hacer para empezar no priorizan adecuadamente sus actividades y acaban quebrados económicamente antes incluso, de descubrir cuáles han sido sus errores o de contar con la ayuda de un asesor especialista.

#### **ESTILOS DE LIDERAZGO EN LOS EMPRENDEDORES**

La teoría general del liderazgo, otro elemento de análisis considerado en la investigación constituye también un aspecto importante en el análisis en la gestión de los emprendedores. Para Lussier y Achua [15] una teoría tiene un valor práctico porque nos ayuda a entender y comprender, elaborar o diseñar pronósticos y predicciones y asimismo controlar cada vez mejor un liderazgo efectivo y eficaz. Reddin [12], plantea un nuevo enfoque sobre la teoría de liderazgo partiendo de la relación de dos dimensiones: las tareas y las relaciones; en una combinación de ambas considera un estilo de liderazgo de alta orientación hacia las relaciones y baja orientación hacia la tarea, es decir un líder de comportamiento sociable, expansivo con la gente, que busca potenciar el trabajo de los demás aprovechando sus competencias. Otro estilo es el Integrado, este identifica un comportamiento de un líder de alta orientación hacia las relaciones y alta orientación hacia las tareas, con un pensamiento sistémico que integra las partes en un todo para generar sinergia integrando personas y tareas. Estilo Dedicado, centrado en el hacer, en el logro de resultados mediante aplicación de normas y procesos [12].

#### **RELACIÓN ENTRE ESTILOS DE PENSAMIENTO Y LIDERAZGO**

Los estilos de pensamiento y los estilos de liderazgo están relacionados. Por ejemplo los estilos de liderazgo indicados por Reddin [12] tienen relación con tres estilos de pensamiento propuesto por Sternberg [14]: El estilo de pensamiento jerárquico está referido a la forma gradual de afrontar una determinada situación teniendo en cuenta la diversidad de puntos de vista que se generan como producto del análisis y la evaluación; además, proponen que se deben establecer niveles, jerarquías y prioridades en cuanto



Compartir

Linares-Cazola, Espinoza & Gutierrez-Chilca. Estilo de pensamiento y liderazgo para una gestión empresarial eficaz.  
Enero – Junio 2021

<http://dx.doi.org/10.33210/ca.v10i1.358>



Compartir

### **Autoeficacia emprendedora en el desarrollo turístico de comunidades**

En la actualidad el factor humano es el elemento clave que impulsa, diferencia y genera un valor en su entorno, capaz de perdurar en el tiempo. Para su gestión efectiva, se deben establecer metas, donde el individuo tengan definido un camino que le permita poner en práctica sus habilidades de emprendimiento; por lo que resulta primordial entonces identificar y potencializar al máximo sus capacidades (Murillo, González, y Perdomo, 2010).

Las comunidades no son ajenas a esta situación, pues a nivel Ecuador el sector turístico se está convirtiendo en la primera apuesta productiva del país como referencia de la economía, por este motivo se debe fomentar el desarrollo del turismo, mediante políticas encaminadas al fortalecimiento del turismo comunitario, tomando en consideración el hecho de que las comunidades se encuentran ubicadas en territorio amazónico en la provincia de Pastaza (Marín, Manjarrez, Ortega, Sablón, y Romero, 2017).

El impacto del sector turístico sobre el crecimiento regional y territorial, podría estar determinado por aspectos externos como internos, al igual que por las capacidades de cada emprendedor (Durán y Arias, 2016). La creación de empresas puede estar influenciado por el conocimiento de las creencias propias del emprendedor en sus habilidades (Manosalvas, 2017). Esto ha potenciado los esfuerzos para desarrollar las habilidades de emprendimiento que generen personas capaces de crear iniciativas sostenibles en el tiempo. (Pérez et al, 2016) En Ecuador se ha evidenciado que la actividad turística comunitaria potencializa la creación de estrategias sociales, permitiendo la creación de empleos y crecimiento económico para las culturas tradicionales que se enmarcan en un territorio (Ibarra, Tandazo, Alemán, Bravo y Caballero). Es importante el análisis de los comportamientos emprendedores desde una percepción de la sociedad, al igual que desde la misma comunidad con los propios actores del emprendimiento (Álvarez, Noguera, y Urbano, 2012)

Las investigaciones han reportado que no existe una diferencia significativa en lo que corresponde a género, sin embargo, también se considera que ambientes donde existe la predominancia de un género determinado en los emprendimientos crea una tendencia hacia el segmento masculino o femenino que lo representa (Fischer, Reuber, y Dryke, 1993). Se debe considerar, aunque existen diferencias entre mujeres y hombres, la percepción de la sociedad como de la comunidad en las habilidades de emprendimiento, es un indicativo del éxito emprendedor (Álvarez, et al, 2012). Por otro lado, el contexto cultural en las comunidades determina que tan proclives son al emprendimiento en comparación a otras, (Litán y Chen, 2009), por lo que Murillo, et al. (2010) indicaron que deben existir estrategias focalizadas a la transformación de la confianza de cada individuo y la responsabilidad social que implica la misma, generando impacto en la gestión de emprendimientos turísticos, especialmente en los que se encuentran en un contexto poco estudiado como son las comunidades.

### **Liderazgo en la Autoeficacia emprendedora**

La sociedad actual tiene grandes desafíos a nivel individual y colectivo. Es necesario que se generen unas mínimas cualidades para las personas que lideran o puedan liderar emprendimientos en el futuro, porque sus decisiones influirán en el progreso personal pero

también de toda la ciudadanía. Somos conscientes de que personas que ocupan posiciones significativas e influyentes son líderes natos; pero es necesario indagar sobre las habilidades necesarias de cómo ser un buen líder (Maldonado, Castro, y Franco, 2017). La relación del liderazgo y la autoeficacia emprendedora se ha evaluado desde diferentes perspectivas, encontrando resultados que relacionan tanto aspectos educativos como demográficos (Sopó, Salazar, Guzmán, y Vera, 2017). Existe la necesidad de conocer la capacidad de ejercer influencia y demostrar las mejores características que mantengan a los mejores talentos en una organización empresarial (Spinelli y Adams, 2012). Kuratko (2007) indicó que el liderazgo permite desarrollar las habilidades de emprendimiento e innovación. Peters (2005) señaló que el liderazgo también puede influir en la motivación empresarial para alcanzar varios objetivos. El liderazgo tiene un papel relevante en la autoeficacia emprendedora y por consiguiente en el desempeño empresarial lo cual debe tener un equilibrio con los recursos disponibles de la empresa. (Sopó, et al. 2017).

### **Materiales y Métodos**

La investigación fue desarrollada mediante una ruta cuantitativa, con un paradigma deductivo, en búsqueda de la relación del liderazgo transaccional y transformacional con la autoeficacia emprendedora, se estableció en un horizonte transversal. Se comenzó seleccionando una muestra ubicada en la Provincia de Pastaza de la región Amazónica del Ecuador, luego se diseñó un análisis descriptivo para identificar datos demográficos como edad, género, localización geográfica y las variables de interés: liderazgo transformacional y transaccional, autoeficacia emprendedora en la muestra analizada. Luego, se procedió a realizar un análisis de correlación bivariada de Pearson entre las variables liderazgo transaccional y transformacional con la autoeficacia emprendedora. La investigación fue desarrollada mediante un trabajo de campo, con encuestas previamente validadas sobre liderazgo y autoeficacia emprendedora. La selección de la muestra se realizó mediante un muestreo probabilístico aleatorio simple lo cual permitió seleccionar los casos que cumplen con una condición en general (Mendieta, 2015), la cual fue tener algún emprendimiento dentro de la comunidad, teniendo como resultado 51 emprendedores que cumplen con esta característica para la inclusión en la muestra.

Se utilizaron instrumentos de medición que fueron sometidos a un Análisis de Confiabilidad de Cronbach:

Cuestionario Multifactorial de liderazgo (Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)). Que permitió definir la existencia de dos tipos de liderazgo: el transaccional y el transformacional; además, de posibilitar la realización de comparaciones transculturales (Molero et al, 2010).

El instrumento de autoeficacia emprendedora validado por De Noble et al. (1999) que mide la creencia en las propias habilidades de emprendimiento en la muestra aplicada.