

**SIGNIFICACIÓN Y GRADO DE INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO
EN LA TRANSMISIÓN DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR AL EQUIPO DE
TRABAJO.**

José Manuel Comeche Martínez*

University of Valencia
Facultad de Economía
Edificio Departamental Oriental
Campus de los Naranjos
E-46022 Valencia
SPAIN

SIGNIFICACIÓN Y GRADO DE INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO EN LA TRANSMISIÓN DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR AL EQUIPO DE TRABAJO.

INTRODUCCIÓN.

Si aceptamos la definición de empresario como la persona que emprende un negocio o la que ha creado una empresa en marcha de la nada (Genescá y Veciana, 1984, p. 147), la creación de nuevas empresas se ceñiría al móvil económico. Según este paradigma de la Teoría Económica, crearán empresas aquellas personas (empresarios-capitalistas) que vislumbren una oportunidad de lucro.

Sin embargo, la realidad es mucho más compleja, pues la condición de empresario (pequeño o grande) puede adquirirse por diferentes caminos: creando la propia empresa, adquiriéndola, heredándola o promoviéndola por parte de alguno o todos de los propietarios existentes. La falta de consenso sobre la definición de empresario y su función hay que buscarla en el hecho de que la mayoría de autores que intentan elaborar una definición del empresario, se mueven en el marco de las llamadas definiciones esencialistas. (Veciana, 1999, p. 12).

Por ello, plantearse estudiar al empresario y su función tropieza de frente con dos problemas que dificultan su estudio (Batista *et al.*, 2004): de un lado, la falta de consenso académico en la utilización de los términos (Carland *et al.*, 1984; Gibb, 1986, 1990; Wortman, 1987; Low y McMillan, 1988; Noel, 1989; Amit *et al.*, 1993) y, de otro, la evolución en la historia económica de su propia realidad (O’Kean Alonso, 1991). En cualquier caso, tras un detenido análisis de estas diferentes concepciones, se puede considerar que el empresario desempeña principalmente tres grandes funciones: la función capitalista o financiera, la función gerencial y la función impulsora o creadora (McClelland, 1961; Hagen, 1962 y Hoselitz, 1962).

No obstante lo anterior y una vez señaladas las distintas funciones o esferas empresariales, hay que mencionar una última e importante cuestión relacionada con ellas: difícilmente estas funciones son desarrolladas por un único individuo en las empresas; en todo caso, es posible que las desarrollara un solo individuo en el ámbito de las empresas de muy reducida dimensión, puesto que el grado de complejidad es pequeño y el empresario por sí solo puede controlar la mayor parte de los aspectos que le rodean (Guzmán-Cuevas, 1995), no así en pequeñas y medianas empresas y, mucho

SIGNIFICACIÓN Y GRADO DE INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO EN LA TRANSMISIÓN DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR AL EQUIPO DE TRABAJO.

menos, en las denominadas grandes empresas, donde es necesaria la existencia de un equipo de trabajo que propicie la realización de todas aquellas funciones con ciertas garantías de éxito. Aquí, como veremos a lo largo de este trabajo, se confirma la necesaria transmisión de los aspectos tradicionalmente ligados a la figura del emprendedor al ámbito colectivo de la organización.

En el entorno empresarial global moderno, con el fin de conseguir el éxito, las empresas deben promover el talento y la creatividad de todos sus empleados, no la genialidad individual y el CEO dinámico. La cooperación interna no hace referencia a unos pocos, sino a un colectivo, a la actividad basada en el trabajo en equipo y al resultado del esfuerzo conjunto.

Aún y todo, no existe garantía de que ese nivel individual de emprendedurismo se transfiera automáticamente al nivel colectivo; más bien, es prudente suponer que en la organización se deben crear las condiciones de liderazgo, actitudinales y conductuales propicias para confirmar la posibilidad de transmisión de ese espíritu empresarial, desde el poseedor único e individual —*entrepreneur*— al poseedor grupal y colectivo, —equipo de trabajo—, generando por tanto emprendedurismo colectivo.

En este trabajo, centraremos nuestra atención en las condiciones de liderazgo que propician la transmisión al equipo de trabajo del mencionado espíritu emprendedor.

EL EFECTO DEL LIDERAZGO EN LA ACTITUD Y EL COMPORTAMIENTO DEL EQUIPO.

Los estudios de liderazgo han identificado varios estilos o comportamientos de liderazgo que están relacionados con la efectividad del mismo, que incluyen resultados a nivel colectivo, actitudes y comportamientos de los partidarios y, evaluaciones por líderes superiores (Yukl, 1998, p. 421). En nuestro trabajo, nos centramos en el liderazgo en equipo, es decir, los comportamientos de liderazgo de los líderes de los equipos de trabajo.

SIGNIFICACIÓN Y GRADO DE INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO EN LA TRANSMISIÓN DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR AL EQUIPO DE TRABAJO.

Para ilustrar el impacto potencial de la influencia del líder, consideramos tres tipos de estilos¹ de liderazgo (Bryman, 1996) o de comportamientos (Likert, 1961, 1967), y su impacto en las actitudes y comportamientos de los miembros del equipo que proveen las condiciones para el emprendedurismo colectivo (Bass, 1990 y Yukl, 1998).

Los tres estilos de liderazgo analizados son:

- a) Participativo.
- b) Basado / orientado hacia las tareas.
- c) Basado / orientado hacia las relaciones.

Existen investigadores que creen que es necesario subdividir los comportamientos del liderazgo en más comportamientos específicos (Yukl, 1998). De hecho, una mayor concreción categórica es buena para proponer acciones y desarrollar entrenamiento/formación, pero dificulta el desarrollo de teorías (Hunt, 1991).

EL LIDERAZGO ORIENTADO HACIA LAS RELACIONES

Los estudios demuestran que los líderes que se orientan hacia las relaciones están interesados en la gente y sus relaciones (Likert, 1961, 1967; Blake y Mouton, 1964; Bowers y Seashore, 1966; Sorenson, 2000), tendiendo a incrementar la colaboración y el trabajo en equipo, subordinándose al trabajo satisfactorio e identificándose con la organización y el equipo. Comportamientos de componentes clave o liderazgo orientado hacia las relaciones incluyen el apoyo, desarrollo, reconocimiento y consulta con los individuos (Yukl, 1998).

La tendencia de los líderes orientados hacia las relaciones a desarrollar, reconocer y recompensar a los subordinados, incrementa la probabilidad de que éstos se comprometan con el equipo y sus tareas, satisfechos y deseosos de contribuir al equipo.

Este razonamiento conduce a las siguientes hipótesis acerca del liderazgo en equipo y el emprendedurismo colectivo.

¹ En este trabajo utilizamos indistintamente los términos estilos y comportamientos del liderazgo.

SIGNIFICACIÓN Y GRADO DE INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO EN LA TRANSMISIÓN DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR AL EQUIPO DE TRABAJO.

Hipótesis 1a: El liderazgo orientado hacia las relaciones, de un líder de trabajo en equipo, se asocia de forma directa y positiva con la satisfacción en el trabajo de los miembros del equipo, con el compromiso de los miembros del equipo hacia éste, con la comunicación entre los miembros del equipo, y se asocia de forma directa y negativa con los conflictos de relación entre los miembros del equipo.

Para ilustrar las relaciones entre el liderazgo, las actitudes y comportamientos de los miembros de los equipos y el emprendedurismo colectivo, contrastaremos también la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1b: El efecto indirecto global del liderazgo orientado hacia las relaciones de un líder de un equipo de trabajo, en relación con el nivel de emprendedurismo colectivo del equipo, y a través de las variables observadas anteriormente, se espera que sea positivo.

EL LIDERAZGO ORIENTADO HACIA LAS TAREAS

Los líderes orientados hacia las tareas no pierden tiempo trabajando o, no dedican tiempo a trabajar, con sus subordinados. En su lugar, se concentran en funciones orientadas hacia tareas tales como: trabajos de organización y planificación, actividades relacionadas con la coordinación y, a la dotación de ayudas necesarias, equipamiento y asistencia técnica para el correcto y adecuado desempeño laboral de sus subordinados. Los líderes orientados hacia las tareas definen y estructuran sus propias reglas y las de sus subordinados. Ellos supervisan de cerca a sus subordinados en el establecimiento y consecución de metas u objetivos formalmente preestablecidos (Katz y Kahn, 1952; Fleishman, 1953; Hemphill y Coons, 1957; Likert, 1961, 1967).

Ellos son, a menudo, los “héroes individuales” (Reich, 1987, p. 81), quienes se caracterizan por tener una alta necesidad de logros (McClelland, 1961), poseer una personalidad agresiva y exigir una alta necesidad de autonomía (Downtown, 1973).

SIGNIFICACIÓN Y GRADO DE INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO EN LA TRANSMISIÓN DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR AL EQUIPO DE TRABAJO.

Ellos contribuyen al nivel de emprendedurismo del equipo —o empresa— (Miller, 1983), como empresarios individuales, pero no como emprendedurismo colectivo.

Basándonos en la anterior argumentación, contrastaremos las siguientes hipótesis, considerando la relación entre un líder de un equipo de trabajo orientado hacia las tareas y el emprendedurismo colectivo de su equipo.

Hipótesis 2a: El liderazgo orientado hacia las tareas, de un líder de un equipo de trabajo, se asocia de forma directa y positiva con la colaboración entre los miembros del equipo y de forma directa y negativa con el conflicto de tareas entre los miembros del equipo.

Hipótesis 2b: El efecto indirecto global del liderazgo orientado hacia las tareas de un líder de un equipo de trabajo, en relación con nivel del emprendedurismo colectivo del equipo de trabajo, y a través de las variables observadas anteriormente, se espera que sea negativo.

EL LIDERAZGO PARTICIPATIVO

El liderazgo participativo orienta eficientemente los esfuerzos del líder para motivar y facilitar la participación de sus subordinados en la toma de decisiones (Mitchell, 1973; Locke y Schweigwer, 1979; Locke *et al.*, 1986; Cotton, *et al.*, 1988; Vroom y Jago, 1988; Harber *et al.*, 1991; Cole, *et al.*, 1993), que, de otro modo, podrían ser tomadas sólo por el líder. Implicar a los subordinados en la toma de decisiones es, a menudo, necesario para que éstas sean aprobadas y cumplidas. Con frecuencia los líderes implican a sus subordinados en la toma de decisiones que les afectarán a ellos, invitando a los individuos a pensar estratégicamente (Bowen y Lawler, 1995).

El nivel más alto de liderazgo participativo (dirección participativa) consiste en delegar la toma de decisiones a los subordinados. En general, los líderes participativos motivan a sus subordinados a asumir responsabilidades en su propio trabajo, animando, favoreciendo y recompensando todo comportamiento e idea encaminados a satisfacer al cliente (Bowen y Lawler, 1992), y a mejorar la performance de la organización (Hermel, 1990). Así, el liderazgo participativo incluye procesos de compartir fuerza,

SIGNIFICACIÓN Y GRADO DE INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO EN LA TRANSMISIÓN DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR AL EQUIPO DE TRABAJO.

autorización e influencia recíproca (Vroom y Yetton, 1973). No obstante, compartimos las ideas del estudio de Ribeiro (2001), quien puntualiza, en su análisis de pymes innovadoras, que “no se delega la responsabilidad, sino las funciones”.

Los líderes participativos utilizan grupos que ayudan a incrementar la interacción personal entre los miembros del equipo, la obligación mutua y la responsabilidad, haciendo al equipo más agrupado (McGrath, 1984).

En este trabajo, nuestro enfoque no radica en cómo el liderazgo participativo afectará a la calidad de la decisión, una cuestión de investigación bien estudiada en la literatura del liderazgo (Vroom y Yetton, 1973; Peters y Waterman, 1982; Vroom y Jago, 1988). Nuestro enfoque radica en cómo los comportamientos de un líder participativo influenciará las actitudes e interacciones del equipo, lo cual, en consecuencia, influencia al emprendedurismo colectivo.

Esta relación se formalizará en las siguientes hipótesis:

Hipótesis 3a: El estilo participativo del líder de un equipo de trabajo se asocia de forma directa y positiva con la satisfacción en el trabajo de los miembros del equipo, con el compromiso de los miembros del equipo “hacia éste”, con la comunicación entre los miembros del equipo, con la colaboración entre los miembros del equipo, con el conflicto de tareas entre los miembros del equipo y de forma directa y negativa con el conflicto de relaciones entre los miembros del equipo.

Hipótesis 3b: El efecto indirecto global del liderazgo participativo de un líder de un equipo de trabajo, en relación con el nivel de emprendedurismo colectivo del equipo, y a través de las variables observadas anteriormente, se espera que sea positivo.

SIGNIFICACIÓN Y GRADO DE INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO EN LA TRANSMISIÓN DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR AL EQUIPO DE TRABAJO.

EL LÍDER EMPRENDEDOR. INFLUENCIA EN EL MODELO.

En nuestra pretensión de enunciar los factores que explican la existencia de emprendedurismo colectivo en la empresa y, por tanto, de pretender transmitir el espíritu empresarial al interior de la organización: innovación-creatividad, proactividad-autonomía, toma de riesgos y búsqueda del crecimiento (Cuervo, 2004, p. 777), necesitamos de la existencia de una variable adicional en nuestro modelo que, sirviendo de control, nos permita determinar si para la mencionada existencia de emprendedurismo colectivo es necesaria la presencia de un *entrepreneur* (empresario-emprendedor), cuestión que planteamos en la siguiente hipótesis:

Hipótesis 4: La existencia de emprendedurismo colectivo en el equipo de trabajo se asocia de forma directa y positiva con la existencia de un líder emprendedor (*entrepreneur*) en el mismo.

MODELO EXPLICATIVO.

Todo lo anterior nos induce a clarificar en un modelo explicativo (FIGURA 1), las relaciones y su efecto entre las variables actitudinales y conductuales de los miembros del equipo y el emprendedurismo colectivo, así como el efecto e influencia que, la utilización de un determinado estilo de liderazgo por parte del líder emprendedor, estimamos puede tener sobre la posibilidad de creación de ese “campo de cultivo necesario” para el desarrollo de un emprendedurismo colectivo efectivo en el grupo, empresa u organización.

INSERTAR FIGURA 1

METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA.

Criterios de selección de la muestra.

La selección de la población que da acogida a la muestra de empresas estudiada se realizó a partir del Directorio de Empresas ARDÁN 2002-2003, proporcionado por el IMPIVA, donde se incluyen más de 12.500 empresas “pymes” valencianas. Entre los criterios cuantitativos que se pueden considerar para clasificar las empresas según su

SIGNIFICACIÓN Y GRADO DE INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO EN LA TRANSMISIÓN DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR AL EQUIPO DE TRABAJO.

tamaño, se ha utilizado el criterio que establece la cuarta Directiva 78/660/CEE, teniendo en cuenta la recomendación de la Comisión Europea.

Atendiendo a la clasificación establecida por la normativa europea, todas las empresas pertenecientes a la muestra seleccionada se encuadran dentro del criterio de pyme pues cumplen exactamente los tres apartados exigidos. De hecho, el 97% de las empresas encuestadas se encuadraría bajo la denominación de “pequeña empresa” ya que, tanto el volumen de facturación como el número de empleados no supera los límites establecidos para tal caso.

Tamaño de la muestra y cuestionario.

A fin de cubrir los objetivos del estudio, se ha recogido la opinión de 114 empresarios y 228 colaboradores (miembros de los equipos directivos) de dichas empresas, dicho proceso se realizó durante los meses de septiembre a diciembre de 2003.

El cuestionario, diseñado mediante el apoyo en criterios, cuya metodología había sido ya probada con éxito en otras ocasiones y, utilizados por otros autores², fue pretestado antes de su utilización por un grupo de expertos compuesto por profesores e investigadores del Departamento de Dirección de Empresas “*Juan José Renau Piqueras*” y del Departamento de Economía Aplicada de la Universitat de València, expertos en la materia analizada y en el ámbito de la estadística aplicada a las ciencias sociales. Sólo una vez depuradas las modificaciones y sugerencias aportadas por este grupo de expertos se procedió a poner en marcha el trabajo de campo. La estructura del cuestionario definitivo queda establecida en el TABLA 1.

INSERTAR TABLA 1

Perfil de las empresas encuestadas.

Respecto al año de fundación, el 47% de las empresas encuestadas lo hizo antes de 1990, el 34% de 1991 a 1997, y un 19% entre 1997 y 2003. En este contexto, casi el 90% de las empresas entrevistadas fueron fundadas por 4 o menos socios, siendo en un

² Lloria (1998); Kantis *et al.* (2002); Flores (2003) y Ribeiro (2003).

SIGNIFICACIÓN Y GRADO DE INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO EN LA TRANSMISIÓN DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR AL EQUIPO DE TRABAJO.

85% de los entrevistados (caso de entrevistas al líder), fundadores de su propia empresa. Los empresarios entrevistados tienen una edad media de 48 años. El 51% de ellos tienen entre 30 y 50 años, y el 46% más de 50. Sólo hay un 3% de empresarios jóvenes menores de 30 años, siendo la mayor parte de estos empresarios de género masculino (84%).

En cuanto al nivel de educación de los empresarios, el 8% poseen sólo estudios primarios, un 40% del total poseen estudios secundarios, y un 32% tiene algún título universitario. Es interesante analizar el entorno familiar próximo de los empresarios entrevistados, pues denota la posible influencia que este factor tiene en el carácter emprendedor del encuestado. Así, un 64% del total de los padres (padre) del empresario ha tenido alguna vinculación con las tareas asociadas a la gestión y dirección de empresas (empresario, ejecutivo/gerente o auto-empleado), siendo aproximadamente la mitad de las familias de los empresarios de clase media. Para concluir, es característico que, para aquellos que han denotado un cierto carácter emprendedor, un 83% del total son de clase media o baja, mientras que sólo el 17% lo son de clase media-alta.

MODELIZACIÓN FINAL.

Para completar el análisis resulta necesario contrastar empíricamente las hipótesis del trabajo incluyendo también los distintos estilos de liderazgo. En este sentido, se presentan a continuación tres modelos de ecuaciones estructurales simultáneas, uno para cada tipo de liderazgo, con las siguientes características:

- El estilo de liderazgo, así como las variables actitudinales y conductuales y el emprendedurismo colectivo, son variables latentes que pueden ser medidas a partir de una serie de variables observables asociadas.
- El estilo de liderazgo es la única variable exógena de estos modelos, influyendo directamente sobre un subconjunto de factores actitudinales y conductuales.
- Estos factores, influidos por el estilo de liderazgo, tienen un impacto directo sobre el nivel de emprendedurismo colectivo

SIGNIFICACIÓN Y GRADO DE INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO EN LA TRANSMISIÓN DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR AL EQUIPO DE TRABAJO.

En otras palabras, en los siguientes modelos asumimos que los diferentes estilos de liderazgo tienen siempre un impacto indirecto sobre el emprendedurismo colectivo de la organización, y que éste es canalizado por el impacto directo del liderazgo sobre las variables conductuales y actitudinales y del impacto también directo de éstas sobre el emprendedurismo colectivo.

EL LIDERAZGO BASADO EN LAS RELACIONES.

Estimación

Para analizar el efecto de una orientación del liderazgo hacia las relaciones se propone un modelo basado en los siguientes supuestos:

- El liderazgo basado en las relaciones influye directamente sobre la satisfacción con el puesto de trabajo, el compromiso con el equipo, la comunicación y con el conflicto de relaciones.
- La influencia indirecta, a través de los impactos directos sobre éste de las cuatro variables latentes citadas en el punto anterior (del liderazgo orientado hacia las relaciones sobre el emprendedurismo colectivo) se espera que sea positiva.

Los resultados de la estimación de este modelo a partir de los datos de la muestra se presentan en la FIGURA 2:

INSERTAR FIGURA 2

A partir de la matriz de varianzas-covarianzas muestrales se ha obtenido la siguiente estimación de estas ecuaciones:

$$EMPCOL = 0.43* SATISF + 0.40* COMPRO - 0.06* CONREL + 0.43* COMUNI + \hat{\zeta}_5$$

(4.37) (1.92) (-0.18) (5.62)

$$SATISF = 0.56* LIDREL + \hat{\zeta}_1$$

(4.19)

$$COMPRO = 0.75* LIDREL + \hat{\zeta}_2$$

(2.04)

$$CONREL = -0.71* LIDREL + \hat{\zeta}_3$$

(-5.21)

$$COMUNI = 0.45* LIDREL + \hat{\zeta}_4$$

(3.66)

SIGNIFICACIÓN Y GRADO DE INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO EN LA TRANSMISIÓN DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR AL EQUIPO DE TRABAJO.

donde, entre paréntesis y debajo de cada coeficiente, se muestra el valor del estadístico t asociado al contraste de nulidad de dicho coeficiente que se distribuye, asintóticamente, como una t de student con 50 grados de libertad. Se observa que se puede rechazar la hipótesis nula de que los coeficientes estructurales del modelo son nulos en todos los casos, excepto en el del impacto del conflicto de relaciones sobre el emprendedurismo colectivo (estadístico $t = -0,18$).

INSERTAR TABLA 2

Hay que destacar que los impactos indirectos del liderazgo basado en relaciones sobre el emprendedurismo colectivo son de signo positivo, por lo que el efecto total de este estilo de liderazgo deberá de ser el de potenciar el emprendedurismo colectivo. Por otro lado, el efecto indirecto sobre el emprendedurismo colectivo de mayor intensidad, que provoca este tipo de liderazgo, es a través del incremento del nivel de compromiso con el equipo.

Validación del modelo

En este caso, según los valores de la tabla adjunta, aceptaríamos la hipótesis nula de bondad de ajuste del modelo (p -valor = 0.053)

La validez del modelo se ve confirmada por los valores del índice de bondad de ajuste y del error cuadrático medio:

INSERTAR TABLA 3

EL LIDERAZGO BASADO EN LAS TAREAS.

Estimación

Para analizar el efecto del liderazgo orientado hacia las tareas, consideramos el siguiente modelo en el que suponemos que éste tipo de liderazgo influye directamente sobre la colaboración con el equipo y el conflicto de tareas, y éstos —a su vez— sobre el emprendedurismo colectivo. Los resultados de la estimación de este modelo a partir de los datos de la muestra se presentan en la FIGURA 3:

SIGNIFICACIÓN Y GRADO DE INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO EN LA TRANSMISIÓN DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR AL EQUIPO DE TRABAJO.

colaboración entre los miembros del equipo, el conflicto de relaciones y el conflicto de tareas.

Los resultados de la estimación de este modelo a partir de los datos de la muestra se presentan en la FIGURA 4:

INSERTAR FIGURA 4

A partir de la muestra se han obtenido las siguientes estimaciones:

$$EMPCOL = 0.02* SATISF + 0.71* COMPRO + 0.15* COMUNI - 0.09* COLABO +$$

(0.52) (2.82) (2.03) (-0.71)

$$- 0.29* CONREL + 0.07* CONTAR + \hat{\zeta}_7$$

(-4.81) (1.99)

$$SATISF = 0.39 LIDPAR + \hat{\zeta}_1$$

(3.20)

$$COMPRO = 0.95* LIDPAR + \hat{\zeta}_2$$

(6.32)

$$COMUNI = 1.11* LIDPAR + \hat{\zeta}_3$$

(7.03)

$$COLABO = 0.62* LIDPAR + \hat{\zeta}_4$$

(6.02)

$$CONREL = -0.69* LIDPAR + \hat{\zeta}_5$$

(-6.61)

$$CONPAR = 0.20* LIDPAR + \hat{\zeta}_6$$

(1.99)

donde, entre paréntesis y debajo de cada coeficiente, se muestra el valor del estadístico t asociado al contraste de nulidad de dicho coeficiente que se distribuye, asintóticamente, como una t de student con 240 grados de libertad.

En cuanto a la ecuación estructural asociada al emprendedurismo colectivo se observa la presencia de impactos tanto de signo positivo en el caso de la satisfacción, el compromiso, la comunicación y el conflicto de tareas, como de signo negativo (colaboración y conflicto de relaciones).

SIGNIFICACIÓN Y GRADO DE INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO EN LA TRANSMISIÓN DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR AL EQUIPO DE TRABAJO.

Los impactos indirectos de este tipo de liderazgo sobre el emprendedurismo colectivo tienen intensidades y signos diferentes según la variable latente a través de la que se transmitan, si bien dominan claramente los efectos de signo positivo, tal como tenemos ocasión de comprobar en la TABLA 2.

Validación del modelo

El elevado número de ecuaciones estructurales simultáneas consideradas en este modelo, siete en total, hace extremadamente difícil obtener estimaciones con una capacidad de ajuste tan elevada como las de los modelos anteriores de estructura más sencilla.

En cualquier caso, como muestra la tabla adjunta, podemos observar que si bien el *p*-valor del estadístico *Chi-cuadrado* de bondad no es superior a 0.05 (ver TABLA 2), se encuentra en valores muy cercanos al nivel habitual de significación. Las consideraciones de complejidad de este modelo, así como el hecho de que el estadístico de contraste sigue una distribución *Chi-cuadrado* con 240 grados de libertad sólo de forma aproximada, nos lleva a no rechazar la hipótesis nula de buena capacidad de ajuste del modelo y a utilizarlo para la contrastación empírica de nuestras hipótesis teóricas.

Esta decisión se apoya también en el valor relativamente alto del índice de bondad de ajuste.

LIDERAZGO Y EMPRENDEDURISMO COLECTIVO

Estimación

Los modelos anteriores, (LIDREL-FAC-EMPCOL; LIDTAR-FAC-EMPCOL y LIDPAR-FAC-EMPCOL), permiten cuantificar los efectos directos de los distintos estilos de liderazgo sobre los factores actitudinales y conductuales, así como los impactos indirectos del liderazgo sobre el emprendedurismo colectivo a través de cada factor latente. Si bien es posible obtener a partir de ellos una aproximación de cuál puede ser el impacto agregado total de cada estilo sobre el emprendedurismo colectivo, estos modelos no permiten analizar los efectos totales de forma rigurosa. Con este fin, se plantea en este apartado un nuevo modelo que, sin preocuparse del esquema de

SIGNIFICACIÓN Y GRADO DE INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO EN LA TRANSMISIÓN DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR AL EQUIPO DE TRABAJO.

difusión de los impactos, se centra en estimar el efecto total de cada estilo de liderazgo sobre el emprendedurismo colectivo.

La estimación obtenida se presenta en la FIGURA 5

INSERTAR FIGURA 5

para la que se ha obtenido la siguiente estimación:

$$EMPCOL = 0.54* LIDREL - 0.23* LIDTAR + 0.23* LIDPAR + \hat{\xi}_1$$

(3.65) (2.01) (1.98)

donde, entre paréntesis y debajo de cada coeficiente, se muestra el valor del estadístico t asociado al contraste de nulidad de dicho coeficiente que se distribuye, asintóticamente, como una t de student con 48 grados de libertad. Dado que todos los valores son superiores a 1.96, podemos aceptar que los coeficientes son no nulos y que los tres estilos de liderazgo tienen un impacto significativo sobre el emprendedurismo colectivo.

Validación del modelo

En este caso, según los valores de la tabla adjunta, aceptaríamos la hipótesis nula de bondad de ajuste del modelo (p -valor = 0.112).

El índice de bondad de ajuste también es elevado (0.80), lo que confirma la validez del modelo (ver TABLA 3).

EL LIDER EMPRENDEDOR Y EL EMPRENDEDURISMO COLECTIVO.

A la vista de los resultados obtenidos y viendo la oportunidad de realizar nuevas aproximaciones que, potencialmente, nos permitieran obtener más información con la que dar un mayor contenido a nuestro trabajo, procedimos a plantear la realización de un nuevo análisis. Esto es, intentamos explicar el impacto que el carácter emprendedor del líder tiene sobre el emprendedurismo colectivo, en función del estilo de liderazgo aplicado a la organización.

SIGNIFICACIÓN Y GRADO DE INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO EN LA TRANSMISIÓN DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR AL EQUIPO DE TRABAJO.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Impacto del líder emprendedor.

Se ha realizado la estimación de un modelo de ecuaciones estructurales multimuestra (multisample LISREL) sobre el colectivo de empresarios emprendedores (70 empresas) y no emprendedores (44 empresas).

Los resultados obtenidos para la muestra de líderes emprendedores se representan en la FIGURA 6, y para los no emprendedores en la FIGURA 7.

INSERTAR FIGURA 6

INSERTAR FIGURA 7

Las ecuaciones estructurales del modelo multimuestra vienen dadas por

$$EMPCOL = \gamma_{11}^e * LIDREL + \gamma_{12}^e * LIDTAR + \gamma_{13}^e * LIDPAR + \zeta_1^e$$

$$EMPCOL = \gamma_{11}^{ne} * LIDREL + \gamma_{12}^{ne} * LIDTAR + \gamma_{13}^{ne} * LIDPAR + \zeta_1^{ne}$$

donde los superíndices *e* y *ne* se refieren a los coeficientes de la ecuación estructural para el grupo de empresarios emprendedores y no emprendedores, respectivamente.

La estimación obtenida para la ecuación de **líderes emprendedores** es:

$$EMPCOL = 0.92* LIDREL - 0.31* LIDTAR + 0.34* LIDPAR + \hat{\zeta}_1^e$$

(3.58) (-2.17) (1.04)

mientras que la correspondiente a los **líderes no emprendedores** resulta:

$$EMPCOL = 0.19* LIDREL - 0.16* LIDTAR + 0.45* LIDPAR + \hat{\zeta}_1^{ne}$$

(1.09) (-2.44) (4.43)

donde, entre paréntesis y debajo de cada coeficiente, se muestra el valor del estadístico *t* asociado al contraste de nulidad de dicho coeficiente que se distribuye,

SIGNIFICACIÓN Y GRADO DE INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO EN LA TRANSMISIÓN DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR AL EQUIPO DE TRABAJO.

asintóticamente, como una t de student con 102 grados de libertad. Se puede observar como los valores de los estadísticos t asociados a los coeficientes de todas las variables excepto a liderazgo participativo —en la ecuación para líderes emprendedores— y la de liderazgo basado en relaciones —de la ecuación para líderes no emprendedores— son superiores a 1.96.

Validación del modelo.

En este caso, según los valores de la TABLA 3, aceptaríamos la hipótesis nula de bondad de ajuste del modelo (p -valor = 0.085)

La validez del modelo se ve confirmada por los valores del índice de bondad de ajuste y del error cuadrático medio:

Contraste final de la relación existente.

Para completar el análisis, es necesario realizar un contraste sobre la hipótesis nula de que los valores de los dos coeficientes asociados a la variable estilo de liderazgo son iguales en las ecuaciones estructurales anteriores. El resultado del mencionado contraste se representa en la TABLA 4:

INSERTAR TABLA 4

Por lo tanto, podemos rechazar la hipótesis nula de que el impacto del liderazgo basado en relaciones es idéntico entre empresarios emprendedores y no emprendedores. No existe evidencia empírica suficiente como para aceptar que los otros dos estilos de liderazgo tienen niveles de impacto distinto entre ambos tipos de empresarios.

CONCLUSIONES SOBRE LOS RESULTADOS DEL ESTUDIO EMPÍRICO.

Las principales conclusiones que se han alcanzado tras la evaluación de los resultados obtenidos se pueden resumir de la siguiente forma:

Podemos aceptar que el liderazgo basado en relaciones incide directamente sobre la satisfacción en el puesto de trabajo, el compromiso con el equipo y la comunicación, incrementando los niveles de estas variables. Y sobre el conflicto de

SIGNIFICACIÓN Y GRADO DE INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO EN LA TRANSMISIÓN DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR AL EQUIPO DE TRABAJO.

relaciones, disminuyendo su nivel, CONFIRMANDO de esta forma nuestras hipótesis 1a y 1b de partida. Así mismo, y a través de estas variaciones, concluimos que el liderazgo orientado hacia las relaciones tiene un impacto indirecto positivo sobre el emprendedurismo colectivo a través de todas las variables, si bien NO podemos afirmar que el que tiene a partir de la reducción del conflicto de relaciones sea significativo.

Para el grupo 2 de Hipótesis, tenemos que el impacto de la colaboración sobre el emprendedurismo colectivo es positivo y muy intenso (coeficiente = 0.70), mientras que el del conflicto de tareas es negativo y mucho menos intenso (coeficiente = -0.19), por lo que es de esperar (tal como tendremos ocasión de confirmar), que el impacto total de una orientación del liderazgo hacia las tareas sobre el emprendedurismo colectivo debe ser negativo, pues el impacto indirecto positivo a partir de la influencia sobre el conflicto de tareas se ve superado por el efecto indirecto negativo de este tipo de liderazgo a través de la reducción del nivel de la colaboración con el equipo (ver TABLA 2).

Por lo tanto, podemos pues aceptar que, el liderazgo orientado a tareas incide directa y negativamente tanto sobre la colaboración en el equipo como sobre el conflicto de tareas, reduciendo los niveles de ambas variables, NO CONFIRMANDO TOTALMENTE la hipótesis 2a, de partida. Así mismo, y a través de estas reducciones, el liderazgo orientado hacia tareas tiene un impacto indirecto positivo sobre el emprendedurismo colectivo con la reducción del conflicto de tareas y otro negativo con la reducción del nivel de colaboración con el equipo, CONFIRMÁNDOSE igualmente la hipótesis 2b de partida.

Para el grupo 3de Hipótesis indicaremos que, la primera conclusión a destacar, es que el liderazgo participativo tiene un impacto significativo sobre las seis variables latentes consideradas. Además, este impacto es positivo en todos los casos exceptuando el que se produce sobre el conflicto de relaciones. El impacto de mayor intensidad es el existente sobre la comunicación (coeficiente = 1.11) seguido, en este orden, por el compromiso (0.95), la colaboración (0.62) y la satisfacción (0.39). Hay que destacar el

SIGNIFICACIÓN Y GRADO DE INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO EN LA TRANSMISIÓN DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR AL EQUIPO DE TRABAJO.

papel fundamental que juega el compromiso como factor de impacto del liderazgo participativo sobre el emprendedurismo colectivo (efecto indirecto = 0.67).

A partir del análisis de este modelo, podemos aceptar que el liderazgo participativo incide directamente sobre la satisfacción en el puesto de trabajo, el compromiso con el equipo, la colaboración, la comunicación y el conflicto de tareas, incrementando los niveles de estas variables, y sobre el conflicto de relaciones, disminuyendo su nivel, CONFIRMANDO, de esta forma, la hipótesis 3a, de partida. Así mismo, y con estas variaciones, el liderazgo participativo tiene un impacto indirecto positivo sobre el emprendedurismo colectivo a través de todas las variables salvo la colaboración, NO PUDIENDO CONFIRMAR, por tanto, la última hipótesis, 3b, de este grupo.

Partiendo de la base de los resultados obtenidos en los cuestionarios, observamos la no existencia de diferencias significativas entre lo respondido por aquellos empresarios que tenían carácter emprendedor y los empresarios que sí lo tenían, excepto en el punto correspondiente a la “existencia y aprovechamiento en la empresa de cierta capacidad colectiva para identificar y responder oportunidades”. Punto en el que los emprendedores contestaron, en un 19% de los casos, que existía y que —siempre— se aprovechaba dicha capacidad, frente al 4% contestado por lo no emprendedores.

La circunstancia expresada anteriormente, nos indujo a pensar inicialmente que no es condicionante la existencia de un líder emprendedor (*entrepreneur*) en el grupo, para que se manifieste la cualidad de emprendedurismo colectivo en la empresa. No obstante, procedimos a estimar tres nuevos modelos de análisis, antes de alcanzar alguna conclusión:

- 1) Un modelo donde se analizara la influencia de cada uno de los estilos de liderazgo sobre la variable dependiente objeto de estudio, es decir, el emprendedurismo colectivo, independientemente de cuál fuera el estilo de liderazgo ejercido.

SIGNIFICACIÓN Y GRADO DE INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO EN LA TRANSMISIÓN DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR AL EQUIPO DE TRABAJO.

2) Un segundo modelo donde se analizara la influencia de cada uno de los estilos de liderazgo, pero introduciendo una nueva variable en el análisis, que el líder fuera emprendedor.

3) Un tercer modelo, donde se analizara la influencia de cada uno de los mencionados estilo de liderazgo considerando una tercera variable de control, que el líder no fuera emprendedor.

Analizados los resultados obtenidos de la aplicación del análisis multimuestra, se observa como el liderazgo basado en relaciones muestra un impacto con una intensidad más que el doble de la del liderazgo participativo (ver FIGURA 5).

Por tanto, ahondando más en nuestro análisis, podemos aceptar que un liderazgo basado en tareas disminuye el nivel de emprendedurismo colectivo de una organización (coeficiente $-0,23$), mientras que un liderazgo participativo (coeficiente $+0,23$) y, más aún, un liderazgo basado en las relaciones (coeficiente $+0,54$), incrementan dicho nivel. Podemos comparar el nivel de impacto de los tres estilos de liderazgo por tratarse de coeficientes estandarizados.

Por otro lado, aceptamos la existencia de impacto directo sobre el nivel de emprendedurismo colectivo:

- Del liderazgo orientado a relaciones y del liderazgo orientado a tareas, cuando el empresario es emprendedor (FIGURA 6). El primero es de signo positivo mientras que el segundo tiene signo negativo.
- Del liderazgo orientado a tareas y del liderazgo participativo (FIGURA 7) cuando el empresario no es emprendedor. El primero es de signo positivo y el segundo de signo negativo.

Una conclusión de este análisis es que, si bien una orientación del liderazgo hacia las tareas parece reducir el nivel de emprendedurismo colectivo, independientemente del carácter del empresario, emprendedor o no emprendedor, el impacto de los demás estilos de liderazgo si parece depender de este carácter. Así,

SIGNIFICACIÓN Y GRADO DE INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO EN LA TRANSMISIÓN DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR AL EQUIPO DE TRABAJO.

cuando el empresario es emprendedor, existe un impacto positivo del liderazgo orientado hacia las relaciones (FIGURA 6), pudiendo el empresario (*entrepreneur*) dejar fluir libremente esa capacidad emprendedora hacia los miembros del equipo a través de su propensión hacia la gente y sus relaciones, su apoyo, recompensa y consideración personal y sobre todo, mostrando respeto, aceptación y preocupación por las necesidades y sentimientos de sus subordinados, mientras que el impacto del liderazgo participativo es muy pequeño.

Por otro lado, cuando el empresario carece de carácter emprendedor, es el liderazgo participativo el que aparece como forma más adecuada de crear emprendedurismo colectivo en la organización (FIGURA 7), probablemente integrando en el proceso de toma de decisiones la potencial capacidad emprendedora que algunos miembros del equipo poseen y de la que el empresario carece. En esta circunstancia, nuestra reflexión sería que, el líder tiende a apoyarse en el grupo para compensar sus carencias directivas, compartiendo con éste el proceso de toma de decisiones. Haciendo partícipes a los colaboradores, la organización obtiene mejores ratios de comunicación, de colaboración y de resolución de problemas, todo lo cual coadyuva en la construcción cooperativa de la relación interpersonal colectiva.

Por lo tanto, para la Hipótesis 4, podemos concluir que:

- Es posible aceptar que los coeficientes de la ecuación estructural son diferentes de cero (muestran valores del estadístico t superiores a 1.96).
- El signo del coeficiente del liderazgo basado en tareas es negativo y los otros dos positivos.

En otras palabras y reforzando lo expresado anteriormente, **NO PODEMOS CONFIRMAR** la hipótesis 4 de partida, aunque **SÍ** aceptamos que la existencia de emprendedurismo colectivo en la Pyme no depende de la existencia previa de un líder emprendedor, sino de un determinado estilo de liderazgo en función del carácter emprendedor del empresario.

SIGNIFICACIÓN Y GRADO DE INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO EN LA TRANSMISIÓN DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR AL EQUIPO DE TRABAJO.

Una conclusión adicional referida al impacto del factor observable “COMPROMISO con el equipo”, sería el hecho de que allí donde interviene dicho factor el impacto en el emprendedurismo colectivo es mayor, tal y como podemos observar al analizar los modelos correspondientes a la incidencia de los factores actitudinales sobre el emprendedurismo colectivo, y al del liderazgo orientado hacia las relaciones y al liderazgo participativo³.

Todo lo anterior nos permite rediseñar el modelo expuesto anterior (FIGURA 1), aportando los resultados y signos de los correspondientes impactos analizados sobre el emprendedurismo colectivo en las Pyme de la Comunidad Valenciana (FIGURA 8).

INSERTAR FIGURA 8

LIMITACIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN.

Hemos pretendido explicar la variable dependiente “emprendedurismo colectivo” a través de una serie de factores (variables latentes en nuestro modelo), los cuales, a su vez, no son observables directamente. Ello nos ha obligado a utilizar otras variables que, por aproximación, nos pudiesen aportar una medida de cuáles serían esas variables latentes en las que apoyarnos para analizar el emprendedurismo colectivo en la empresa. En este contexto, nuestros modelos recogen la estructura de relaciones de “causalidad” entre dichas variables latentes, suponiendo que las variables observadas son indicadores o síntomas de aquellas otras variables.

Una de las herramientas más potentes para el estudio de esta serie de relaciones causales son los modelos de ecuaciones estructurales, pues lo hacen a través de datos no experimentales. No obstante, a pesar de su sofisticación, estos modelos nunca prueban la causalidad, sólo ayudan a seleccionar algunas de las hipótesis causales relevantes, desechando aquellas no soportadas por la evidencia empírica.

Otra limitación en nuestro análisis, es que nosotros buscamos las relaciones de causalidad no la correlación entre las variables, pues somos conscientes de que no

³ Ver modelos: VARACT-EMPCOL, LIDREL-FAC-EMPCOL y LIDPAR-FAC-EMPCOL.

SIGNIFICACIÓN Y GRADO DE INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO EN LA TRANSMISIÓN DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR AL EQUIPO DE TRABAJO.

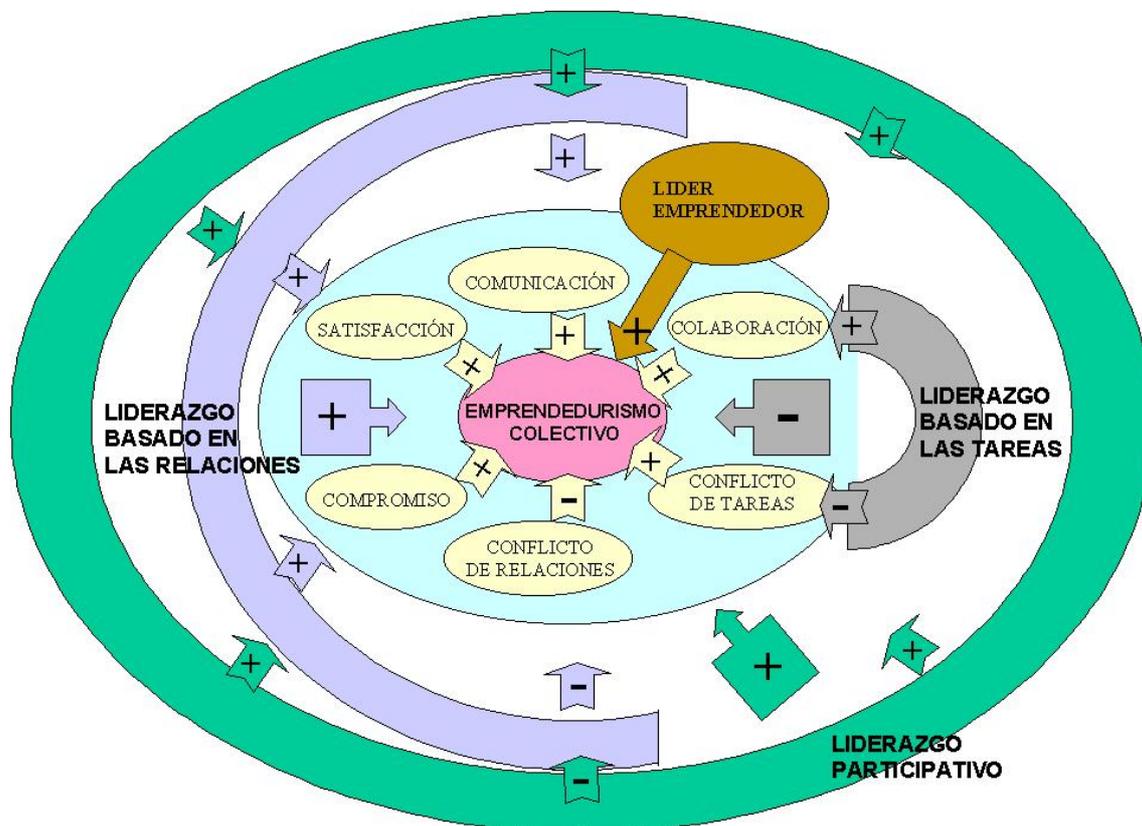
podemos inferir una conexión causal a partir de la correlación. La covariación entre dos variables refiere simplemente el hecho de que ciertos valores de una variable se dan a menudo asociados con ciertos valores en la otra variable. La diferencia esencial se encuentra en que además de covariar, la relación causal supone que todo cambio en una de las variables (la causa), forzaría variación en la otra (el efecto). No obstante, no se han establecido las posibles correlaciones entre la variables “emprendedor” como exigencia al líder, y el grupo de variables actitudinales, conductuales y de liderazgo que inciden sobre el emprendedurismo colectivo. Sería pues deseable, en próximos trabajos, analizar las posibles correlaciones entre ellas y estudiar, en su caso, el impacto de su existencia.

Apuntar también, que puede haber incidido en los resultados del estudio el tamaño de nuestra muestra. Con una muestra más amplia se podrían haber podido desagregar los resultados a nivel sectorial e incluso por regiones. Aunque para los modelos estructurales, la muestra obtenida y, por tanto, la matriz de varianzas-covarianzas es suficiente, siendo posible que el tamaño muestral deseable para la aplicación del análisis multimuestra pueda ser considerado ajustado. Es por ello deseable que, en próximos trabajos, se pueda ampliar la muestra a fin de contrastar si , de esta forma, se alteran los resultados obtenidos y mejorar, por tanto, la estimación de nuestras conclusiones.

Otro aspecto a considerar, como posible limitación a nuestro trabajo, es el hecho de no haber considerado como variables explicativas del emprendedurismo colectivo a otras variables diferentes, o incluso, adicionales, a las consideradas —latentes— en nuestro modelo. Creímos en nuestro planteamiento que las aquí contempladas soportaban suficientemente los impactos necesarios para explicar la variable dependiente definida. No obstante, somos conscientes de la posibilidad de ampliar, tanto el número de variables latentes como la posibilidad de sustituir a algunas de las variables aquí utilizadas por otras con mayor poder de explicación. Por ello, estimamos que ésta podría ser, efectivamente, una nueva línea de investigación que mejoraría la visión general que del emprendedurismo colectivo se tiene en la actualidad.

SIGNIFICACIÓN Y GRADO DE INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO EN LA TRANSMISIÓN DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR AL EQUIPO DE TRABAJO.

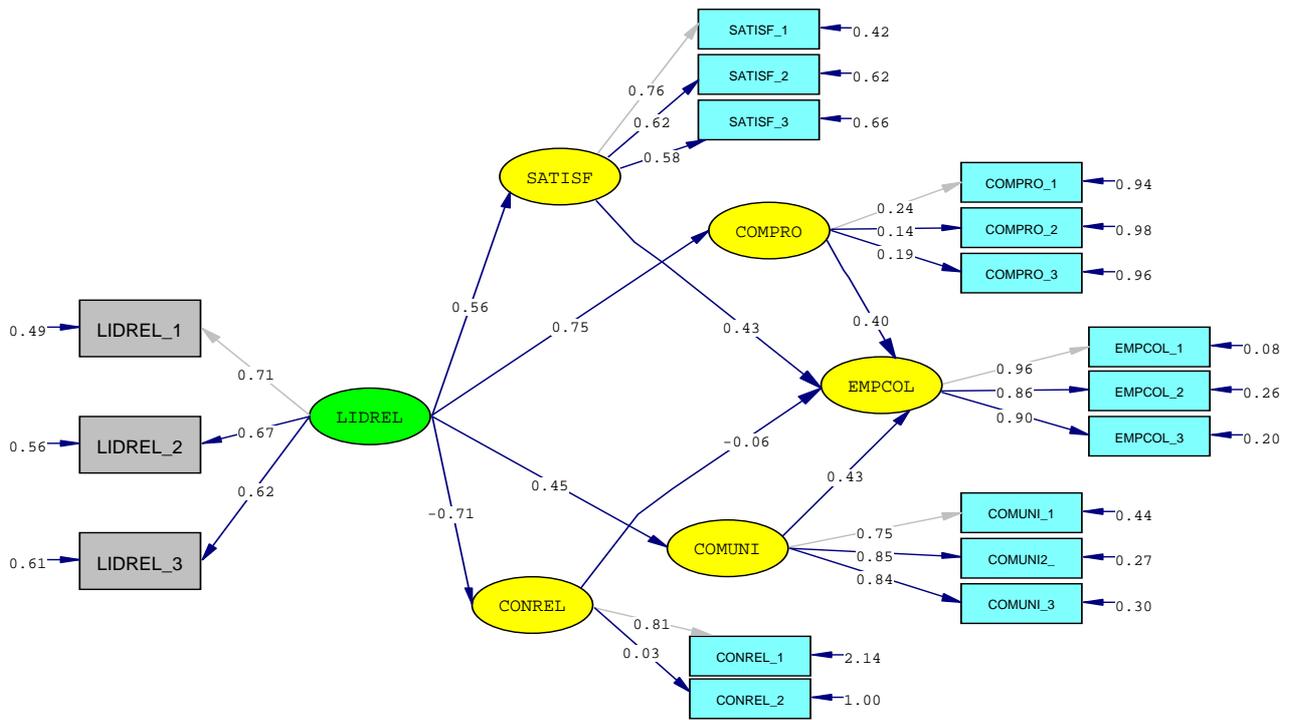
FIGURA 1.- AFECTACIÓN DE LAS VARIABLES ACTITUDINALES Y CONDUCTUALES DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO Y DEL ESTILO DE LIDERAZGO SOBRE EL EMPRENDEDURISMO COLECTIVO.



Fuente: Elaboración propia.

SIGNIFICACIÓN Y GRADO DE INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO EN LA TRANSMISIÓN DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR AL EQUIPO DE TRABAJO.

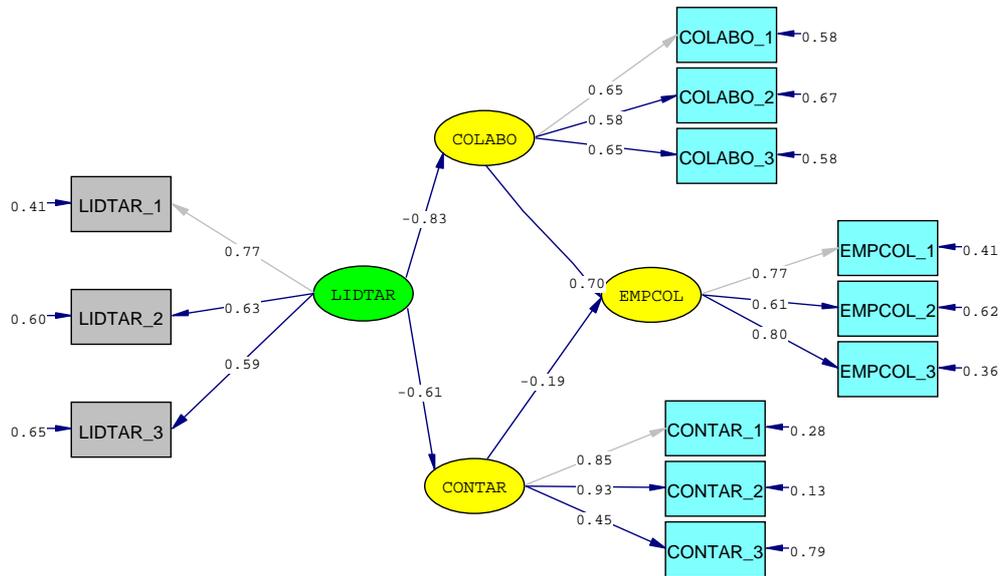
FIGURA 2.- MODELO DE RELACIONES INDIRECTAS ENTRE EL LIDERAZGO BASADO EN LAS RELACIONES Y EL EMPRENDEDURISMO COLECTIVO, A TRAVÉS DE LAS VARIABLES DE INFLUENCIA (LIDREL-FAC-EMPCOL).



Elaboración propia.

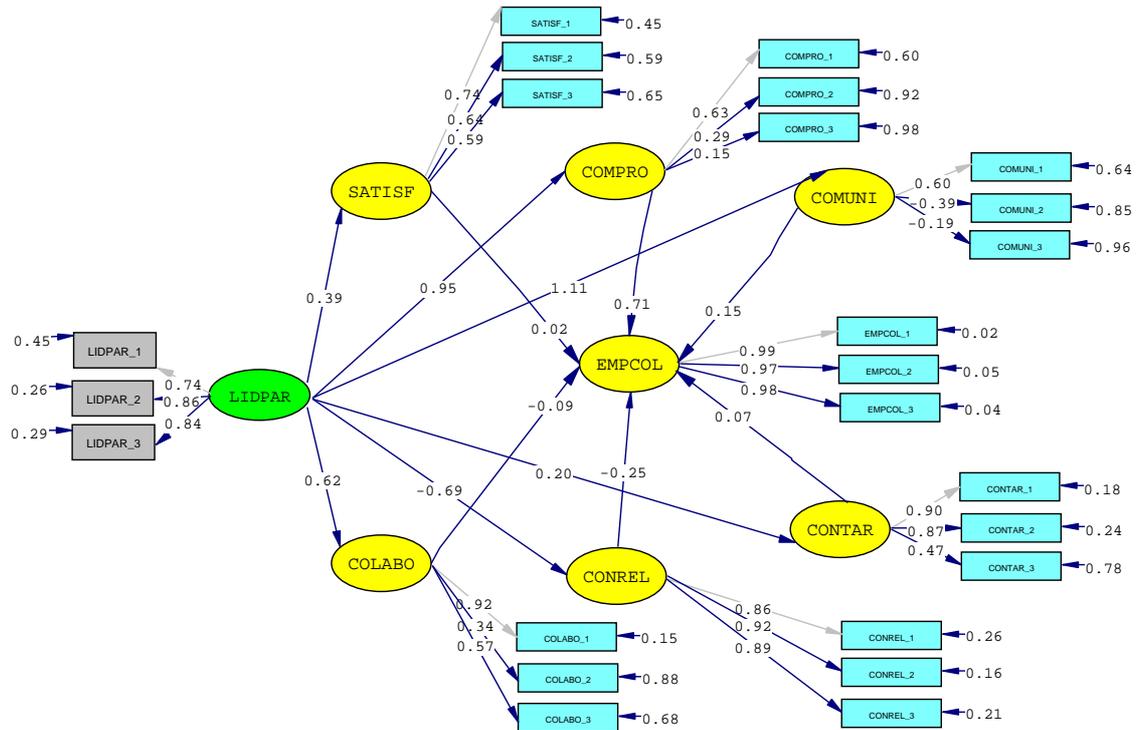
SIGNIFICACIÓN Y GRADO DE INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO EN LA TRANSMISIÓN DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR AL EQUIPO DE TRABAJO.

FIGURA 3.- MODELO DE RELACIONES INDIRECTAS ENTRE EL LIDERAZGO BASADO EN LAS TAREAS Y EL EMPRENDEDURISMO COLECTIVO A TRAVÉS DE LAS VARIABLES DE INFLUENCIA (LIDTAR-FAC-EMPCOL).



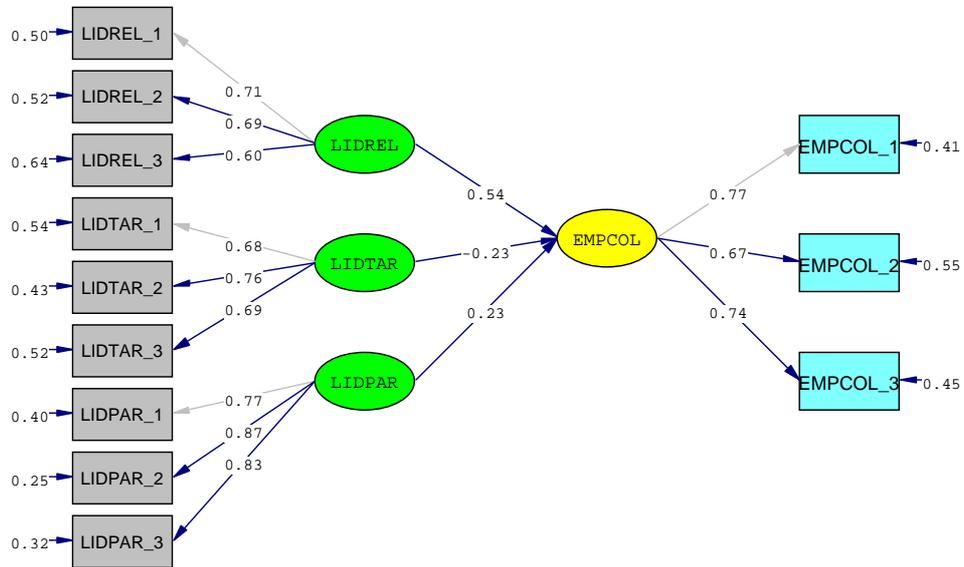
SIGNIFICACIÓN Y GRADO DE INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO EN LA TRANSMISIÓN DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR AL EQUIPO DE TRABAJO.

FIGURA 4.- MODELO DE RELACIONES INDIRECTAS ENTRE EL LIDERAZGO PARTICIPATIVO Y EL EMPRENDEDURISMO COLECTIVO, A TRAVÉS DE LAS VARIABLES DE INFLUENCIA (LIDPAR-FAC-EMPCOL).



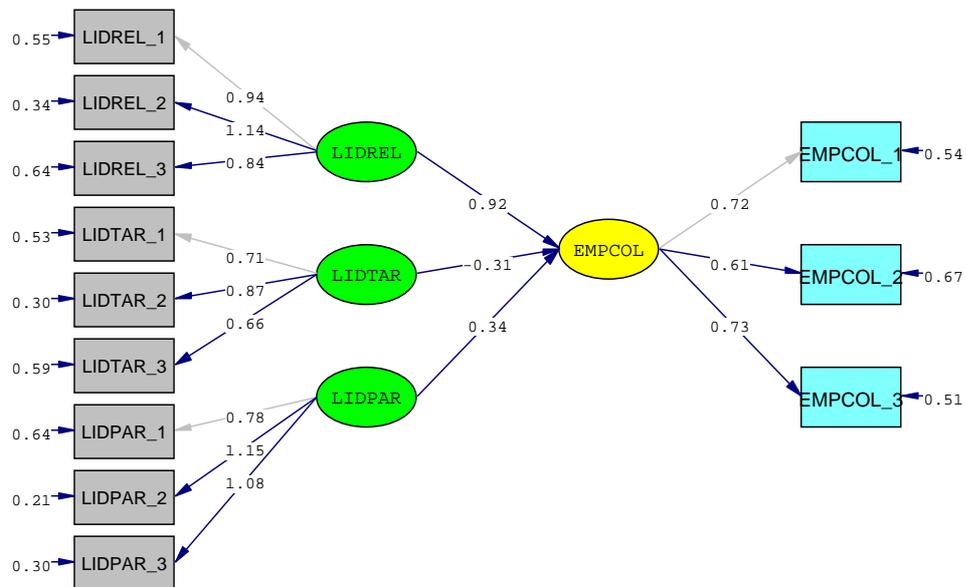
SIGNIFICACIÓN Y GRADO DE INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO EN LA TRANSMISIÓN DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR AL EQUIPO DE TRABAJO.

FIGURA 5.- MODELO DE RELACIONES DIRECTAS ENTRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y EL EMPRENDEDURISMO COLECTIVO (LID-EMPCOL).



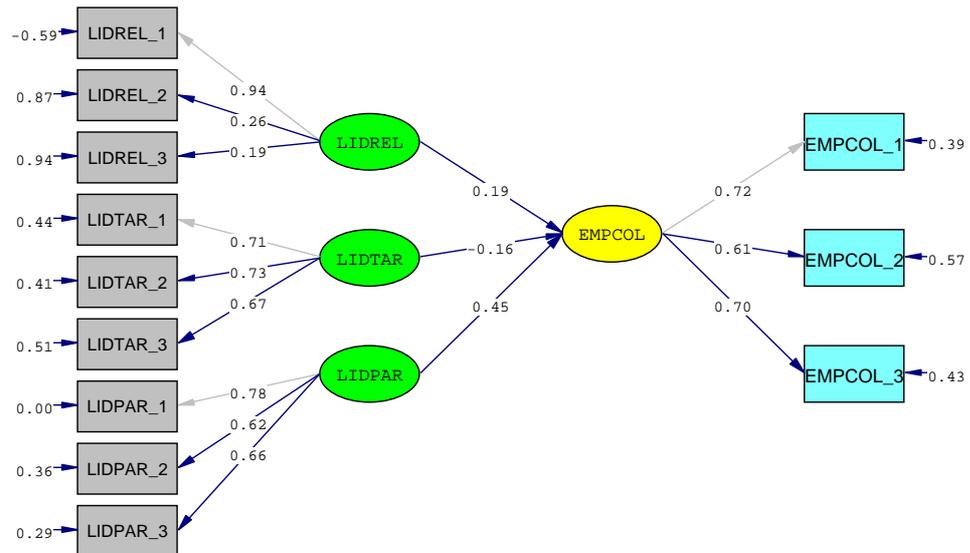
SIGNIFICACIÓN Y GRADO DE INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO EN LA TRANSMISIÓN DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR AL EQUIPO DE TRABAJO.

FIGURA 6.- MODELO DE RELACIONES DIRECTAS ENTRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y EL EMPRENDEDURISMO COLECTIVO PARA EMPRESARIOS EMPRENDEDORES (LID-EMPCOL-EMP).



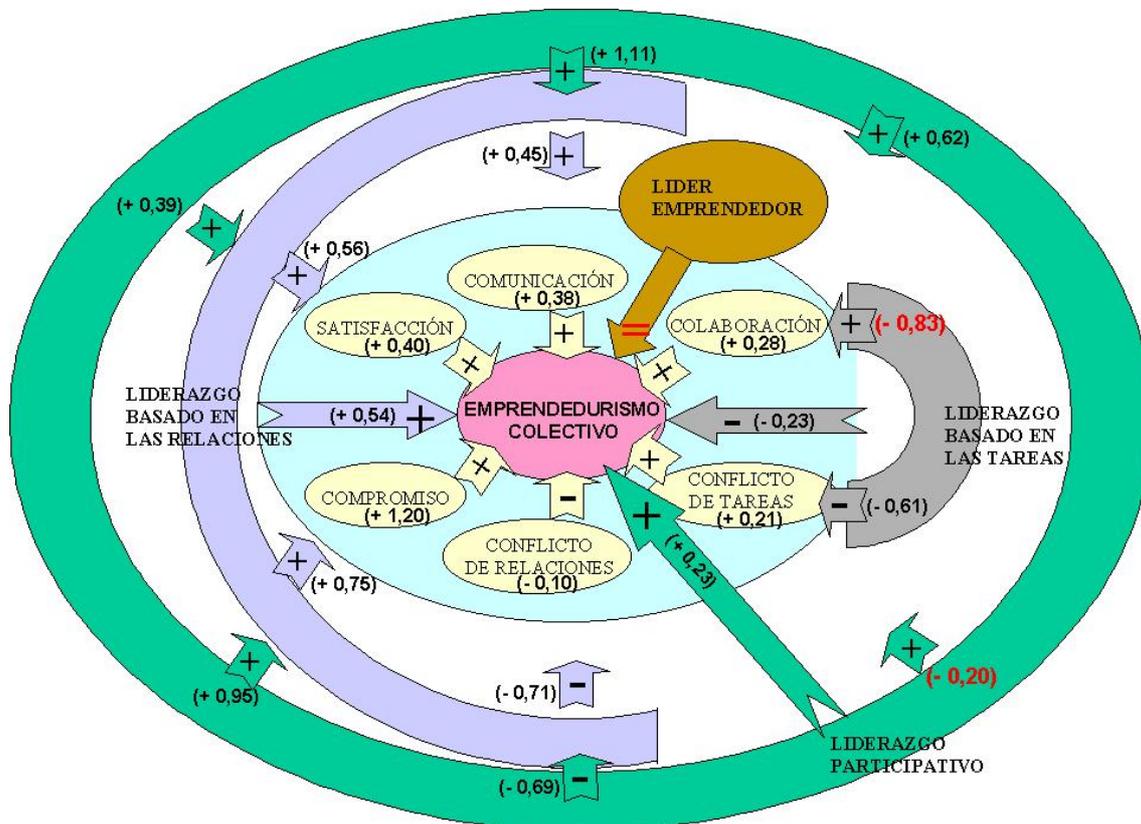
SIGNIFICACIÓN Y GRADO DE INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO EN LA TRANSMISIÓN DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR AL EQUIPO DE TRABAJO.

FIGURA 7.- MODELO DE RELACIONES DIRECTAS ENTRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y EL EMPRENDEDURISMO COLECTIVO PARA EMPRESARIOS NO EMPRENDEDORES (LID-EMPCOL-NOEMP).



SIGNIFICACIÓN Y GRADO DE INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO EN LA TRANSMISIÓN DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR AL EQUIPO DE TRABAJO.

FIGURA 8.- FACTORES EXPLICATIVOS DE LA EXISTENCIA DE EMPRENDEDURISMO COLECTIVO EN LA EMPRESA VALENCIANA.



Fuente: Elaboración propia

SIGNIFICACIÓN Y GRADO DE INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO EN LA TRANSMISIÓN DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR AL EQUIPO DE TRABAJO.

TABLA 1.-ESTRUCTURA DEL CUESTIONARIO

ASPECTOS TRATADOS	OBJETIVO	NÚMERO DE PREGUNTAS
Bloque A.- Datos de identificación	Conocer toda la información general posible sobre el perfil y las características de las empresas y de los empresarios encuestados.	Trece bloques de preguntas A1-A7 / A8-A13
Bloque B.- Etapa de gestación. Cómo se adquiere la motivación para ser empresario.	Conocer cuáles fueron los principales argumentos esgrimidos por el empresario en la búsqueda de su objetivo personal así como los factores de influencia y respuesta del entorno próximo.	Tres bloques de preguntas B1-B3
Bloque C.- Personalidad y carácter emprendedor.	Conocer los rasgos y habilidades de la personalidad del emprendedor.	Tres bloques de preguntas C1-C3
Bloque D.- Requisitos actitudinales y conductuales.	Conocer cuáles y en qué grado eran las condiciones de satisfacción en el trabajo y compromiso con el equipo y, la comunicación, la colaboración y el conflicto de tareas y relaciones, para los miembros del equipo.	Seis bloques de preguntas D1-D6
Bloque E.- Habilidades relacionadas con el liderazgo.	Conocer qué tipo de liderazgo (orientado hacia las relaciones, las tareas o participativo) y con qué intensidad se ejercía en las empresas encuestadas.	Tres bloques de preguntas E1-E3
Bloque F.- Emprendedurismo colectivo.	Conocer los requisitos de existencia del E.C. en las empresas	Un bloque de preguntas F1

**SIGNIFICACIÓN Y GRADO DE INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO
EN LA TRANSMISIÓN DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR AL EQUIPO DE
TRABAJO.**

**TABLA 2.- COEFICIENTES ASOCIADOS A LOS IMPACTOS DEL MODELO DE
RELACIONES.**

MODELOS	MODELOS								
	LIDREL-FAC- EMPCOL			LIDTAR-FAC- EMPCOL			LIDPAR-FAC- EMPCOL		
	Lid- Fac	Fact.- E.C.	Lid- E.C.	Lid- Fac	Fact.- E.C.	Lid- E.C.	Lid- Fac	Fact.- E.C.	Lid- E.C.
Satisfacción	0.56	0.43	0.24				0.39	0.02	0.01
Compromiso	0.75	0.40	0.30				0.95	0.71	0.67
Conf. Relac.	-0.71	-0.06	0.04				-0.69	-0.27	0.18
Comunicación	0.45	0.43	0.19				1.11	0.15	0.16
Colaboración				-0.83	0.70	-0.58	0.62	-0.09	-0.06
Conf. Tareas				-0.61	-0.19	0.12	0.20	0.07	0.01

**SIGNIFICACIÓN Y GRADO DE INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO
EN LA TRANSMISIÓN DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR AL EQUIPO DE
TRABAJO.**

**TABLA 3.- BONDAD DE AJUSTE Y CONTRASTE DE BONDAD DE AJUSTE D ELOS
MODELOS.**

	MODELOS				
	LIDREL- FAC- EMPCOL	LIDTAR- FAC- EMPCOL	LIDPAR- FAC- EMPCOL	LID- EMPCOL	LIDEMP- EMPCOL
Índice de bondad de ajuste	0.75	0.82	0.69	0.80	0.78
Raíz de error cuadrático medio	0.182	0.11	0.182	0.092	0.088
Valor del estadístico <i>Chi-cuadrado</i>	136.15	63.41	281.32	60.15	122.17
Grados de libertad	111	50	240	48	102
<i>p-valor</i> del estadístico <i>Chi-cuadrado</i>	0.053	0.096	0.035	0.112	0.085

**SIGNIFICACIÓN Y GRADO DE INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO
EN LA TRANSMISIÓN DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR AL EQUIPO DE
TRABAJO.**

TABLA 4.- CONTRASTE HIPÓTESIS NULA MODELOS (LID-EMPCOL-EMP y LID-EMPCOL-NOEMP).

Liderazgo	χ_1	χ_0	Estadístico	D Grados de libertad	<i>p</i>-valor
Relaciones	122.17	126.38	4.21	1	0.040
Tareas	122.17	122.63	0.46	1	0.498
Participativo	122.17	122.68	0.51	1	0.475

SIGNIFICACIÓN Y GRADO DE INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO EN LA TRANSMISIÓN DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR AL EQUIPO DE TRABAJO.

BIBLIOGRAFIA.

- Amit, R.; Glosten, L. y Muller, E. (1993), "Challenges to theory development in entrepreneurship research", *Journal of Management Studies*, VOL. 30, núm. 5, pp. 815-834.
- Bass, B.M. (1990), *Bass and stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*, New York: Free Press.
- Batista, R.A.; García, J.M.; Melián, A. y Sánchez, A. (2004), en Roig, S.; Ribeiro, D.; Torcal, V.R.; de la Torre, A. y Cerver, E. (Eds.), *El emprendedor innovador y la creación de empresas de I+D+I*, pp. 139-154, Valencia: Universitat de Valencia.
- Blake, R.R. y Mouton, J.S. (1964), *The managerial grid*, Houston, TX: Gulf Publishing.
- Bowen, D.E. y Lawler III, E.E. (1992), "The empowerment of service workers: What, why, how, and when", *Sloan Management Review*, VOL. 33, núm. 3, pp. 31-39.
- Bowen, D.E. y Lawler III, E.E. (1995), "Empowering service employees", *Sloan Management Review*, VOL. 36, núm. 4, pp. 73-84.
- Bowers, D.G. y Seashore, S.E. (1966), "Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership", *Administrative Science Quarterly*, VOL. 11, núm. 2, pp. 238-263.
- Bryman, A. (1996), "Leadership in organizations", en Clegg, S.R.; Hardy, C. y Nord, W.R. (Eds.), *Handbook of Organizational Studies*, pp. 276-292, London: Sage Publications.
- Carland, J.; Hoy, F.; Boulton, W.R. y Carland, J. (1984), "Differentiating entrepreneurs from small business owners: A conceptualization", *Academy of Management Review*, VOL. 9, núm. 2, pp. 354-359.
- Cole, R.E.; Bacdayan, P. y White, B.J. (1993), "Quality, participation and competitiveness", *California Management Review*, VOL. 35, núm. 3, pp. 68-81.
- Cotton, J.; Vallrath, D.; Froggatt, K.; Lengnick-Hall, M. y Jennings, K.R. (1988), "Employee participation: Diverse forms and different outcomes", *Academy of Management Review*, VOL. 13, núm. 1, pp. 8-22.
- Cuervo, A. 2004. "Creación empresarial: sobre los empresarios". En S. Roig, D. Ribeiro, V.R. Torcal, A. de la Torre & E. Cerver, E. (Eds.), *El emprendedor*

SIGNIFICACIÓN Y GRADO DE INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO EN LA TRANSMISIÓN DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR AL EQUIPO DE TRABAJO.

- innovador y la creación de empresas de I+D+I*, p.p. 761-792. Valencia: Universitat de Valencia.
- Downtown, J.V. (1973), *Rebel leadership: Commitment and charisma in the revolutionary process*, New York: Free Press.
- Fleishman, E.A. (1953), "The description of supervisory behaviour", *Personal Psychology*, VOL. 37, núm. 1, pp. 1-6.
- Genescá, E. y Veciana, J.M. (1984), "Actitudes hacia la creación de empresas", *Información Comercial Española*, núm. 611, pp. 147-155.
- Gibb, A.A. (1986), *Entrepreneurship*, "Enterprise and small business. State of art?", Paper presented to the 4th Nordic SME Research Conference, Umea, Sweden.
- Harber, D.; Marriot, F. y Idrius, N, (1991), "Employee participation in TQM: An integrative review", *International Journal of Quality & Reliability Management*, VOL. 8, núm. 5, pp. 24-34.
- Hemphill, J.K. y Coons, A.E. (1957), "Development of the leader behaviour description questionnaire", en Stogdill, R.M. y Coons, A.E. (Eds.), *Leader behaviour: Its description and measurement*, pp. 6-38, Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Hermel, P. (1990), *Le management participative*, Paris: Les Editions d'Organisation.
- Hunt, J.G. (1991), *Leadership: A new synthesis*, Newbury Park, CA: Sage.
- Katz, D. y Kahn, R.I. (1952), "Some recent findings in human relation research", en Swanson, E; Newcomb, T. y Hartley, E. (Eds.), *Readings in Social Psychology*, pp. 114-121, New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Likert, R. (1961), *New patterns of management*, New York: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1967), *The Human Organization: Its management and value*, New York: McGraw-Hill.
- Lloria, B. (1998), "Cuando la innovación es posible", *Iniciativa emprendedora y familiar*, VOL. 9. Núm. 2, pp. 30-35.
- Locke, E.A. y Schweigwer, D.M. (1979), "Participation in decision-making: One more look in new directions", en Staw, B.M. (Ed.), *Organizational Behavior*, pp. 265-339, Greenwich CT: JAI Press.

SIGNIFICACIÓN Y GRADO DE INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO EN LA TRANSMISIÓN DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR AL EQUIPO DE TRABAJO.

- Locke, E.A.; Schweiger, D.M. y Latham, G.P. (1986), "Participation in decision-making: When should it be used?", *Organizational Dynamics*, VOL. 14, núm. 3, pp. 65-79.
- Low, M.B. y McMillan, I. (1988), "Entrepreneurship: past research and future challenges", *Journal of Management*, VOL. 14, núm. 2, pp. 139-161.
- McClelland, D.C. (1961), *The achieving society*, Princeton: D. Van Nostran.
- McGrath, J.E. (1984), *Groups: Interaction and performance*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. Cuervo, A. (2004), "Creación empresarial: sobre los empresarios", en Roig, S.; Ribeiro, D.; Torcal, V.R.; de la Torre, A. y Cerver, E. (Eds.), *El emprendedor innovador y la creación de empresas de I+D+I*, pp. 761-792, Valencia: Universitat de Valencia.
- Miller, D. (1983), "The correlates of entrepreneurship in three types of firms", *Management Science*, VOL. 29, núm. 7, pp. 770-791.
- Mitchell, T.R. (1973), "Motivation and participation: an integration", *Academy of Management Journal*, VOL. 16, núm. 4, pp. 670-679.
- Noël, A. (1989), "Entrepreneurship and strategies for the E.E.C.". En 1992: *An exploratory study. Report prepared by the Centre for International Business Studies*, Canada.
- O'Kean Alonso, J.M. (1991), *Empresario y entorno económico*, Bilbao: Ediciones Deusto.
- Pardo, M. (2004), "Participative management within entrepreneurs", en Roig, S.; Ribeiro, D.; Torcal, V.R.; de la Torre, A. y Cerver, E. (Eds.), *El emprendedor innovador y la creación de empresas de I+D+I*, pp. 179-195, Valencia: Universitat de Valencia.
- Peters, T. y Waterman, R. (1982), *In search of excellence*, New York: Harper & Row.
- Reich, R.B. (1987), "Entrepreneurship reconsidered: The team as hero", *Harvard Business Review*, VOL. 65, núm. 3, pp. 77-83.
- Ribeiro, D. (2001), "La innovación en la PYMES ante el nuevo entorno económico", *Papeles de Economía Española*, núm. 89-90, pp. 286-296.
- Sorenson, R.L. (2000), "The contribution management strategies used by successful family businesses", *Family Business Review*, VOL. 8, núm. 3, pp. 183-200.

SIGNIFICACIÓN Y GRADO DE INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO EN LA TRANSMISIÓN DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR AL EQUIPO DE TRABAJO.

- Veciana, J.M. (1999), “Creación de empresas como programa de investigación científica”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, VOL. 8, núm. 3, pp. 11-36.
- Vivas, S. (2004), “Forma de dirección y variables organizativas clave en la creación de conocimiento en la empresa. Una investigación empírica”, *Tesis Doctoral*, Universitat de València: Facultat d’Economía.
- Vroom, V.H. y Jago, A.G. (1988), *The new leadership: Managing participation in organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. [Existe traducción al español (1990): *El nuevo liderazgo. Dirección de la participación en las organizaciones*, Madrid: Díaz de Santos].
- Vroom, V.H. y Yetton, P.W. (1973), *Leadership and decision making*, Pittsburg: University of Pittsburg Press.
- Wortman, M.S. (1987), “Entrepreneurship: An integrating typology and evaluation of the empirical research in the field”, *Journal of Management*, VOL. 13, núm. 2, pp. 259-279.
- Yukl, G. (1998), *Leadership in organizations*, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.