



Entramado
ISSN: 1900-3803
ISSN: 2539-0279
Universidad Libre de Cali

Contreras-Pacheco, Orlando Enrique; Marín-Díaz, Julián Camilo
Orientadores de la decisión de inversión: una conceptualización
desde el estilo de liderazgo del emprendedor de impacto*
Entramado, vol. 18, núm. 2, e201, 2022, Julio-Diciembre
Universidad Libre de Cali

DOI: <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.2.7881>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265473137003>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

Orientadores de la decisión de inversión: una conceptualización desde el estilo de liderazgo del emprendedor de impacto *

Orlando Enrique Contreras-Pacheco

Profesor Titular, Universidad Industrial de Santander; Bucaramanga - Colombia.
ocontrer@uis.edu.co

 <https://orcid.org/0000-0002-3584-7063>

Julián Camilo Marín-Díaz

Universidad Industrial de Santander; Bucaramanga, Colombia.
julian2171138@correo.uis.edu.co

 <https://orcid.org/0000-0001-6166-0609>

RESUMEN

PALABRAS CLAVE

Sostenibilidad; liderazgo; inversiones de impacto; decisiones de inversión; emprendimiento social

CLASIFICACIÓN JEL

L26, Q56

En un contexto de búsqueda de oportunidades de inversión, la impresión inicial que sobre un emprendedor se forme un inversionista influye de manera directa en su propio proceso decisional. En ese sentido, el presente trabajo busca estudiar las implicaciones que subyacen a este panorama inicial, puntualmente en un escenario de decisiones de inversión sobre iniciativas que apuestan por el desarrollo sostenible (i.e., inversiones de impacto). Para ello, haciendo uso de un caso de estudio, se despliega un proceso de análisis cualitativo que permite identificar las especificidades del estilo de liderazgo de un emprendedor de impacto determinado, así como la forma en que este mismo estilo podría afectar la eventual decisión de un potencial inversionista. En ese orden de ideas, el presente trabajo contribuye a la transferibilidad y profundización del tópico en cuestión, en diversas áreas del conocimiento.

Drivers of the decision-making process for investing: an impact entrepreneur's leadership style conceptualization

ABSTRACT

KEYWORDS

Sustainability; leadership; impact investments; investments decisions; social entrepreneurship

JEL CLASSIFICATION

L26, Q56

In a context of seeking investment opportunities, the initial impression that an investor forms on an entrepreneur influences their own decision-making process. In this sense, the present work seeks to study the implications underlying this initial panorama, specifically in a scenario of investment decisions on initiatives that are committed to reach a sustainable development (i.e., impact investments). For this purpose, and using a case study, a qualitative analysis process is deployed, allowing the identification of the corresponding leadership style of a given impact entrepreneur; as well as the way in which this same style could affect the eventual decision of a potential investor. In that order of ideas, the present work contributes to the transferability and deepening of the topic at issue in various areas of knowledge.

Recibido: 11/11/2021 Aceptado: 11/05/2022

* Este es un artículo Open Access bajo la licencia BY-NC-SA (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>) Published by Universidad Libre - Cali, Colombia.

Cómo citar este artículo: CONTRERAS-PACHECO, Orlando Enrique; MARÍN-DÍAZ, Julián Camilo. Orientadores de la decisión de inversión: una conceptualización desde el estilo de liderazgo del emprendedor de impacto. *En:* Entramado. Julio - Diciembre, 2022. vol. 18, no. 2, e-7881 p. 1-17

<https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.2.7881>



Orientadores de decisão de investimento: uma conceituação a partir do estilo de liderança do empresário de impacto

RESUMO

PALAVRAS-CHAVE

Sustentabilidade; liderança; investimento de impacto; decisões de investimento; empreendedorismo social

CLASSIFICAÇÃO JEL

L26, Q56

No contexto da busca de oportunidades de investimento, a impressão inicial que um investidor tem de um empresário tem uma influência direta em seu próprio processo de tomada de decisão. Neste sentido, este documento procura estudar as implicações que estão na base deste panorama inicial, especificamente em um cenário de decisões de investimento em iniciativas comprometidas com o desenvolvimento sustentável (ou seja, investimentos de impacto). Para este fim, utilizando um estudo de caso, é implantado um processo de análise qualitativa para identificar as especificidades do estilo de liderança de um determinado empreendedor de impacto, bem como a forma como este mesmo estilo poderia afetar a eventual decisão de um investidor potencial. Neste sentido, este trabalho contribui para a transferibilidade e aprofundamento do tema em questão, em várias áreas do conhecimento.

I. Introducción

La toma de decisiones y su proceso implícito para consolidar inversiones en una empresa naciente, ha sido un tópico de gran interés en la literatura académica ([Shepherd, Williams, y Patzelt, 2015](#)), la cual, entre otras cosas, analiza a profundidad al emprendedor que se encuentra tras su concepción y nacimiento ([Mitteness, Baucus, y Sudek, 2012](#)). Sin embargo, aunque sobresale el estudio de la definición de aptitudes, competencias y prácticas del individuo o equipo emprendedor para atraer el capital requerido, también es necesario estudiar el perfil de estos emprendedores, para así adquirir inversiones de riesgo en negocios responsables o emprendimientos sociales ([Pedraza, Contreras-Pacheco y Martínez, 2020](#)).

El presente estudio aborda este tema, concentrándose en la relevancia que tiene la percepción del inversionista (entendiendo este como aquel individuo o entidad que invierte capital propio o ajeno en potenciales negocios y/o negocios ya conformados) sobre el emprendedor durante la toma de decisiones, fenómeno que involucra el otorgamiento de una inversión de impacto. En primera instancia, se parte del razonamiento de [Bugg-Levine y Emerson \(2011\)](#) en donde, dado un sinnúmero de similitudes conceptuales, este ‘emprendedor de impacto’ se acerca a la imagen de un líder capaz de transformar la realidad. Con esto, la aproximación que se plantea en el presente trabajo gira en torno al estilo de liderazgo del emprendedor, que gracias a diferentes factores (internos y externos), intenta acceder o accede a dichos recursos.

La contribución que se hace contempla explicar y responder, desde una propuesta teórica, cómo conceptualizar tal percepción. Asimismo, la manera como se aborda dicha temática busca enriquecer la discusión del tópico decisional de las inversiones de impacto, desde la arena teórica y práctica, así como propiciar futuros estudios empíricos que permitan validar y/o extender el entendimiento de la aproximación propuesta. Es preciso aclarar que la perspectiva abordada responde al nivel del individuo (el emprendedor) desde un estudio enmarcado en la lógica cualitativa, debido a la naturaleza de la contribución.

Dado el paradigma teórico, en lo metodológico se acude a un estudio de caso a profundidad, incluyendo entrevistas longitudinales, videos, observación participativa, análisis de textos e información complementaria y medición de características del estilo de liderazgo, usando el instrumento Leadership Orientations© - (LO©). Para ello, se parte de una aproximación puntual a un caso colombiano, analizado a través de elementos de la teoría fundamentada y del análisis de contenido. Esto permite una comparación final de resultados y logra una conclusión preliminar en relación a la existencia de coherencia teórica en el caso, al potencial desarrollo futuro del paradigma propuesto y a la potencial transferibilidad de lo observado a otros casos de estudio.

El artículo está estructurado en ocho secciones adicionales: en las tres primeras se presenta un marco de referencia donde se abordan los tópicos de las inversiones de impacto y sostenibilidad, estilos de liderazgo y tipología particular para

abordar este trabajo. En la siguiente sección se presenta la proposición teórica generada, seguida de la cual se expone el caso de estudio a tratar; luego, se introduce en una sexta sección la metodología utilizada, describiendo los procesos de recolección de datos y análisis. Posteriormente, se relacionan los resultados obtenidos, y por último se da lugar a la discusión e implicaciones respectivas.

2. Marco teórico

2.1. Inversiones de impacto y sostenibilidad

Una inversión de impacto se define como una inversión que, más allá de esperar su retorno financiero, busca un impacto social y ambiental positivo ([Fontrodona, Levy, Sanz y Casas, 2015](#)), intentando cambiar el paradigma de las inversiones mediante la búsqueda y financiación de proyectos que enlacen los negocios con el desarrollo sostenible ([Johnson y Lee, 2013](#)).

Una contribución válida para comprender esta temática fue la realizada por [Höchstädter y Scheck \(2015\)](#), los cuales, partiendo de un panorama definicional, conceptual y terminológico, logran un acercamiento teórico-práctico al asunto, en el cual se afirma que una inversión de impacto es más que un área de estudio (en cuanto a lo teórico) o una herramienta financiera (en relación a lo práctico), pues es además una 'filosofía de inversión' donde se quiere impactar de manera sostenible a la sociedad, por parte tanto del inversionista como del que recibe la inversión.

Es así como, sin lugar a duda, una inversión de impacto tiene profunda validez a la hora de hablar de desarrollo sostenible, toda vez que tanto su naturaleza filantrópica como la lógica inversionista que rodea su definición (adecuada relación rentabilidad y riesgo) posibilitan una coexistencia, en el largo plazo, de los objetivos ambientales, sociales y financieros de las sociedades, a través del inteligente robustecimiento de su aparato productivo, que es de lo que se trata precisamente la sostenibilidad.

2.2. Estilos de liderazgo

Desde su surgimiento formal, el tópico del liderazgo ha sido un tema enfocado de distintas maneras por parte de numerosos autores. En el cuerpo de conocimiento relevante están presentes una serie de aproximaciones que caracterizan y describen a los líderes, de acuerdo con su comportamiento, muchas veces bajo un contexto específico y dentro de la organización y/o institución donde se desempeñan ([Contreras-Pacheco, 2017](#)). A raíz de esto, nacen diferentes modelos de categorización que dan lugar a lo que se conoce en la literatura como estilos de liderazgo.

De hecho, la alta frecuencia con la cual el liderazgo es mencionado en la literatura hace pensar que, a la fecha, ya sería posible describirlo y categorizarlo con un nivel alto de precisión. Sin embargo, es claro que aún no existe un consenso entre los autores para determinar la definición más adecuada de los estilos de liderazgo. Los muchos estudios realizados en esta línea se pueden clasificar de acuerdo a su orientación hacia las características del líder, sus comportamientos y actitudes situacionales, o incluso a su forma de influenciar a los demás con decisiones y acciones ([Keskes, 2014](#)). Algunas de las contribuciones más representativas a este tópico han sido desarrolladas por [Bass \(1997\)](#), [Dulewicz y Higgs \(2005\)](#) y [Elkins y Keller \(2003\)](#).

Así mismo, existe un voluminoso cuerpo de conocimiento dedicado a crear el perfil ideal del emprendedor, a partir de la definición y descripción de sus características ([Contreras-Pacheco, 2017; Mueller y Thomas, 2001](#)). Pese a que se considera que los rasgos de personalidad son los mayores factores en la intención que un empresario tenga de poner en marcha un negocio, gran parte de estas características tienen connotaciones directas en el estilo de liderazgo de dicho individuo, lo que incluso ha abierto las puertas a un nuevo tópico de investigación denominado Liderazgo Emprendedor ([Fernald, Solomon y Tarabishy, 2005](#)).

De manera general, se ha dicho que los emprendedores tienen en común ciertas características socioeconómicas, de capital humano, entorno familiar, carácter innovador, locus de control, aversión al riesgo y auto-eficiencia ([Espíritu y Sastre, 2009](#)). Asimismo, se han hecho algunos avances adicionales, como el de [Zahra, Gedajlovic, Neubaum y Shulman \(2009\)](#) con la propuesta taxonómica sobre los emprendedores sociales; y los aportes de [Sastre-Castillo, Peris-Ortiz y Valle \(2015\)](#) al establecimiento de la disyuntiva entre los emprendedores sociales y los emprendedores convencionales.

Sin embargo, poco se sabe acerca de las condiciones bajo las cuales los inversionistas perciben estas características en el proceso de decisión de financiación ([Mitteness et al., 2012](#)), lo que genera un vacío en la literatura respecto a la descripción de un perfil del emprendedor que accede a una inversión de impacto y a cómo formar estas habilidades, implicando simultáneamente la ausencia de casos de estudio que permitan a otros emprendedores entrenar sus habilidades a través de ellos.

2.3. Los 4 marcos del liderazgo

En el presente trabajo se usa el 'Modelo de los 4 Marcos' o 'Modelo de Bolman y Deal', el cual es visto como una de las aproximaciones más significativas dentro de las teorías contemporáneas del liderazgo y del management en general ([Holmes y Scull, 2019](#)). En [Bolman y Deal \(1984, 1992 y 2021\)](#) son 4 las perspectivas que rodean la definición de liderazgo, que funcionan además como medio de interpretación de las organizaciones, y para el caso, de los nuevos emprendimientos. Partiendo de esta aproximación, los líderes evaluarán y modificarán sus acciones para lograr sus objetivos; aunque, de acuerdo con [Tripp y Cuevas \(2008\)](#), este hecho supone reestructurar el marco de referencia existente, lo que hace que administradores y/o líderes se vean incapacitados, y por ello no saben qué hacer o hacen únicamente lo que conocen, limitando la efectividad de la teoría propuesta.

Adicionalmente, [White y Sheehan \(2016\)](#) argumentan que el trabajo de Bolman y Deal relaciona todos los factores nombrados en la investigación del liderazgo, reconociendo las variables cuantificables en su efectividad, pues prescriben un enfoque multidimensional en la comprensión de las características del individuo (i.e., estilo de liderazgo) y el contexto en el que se desenvuelve. Fruto de esto, se afirma que un individuo debe poseer un balance entre cada uno de los marcos que hacen parte de su estilo, de manera que su eficacia como líder se consolide verdaderamente ([Fruehauf, Al-Khalifa, Coniker y Grant Thornton, 2015](#)). Esto, desde el punto de vista de diversos académicos y facultativos, significa la esencia de la teoría en cuestión ([Warwas, 2015](#)).

- **Marco estructural:** En este marco, el líder se define como estratega y atento al detalle, enfocado en las metas, con capacidades para definir objetivos, procedimientos, políticas y normas claras, además de sistemas de gestión bien desarrollados centrados en las instrucciones, haciendo uso del análisis como base de su dirección y del diseño de planes, obteniendo así gran aceptación. Este líder también se relaciona con la empresa y su estructura, delimita roles específicos para las personas y define la organización como un sistema racional y jerárquico.
- **Marco recursos humanos:** Bajo este segundo marco, el líder es un humanista orientado en las relaciones interpersonales, la participación, la motivación y el trabajo en equipo. Parte de la idea de conectar a las personas y las organizaciones teniendo en cuenta que, tal como lo afirman [Cequea, Monroy y Bottini \(2011\)](#), estas últimas poseen la capacidad de brindar satisfacción a las primeras en busca de objetivos comunes.
- **Marco político:** El líder en este caso se desempeña en un contexto de continuo conflicto y aseguramiento de recursos, un clima de negociación y solución de diferencias, donde su meta es buscar intereses y construir una base de poder conformada por aliados, redes y coaliciones (con grupos destacados), valorando lo práctico sobre lo ideal. Es consciente de que su organización no está compuesta por componentes aislados en un macrosistema de interrelaciones ([Martínez y Rodríguez, 2013](#)). Impacta a la organización usando sus influencias, y además, es sensible a factores externos que puedan influir en las políticas y decisiones internas.
- **Marco simbólico:** En este cuarto marco, el líder se ve como un visionario que usa la inspiración para mover a sus seguidores, es carismático y entusiasta y busca crear un compromiso entre la gente y la organización a través de símbolos y experiencias, de manera que logre comunicar una visión.

3. Planteamiento teórico

Previamente se ha entendido que los inversionistas, más allá de mirar el modelo de negocio planteado, analizan las características del emprendedor, evaluándolas desde los primeros contactos entre las partes. Esto se evidencia en [Macmillan, Siegel y Narasimha \(1985\)](#), quienes consideran que esta percepción del inversionista sobre el emprendedor es un punto decisivo en su posición de riesgo. Asimismo, [Barón \(2004\)](#) reafirma esta postura, considerando que, entre otras cosas, el sentido de autoconfianza del emprendedor y la capacidad de sobreponerse al riesgo, son rasgos sobresalientes en un escenario de relaciones con terceros.

Concretamente, desde la perspectiva del inversionista de impacto es posible recoger algunos testimonios de tipo genérico, los cuales se encuentran concentrados en reportes de prensa y literatura gris, como es el caso, entre muchos otros, de Jean Philippe de Schrevel, director de Bamboo Finance, importante sociedad intermediaria de inversiones de impacto, quien afirma que “el mayor desafío es encontrar empresarios con la buena mezcla de visión social y capacidad gerencial para escalar un modelo de negocio innovador y, por ende, su potencial de impacto” ([Portafolio, 2012](#)). En dicho punto radica la aproximación teórica que se quiere presentar en este trabajo, considerando que el rol que toma el emprendedor se transformará en un rol líder de su empresa, permitiendo ser evaluado desde esa misma óptica, utilizando postulados teóricos en la temática del liderazgo, como el de [Bolman y Deal \(2021\)](#).

Partiendo de las contribuciones del Modelo de los 4 marcos del liderazgo, la propuesta presentada busca afirmar que los marcos tienen gran importancia para crear una percepción correcta del potencial inversionista sobre el emprendedor, donde este busca y aspira a tener recursos para una inversión de impacto (ver [Figura 1](#)).

Para profundizar en el modelo presentado y en la operacionalización de la percepción del inversionista sobre el emprendedor, se acudió a un caso de estudio que se enmarca en el desarrollo del proceso de emprendimiento de una entidad colombiana, receptora de recursos provenientes de inversiones de impacto. Naturalmente, el principal sujeto de estudio es el mismo emprendedor en cuestión.

Modelo Conceptual de Investigación

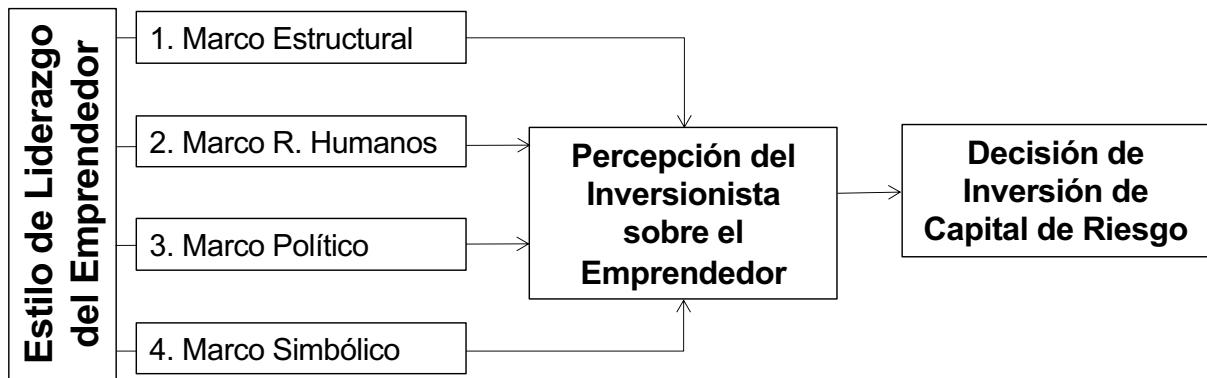


Figura 1. Modelo Conceptual de Investigación.

Fuente: Autores.

3.1. Un emprendedor como caso de estudio

Luego de conocer la imposibilidad tributaria y legal de continuar con un proyecto de microfinanzas, el cual había nacido en el seno de una importante cooperativa de profesionales del departamento de Santander, Colombia, el entonces gerente de dicho proyecto, ingeniero industrial Mauricio Osorio, decidió aventurarse en la búsqueda de medios para no perder lo logrado y emprender su propia compañía microfinanciera. Lo quería hacer dando continuidad al mismo esquema de negocio manejado desde el principio en el mencionado proyecto, evitando liquidar su estructura financiera, sacrificar el conocimiento, la clientela y la historia comercial creada hasta ese momento. Transcurría el año 2007 y el emprendedor (como se llamará a Osorio de aquí en adelante) tenía claro que su actitud emprendedora ([Valencia, Montoya y Montoya, 2016](#)) no bastaba y que su prioridad debería ser encontrar capital.

Fue así como, obedeciendo a su búsqueda de inversionistas internacionales, decide asistir al FOROMIC, el cual tendría lugar, para ese año, en la ciudad de San Salvador en El Salvador. Básicamente, el FOROMIC es un evento anual organizado por el Banco Interamericano de Desarrollo, el cual sirve como plataforma para los interesados en el tema de microfinanzas y microempresas, y en cuya programación existe un espacio tipo ‘rueda de negocios’, donde se propicia un acercamiento de nuevas ideas a administradores de fondos internacionales, que son invitados, tanto para buscar oportunidades, como para brindar feedback a los expositores de estas nuevas ideas.

Durante el evento, pudo hacer un primer contacto con INCOFIN Invested Management, empresa belga asesora y administradora de fondos de inversiones en instituciones de microfinanzas para países en desarrollo, o lo que se podría denominar un ‘inversionista de impacto’ enfocado a un rubro económico: las instituciones microfinancieras (IMF). Justo en el evento estaban presentes el presidente de esta firma y su director regional para Latinoamérica, el economista David Dewes (de ahora en adelante, el inversionista). El interés fue evidente desde el principio, y muy a pesar de un par de condiciones que incluyeron la pérdida del control accionario por parte del emprendedor, estas al final se cumplieron a cabalidad, concretando una inversión cercana a los \$1.500.000. De esta forma, INCOFIN IM pasaría a convertirse en el principal accionista de la recién nacida IMF CREZCAMOS S.A., con un porcentaje de participación del 55% del patrimonio total con corte al 2014.

A la fecha, la IMF CREZCAMOS S.A. (en adelante referida indistintamente como la compañía, la empresa y/o la organización) se considera un próspero negocio sostenible, con cifras de crecimiento constante, destacándose en el rubro de los servicios microfinancieros (créditos, ahorros y seguros), apoyando al desarrollo de familias emprendedoras del sector rural del nororiente colombiano que, en muchos casos, no pueden recurrir a bancos convencionales.

Al cierre de su ejercicio en el año 2014, esta compañía contaba con 49 oficinas, 73.370 clientes, 794 colaboradores en su planta de personal y un 81% de su patrimonio (cerca de \$21.000.000, según valor en libros) pertenecía a fondos inversionistas extranjeros. Para el año 2015, la compañía se visualizaba, en el largo plazo, como el banco rural más destacado del país (para más detalle, ver [Contreras-Pacheco, Muñoz y Hernández, 2015](#)). Este caso es distintivo dado su éxito como inversión de impacto y su estancia en el tiempo; de hecho, su capacidad explicativa ([Hartley, 1994](#)) radica en la experiencia de los contactos emprendedor-inversionista desde sus inicios, hasta la actual relación de negocios que se enmarca en los nuevos roles gerente-accionista.

4. Metodología

Se inicia por el uso de un enfoque dual, donde lo inductivo sobresale de la interpretación de significados desde la realidad (conceptos), y lo deductivo de la clasificación directa de los significantes (expresiones). Para lo primero, se acude a herramientas formuladas desde la contribución seminal de la teoría fundamentada ([Glaser y Strauss, 1967](#)), teniendo en cuenta algunas recomendaciones posteriores para su aplicación ([Bigley y Roberts, 2001](#); [Glaser, 1992](#)). Complementariamente, para lo segundo se realizó un proceso de análisis de contenido de tipo directo ([Hsieh y Shannon, 2005](#)). (Ver [Figura 2](#)).

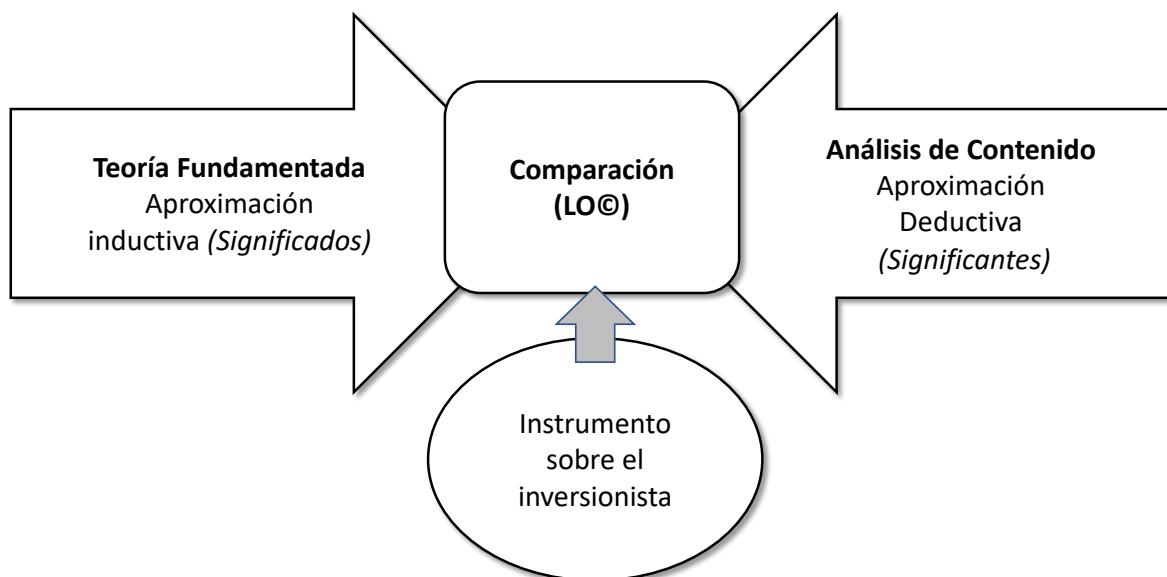


Figura 2. Modelo metodológico propuesto.
Fuente: Los Autores.

Cabe mencionar que, debido al número y a la accesibilidad de las fuentes de información, se justificó el uso de los postulados metodológicos descritos. Sin embargo, esta aproximación híbrida no se adapta de manera inflexible a ninguno de los paradigmas en mención. Por ello, aun habiendo partido de un cuerpo teórico que orientó la recolección de datos y la comparación posterior de los resultados obtenidos en cada uno de los análisis efectuados, no se implica que existe incompatibilidad de enfoques ya que hay convergencia de ideas y de instrumentos.

4.1. Recolección de datos

Durante los meses de noviembre de 2012 y junio de 2015, se efectuó un trabajo de campo en donde se pudo recopilar una serie de fuentes de información, como entrevistas longitudinales, videos, observación participativa, análisis de textos e información complementaria. Adicionalmente, se suministró el instrumento LO© ([Bolman, 2008](#)), que posibilitó analizar la percepción de la perspectiva inversionista (Anexo I). Para aquellas fuentes de información primaria se contó con el correspondiente consentimiento informado.

Específicamente, y de acuerdo con las recomendaciones de [Baker y Edwards \(2012\)](#), se inició con 6 entrevistas semiestructuradas al emprendedor, las cuales tuvieron una duración aproximada de 90 minutos y fueron llevadas a cabo en un espacio de 2 años, en un intervalo de separación de 4 meses. Para esta etapa, la formulación de las preguntas respondió al método denominado por [McClelland \(1998\)](#) como 'de incidentes críticos', donde el entrevistado era inducido a contar historias y justificar comportamientos pasados con el propósito de analizar su perfil a través del análisis de dichos incidentes. Las preguntas se centraron en indagar el antes, durante y después de la creación de la empresa, con enfoque en la búsqueda de capital de riesgo y acercamiento a inversionistas institucionales extranjeros. Luego, cada entrevista fue grabada en audio y fue transcrita de manera literal para su posterior análisis.

Se contó, además, con grabaciones en video de tres conferencias dictadas por el emprendedor, en tres semestres consecutivos, donde él narraba una y otra vez su propia experiencia de constitución de la empresa. Estas conferencias tenían la característica de ser organizadas por uno de los autores en su rol de docente universitario, persiguiendo el mismo objetivo, dirigidas a auditórios de la misma naturaleza (estudiantes de 8°, 9° y 10° semestre de la carrera de Ingeniería Industrial) y con el mismo tiempo de duración (40 minutos).

De manera adicional, hubo una etapa de involucramiento en momentos específicos del quehacer laboral del emprendedor. Atendiendo las recomendaciones de [Adler y Adler \(1994\)](#), se pasó a un proceso de observación participativa en donde, por más de 250 horas distribuidas en un periodo superior a tres meses, se pudo observar al emprendedor en varias etapas de su día a día, especialmente en momentos de contacto con otras personas, como reuniones formales, reuniones de último momento, visitas, reuniones sociales en la empresa y llamadas telefónicas, principalmente.

Por último, se hizo uso de información secundaria en donde, entre otros, fueron útiles el caso de enseñanza de [Contreras-Pacheco, Muñoz y Hernández \(2015\)](#) y los informes de gestión y/o memorias de sostenibilidad de la empresa para los años 2008-2014, disponibles en su página web¹, los cuales contienen mensajes escritos por el emprendedor, denominados 'Carta del Gerente General'. Se parte de la base de que dichos reportes están soportados en la transparencia como principio básico ([Gallén y Periata, 2016](#)) y por tanto, su uso como fuente de información es fiable y válida.

La aplicación de un instrumento virtual se realizó sobre el inversionista, buscando comparar sus resultados con los resultados obtenidos a través de los demás mecanismos de análisis sobre el emprendedor. Valga la pena aclarar que esta persona (el inversionista) estuvo presente desde las primeras gestiones que el emprendedor realizó con el propósito de obtener el financiamiento necesario. Naturalmente, él tuvo un papel importante en el proceso de decisión inicial de inversión para darle vida a la compañía en mención, y por ello, su visión sobre el proceso llevado a cabo en ese momento, y la importancia que tuvo la percepción sobre el emprendedor para inclinar la balanza a su favor en la decisión, son cruciales en aras de validar internamente los resultados obtenidos en el caso de estudio. La encuesta de 24 ítems correspondió a la visión de lo que, a juicio del encuestado, debe ser un líder, lo cual actúa como pantalla para entender qué es lo que él, como inversionista de impacto, espera de un emprendedor que busca acceso a recursos financieros.

4.2. Análisis de datos

Retomando lo previamente expuesto, el análisis presentado se basó principalmente en dos lógicas diferentes que al final se complementaron para lograr unicidad de criterio. Por una parte, se hizo uso del significado de un conjunto de datos, lo

cual se formó con un enfoque en el fondo de lo que explícitamente fue recolectado, y de la percepción o imagen mental creada por los mensajes captados. Por otra parte, se hizo énfasis en los aspectos de forma de los datos recolectados, lo cual representaba susceptibilidad de codificación objetiva para el logro de un análisis más detallado de las palabras, términos y concretamente, expresiones presentes en el material disponible. De manera implícita también se hizo uso de la teoría básica en semiótica propuesta por [Saussure \(1916\)](#), en donde se establecen los componentes del denominado signo lingüístico, los cuales vienen siendo los 'significados' o conceptos, en el caso de lo primero, y los 'significantes' o expresiones literales (que dicho de otra forma representan aquello que apunta al significado) para lo último.

Para el análisis de los significados se tomaron elementos tales como historias o hechos narrados y/u observados, criterios manifestados, percepciones y opiniones creadas por parte de los autores y/o los expertos, entre otros. La consigna, en este punto, fue lograr una perspectiva subjetiva de las características mostradas por el emprendedor a partir de la reproducción y estudio del material respectivo, y tomando como punto de referencia el instrumento aplicado ([Bolman, 2008](#)) provisto en febrero de 2013 por el mismo profesor Lee Bolman, con la respectiva autorización formal para su aplicación. Dicho instrumento sintetiza los resultados a la identificación del nivel de compatibilidad del individuo, con cada uno de los cuatro marcos de liderazgo establecidos por la teoría (estructural, recursos humanos, simbólico y político), a partir de la calificación de 24 comportamientos, divididos en 6 preguntas con idéntico objetivo y formuladas en un orden jerárquico sobre la percepción del individuo (para nuestro caso, el emprendedor). Los resultados de este análisis fueron evaluados por el equipo de trabajo, previo a la asignación del puntaje respectivo para cada comportamiento, arrojando, al final, un puntaje parcial por marco y un puntaje total de 60 puntos, que funcionan como prueba de su correcta aplicación.

A manera de ejemplo, aquellas descripciones de las decisiones llevadas a cabo en el pasado podrían ser percibidas como: (1) de tipo estructural, en caso de que estén muy orientadas a los resultados; (2) de tipo recursos humanos si se soportan en argumentos muy fuertemente dirigidos hacia el bienestar o desarrollo de las personas; (3) de tipo simbólico si sus justificaciones están ligadas a una lógica trascendental y/o creativa; o (4) de tipo político, en el caso de que la preocupación por ellas haya sido motivada por factores de reclamación, cesión o distribución de poder, influencia y/o delegación. Claramente, son posibles los puntos intermedios, sin embargo, es necesario establecer puntajes diferenciados (de 4 a 1 sin repetición para cada comportamiento), lo cual es propio del principio de Likert.

En cuanto a la codificación de los datos (o análisis de significantes), el estudio se apoyó en el software de investigación cualitativa NVivo10® en español, con el cual se pudo editar, clasificar y analizar el contenido presente en los archivos de audio (MP3), video (MP4) y las cartas iniciales de los informes anuales (PDF), con el fin de hallar la frecuencia de los términos que crean las expresiones (y sus sinónimos) más relevantes presentes en el discurso verbal y/o escrito del emprendedor. Dichas expresiones también se agruparon de acuerdo con los comportamientos contenidos en el instrumento LO©, y fueron codificadas y tabuladas por el sistema, en aras de definir el marco correspondiente al que pertenecen de acuerdo con la propuesta teórica presentada. La relevancia de estas expresiones y su relación, fue definida y redefinida continuamente a través de la actualización permanente de un árbol mental, cuyos nodos primarios fueron los marcos pertenecientes al modelo teórico utilizado, y los nodos secundarios correspondieron a los 16 comportamientos mencionados.

Principalmente, para entender estos resultados, se trabajó bajo la lógica de promedios ponderados de las frecuencias obtenidas. De esta forma, luego de definir frecuencias específicas en la mención de las expresiones (o sus sinónimos, gracias al software) y de llevarlas a términos relativos, fueron agrupadas y sumadas aritméticamente en cada uno de los comportamientos o códigos correspondientes.

Por consiguiente, y con el único propósito de ilustrar cómo funcionó dicha clasificación a partir de un solo ejemplo, las expresiones iguales o equivalentes a "colaboración", "sinergia", "trabajo en equipo", "no puedo (hacerlo) solo", "objetivo común", "cohesión" y "solidaridad" fueron asignadas al código 5H, que corresponde al comportamiento denominado 'Forma de ejercer liderazgo a través del trabajo en equipo con sus seguidores', perteneciente al marco de los recursos humanos. También es importante aclarar que algunas expresiones relevantes, pero que representaban ambigüedad debido a su contexto, tales como "liderazgo", "gerencia", "estrategia" u "organización", entre otras, fueron excluidas de este tipo de análisis para asegurar la concentración en la esencia del código respectivo.

Como única excepción en la aplicación de este análisis 'dual', se tuvo la encuesta virtual realizada al inversionista, la cual correspondió básicamente al mismo instrumento LO© pero direccionada a la formulación de preguntas, dado al propósito

de explorar el perfil deseado en un tercero. Por la sencillez de su estructura, su análisis se redujo a la tabulación respectiva y al cálculo de calificación para cada uno de los comportamientos señalados, y por ende, para cada uno de los 4 marcos expuestos.

Posteriormente, se procedió a la unificación de las calificaciones obtenidas en cada una de las instancias de análisis, el cual se logró a través de promedios aritméticos, para finalmente, compararlos con los resultados de la encuesta del inversionista a través de la superposición de los puntajes respectivos.

5. Resultados

Para abordar el reporte de los resultados obtenidos, es necesario presentar un informe-resumen que fue dividido por cada uno de los 4 marcos existentes en las 2 lógicas de análisis desarrolladas, con el fin de avanzar en la calificación obtenida para cada uno de estos 8 escenarios y su consolidación posterior. Finalmente, se presenta un balance de lo obtenido en el proceso de contrastación, con la percepción de un tercero, tal como se había mencionado previamente.

5.1. Enfoque en los significados (inducción)

A continuación, se exponen de manera narrativa los rasgos más y menos representativos del emprendedor, para cada uno de los marcos del liderazgo pertenecientes al modelo en cuestión. Acto seguido, se asigna una calificación para cada uno, de acuerdo con lo señalado en la sección correspondiente al análisis de datos:

- **Marco estructural:** El emprendedor hace mención constante de los objetivos organizacionales, especialmente cuando se refiere al largo plazo. A pesar de no hacer referencia a ellas en su conversación, se puede notar que, en escenarios de pregunta-respuesta, tiene claras las cifras pasadas y presentes de su negocio, no siendo así en la totalidad de aspectos procedimentales o prescriptivos, lo que afianza una clara orientación al resultado. No se caracteriza por ser una persona 100% analítica de sus acciones y decisiones pasadas, ya que es bastante pragmático y evita las complicaciones; sin embargo, es un individuo lógico y centrado en su forma de pensar y expresarse. Su agenda, aunque importante, es flexible con algunos asuntos que considera no críticos. Pese a su formación ingenieril, no considera tan importante su vocación técnica para lograr sus metas. Un comportamiento específico del emprendedor, con relación a este marco, es la importancia que para él constituye el cuadro de mando integral en su compañía, y el seguimiento que día a día les hace a sus indicadores. Su calificación en este marco fue de 15 puntos.
- **Marco recursos humanos:** A pesar de no hacer mención directa al grupo de personas que lo acompañaron en la constitución, tanto de la idea inicial de negocio como de la empresa naciente, es un gerente muy preocupado por el bienestar y desarrollo de sus colaboradores. Se nota su orgullo al hablar de programas de formación que se han llevado a cabo en la empresa, y la importancia que tienen para él los procesos de selección, de evaluación del desempeño y de medición del clima laboral. Tiene una orientación superior al apoyo que a la consideración por los demás, y su actitud en la relación prioriza la afirmación sobre la escucha. La contratación de empresas especializadas en procesos de reclutamiento, selección y medición del clima laboral, así como el alto presupuesto destinado para la formación de habilidades de liderazgo en sus ejecutivos, son comportamientos del emprendedor que califican dentro del marco de recursos humanos. Su calificación asignada es de 16 puntos.
- **Marco político:** El emprendedor muestra características claras de un hábil negociador, buscando los intereses de la contraparte sin bajar la guardia con los intereses propios. Comprende el poder de la influencia y las relaciones para el establecimiento de redes a largo plazo. Valora la diversidad de opiniones, aunque considera el conflicto como algo no deseado en su esquema de trabajo. No soporta fácilmente puntos de vista contrarios a sus ideas, aunque es capaz de adaptarse una vez comprende a fondo los argumentos de la contraparte, especialmente si esta pertenece a un rango decisional igual o superior al suyo y/o esta adaptación le signifique ganancia o conveniencia. Su decisión de disminuir el porcentaje accionario, al nivel de perder el control de los órganos directivos de la empresa, en aras de apuntarle al crecimiento y conservando la gerencia, son aspectos que se destacan del marco político en este emprendedor. La calificación del emprendedor para este marco es de 13 puntos.
- **Marco simbólico:** Su continua referencia a historias (incluso en preguntas que no las requieren) es una clara señal de la posesión de características propias de este marco, al igual que la intención permanente de crear una identidad para su compañía, tanto para los clientes como para sus colaboradores. Esta propiedad se demuestra en la rigurosidad con la cual maneja su imagen corporativa, las marcas de sus productos y su marco estratégico. Sin embargo, no llega a ni-

veles ‘románticos’ en su forma de pensar ni de actuar. La empresa no cuenta con ceremonias periódicas, un protocolo específico, ni un himno o credo organizacional.

Frecuentemente, hace referencia a un mapa conceptual, creado hace algún tiempo en una sesión de consultoría gerencial, en conjunto con su cuadro gerencial; este reposa en su oficina en un gigante cuadro que solicitó diagramar y enmarcar con los colores corporativos. Espera que su gente lo entienda y lo siga, ya que es una representación gráfica de lo que él piensa sobre la compañía. Impone un código de vestimenta para su personal que él mismo respeta y que se basa en su identidad visual; de esta forma, siempre porta su chaleco verde con el logotipo de la empresa en la espalda. De acuerdo con nuestro análisis sobre este marco, el emprendedor obtiene un puntaje de 16 puntos.

5.2. Enfoque en los significantes (deducción)

Al constituir una metodología de análisis más sistemática y precisa, basada en la frecuencia de uso de las diferentes expresiones en los mensajes emitidos, la forma de presentar los resultados se hará por medio de la simplificación de los reportes generados por el software utilizado, que partió de una clasificación de expresiones vinculadas a comportamientos (códigos), y que a su vez estaba asociado a los 4 marcos respectivos, de acuerdo con lo señalado en la [Tabla 1](#).

Tabla 1.

Comportamientos asociados a sus respectivos marcos.

	E. Marco Estructural	H. Marco Recursos Humanos	P. Marco Político	S. Marco Simbólico
1. Habilidad más visible	(1E) Analítico	(1H) Relacionista	(1P) Influyente	(1S) Apasionado
2. Auto concepto	(2E) Experto técnico	(2H) Buen escucha	(2P) Negociador habiloso	(2S) Inspirador
3. Aspiración primaria	(3E) Tomar buenas decisiones	(3H) Asesorar a las personas en su desarrollo	(3P) Crear alianzas y bases de poder	(3S) Crear sentido para los demás
4. Atributo más sobresaliente	(4E) Atención al detalle	(4H) Preocupación por los demás	(4P) Aprovechar el conflicto y la oposición	(4S) Carisma
5. Forma de ejercer liderazgo	(5E) A través del pensamiento lógico y ordenado	(5H) A través del trabajo en equipo con sus seguidores	(5P) A través de la discusión y el debate de las ideas	(5S) A través de la imaginación y la creatividad
6. Su mejor descripción	(6E) Un analista	(6H) Un humanista	(6P) Un político	(6S) Un visionario

Fuente: Adaptado de [Bolman y Deal \(1988\)](#).

En total, luego de la depuración respectiva de partes irrelevantes e intervenciones de terceros en los materiales de estudio, se realizó el conteo del número total de palabras sometidas a análisis, para posteriormente identificar también el número total de expresiones presentes en cada uno de los tipos de material analizados (6 entrevistas, 3 conferencias y 7 cartas del gerente) y definiendo, a partir de su agrupación por similitud, un total de 164 expresiones consolidadas - EC ([Tabla 2](#)), las cuales, a su vez, respondieron a la clasificación entre códigos y marcos presentada en la [Tabla 3](#).

Tabla 2.

Conteo de palabras, expresiones presentes y resultado de la consolidación.

	Entrevistas	Conferencias	Cartas	Total
Palabras emitidas	53.442	11.650	7.812	72.904
Expresiones presentes	615	433	316	1.364
Expresiones consolidadas - EC	164			

Fuente: Los autores.

Tabla 3.

Expresiones consolidadas por código y por marco.

E. Estructural	H. Recursos Humanos	P. Político	S. Simbólico
1E: 7 EC	1H: 9 EC	1P: 8 EC	1S: 7 EC
2E: 9 EC	2H: 10 EC	2P: 7 EC	2S: 7 EC
3E: 5 EC	3H: 8 EC	3P: 9 EC	3S: 9 EC
4E: 5 EC	4H: 8 EC	4P: 10 EC	4S: 3 EC
5E: 8 EC	5H: 7 EC	5P: 4 EC	5S: 7 EC
6E: 4 EC	6H: 5 EC	6P: 4 EC	6S: 4 EC
38 EC	47 EC	42 EC	37 EC
164 EC			

Fuente: Los autores.

Una vez parametrizado, el sistema procedió a identificar la frecuencia de los códigos establecidos en los materiales de estudio, obteniendo así el peso relativo de los comportamientos, y por ende, la calificación respectiva de cada uno de los marcos, la cual, por una regla de tres simple, se ajustó a la escala del instrumento LO© (ver [Tabla 4](#)).

Tabla 4.

Conteo de expresiones consolidadas por código y por marco.

Marco	Códigos	Conteo Códigos	# Códigos por marco	Equivalencia LO©
Marco Estructural	1E	57		
	2E	49		
	3E	32		
	4E	72	319	14,03
	5E	74		
Marco Recursos Humanos	6E	35		
	1H	72		
	2H	58		
	3H	43	344	15,13
	4H	59		
Marco Político	5H	74		
	6H	38		
	1P	62		
	2P	41		
	3P	37	312	13,72
	4P	74		
	5P	58		
	6P	40		

Continúa en la siguiente página

Marco	Códigos	Conteo Códigos	# Códigos por marco	Equivalencia LO©
Marco Simbólico	1S	74		
	2S	60		
	3S	49	389	17,11
	4S	69		
	5S	58		
	6S	79		
Totales		1364	1364	60,00

Fuente: Los autores.

5.3. Comparación y contraste

Esto permitió el posterior cálculo de promedios aritméticos entre las instancias de análisis ([Tabla 5](#)), el cual unificó la calificación respectiva.

Tabla 5.
Unificación de la calificación.

Marco	Instancia de análisis		Promedio Aritmético
	Significados	Significantes	
Estructural	15,00	14,03	14,52
R. Humanos	16,00	15,13	15,57
Político	13,00	13,72	13,36
Simbólico	16,00	17,11	16,56
Totales	60,00	60,00	60,00

Fuente: Los autores.

Ahora, al superponer estos resultados y contrastarlos con los obtenidos en la encuesta al inversionista, podemos apreciar de forma numérica ([Tabla 6](#)) y gráfica ([Figura 3](#)) altos niveles de coincidencia entre ellos, lo que genera confiabilidad en la metodología llevada a cabo para así generar las conclusiones respectivas.

Tabla 6.
Contraste de resultados. Análisis propio vs. Perspectiva Inversionista

Marco	Análisis propio	Perspectiva inversionista	Diferencia (V. Absoluto)	Diferencia (Porcentaje)
Estructural	14,52	14,00	0,52	3,55%
R. Humanos	15,57	17,00	1,44	9,22%
Político	13,36	14,00	0,64	4,79%
Simbólico	16,56	15,00	1,56	9,39%
Diferencia Promedio			1,04	6,74%

Fuente: Los autores

Los 4 Marcos del Liderazgo en un Emprendedor de Impacto

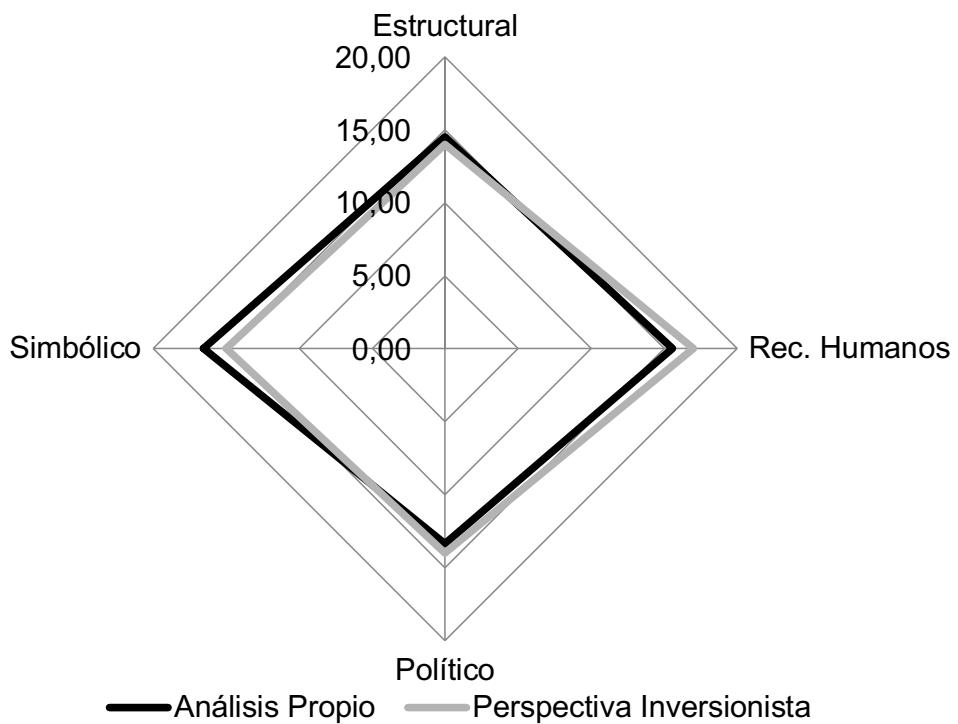


Figura 3. Puntuaciones superpuestas. Análisis propio vs. Perspectiva inversionista.
Fuente: Los autores.

6. Discusión e implicaciones

El presente trabajo exploró el concepto emergente de las inversiones de impacto, desde la perspectiva de la relación entre inversionistas y emprendedores, específicamente en la percepción que tienen los primeros sobre los segundos y la influencia de estos últimos sobre la decisión de inversión. La aproximación presentada se apoya en [Macmillan, Siegel y Narasimha \(1985\)](#) y [Barón \(2004\)](#), quienes han resaltado la relación entre el inversionista y el emprendedor como activador de decisiones. En esta línea, el presente trabajo sugiere que el estilo de liderazgo del emprendedor permite entender la percepción de un inversionista de impacto.

Para ello, se acude al Modelo de los 4 marcos de [Bolman y Deal \(2021\)](#), donde se analizaron aspectos tales como la estructura, las personas, la política y los símbolos. El supuesto utilizado se basa en que el emprendedor de impacto debe ser valorado como un líder por parte del inversionista, quien, a su vez, tiene en cuenta dicha impresión para tomar una decisión de inversión. La propuesta teórica generada fue entendida a la luz del caso de estudio particular del emprendedor de una entidad microfinanciera poseedora de capital de impacto, perteneciente al contexto colombiano.

Las inversiones de impacto consisten en tratar problemas sociales y/o ambientales, presentando soluciones compatibles con el mercado de forma rentable, por tal motivo es importante una comprensión más profunda para ilustrar de mejor forma los aspectos que rodean su consecución ([Höchstädtter y Scheck, 2015](#)). En este mismo escenario, sin desconocer la importancia de las ideas mismas de esos modelos de negocios sostenibles, este estudio contribuye a partir de una definición más precisa del perfil emprendedor buscado por parte de esta nueva clase de inversionistas. Al hilo de lo desarrollado por [Fernald, Solomon y Tarabishi \(2005\)](#), el presente trabajo propone, por tanto, que un emprendedor podría ser examinado bajo la lupa de su estilo de liderazgo. En ese orden de ideas, el trabajo coincide con las conclusiones de [Fruehauf, Al-Khalifa, Coniker y Grant Thornton \(2015\)](#), planteando que el perfil de liderazgo de un emprendedor de impacto debe

ser coherente con una visión equilibrada desde lo estructural, lo humano, lo simbólico y lo político; características que le permitirán, a la postre, consolidar su futura condición de verdadero líder.

Como se pudo evidenciar, los conceptos utilizados en el estudio desarrollado se sustentan en la literatura académica generada hasta la fecha, en términos de las inversiones de impacto, la sostenibilidad y los estilos de liderazgo ([Bolman y Deal, 2021](#); [Fontrodona, Levy, Sanz y Casas, 2015](#); [Keskes, 2014](#); [Holmes y Scull, 2019](#)). Sin embargo, esta literatura por lo general es tratada de forma separada por diferentes autores pertenecientes a áreas específicas del conocimiento ([Contreras-Pacheco, 2017](#)). A manera de ejemplo, las inversiones de impacto son vistas desde la perspectiva financiera o desde el concepto mismo de sostenibilidad, la lógica inversionista es parte de la temática relativa al emprendimiento, y el liderazgo se suele tratar a partir de un enfoque de la teoría y el comportamiento organizacional. Esto crea la necesidad natural de intersecar dichos tópicos, en la búsqueda de una oportunidad de investigación que intentamos cubrir en este estudio.

De esta manera, el presente estudio contribuye a la literatura académica, toda vez que genera un mayor entendimiento sobre los factores relacionados con la decisión de inversión ([Mitteness et al., 2012](#)). Específicamente, el aporte de este estudio implica una propuesta de conceptualización del punto de vista de un inversionista de impacto sobre un emprendedor de impacto, en un contexto de inversión potencial. Asimismo, contribuye en parte a cerrar una brecha en el conocimiento a través de la adición de elementos tangibles de tipo conceptual, ya que ayuda a explicar, de una manera diferente a la convencional (que por lo general es técnica, financiera y/o está concentrada en el modelo de negocios respectivo), la forma en que ocurre el razonamiento llevado a cabo por un inversionista de impacto al momento de analizar sus decisiones de inversión.

Complementariamente, en la ilustración de esta aproximación se utilizó una metodología novedosa en cuanto a lo cualitativo. Dentro de un caso de estudio se integraron algunos conceptos de la teoría fundamentada (desde lo inductivo) y del análisis de contenido (deductivo), procediendo a dos lógicas de análisis que se complementaron entre sí, y posteriormente, fueron puestas a prueba por una mirada externa, proveniente de un actor clave involucrado realmente en el proceso analizado (e.g., [Adler y Adler, 1994](#); [Baker y Edwards, 2012](#); [McClelland, 1998](#); [Saussure, 1916](#)). De esta forma, además de la posibilidad de crear una agenda futura para probar el postulado presentado, se pretende fomentar la transferibilidad de la propuesta sobre nuevos casos de estudio, y de esta forma reforzar su validez teórica.

En cuanto a los resultados obtenidos provenientes del caso analizado, se pueden ver claras coincidencias en dos niveles: primero, a partir de la comparación de las lógicas de análisis mencionadas, y posteriormente con los resultados obtenidos por la visión externa del inversionista (para nuestro caso, quien tomó la decisión). Esta convergencia nos proporciona la seguridad necesaria para generar conclusiones confiables a partir del estudio. Para ambos casos, los resultados obtenidos son consistentes con los aportes preliminares de los mismos ([Bolman y Deal \(1984, 2021\)](#), en el sentido de sugerir la conveniencia de cierta simetría entre la valoración de los marcos propuestos. Esto quiere decir en la práctica que, aunque en un individuo se presenten natural y significativamente dos o tres marcos, es necesaria la presencia equilibrada de los cuatro marcos para que se consolide su estilo y sea considerado un verdadero líder.

A manera de evidencia, algunos trabajos anteriores de carácter empírico son coincidentes con la existencia de dicha tendencia ([Warwas, 2015](#)). Sin embargo, también dejan clara la necesidad expresa de los componentes faltantes cuando se contrastan estos comportamientos con las necesidades de los contextos que fueron abordados. El caso del emprendedor estudiado en el presente trabajo responde efectivamente a un escenario de equilibrio, toda vez que, en las puntuaciones generadas, pese a mostrar una orientación leve hacia las perspectivas simbólica y de recursos humanos, también demuestra una importante presencia de conductas de tipo estructural y político en su quehacer gerencial.

Desde una perspectiva más práctica, y pese a su naturaleza no prescriptiva, el presente trabajo posibilita un punto de partida para apoyarse en el Modelo de los 4 marcos, buscando definir el estilo de liderazgo de un emprendedor de impacto para encontrar apoyo financiero en su proyecto. Se sostiene que una de las fortalezas del mencionado modelo radica en el carácter inclusivo de las categorías que de él se desprenden, y por lo tanto, lo catalogan como una aproximación coincidente con un tipo de liderazgo integral. Así, para nuestro caso, a pesar de la ventaja creada por dos perspectivas, si existiese un desequilibrio entre los cuatro marcos implicaría un riesgo negativo sobre la decisión final del inversionista.

Utilizando como eje conceptual el Modelo de los 4 marcos ([Bolman y Deal, 2021](#)), de manera muy preliminar, la evidencia sugiere que bajo las condiciones expuestas en el presente trabajo, un emprendedor de impacto debería tener la capacidad

de: (1) proyectar racional y organizadamente sus objetivos de sostenibilidad para que trasciendan el discurso; (2) darle valor al lado humano de sus stakeholders, identificando sus necesidades; (3) lograr acuerdos éticos que redunden en bienestar colectivo para las generaciones presentes y futuras de la sociedad; y (4) encontrar la forma de definir el propósito sostenible de su negocio, apelando a la inspiración de sus colaboradores. Es decir, todo aquel emprendedor de impacto que busque financiación para su proyecto debe contar con un estilo de liderazgo equilibrado de capacidades de tipo estructural, humano, político y simbólico enfocado en los sostenible, trascendiendo la descripción convencional de un líder empresarial.

De manera colateral pueden surgir cuestionamientos en cuanto a si este fenómeno analizado difiere de otro tipo de inversiones. La respuesta es afirmativa, la diferencia radica en la naturaleza misma de los negocios involucrados en el proceso de decisión, y en los individuos que están detrás de los procesos emprendedores. Así las cosas, teniendo en cuenta a [Pedraza, Contreras-Pacheco y Martínez \(2020\)](#), la motivación de un emprendedor de impacto es fundamentalmente diferente a la de un emprendedor convencional: mientras que el segundo se interesa en la apropiación del valor creado, el primero muestra características más orientadas hacia la creación de valor para las partes involucradas (i.e., motivación prosocial).

Las limitaciones naturales que pueden resultar de este tipo de estudios radican en la no generalización que se pueda hacer de sus conclusiones a una población entera, esto debido a la concentración en un solo caso de estudio, de tal forma que, aspectos relacionados con el momento y el lugar (contexto), deben entenderse claramente en el marco del propósito señalado y de la metodología aplicada. Dichos elementos responden básicamente a crear una implicación teórica que permita entender un fenómeno específico.

A partir de este trabajo se abre la puerta para futuros estudios de corte teórico o empírico que permitan agregar un mayor valor a las contribuciones logradas. La utilización de una nueva tipología para el análisis del emprendedor, una aproximación metodológica diferente, la inclusión de otros tipos de variables a la teoría planteada, o simplemente, el análisis concentrado de la proposición respectiva en contextos específicos (por ejemplo, en países en vías de desarrollo) son posibilidades que serán bienvenidas en el debate académico y que, por cuenta de las implicaciones de la temática analizada, podrán aportar a un objetivo común de prosperidad y de sostenibilidad.

7. Conclusión

Una inversión de impacto se realiza por parte de un inversionista de impacto con la finalidad de generar un beneficio social y medioambiental a la vez que obtener réditos financieros para el emprendedor involucrado. Partiendo de la premisa que implica que el estilo de liderazgo de un emprendedor influye sobre el comportamiento de un inversionista, el presente trabajo induce que, con la mira puesta en la obtención de resultados de inversión favorables, el perfil de liderazgo de un emprendedor de impacto debe ser coherente con una visión equilibrada de los marcos estructural, recursos humanos, político y simbólico. Asimismo, se sugiere que, para el caso de este tipo de emprendedores, dicho equilibrio le permitirá construir una base fundamental que catalice su condición de líder en un entorno de impulso a la sostenibilidad. ■■■

Conflictos de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Notas

- I. www.crezcamos.com

Referencias bibliográficas

- I. ADLER, Patrícia A.;ADLER, Peter. Observational Techniques. In: N. K. Denzin y Y. S. Lincoln (Eds.),The SAGE Handbook of Qualitative Research 1994. vol. I, pp. 377–392.Thousand Oaks: SAGE. <https://psycnet.apa.org/record/1994-98625-022>
2. BARON, Robert A.The cognitive perspective: A valuable tool for answering entrepreneurship's basic 'why' questions. In: Journal of Business Venturing. March, 2004. vol.19, n. 2, pp. 221-239. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00008-9](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00008-9)
3. BAKER, Sarah E.;EDWARDS, Rosalind. How many qualitative interviews is enough. In: National Center for Reserch Methods. 2012. https://eprints.ncrm.ac.uk/id/eprint/2273/4/how_many_interviews.pdf

4. BASS, Bernard M. Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? In: American Psychologist 1997. vol. 52, n. 2, pp. 130. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.2.130>
5. BIGLEY, Gregory A; ROBERTS, Karlene H. The incident command system: Organizing for high reliability in complex and unpredictable environments. In: Academy of Management Journal 2001. vol. 44, pp. 1281-1299. <https://doi.org/10.5465/3069401>
6. BOLMAN, Lee G; DEAL, Terrence E. Modern Approaches to Understanding and Managing Organizations. In: Personnel Strategies and Productivity Improvement 1984. vol. 10, n. 1, pp. 111-113. <https://doi.org/10.2307/3380322>
7. BOLMAN, Lee G; DEAL, Terrence E. The Effects of Leaders' Images of Leadership. In: Impact of Leadership, Greensboro, Center for Creative Leadership 1992.
8. BOLMAN, Lee G; DEAL, Terrence E. Reframing Leadership. In: Business Leadership, Jossey-Bass 2008.
9. BOLMAN, Lee G; DEAL, Terrence E. Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership, 7th edition. In: Jossey-Bass 2021.
10. BUGG-LEVINE, Antony; EMERSON, Jed. Impact investing: Transforming how we make money while making a difference. In: Innovations 2011. vol. 6, n. 3, pp. 9-18. http://www.mitpressjournals.org/doi/pdf/10.1162/INOV_a_00077
11. CEQUEA, Miza M; MONROY, Carlos R; BOTTINI, Miguel A. The productivity from a human perspective: Dimensions and factors. In: Intangible Capital 2011. vol. 7, n. 2, pp. 549-584. <https://doi.org/10.3926/ic.194>
12. CONTRERAS-PACHECO, Orlando E. Gerentes y Marcos de Liderazgo: Una Aproximación a la Realidad Colombiana. En: Néstor J. SANABRIA, Gustavo J. RODRÍGUEZ, Jorge E. CERVERA y Beatriz H. DÍAZ (Eds.), Competitividad, Innovación y Empresa 2017. pp. 243-262. Barranquilla: Sello Editorial Uniautónoma.
13. CONTRERAS-PACHECO, Orlando E; MUÑOZ MARCIALES, Julie A; HERNÁNDEZ CASTRO, Jennifer P. CREZCAMOS ¿Un paso adelante hacia el crecimiento? En: Revista TEC Empresarial 2015. vol. 9, n. 3, pp. 39-49. <https://doi.org/10.18845/te.v9i3.2434>
14. CONTRERAS-PACHECO, Orlando E.; PEDRAZA AVELLA, Aura C; MARTÍNEZ PÉREZ, Mauricio José. La inversión de impacto como medio de impulso al desarrollo sostenible: una aproximación multi-caso a nivel de empresa en Colombia. En: Estudios Gerenciales 2017, vol. 33, n. 142, pp. 13-23. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.02.002>
15. CREZCAMOS. Institución de Microfinanzas Crezcamos. <http://www.crezcamos.com/>
16. DUŁEWCZ, Victor; HIGGS, Malcolm. Assessing Leadership Styles and Organizational Context. In: Journal of Managerial Psychology 2005. vol. 20, n. 2, pp. 105-123. <https://doi.org/10.1108/02683940510579759>
17. ELKINS, Teri; KELLER, Robert T. Leadership in research and development organizations: A literature review and conceptual framework. In: The Leadership Quarterly 2003. vol. 14, n. 4, pp. 587-606. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00053-5](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00053-5)
18. ESPÍRITU, Roberto; SASTRE, Miguel Á. Factores explicativos sobre la actitud emprendedora de los estudiantes universitarios de la comunidad de Madrid España. En: Universidad Icesi - Colombia y Universidad Federal de Santa Catarina – Brasil 2009. http://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/handle/10906/1902
19. FERNALD, Lloyd W; SOLOMON, George T; TARABISHY, Ayman. A new paradigm: Entrepreneurial leadership. In: Southern Business Review 2005. vol. 30, n. 2, pp. 1-10. <https://numerons.files.wordpress.com/2012/04/5entrepreneurial-leadership.pdf>
20. FRUEHAUF, Jusin; AL-KHALIFA, Fahad; CONIKER, Joseph; GRANT THORNTON, Joseph. Using the Bolman and Deal's Four Frame in Developing a Data Governance Strategy. In: Issues in Information Systems 2015. vol. 16, n. 2. https://doi.org/10.48009/2_iis_2015_161-167
21. FONTRODONA, Joan; LEVY, David; SANZ, Pablo; CASAS, Miguel. La apuesta del impact investing. Invertir contribuyendo a la mejora de la sociedad. En: Corporate dissertation, IESE Business School 2015. <https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0380.pdf>
22. GALLÉN, María L.; PERAITA, Carlos. Información de responsabilidad social corporativa y teoría institucional. En: Intangible Capital 2016. vol. 12, n. 4, pp. 942-977. <https://doi.org/10.3926/ic.732>
23. GLASER, Barney G. Emergence vs. Forcing: Basics of Grounded Theory Analysis. In: Mill Valley: Sociology Press 1992.
24. GLASER, Barney G; STRAUSS, Anselm L. The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research. Chicago: Aldine Transaction, 1967.
25. HARTLEY, Jean. Case Studies in Organizational Research. In: C. Cassel y G. Symon (eds): Qualitative Methods in Organizational Research: A Practical Guide, SAGE publications, 1994.
26. HÖCHSTÄDTER, Anna K.; SCHECK, Barbara. What's in a Name: An Analysis of Impact Investing Understandings by Academics and Practitioners. In: Journal of Business Ethics 2015. vol. 132, n. 2, pp. 449-475. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2327-0>
27. HOLMES, William T.; SCULL, W. Reed. Reframing organizations through leadership communications: the four-frames of leadership viewed through motivating language. Development and Learning in Organizations: An International Journal 2019. vol. 33, n. 5, pp. 16-19. <https://doi.org/10.1108/DLO-09-2018-0107>
28. HSIEH, Hsiu-Fang; SHANNON, Sarah E. Three approaches to qualitative content analysis. In: Qualitative health research 2005. vol. 15, n. 9, pp. 1277-1288. <https://doi.org/10.1177/104973205276687>
29. JOHNSON, Kyle; LEE, Holden. Impact Investing: A Framework for Decision Making. In: Cambridge Associates LLC 2013. <https://thegiin.org/assets/documents/pub/impact-investing-a-framework-for-decision-making.pdf>
30. KESKES, Imen. Relationship between leadership styles and dimensions of employee organizational commitment: A critical review and discussion of future directions. In: Intangible Capital 2014. vol. 10, n. 1, pp. 26-51. <https://doi.org/10.3926/ic.476>
31. MACMILLAN, Ian C; SIEGEL, Robin; NARASIMHA, Subba. Criteria used by venture capitalists to evaluate new venture proposals. In: Journal of Business Venturing 1985. vol. 1, n. 1, pp. 119-128. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(85\)90011-4](https://doi.org/10.1016/0883-9026(85)90011-4)
32. MARTÍNEZ, Patricia; RODRÍGUEZ, Ignacio. Intellectual capital and relational capital: The role of sustainability in developing corporate reputation. In: Intangible Capital 2013. vol. 9, n. 1, pp. 262-280. <https://doi.org/10.3926/ic.378>
33. MCCLELLAND, David C. Identifying competencies with behavioral-event interviews. In: Psychological Science 1998. vol. 9, n. 5, pp. 331-339. <https://doi.org/10.1111/1467-9280.00065>
34. MITTENESS, Cheryl R; BAUCUS, Melissa S; SUDEK, Richard. Horse vs. Jockey? How stage of funding process and industry experience affect the evaluations of angel investors. In: Venture Capital 2012. vol. 14, n. 4, pp. 241-267. <https://doi.org/10.1080/13691066.2012.689474>

35. MUELLER, Stephen L; THOMAS, Anisya S. Culture and entrepreneurial potential: A nine country study of locus of control and innovativeness. In: Journal of Business Venturing 2001. vol. 16, n. 1, pp. 51-75. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00039-7](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00039-7)
36. PEDRAZA, Aura C; CONTRERAS-PACHECO, Orlando E; MARTÍNEZ, Mauricio J. Emprendimientos Sostenibles e Inversionistas de Impacto. En: Dimensión Empresarial 2020. vol. 18, n. 4. <https://doi.org/10.15665/dem.v18i4.2256>
37. PORTAFOLIO. 15 de mayo de 2012. Las inversiones deben resolver problemas sociales. Consultado en febrero 01, 2016. <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/inversiones-deben-resolver-problemas-sociales-100192>
38. SASTRE-CASTILLO, Miguel A; PERIS-ORTIZ, Marta; DEL VALLE, Ignacio. What is different about the profile of the social entrepreneur? In: Nonprofit Management and Leadership 2015. vol. 25, n. 4, pp. 349-369. <https://doi.org/10.1002/nml.21138>
39. SAUSSURE, Ferdinand. Curso de Lingüística general. Madrid: Akal Editor 1916.
40. SHEPHERD, Dean A.; WILLIAMS, Trenton A; PATZELT, Holger. Thinking about entrepreneurial decision-making review and research agenda. In: Journal of Management 2015. vol. 41, n. 1, pp. 11-46. <https://doi.org/10.1177/0149206314541153>
41. TRIPPY CUEVAS, Gloria A. Educación a distancia en un programa semi escolarizado de la UABC: auto evaluación bajo una visión sistemática. Maestría. Universidad Autónoma de Baja California. 2008. Ensenada, MX. <https://hdl.handle.net/20.500.12930/8250>
42. VALENCIA, Alejandro; MONTOYA, Iván; MONTOYA, Alexandra. Intención emprendedora en estudiantes universitarios: Un estudio bibliométrico. En: Intangible Capital 2016. vol. 12, n. 4, pp. 881-922. <https://doi.org/10.3926/ic.730>
43. WARWAS, Julia. Principals' leadership behavior: values-based, contingent or both? In: Journal of Educational Administration 2015. vol. 53, n. 3, pp. 310-334. <https://doi.org/10.1108/JEA-03-2014-0035>
44. WHITE, Susan; SHEEHAN, Geralyn. The Impact of Reframing on Decision Making an Exercise in Community Development. In: Management Teaching Review 2016. <https://doi.org/10.1177/2379298116651299>
45. ZAHRA, Shaker A; GEDAJLOVIC, Eric; NEUBAUM, Donald O; SHULMAN, Joel M. A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. In: Journal of Business Venturing 2009. vol. 24, n. 5, pp. 519-532. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.04.007>

Anexo I

Cuestionario LO© traducido al español (Bolman, 2008)

Orientaciones de Liderazgo*

Este cuestionario orienta la descripción particular y subjetiva de un líder. Para cada pregunta, el encuestado debe asignar el número "4" a la frase que, de acuerdo a su criterio, mejor lo describe, y en forma descendente hasta el número "1" para el elemento que menos lo describe.

1. Las habilidades más fuertes de un líder deben ser:
 - a. Habilidades analíticas
 - b. Habilidades interpersonales
 - c. Habilidades de servicio y figuración
 - d. Talento para motivar y crear emoción
2. Un verdadero líder es mejor descrito como:
 - a. Un experto en lo técnico
 - b. Una persona que sabe escuchar
 - c. Un hábil negociador
 - d. Un líder inspirador
3. Lo que un líder sabe hacer mejor es:
 - a. Tomar decisiones acertadas
 - b. Orientar y desarrollar a su gente
 - c. Construir una fuerte red de alianzas y una base de poder
 - d. Energizar e inspirar a los demás
4. Aquello que la gente nota más fácilmente de un líder es:
 - a. Su atención al detalle
 - b. Su preocupación por la gente
 - c. Su capacidad de sobreponerse a conflictos y oposición
 - d. Su carisma
5. El rasgo característico más relevante de un líder es:
 - a. Pensamiento lógico y claro
 - b. Cuidado y apoyo a las demás personas
 - c. Carácter y fuerza de criterio
 - d. Imaginación y creatividad
6. Un líder es mejor descrito como:
 - a. Un analista
 - b. Un humanista
 - c. Un hombre de política
 - d. Un visionario

* Indicaciones para el uso del instrumento LO©: Con el objetivo de determinar la presencia de cada marco en la descripción hecha por cada encuestado, se calculan las sumas aritméticas de los puntajes obtenidos como respuesta para cada letra de cada una de las seis preguntas. Es así como la presencia del marco *Estructural* se calcula sumando los valores obtenidos en las respuestas marcadas con la letra "a" (1a + 2a + 3a + 4a + 5a + 6a); el marco *Recursos Humanos* se halla mediante la suma aritmética de los valores obtenidos en las respuestas "b" (1b + 2b + 3b + 4b + 5b + 6b); el marco *Político* resulta de la suma aritmética de los valores obtenidos en "c" (1c + 2c + 3c + 4c + 5c + 6c); y finalmente, para calcular el marco *Simbólico* se suman aritméticamente los valores obtenidos en las respuestas marcadas con "d" (1d + 2d + 3d + 4d + 5d + 6d). Para todos los casos, la suma de las sumas deberá ser igual a 60.