

# Motivaciones, cualidades y valores del empresario fundador Colombiano

## Colombian founder entrepreneur motivations, qualities and values

### Ernesto Barrera Duque

ernesto.barrera@inalde.edu.co

Abogado

PhD en Administración

Profesor de Tiempo Completo INALDE Business School, Universidad de La Sabana. PhD en Administración, Universidad EAFIT. Magíster en Dirección de Empresas, MBA, IESE Business School. Especialista en Economía Internacional, Universidad Externado. Derecho, Universidad Externado. Experiencia en el sector privado y público, así como en el educativo como profesor, investigador y consultor.

### Juan Guillermo Hoyos Díez

juan.hoyos@unisabana.edu.co

Economista

Doctor en Ciencias Empresariales

Profesor de Tiempo Completo, Universidad de La Sabana. PhD (c) en Ciencias Empresariales, Universidad Antonio Nariño. Magíster en Economía, Pontificia Universidad Javeriana. Especialista en Relaciones Laborales, Pontificia Universidad Bolivariana. Especialista en Educación y Asesoría Familiar, Universidad de La Sabana. Economista, Universidad Cooperativa de Colombia. Experiencia en el sector privado y público, así como en el educativo como profesor, investigador y consultor.

**Artículo Tipo:** Investigación Científica

**Fecha de recepción:**

Julio 23 de 2011

**Fecha de aprobación:**

Noviembre 1 de 2011

**Resumen:** En esta investigación, de carácter cualitativo, se establece una tipología de fundadores empresarios. Emergió de la iteración entre el marco conceptual y el dominio empírico, basado en entrevistas semi-estructuradas. De la integración de una teoría de las motivaciones (extrínsecas, intrínsecas y contributivas) con trabajos previos de tipologías en el campo del emprendimiento, se desarrollan tres categorías de fundadores: el “rico”, el “rey” y el “monje”. Esta última es la contribución principal de este artículo. Se postula la hipótesis de que los fundadores empresarios no se perfilan en los extremos de esta clasificación. Por el contrario, incorporan características de los tres tipos, en diferentes intensidades, y además, pueden cambiar de categoría predominante durante su ciclo de vida. En este artículo también se desarrollan algunas cualidades diferenciales del fundador emprendedor, así como sus valores más importantes.

**Palabras Clave:** Fundador, emprendimiento, motivaciones, valores, Colombia.

**Abstract:** In this qualitative type of research is established a typology of business founders. It emerged from the iteration between the conceptual framework and the empirical domain, based on semi-structured interviews. From the integration of a theory of motivation (extrinsic, intrinsic and contributory) with previous typology works in the field of entrepreneurship, is developed three categories of founders: the “rich”, the “king” and the “Monk”. The latter is the main contribution of this article. It’s proposed the hypothesis that business founders are not outlined in the ends of this classification. Instead, they incorporate features of the three types, at different intensities, and also they may change the predominant category during their life cycle. This article also develops some entrepreneurial founder differential qualities as well as their most important values.

**Keywords:** Boss-founder, entrepreneurship, motivations, values, Colombia.

## Introducción

Los fundadores tienen diferentes motivaciones para iniciar sus emprendimientos. Los hallazgos más importantes en este campo confluyen hacia su categorización en función de las motivaciones extrínsecas e intrínsecas. Sin embargo, los estudios no son concluyentes, especialmente porque varían en función del contexto social y cultural y, por este motivo, en esta investigación, el propósito consiste en establecer si puede relacionarse esta categorización previa con la evidencia derivada de nuestros datos, recolectados en el contexto colombiano.

Otro aspecto relevante en este estudio se refiere a las cualidades o atributos caracterológicos del emprendedor, mediante el cual buscamos comprender su especificidad. Finalmente, un tercer elemento que, cada vez toma mayor relevancia en estudios de este tipo, se vincula con los valores del empresario fundador, que luego se tornan en el marco axiológico de la familia empresaria y con base en la construcción de la respectiva cultura organizacional.

## Literatura relevante

### Motivaciones fundamentales

Wasserman (2012) establece que motivaciones como el “poder y la influencia”, la “autonomía”, “dirigir personas”, las “recompensas financieras” y el “altruismo” predominan en los emprendedores. En paralelo, establece que los no-emprendedores (directivos de carrera), en cuanto a sus motivaciones, están determinados por el “reconocimiento”, el “prestigio”, la “seguridad” y la “recompensa financiera”. Además, los categoriza en dos tipos: quienes están orientados al “control”, y quienes están orientados a la “riqueza”.

Este mismo autor identifica los dilemas típicos a que se enfrenta el fundador en las batallas que libra en el proceso de consolidación del emprendimiento, y, especialmente, en lo relacionado con el aprovechamiento de las oportunidades de crecimiento y consecución de recursos frescos. Establece dos tipologías en función de las formas de resolverlos: el “rey” y el “rico”. Frente a la necesidad de recursos, unos se determinan por el control del emprendimiento (poder), y otros por la extracción de valor económico (riqueza).

De modo que, afirma el autor, los fundadores en sus decisiones deben elegir (dilema) entre “mantener el control” (p. ej. atraer socios débiles, crecer con recursos propios, y mantenerse como principal directivo) o “aumentar su riqueza” (p. ej. ceder capital para atraer un equipo directivo de alto desempeño, abrir el capital a terceros inversionistas con músculo financiero, y entregar su cargo como vértice de la organización).

Pérez López (1998, 2000) establece tres categorías de motivaciones humanas en el campo de la dirección de empresas: extrínsecas, intrínsecas y contributivas

(trascendentes). Las *extrínsecas* se refieren a la recompensa o retribución que se recibe por un tipo de acción, como por ejemplo, la recompensa económica, el prestigio o el reconocimiento de otros. Las *intrínsecas* están vinculadas a la satisfacción personal que se derivan de la ejecución de la acción, como por ejemplo: el reto, el aprendizaje o simplemente el gusto de realizarlo. Las *contributivas* o trascendentes, son aquellas que se vinculan a los resultados que la acción produce en otras personas y en el entorno, como dar un buen servicio al cliente o la creación de valor social.

Este marco conceptual extraído de Wasserman (2012) y Pérez López (1999, 2000), nos permitirá mantener un “lente” de aproximación a la evidencia empírica y derivar, de la iteración entre los datos y los conceptos, una tipología de empresarios fundadores para el contexto colombiano; orientados por dos preguntas de investigación: ¿Por qué una persona emprende un negocio?, y, ¿cómo sus motivaciones le aportan criterios para resolver sus dilemas de crecimiento?

## Cualidades

Stewart y Roth (2001), mediante un meta-análisis, concluyeron que la diferencia entre emprendedores y administradores consiste en su actitud frente al riesgo: aquéllos son más propensos.

Una definición muy difundida de emprendedor es la de Stevenson y Jarillo (1990): es quien “persigue oportunidades sin importar los recursos que actualmente controla”. Wasserman (2012), por su lado, establece cualidades esenciales de los fundadores, identificando las imágenes que éstos tienen de sí mismos. Encontró que están orientados a la acción y son optimistas respecto del futuro. Son apasionados, determinados por la intuición o el instinto, antes que por la planeación sistemática y la evaluación racional de las circunstancias; sobrestiman sus habilidades y capacidades; y subvaloran los recursos requeridos para aprovechar las oportunidades. Estas características, no obstante, los lleva a tomar decisiones erradas como por ejemplo, entre otras, la inclusión de amigos y familiares no preparados para gestionar el emprendimiento.

Wasserman (2012), pone de relieve la importancia de las “influencias tempranas” del emprendedor como por ejemplo su familia, la cultura en la que crece y los modelos de rol en su contexto; afirmando incluso que: “gente cuyos padres, amigos cercanos, o vecinos habían sido auto-empleados tienen una probabilidad mayor de hacerse emprendedores que otros” (Wasserman, 2012, p. 31). “Un fundador es la antítesis de un ejecutivo con experiencia, y la transición hacia el emprendimiento se hace más difícil por los hábitos y los modelos mentales que el ejecutivo con experiencia ha desarrollado” (Wasserman, 2012, p. 50).

Sin embargo, y a pesar de que no existe evidencia contundente sobre la hipótesis de que los emprendedores con experiencia previa en un sector específico

(“impronta de carrera”) tengan una mayor probabilidad de tener éxito, Higgins (2005) indica que sí acceden a mayores recursos (humanos, sociales y financieros) que quienes no la tienen. Y esto se torna relevante si la evidencia muestra que cerca del 52% de quienes consideran emprender no lo hacen por falta de recursos financieros (Blanchflower y Oswald, 1998).

Por su lado, estudios como el de Elfenbein et al (2009) proponen que, en su mayoría (64%), los emprendedores proceden de compañías de menos de 100 empleados, han perdido su empleo, y, además, han contado con una esposa que trabaja y genera recursos para el hogar, mientras el marido se dedica al emprendimiento (“soporte familiar”).

## Valores

Existe un buen número de investigaciones respecto de la importancia y contenido del marco axiológico de los fundadores, especialmente porque influyen en la cultura de la organización y de la familia empresaria. En Colombia, por ejemplo, Barrera (2006) y Gómez et al (2010) han profundizado en los valores de las familias empresarias, y han identificado su relevancia para la perdurabilidad de las empresas familiares. Barrera (2006) encontró que la armonía, la unidad, el respeto, el amor, el compromiso, la honestidad, la justicia y la solidaridad eran los valores críticos. Gómez et al (2010), por su lado, establecieron la importancia de la laboriosidad, la justicia, la honestidad, la prudencia, la excelencia, la perseverancia, la iniciativa y la fortaleza (entre otros).

## Metodología

El diseño de esta investigación se deriva de la naturaleza del problema de investigación. Es de carácter cualitativo porque se propuso comprender la unidad de análisis desde la perspectiva de los actores (Bonilla y Rodríguez, 2005; Galeano, 2004; Maxwell, 1996; Merriam, 2009; Patton, 2002; Strauss y Corbin, 2002; Vasilachis, 2006). El método de aproximación al empresario fundador tuvo como base de análisis metodológico la teoría fundamentada en los datos o *grounded theory* (Charmaz, 2006; Glasser y Strauss, 1967). Utilizamos la técnica de la codificación abierta para encontrar categorías emergentes a partir de los datos (Strauss y Corbin, 2003; Saldaña, 2009), que se iban agrupando en función del marco conceptual.

## Fuentes de datos

Las voces de los informantes (dominio empírico) jugaron el rol fundamental en la derivación de los hallazgos. Este fenómeno es típico en las investigaciones de carácter cualitativo (Galeano, 2004; Merriam, 2009). Nuestro estudio está basado en entrevistas que diseñó y dirigió uno de los investigadores, aplicadas a través de sus estudiantes de pregrado a un grupo de empresarios fundadores colombianos. Se adoptó la técnica del muestreo de propósito (Lincoln y Guba,

1985; Patton, 2002) y, por tanto, los entrevistados se eligieron en función de su pertinencia para ilustrar el fenómeno investigado, su disponibilidad y la diversidad de sectores. Para obtener múltiples perspectivas y encontrar patrones comunes, se realizaron doce entrevistas individuales en profundidad y estructuradas. Los hemos identificado de la letra **A** a la **L** con el objetivo de mantener el anonimato y citar los ejemplos vinculados con los hallazgos.

Las entrevistas se realizaron en 2010. Variaron de duración en el rango de 45-60 minutos. Iniciaban comunicando el propósito de la investigación (motivaciones, cualidades y valores del fundador colombiano) y luego se postulaban las preguntas de carácter abierto. Se dio tiempo y espacio a los entrevistados para que hablaran sin interrupciones con su propio estilo y narrativa (Merriam, 2009; Patton, 2002). Todas las entrevistas fueron grabadas y transcritas.

### **Análisis cruzado**

Las entrevistas fueron las fuentes de datos que alimentaron el trabajo de codificación. Este proceso inductivo fue generando categorías a partir de la emergencia de patrones comunes (Coffey y Atkinson, 2003; Patton, 2002). En la medida que avanzaba el análisis, entrevista tras entrevista, se iba convergiendo hacia unas categorías principales, cuyo contenido se construyó en la iteración de la evidencia con el marco conceptual (Maxwell, 2006; Merriam, 2009). Esta técnica se apoyó en el software **NVivo 9**, que permitió organizar y sistematizar la información, que luego se recuperó para presentar las citas contenidas a través de la sección de resultados (Coffey y Atkinson, 2003; Charmaz, 2006; Stake, 2010).

Este proceso fue realizado en una primera fase de manera separada por cada uno de los investigadores. La segunda etapa implicó la socialización de los resultados entre ellos, lo que generó discusiones encaminadas hacia la convergencia en la interpretación de los datos.

### **Resultados**

Para la interpretación de los resultados obtenidos, es necesario establecer previamente algunas consideraciones teóricas referidas a la variable liderazgo transformacional, objeto de estudio en la presente investigación.

#### **Las motivaciones del fundador y su tipología**

A continuación presentaremos, incorporando citas extraídas de las entrevistas, las categorías emergentes que nos permitieron categorizar a los empresarios fundadores. Esta tipología, con base en el método elegido y la naturaleza del problema de investigación, se derivó del proceso iterativo entre los datos y el marco conceptual.

### El “rico”

La necesidad de *generar ingresos para la familia*, principales o adicionales, fue una de las motivaciones esenciales para fundar una empresa. El empresario **J** adujo:

*La situación del mercado y los cambios tan bruscos que para esa época vivía Colombia a nivel laboral, me obligaba a buscar otras expectativas de negocio, buscar alternativas de ingreso familiar... Y a nivel de ambiciones, poder lograr mi objetivo que era un nuevo ingreso y este debía ser representativo, aunque sabía que al comienzo sería muy duro.*

El emprendedor fundador sabe que asume con su propio peculio, cuando no busca financiación externa (la mayoría de los casos en Colombia), los riesgos económicos inherentes a un negocio nuevo; además de los de su reputación en caso de fracasar. Es capaz de asumir la incertidumbre y la ambigüedad que implica una nueva aventura empresarial. Esto es especialmente determinante en los inicios, aunque la visión de un futuro mejor para su situación económica, lo hace perseverar en el proceso. La motivación del dinero, en estos casos, los impulsa con determinación a fundar la empresa y a invertir en ella, especialmente porque conciben que, si logran el objetivo, tendrán más adelante, estabilidad y seguridad económica. El empresario **I** manifestó:

*Pues los objetivos es tener un trabajo estable, una estabilidad y poder generar algo de empleo, poder estar ocupado y generar un ingreso para mi familia.*

Hemos interpretado, junto con otros testimonios vertidos en la evidencia empírica de esta investigación, que el empresario fundador asume la incertidumbre hoy, en aras de una estabilidad y unos mayores ingresos económicos mañana. Esto es lo que podríamos denominar una motivación que “permuta el riesgo actual por la esperanza de una riqueza futura”, es decir, se arriesga porque quiere ser “rico”, y darse a sí mismo y a su familia estabilidad y seguridad económicas. Construyen con base en la expectativa de una vida holgada y de comodidades superiores al promedio de la población. En este propósito, también se involucra el prestigio y reconocimiento de los demás.

Esta motivación la hemos denominado *extrínseca* bajo el esquema conceptual de Pérez López (1999, 2000) y se ha enlazado con la categoría “rico” en la tipología de Wasserman (2012). En otras palabras, el fundador “rico” es quien está determinado por la motivación extrínseca, cuyos propósitos, como empresario, son predominantemente las recompensas financieras, el prestigio y el reconocimiento. Y soluciona sus dilemas de emprendimiento con base en este perfil motivacional.

### El “rey”

Encontramos en los datos analizados el deseo de independencia y control, como una motivación esencial en cierto tipo de fundadores empresarios. Consolidar un

negocio y la satisfacción que esto produce; es un impulso crítico: “hacer cosas que me gustan” y “mantenerme al mando”, son frases típicas de este perfil de emprendedor. Obsérvese la aseveración del empresario **C**:

*Uno debe hacer lo que le gusta, enfocarse en eso.*

Es la motivación orientada por las preferencias personales y por la actividad misma. Torna lo que le gusta hacer, en un negocio. Es un fundador que disfruta “hacer empresa” con un producto o proceso que lo apasiona.

En muchos casos, incluso, observando el estilo y el contenido de las palabras durante las entrevistas, interpretamos un “estado de flujo” (Csikszentmihalyi, 1998) vinculado con su negocio; se dejaba manifiesto que involucraba en la actividad empresarial todas las energías posibles, en un goce intenso por lo que hace. Obsérvese el testimonio del empresario **C**:

*Comencé a analizar si podía hacer algo mejor para construir casas en el campo, comencé a investigar y se hizo. Venía además con todo el romanticismo que trae hacer una casa en el campo y hacer un detalle, un paisaje, complementado con mi idea de paisajismo, que tú colocas la casa lo mejor posible para darle el mejor paisaje. Mis casas son mirando hacia fuera no hacia adentro, sin dejar de lado la gran importancia que tiene el interior.*

Otros contenidos para esta motivación, de acuerdo con nuestra interpretación de los datos, se vincularon con el deseo de no depender de un jefe, lidiar con un reto intelectual, ganar mayor poder e influencia, lograr autonomía, tener el control sobre una empresa y dirigir a otros. Obsérvese nuevamente al empresario **C**, en su motivación de autonomía:

*La diferencia entre empleado y empresario es muy grande. Uno de empresario es un creador de tiempo completo. Un empleado es generalmente la espalda de un gerente, siempre estas esperando una orden. Uno está muy frenado.*

Este tipo de fundador lo encajamos en la etiqueta “rey” de Wasserman (2012). El fundador “rey” es quien está determinado por la motivación intrínseca, cuyos propósitos como empresario son predominantemente el “control” de su negocio, el disfrute y el reto de la actividad que despliega y la autonomía. Y con base en este perfil motivacional resuelve los dilemas que enfrente en el proceso de emprendimiento.

*El “monje”*

En varios empresarios fundadores encontramos una especie de *sentido patriótico*. Un propósito de “construir país” como motivo principal para fundar una empresa.

En el desarrollo del emprendimiento, predominaba la reinversión de utilidades, debido a que quería aportar a un mejor destino para la comunidad cercana y su familia. La aventura empresarial se constituía, desde su visión, en un aporte para crear valor social y económico a Colombia.

Este tipo de empresario, cuya motivación predominante era el impacto en otros, el influjo positivo en su comunidad; fue vinculado con la motivación contributiva (trascendente) de Pérez López (1999, 2000), y le incorporamos la etiqueta “monje”. El empresario **F**, por ejemplo, expresó lo siguiente:

*... Nosotros queríamos comprar unos locales, y B [esposa] decía que no; que a este país se lo iba a tomar la guerrilla, y entonces pues sí, hay cosas que lo marcan a uno, pero uno se da cuenta de que a este país uno tiene que creerle y apostarle, y pues no hay que atemorizarse sino hay que seguir adelante.*

En algunos casos se hizo explícita la gravedad del conflicto interno colombiano, la violencia y la inseguridad, cuyo efecto era la dicotomía entre continuar o no invirtiendo en la empresa. Y el “monje” resolvía sus dilemas con base en el optimismo y su credibilidad en un futuro promisorio para el país.

En síntesis, el fundador “monje” es quien está determinado por la motivación trascendente, cuyos propósitos como empresario son predominantemente la creación de valor económico y social para el país, y el impacto de su emprendimiento en otros.

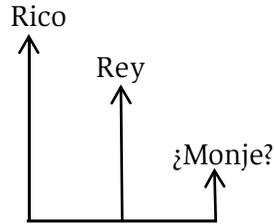
#### *Sin extremos en la motivación*

Las tres motivaciones que hallamos, sin embargo, no son excluyentes entre sí, y cada empresario fundador tiene su propia mezcla. Predomina una u otra motivación: “extrínseca”, “intrínseca” o “contributiva”. Ninguno es absolutamente “rico”, “rey” o “monje”; cada uno tiene un perfil con proporciones distintas para cada motivación.

El empresario **K** expresó lo siguiente:

Yo renuncié a mi trabajo para volverme empresario porque quería libertad creativa. Mi jefe me decía cómo diseñar los aparatos y lo que yo quería era hacerlos a mi modo. Esto me impulsó mucho a buscar autonomía en lo que hacía. Sin embargo, ahora lo que quiero es producir dinero con el producto que inventé, y si para crecer rápido se requiere ceder el control, y que me pongan una junta directiva que me diga qué hacer, estoy dispuesto a eso.

---

**Figura 1.**
**Perfil motivacional (I)**


Fuente: Los autores.

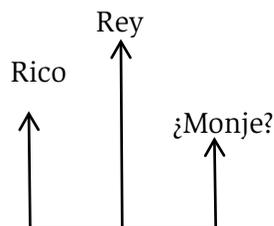
Porque además, el perfil motivacional, como lo muestra el ejemplo anterior, puede cambiar en el tiempo. La motivación intrínseca podría predominar al inicio del emprendimiento, pero cuando está en crecimiento o maduro, podría primar la extrínseca y/o la contributiva.

De otro lado, el empresario **A**, por ejemplo, tiene un perfil con predominio “rey” con cierto aire de “rico”:

*A nivel personal, yo creo que el único objetivo que tenía era ser independiente, y crear un negocio que fuera lo suficientemente rentable para mantener a la familia.*

Lo que nos permitiría determinar su perfil de la siguiente manera:

---

**Figura 2.**
**Perfil motivacional (II)**


Fuente: Los autores.

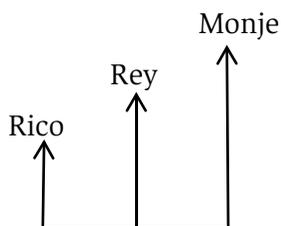
Y obsérvese al empresario **F**:

*Porque yo no quiero que seamos recordados por ser los más ricos, los más poderosos, nada de eso nos interesa, sino ser unos empresarios admirados, pero por todo; o sea, por tener un equilibrio en todo: exitosos en el sentido de sus productos, prestar un servicio a la comunidad, incluir la gente, que la gente tenga calidad humana, que nuestra gente viva dignamente, todo lo que eso respecta, vivienda, salud, educación, recreación, cumplir con su deber de padres de familia, controlar un negocio exitoso, todo eso de verdad es lo que nos llena de satisfacción.*

Se configuraría un perfil de la siguiente manera:

—————| **Figura 3.**

### Perfil motivacional (III)



Fuente: Los autores.

Aunque para afinar bien cada perfil o estructura motivacional tendríamos que acudir nuevamente a los fundadores y profundizar más en esta proposición; aquí presentamos este esquema como una avenida de investigación futura, y la precisión con la que hemos trabajado en esta sección es una limitación de este estudio.

A continuación incluimos tres tablas de síntesis con la tipología de fundadores, basada en los tipos de motivaciones.

—|Tabla 1.

**El rico**

Categoría	Motivación	Elementos	Ejemplos
El "Rico"	Extrínseca	Ingresos Seguridad económica Prestigio Reconocimiento	Empresarios I y J

Fuente: Los autores.

—|Tabla 2.

**El rey**

Categoría	Motivación	Elementos	Ejemplos
El "Rey"	Intrínseca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomía</li> <li>• Control</li> <li>• Poder e influencia</li> <li>• Reto intelectual</li> <li>• No tener jefe</li> <li>• Goce de la actividad</li> <li>• Estado de "flujo"</li> <li>• Pasión por el producto</li> <li>• Derroche de energía</li> </ul>	Empresario C

Fuente: Los autores.

—|Tabla 3.

**El monje**

Categoría	Motivación	Elementos	Ejemplos
El "monje"	Contributiva (trascendente)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altruismo</li> <li>• Sentido patriótico</li> <li>• Aportar a Colombia</li> </ul>	Empresario F

Fuente: Los autores.

## Motivaciones complementarias

A pesar de la categorización de motivaciones que ya se han presentado, encontramos otro tipo de categorías que emergieron durante el análisis, y que, de acuerdo con nuestra interpretación, influyen en los emprendimientos sin que excluyan las extrínsecas, intrínsecas y contributivas, razón por la cual las hemos denominado “complementarias”.

### *La herencia familiar*

O lo que se denomina coloquialmente “vena emprendedora”. Encontramos fundadores que descendían de una cultura familiar que propiciaba el emprendimiento. El contexto de su hogar, su educación, las interacciones con sus familiares fueron importantes en el proceso que dio inicio a su aventura empresarial.

Obsérvese en este sentido el empresario **C**:

*Yo vengo de una familia de empresarios. Ninguno de mis hermanos es empleado, con eso te digo todo; la única que lo es, trabaja conmigo. Mi papá fue un creador de empresa toda la vida; montó unos talleres al principio con sus hermanos, después los vendió, y después comenzó a trabajar en un negocio que le gustaba a mi mamá. Yo, igualmente, inicié mi propio negocio.*

Y el empresario **F**:

*Mi abuelo materno fue un empresario, y yo andaba con él mucho. Él me influyó bastante.*

### *Experiencia previa*

El conocimiento previo del sector o experiencia en el negocio, como empleado, fue un antecedente encontrado en varios empresarios. Estos conocimientos fueron utilizados para fundar su propio negocio. Obsérvese el empresario **I**:

*Pues, después de salir de una empresa donde trabajé 12 años, y pensar en hacer algo nuevo, se me ocurrió fabricar un producto semejante que se pudiese comercializar de una manera fácil y directa al público.*

Y esto incluso no sólo implica el “saber hacer” del negocio y la comprensión de los factores críticos de éxito del sector, sino, igualmente, los contactos con proveedores y clientes. El empresario **A** manifestó al respecto:

*Ya conocía perfectamente el comercio, la clientela; toda la parte interna administrativa también, ya que era la mano derecha de un de los representantes de R [empresa] en Colombia, y básicamente lo que hice fue crear una empresa aparte con mi esposa.*

### *Interés pre-existente*

Encontramos un proceso planificado de parte del fundador. Con base en un interés pre-existente por el producto, se procuró los medios para trabajar en el sector; aunque bajo la intención de aprender los detalles para luego establecer su propio negocio en esa actividad económica.

El empresario **D** adujo:

*Yo quise conocer un poco antes de lanzarme. Por mis estudios de abogacía y economía quise incursionar un poco en lo que era el mercado de valores de Colombia; la bolsa en ese momento de Colombia. Y me vinculé a una firma comisionista de bolsa y comencé a conocer cómo se desarrollaba el mercado acá.*

### *Oportunidad contextual*

Otro disparador que hallamos en los datos fue el de “aprovechar las oportunidades del contexto”. Este ingrediente lo encontramos en un fundador vinculado con el negocio de las nuevas tecnologías de telecomunicaciones. Obsérvese el testimonio del empresario **J**:

*La idea surgió a través de un amigo que trabajaba en otra ciudad prestando el servicio de telefonía integral, y en esa época, año 2000, en Barranquilla no era muy común este servicio; pero sí existía la necesidad.*

### *Viajes al exterior*

En determinados casos el antecedente crítico se identificó con los viajes al exterior, que el emprendedor entendió como oportunidades aplicables al entorno colombiano: “una idea probada en otra parte”, que le daba la seguridad mínima para invertir en el emprendimiento. Obsérvese el testimonio del empresario **F**:

*Porque cuando yo salí de bachiller me fui un año a Europa y en Francia, en la calle, yo veía que vendían [CyW]; entonces pues básicamente de ahí me quedó la inquietud.*

### *Un invento personal*

Encontramos un emprendedor con formación en ingeniería mecánica que desarrolló un producto nuevo, con especificaciones propias, con tecnología propia, y aunque en los comienzos su impulso era la “libertad creativa”, su objetivo,

después de un tiempo, fue monetizar el invento a través de un modelo de negocio y una empresa formal. Obsérvese el caso del empresario **K**:

*Con mi formación de ingeniero mecánico empecé a trabajar en máquinas que tenían un sistema de presión de agua que yo mismo desarrollé y que pensé que podía hacer un negocio con eso, ya que había otras empresas en el país que empezaban a ofrecer servicios de lavado en los parqueaderos de los centros comerciales.*

A continuación presentamos una tabla de síntesis para estas motivaciones “complementarias”.

—|Tabla 4.

### Motivaciones complementarias

Motivación complementaria	Elementos	Ejemplos
Herencia familiar	Vena emprendedora Cultura emprendedora en la familia	Empresario <b>C</b> y <b>F</b>
Experiencia previa	Empleado Conocimiento del negocio y sector Contactos con proveedores y clientes	Empresario <b>A</b> e <b>I</b>
Interés pre-existente	Formación deliberada en el sector Gusto por la categoría	Empresario <b>D</b>
Oportunidad contextual	Nuevas tecnologías	Empresario <b>J</b>
Viajes al exterior	Importar modelos al contexto del país	Empresario <b>F</b>
Invento personal	Un producto que desarrolla él mismo	Empresario <b>K</b>

Fuente: Los autores.

### Cualidades del fundador

A continuación mostraremos patrones comunes en cualidades de los fundadores empresarios entrevistados. No se pretendió una elaboración taxativa.

### *Propensión al riesgo*

La habilidad de lidiar con la ambigüedad y la incertidumbre son esenciales para la actividad del empresario fundador; y esto incluye desarrollar la fortaleza de vencer el miedo y asumir los riesgos que implica la aventura empresarial. Obsérvese al empresario **F**:

*Todos hablan en términos de tasa interna de retorno, que si no me devuelve la inversión en tres años no me sirve..., entonces, eso castra mucho a los futuros empresarios, que es lo que necesita este país. Entonces, yo creo que queremos tener todas las variables controladas, y eso es imposible, entonces, por eso, cada vez hay menos gente que se lanza al agua porque le da miedo. Todos terminan pensando igual. ... Por eso mi consejo siempre ha sido que se lance, que no tenga miedo, hay mucha gente que espera mantener todo controlado, y en la vida no hay nada seguro.*

### *Olfato*

El empresario **L** mencionó lo siguiente acerca de esta característica basada la intuición y la experiencia:

*Pienso que ha sido el olfato. Cuando lavaba carros, vi al lado del concesionario que trabajaba, que estaban vendiendo un lote. Hice maromas para que el banco me lo financiara y finalmente lo logré. Todo el mundo me decía que no me metiera, incluso, los que sabían de estos negocios, pero yo sentía que debía seguir adelante. Hablé con la marca de gasolineras y me ofrecieron apoyo, y en ese lote puse una estación de gasolina; y me fue bien.*

Obsérvese que el fundador está dispuesto a ir en “contra de la corriente”, a hacer “cosas contra-intuitivas”, y a desafiar el conocimiento del experto. “Ver cosas que otros no ven” y enfocarse en oportunidades que ha “olfateado”. Cuestiona el statu quo o la voluntad para vencer las resistencias, y persiste en el objetivo que se ha propuesto.

### *Fortaleza*

La capacidad para soportar la adversidad y mantenerse en el rumbo, son cualidades del empresario fundador. Y en los momentos difíciles es donde se presentan con mayor fuerza los dilemas propios del emprendimiento y los ataques a la persistencia. El empresario **H**, por ejemplo, manifestó:

*Cuando se inicia una labor de empresario cualquiera que lo haga tiene dificultades, en mi lugar, muchos tropiezos, pero no caídas, muy duros los inicios, las obligaciones con los créditos, fue muy mortificante, o se cumplía con ellos o la empresa fracasaba, y el incumplimiento de los deudores para con la empresa era otro trauma, pero con mucho manejo se pudo salir adelante.*

## Y, el empresario **C**:

*Como constructor, los acontecimientos más importantes fueron los difíciles... por fin, llegar al lugar de la obra y ver como la obra se iba desarrollando en los lugares más perdidos del mundo, lugares donde había guerrilla... Todo eso para mí fue una enseñanza.*

Frente al dicotomía de continuar o no cuando se enfrenta la adversidad, la familia juega un rol esencial. Uno de los dilemas típicos del fundador, especialmente cuando tiene un empleo estable y una familia que sostener, es si da “el salto” allá afuera, hacia un emprendimiento en un terreno lleno de incertidumbre y de riesgos. En estas circunstancias la esposa juega un rol importante, como apoyo emocional o económico, que dispara la decisión en un sentido o en otro. Obsérvese el empresario **K**:

*Me pude dedicar a la empresa porque mi esposa trabajaba como empleada en una compañía minera y aportaba los gastos mínimos para el hogar.*

## Y en este mismo sentido el empresario **L**:

*Yo me arriesgaba porque mi esposa trabajaba en un colegio de alto nivel en Cali y tenía un sueldo fijo. Yo pensaba que me podía meter en negocios porque si me iba mal teníamos, con el salario de mi esposa, lo suficiente para comer y la educación de los hijos.*

Y la familia, como apoyo emocional y estabilidad económica, despliega un rol esencial para mantener el tesón de mantenerse en el rumbo de la aventura empresarial en medio de la adversidad. El empresario **C** puso de relieve lo siguiente:

*Una vez mi hijo, teniendo 10 años, cuando la crisis de la guerrilla, que a nosotros nos dio muy duro; una noche encontré una carta encima de mi cama, y mi hijo de decía: ‘Papá, sé que estamos pasando por una situación muy dura, pero quiero pedirte algo, por favor, no te rindas’.*

## Corazón

El “corazón”, desde la perspectiva de algunos de los fundadores entrevistados, es una cualidad importante para su trabajo como emprendedor. Es un cuestionamiento directo a la creación de valor económico para los propietarios como objetivo predominante de la empresa. Encontramos que eran *ambidiestros*, es decir, desplegaban ambas facultades, corazón y razón, imprimiéndole sentido común a sus decisiones.

“Las empresas se administran con la razón y con el corazón”, podría ser la frase de síntesis de estos empresarios entrevistados. Ahora bien, para investigaciones

futuras, habrá de cruzarse con las características del “rico”, y determinar cómo el corazón opera dentro de sus motivaciones. El empresario **F** mencionó:

*... Se le pone mucha técnica hoy, y resulta que para ser un humano, para ser creativo, no se necesita mucha técnica. Yo creo que se necesita más corazón, más todo eso que no enseñaron y que no está en el proceso de formación y de educación, nos perdemos muchas cosas derivadas del sentido común, que es la esencia.*

Y para construir el emprendimiento, además del “corazón”, es decir, pensar en el otro y en la creación de valor social, se requiere “pasión” y “creatividad”. El empresario **C** mencionó:

*Un empresario es un creador de ideas y tiene que tener siempre en su concepto, que nunca hay un mal negocio cuando se pone el corazón; si se pone el bolsillo, nunca funciona.*

### Antropólogo

El fundador es una persona de “manos a la obra”, de estar en contacto con la operación del negocio y con las personas que lo acompañan en su aventura. Es visible, no se encierra en un “bunker”, está allí para palpar la realidad directamente, “pisa el barro”. Obsérvese el testimonio del empresario **A**:

*En cualquier momento entra un empleado acá a la oficina, cualquier persona que tenga un problema, y yo, con todo el gusto del mundo respondo su duda.*

Esta actitud de antropólogo, de observador participante, lo lleva a una actitud “pragmática”, del valor de “aprender haciendo”, incluso, de acuerdo con nuestra mirada de este fenómeno, con “exceso de pragmatismo”, teniendo en cuenta que, la gran mayoría de los entrevistados, tenía formación universitaria. El mismo empresario **A** mencionó lo siguiente:

*Y básicamente, la vida es lo que le enseña a uno todo, y uno trabajando aprende muchísimo, más que clavarse estudiando teoría.*

Y el empresario **D**:

*Para mí la mejor universidad ha sido la práctica.*

Y el empresario **H**:

*Yo fui haciendo mi empresa con el conocimiento y lo que cada día me iba enseñando, y esta es la hora que sigo aprendiendo, aprendiendo de mis reflejos, y de esa voz interna que me dice hazlo que te va a salir bien, ante todo confianza en sí mismo cuando el maestro ha sido la escuela de la vida.*

El empresario fundador mantiene una actitud etnográfica permanente (“el maestro ha sido la escuela de la vida”), y de influencia en los comportamientos y hábitos de la gente que lo rodea.

A continuación presentamos una tabla de síntesis para las cualidades que encontramos en nuestra muestra de fundadores empresarios.

—|Tabla 5.

### Cualidades del fundador

Cualidad	Elementos	Ejemplos
Propensión al riesgo	Mitiga el miedo al fracaso Soporta el riesgo, la incertidumbre y la ambigüedad	Empresario <b>F</b>
Olfato	Intuición para aprovechar oportunidades que otros no ven	Empresario <b>L</b>
Fortaleza	Enfrenta la adversidad Lidia con dilemas Soporte de la esposa e hijos	Empresario <b>C, H y K</b>
Corazón	Trato humano y digno Pasión Creatividad Ambidiestro	Empresarios <b>C y F</b>
Antropólogo	Pisa el barro Etnógrafo Pragmatismo	Empresarios <b>A, D y H</b>

Fuente: Los autores.

### Valores del fundador

En las entrevistas realizadas también exploramos los valores alrededor de los cuales giran los empresarios fundadores. Es el marco axiológico para la toma de decisiones, y le ayuda a resolver los dilemas que enfrenta. No pretendemos ser taxativos y estos resultados se han basado en la muestra (de propósito) y hemos extraído los de mayor frecuencia.

### Honestidad

La *honestidad* apareció como el valor de mayor frecuencia en las referencias cuando codificamos las entrevistas. Se entendía como transparencia, ética e integridad en el comportamiento. El empresario **D**, por ejemplo, afirmó:

*Entonces básicamente nos basamos en la transparencia y la honestidad en todas las decisiones importantes.*

Y el empresario **H**:

*Me gustaría que mi familia se conociese por el arrojo hacia el trabajo y el progreso, por el don de gente y la honestidad, por el buen comportamiento ante los demás y, sobre todo, por ser humilde sea cual sea su posición económica y social.*

### Lealtad

La *lealtad* fue un valor en el cual los empresarios fundadores hicieron un énfasis especial, debido a su fuerza para mantener el equilibrio familiar. Obsérvese el caso del empresario **A**:

*Yo pienso que ha habido dos valores claves desde el principio y el primero es obviamente la honestidad, el segundo es la lealtad, uno puede ser muy honesto pero lo importante es la lealtad, es otro de los grandes valores que tenemos desde un principio.*

### Laboriosidad

La *laboriosidad* también fue un valor que hallamos fundamental dentro del marco axiológico de los empresarios fundadores entrevistados. El empresario **I** mencionó:

*Por lo laborioso, por lo dedicado a hacer las cosas y por lo responsable, por los aportes y por creatividad para desarrollar una empresa.*

### Humildad

Frente a la *humildad*, encontramos la importancia del cuestionamiento permanente a sí mismo, a saber ceder, y entender la propia vulnerabilidad y la posibilidad de cometer errores para aprender de ellos. Obsérvese el empresario **C**:

*Cuando tienes humildad, aceptas tu error, aceptas que puedes con otros hacer más de lo que puedes solo y aceptas realmente la condición verdadera de lo que tú eres. Donde hay soberbia y hay orgullo se pelea con la humildad. Donde hay amor y humildad hay un manantial de ternura, es ahí cuando tú te puedes sentar a dibujar y a crear, en un estado de paz tremendo.*

## Confianza

La *confianza*, aplicada especialmente hacia los colaboradores. Obsérvese el empresario **F**:

*Nosotros tenemos una manera de pensar, pero nos enseñaron a ser desconfiados, que en nuestra gente en Colombia no hay que creer, en una cantidad de paradigmas que hemos roto. Nosotros por ejemplo tenemos unas urbanizaciones, todos los años entregamos casas, no regalamos, les ayudamos, les financiamos, y mandamos a vivir 50 o 60 personas de la empresa juntas. Si tú lees en los libros, los profesores nos decían jamás hagan eso porque les hacen sindicato; una cantidad de cosas y de prevenciones que... por eso hay que creer en la gente. La gente responde, da la vida por uno. Acá decimos que le tenemos confianza a la gente y hay tres cámaras de televisión vigilando.*

## Respeto

Para el *respeto*, obsérvese, por ejemplo, una cita traída del empresario **G**:

*Mi relación con la gente en la empresa es una relación muy personal, cercana, de confianza y ante todo muy respetuosa.*

A continuación presentamos una tabla de síntesis con los valores claves de los fundadores entrevistados:

Tabla 6.

### Valores del fundador

Valores
Honestidad
Lealtad
Laboriosidad
Humildad
Confianza
Respeto

Fuente: Los autores.

## Conclusiones

Stevenson y Jarillo (1990), afirman que el emprendedor “persigue oportunidades sin importar los recursos que actualmente controla”. Además, es una persona con mayor propensión al riesgo que el directivo típico, y en función de su estructura motivacional, resuelve los dilemas que enfrenta. Aquí hemos clasificado a los empresarios fundadores, con base en los marcos conceptuales de Wasserman (2012) y Pérez López (1998, 2000), en tres tipos: el “rico”, el “rey” y el “monje”.

Este último es la contribución fundamental de esta investigación. Encontramos en un grupo de empresarios, algunos con una estructura motivacional en la que predominaba la motivación trascendente, explicitada en el sentido patriótico, el impacto en otros, y la creación de valor social y económico para la comunidad. Cuando se enfrentaban a determinados dilemas, decisiones o retos, por ejemplo, continuar o no con la reinversión de utilidades o impulsar el crecimiento del negocio, su estructura de “monje” regía para resolverlos.

La estructura motivacional de los empresarios es diferente, y se hace énfasis en una o en otra motivación (intrínseca, extrínseca o contributiva) en función de la etapa, el momento, o los valores y cualidades del fundador, pero siempre están presentes los tres tipos. La manera como soluciona los dilemas de su emprendimiento, envía una señal acerca del predominio de una u otra motivación y, por tanto, si es “rico”, “rey” o “monje”. El “monje” por su lado, aunque no se ha realizado la correspondiente investigación, puede intuirse, predomina en el caso de los emprendedores sociales.

En esta investigación se encontró, igualmente, que las cualidades del fundador empresario eran la propensión al riesgo, el olfato, la fortaleza, el corazón y sus habilidades de antropólogo. De otro lado, los valores más importantes fueron la honestidad, la lealtad, la laboriosidad, la humildad, la confianza y el respeto.

Las *limitaciones* de esta investigación son múltiples. En primer lugar, es una muestra de propósito con doce empresarios fundadores, que no permite realizar generalizaciones externas. Se trata de una generalización analítica para el grupo investigado, que, por la diversidad de sectores y variedad de contenidos, nos permitió aprovechar para encontrar patrones comunes y, como quedó establecido, tres grupos de empresarios según la motivación predominante, además de las cualidades y valores que encontramos a través de la codificación de los datos. Segundo, se limita al contexto colombiano. Tercero, no logramos la suficiente cantidad de datos para cruzar la tipología de los fundadores empresarios con las cualidades y los valores, lo que requeriría ampliar las entrevistas, y adicionar un nuevo grupo de empresarios fundadores.

Sin embargo, de las limitaciones, aparecen oportunidades para *investigaciones futuras*. En primer lugar, una profundización en las proporciones de las estructuras y perfiles motivacionales. Segundo, replicar el estudio a otros países

latinoamericanos o incluso, realizarlo por regiones en Colombia para validar la existencia de los tres tipos de empresarios que aquí se establecen.

## Anexo 1

—|Tabla 7.

### Sectores de operación de los empresarios fundadores entrevistados

Empresario	Sector
A	Cosméticos
B	Adhesivos
C	Construcción
D	Bursátil
E	Importación de maquinaria
F	Restaurantes
G	Buffet de abogados
H	Propiedad raíz
I	Chocolates
J	Telecomunicaciones
K	Lavado de carros
L	Estaciones de Gasolina

Fuente: Los autores.

## Bibliografía

- Barrera, E. (2006). Los valores en las familias empresarias colombianas. *Cuadernos de Administración Univalle*, 35, 9-19.
- Blanchflower, D.G. y Oswald A.J. (1998). What makes an entrepreneur? *Journal of Labor Economics*, 1 (1), 26-60.
- Bonilla Castro, E. y Rodríguez, P. (2005). *Más allá del dilema de los métodos: La investigación en ciencias sociales*. Bogotá: Norma.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. Thousand Oaks: Sage.
- Csikszentmihalyi, M (1998). *Creatividad. El flujo y la psicología del descubrimiento y la invención*. Barcelona: Paidós.
- Coffey, A. y Atkinson, P. (2003). *Encontrar el sentido a los datos cualitativos*. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia.

- Elfenbein, D.W., Hamilton B.H., y Zenger T.R. (2009). *Entrepreneurial spawning of scientists and engineers: Stars, slugs and small firms*. Washington University, St. Louis, Working Paper.
- Galeano, M. E. (2004). *Diseño de proyectos de la investigación cualitativa*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Glaser, B.G y Strauss, A.L (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine.
- Gómez, G., López, M.P., y Betancourt, J.B. (2010). *¿Cómo construir un legado familiar?* México: Cengage Learning.
- Higgins, M. (2005). *Career imprints: Creating leaders across an industry*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lincoln, Y.S. y Guba, E.G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills: Sage.
- Maxwell, J. (1996). *Qualitative research design. An interactive approach*. Thousand Oaks: Sage.
- Merriam, S.B. (2009). *Qualitative research. A guide to design and implementation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Patton, M.Q (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods*. Newbury Park: Sage.
- Pérez, J.A. (1998). *Liderazgo y ética en la dirección de empresas*. Bilbao: Deusto.
- Pérez, J.A. (2000). *Fundamentos de la Dirección de Empresas*. Madrid: Rialp.
- Saldaña, J. (2009). *The qualitative manual for qualitative researchers*. Thousand Oaks: Sage.
- Stake, R.E. (2010). *Qualitative Research. Styding how things work*. New York: The Guildford Press.
- Strauss, A.L y Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia.
- Stevenson H.H. y Jarillo J.C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11 (1), 17-27.
- Stewart, W.H y Roth P.L. (2001). Risk propensity differences between entrepreneurs and managers: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 86 (1), 145-153.
- Vasilachis, I. (2006). *La investigación cualitativa*. En: Estrategias de investigación cualitativa. Vasilachis, I (coord.). Barcelona: Gedisa. pp. 23-64.
- Wasserman, N. (2012). *The founder's dilemmas*. New Jersey: Princeton University Press.