

## El perfil de los futuros emprendedores sociales: competencias y estilos de vida

El emprendimiento social se define como la creación de proyectos y organizaciones cuyo objetivo no es el beneficio individual sino la transformación y la mejora de la sociedad. Teniendo en cuenta que la falta de capacidades relacionales impacta negativamente en la capacidad emprendedora y la participación social de las nuevas generaciones, el presente trabajo ofrece un desarrollo teórico de dos conceptos: el comportamiento altruista y el emprendedor, analizando los factores que influyen en los mismos. Con base en una investigación empírica, los autores demuestran, a través del análisis del liderazgo de servicio y la reflexividad relacional de un grupo de jóvenes, que las nuevas generaciones presentan fortalezas cuyo desarrollo depende de la posibilidad de mejora en algunas dimensiones sociales concretas: las competencias relacionales y la actitud altruista. Se propone que la innovación social comienza con competencias de tipo relacional.

**Palabras clave:** emprendimiento social, liderazgo de servicio, altruismo, competencias relacionales, reflexividad

### 1. Introducción

En el libro “No es país para viejos” (McCarthy, 2011) uno de sus protagonistas es un policía que transcurre los últimos meses de una larga carrera de servicios en una zona peligrosa de los Estados Unidos (el Texas de la inmigración ilegal, el tráfico de drogas, armas y personas). A través de él, McCarthy realiza una interesante reflexión sobre la juventud: a los y las jóvenes les resulta muy difícil crecer, ya que lo hacen en un contexto de cambio acelerado y grandes incertidumbres.

Lo que podría ser interpretado como un discurso literario, adquiere relevancia empírica a través de estudios recientes realizados en diversos países: las transformaciones del contexto sociocultural, los cambios de expectativas de los adultos en relación a la juventud, el debilitamiento de las instituciones y los “grandes relatos” han provocado modificaciones en los modos de vivir y de representarse de las nuevas generaciones (IARD, 2005). Todo esto se problematiza aún más si se considera lo que Giddens, Beck y otros autores han denominado como el desarrollo de una “sociedad del riesgo” (Boudon, 2003).

La sociedad de la postmodernidad, sin embargo, no carece de valores, sino que la racionalización de los mismos, los avances tecnológicos y las transformaciones culturales han dado lugar a una sociedad en rápida transformación (Rosa, 2013), en la que los agentes y actores deben desarrollar capacidades decisionales que les permitan adaptarse a los cambios y reconstruirse constantemente. En ese proceso son claves las

relaciones interpersonales: la modernidad no ha provocado la caída de los vínculos sociales, sino que los ha transformado, dando lugar a nuevas formas de voluntariado (Hustinx y Lammertyn, 2000). Asimismo ha facilitado situaciones de soledad “interconectada” y temor a las interacciones sociales (Turkle, 2011), especialmente en las nuevas generaciones.

Por ello, el intento por realizar un análisis del futuro de la juventud, y en particular en lo relativo a sus capacidades de emprendimiento e innovación social, supone utilizar un modelo multidimensional como el que brinda la teoría de los estilos de vida (Faggiano, 2007), en el que se consideren no sólo los intereses, actitudes y valores; sino también sus contextos de socialización, capacidades y modalidades de toma de decisiones.

Preguntarse por el altruismo y la innovación juvenil es principalmente investigar sobre las motivaciones de ese tipo de decisiones. El emprendedor es, más que otros individuos, un actor social que ejerce proactivamente su capacidad de agencia: la estructura social no le impone sus condiciones, aun cuando influya sobre él, por ejemplo influyendo en su acceso a los recursos (de formación, financiación, etc.). Pero la creatividad emprendedora requiere capacidad de establecer relaciones interpersonales, especialmente si el objetivo es de tipo social, como en el caso del voluntariado y la participación política.

La falta de competencias relacionales impacta negativamente en la capacidad emprendedora y la participación social de las nuevas generaciones, esencial para el efectivo ejercicio de sus derechos (Rivera, 2013). Por este motivo, el presente trabajo se focalizará en dos conceptos: el comportamiento altruista y el emprendedor, analizando los factores que influyen en los mismos.

De esta forma, y a partir de una investigación empírica, intentaremos demostrar que el futuro como emprendedores sociales de las nuevas generaciones presenta obstáculos, pero sobre todo fortalezas, que dependen de la posibilidad de mejora en algunas dimensiones sociales concretas: las competencias relacionales y la actitud altruista actualizada en el concepto de liderazgo de servicio.

En 2010 un grupo de investigadores (Weitzel et al., 2010) publicaron un artículo en el que sostienen que entre quienes tienen capacidades para emprender, aquellos que son más creativos actúan de forma más altruista. A su vez, la teoría de estos autores indica que la mejora de las capacidades personales y la participación impactan positivamente en el desarrollo del altruismo y que éste promueve la actitud emprendedora. Por ello, los siguientes apartados introducirán el marco teórico que nos permitirá analizar las relaciones entre ambos conceptos (2 a 5), mientras que el apartado 6 presentará los resultados de la investigación cuantitativa.

## 2. Emprendimiento e innovación social

Aunque no existe consenso sobre su definición, Cunningham y Lischeron (1991) han señalado que los estudios sobre el emprendimiento destacan como claves del éxito las cualidades personales del emprendedor, su capacidad de reconocer oportunidades, sus habilidades de acción y gestión y por último, la posibilidad de adaptación. Especialmente en la fase de lanzamiento, competencias personales como la capacidad de asumir

riesgos y la toma eficaz de decisiones son fundamentales para el futuro del emprendimiento.

En su variante social (en inglés: *social entrepreneurship*), el emprendimiento se refiere a la creación, implementación y sostenimiento de iniciativas cuyos objetivos no se basan en la maximización del beneficio personal sino en la mejora de la sociedad y la producción de un cambio social. Es decir, el emprendimiento social eficaz es aquel que cambia las dinámicas y sistemas sociales que generan un problema para la comunidad y los individuos que la integran (Alvord et al., 2002). En otras palabras, el emprendimiento social podría definirse como una forma altruista de capitalismo, que no evalúa todas las actividades humanas en términos empresariales o financieros y tiende un puente entre la empresa y el altruismo (Roberts & Woods, 2005). Pero también podría definirse como elemento fundamental de la innovación social.

Aunque este último concepto no ha sido aún completamente consensuado, es claro que implica la transformación de las relaciones sociales (Moulaert, 2013) y las actividades y procesos que intenten satisfacer, a través de cambios sistémicos, una necesidad y objetivos prioritariamente sociales (Mulgan, 2006; Westley & Antadze, 2010). En la innovación social, el emprendimiento es la primera etapa del proceso, entendida no sólo como la implementación exitosa de una creación sino también como la aplicación de nuevas ideas que generen valor para la sociedad (Rodríguez Blanco, 2012).

Desde que se acuñó este término en 1997 en Reino Unido con la publicación de un informe titulado “El auge del emprendedor social” (“The rise of the social entrepreneur”, Leadbeater, 1997), tres han sido los enfoques que han considerado esta forma específica de emprendimiento: el que lo ha visto como la combinación comercial de empresas que tienen un impacto social, como la innovación para el desarrollo de impactos sociales y como catalizadores para la transformación social (Tan et al., 2005).

En el presente trabajo, nuestra aproximación al emprendimiento social tiene en cuenta todos estos enfoques y aportes teóricos; es decir, lo considera como la etapa fundamental de la innovación social e implica la implementación creativa y sostenible de un proceso de transformación social, enfatizando la necesidad de maximizar los resultados sociales por encima de los económicos a través de la participación y la acción comunitarias, y la prioridad del cambio relacional como punto de partida del cambio sistémico. Desde este punto de vista, proponemos que la innovación social (al menos en el ámbito juvenil) sea principalmente relacional.

### 3. Altruismo y emprendimiento social

El segundo concepto básico de este capítulo es el altruismo que, al implicar la capacidad de reconocer que lo que hace bien a la sociedad también beneficia al individuo, está teóricamente asociado al de innovación social y vinculado al de la toma de decisiones (Margolis, 1982).

El altruismo es un tema cuyo estudio ha sido afrontado (de diversa manera) por autores como Aristóteles, Hobbes, Rousseau, Maslow, Platón, Marx & Locke. En todos los casos, ha sido relacionado con la naturaleza humana y las motivaciones de sus acciones, pudiéndose señalar que en el recorrido de investigaciones teóricas surge un común denominador: el “preocuparse por los demás” es un valor universal para todas las

sociedades e indispensable para el funcionamiento de las mismas (Rushton & Sorrentino, 1981). La diferencia, importante si se quiere promover en la juventud, radica en las razones o motivaciones por las que una persona decide actuar de forma altruista.

El término, acuñado por Comte, está presente (aunque no formulado como tal) en los trabajos de Adam Smith, quien considera que el hombre es benevolente por interés propio. De esta manera, la teoría económica clásica olvida examinar lo que significa que un individuo actúe en “su propio interés”, que no implica que en él no considere el bien de la colectividad. De hecho la sociedad existe porque las personas consideran que ser parte de ellas, establecer relaciones interpersonales (cuyos contenidos van más allá de lo simplemente material, para alcanzar lo afectivo y emocional) les es más beneficioso que vivir aisladamente. Se puede decir que los individuos racionales (capaces de tomar decisiones con una libertad situada) actúan “como si” tuviesen dos funciones de utilidad, y muchas veces intentan maximizar sobre todo los beneficios de la comunidad. La clave del comportamiento altruista, esto es, la acción social realizada con sentido de responsabilidad social, está en reconocer que lo que hace bien a la sociedad también beneficia al individuo. El decisor racional ve en todos los bienes, bienes públicos (Margolis, 1982).

Desde el punto de vista económico y de la teoría de la decisión racional, el altruismo puede definirse como el uso de recursos en acciones que, calificadas por el actor social como benignas, son elegidas en función de los bienes individuales que producen y, en modo substancial, por los efectos positivos que la decisión tiene sobre los demás y la sociedad (Margolis, 1982).

La relación entre altruismo, solidaridad y formación es clara en uno de los primeros estudios sobre el tema, publicado entre 1928 y 1930 por Hartshorne y May (Rushton & Sorrentino, 1981). Será Piaget quien señale que la actitud de cooperación aparece en torno a los 7 años, cuando el niño puede ver la realidad desde la perspectiva de los demás, esto es, cuando desarrolla la capacidad de empatía. Desde el punto de vista de la Psicología Social, en 1908 William McDougall publicó un libro en que señaló una tendencia “instintiva” en el hombre de cooperar, como raíz del altruismo. Otros autores (por ejemplo Murphy & Mead), a partir de los años treinta, se distancian de esa posición, subrayando el impacto de los grupos sociales en el desarrollo de esta virtud (Rushton & Sorrentino, 1981).

Estas líneas ponen de manifiesto cómo en el contexto de la Psicología Social el debate sobre las motivaciones del altruismo también ha configurado una escena con posiciones enfrentadas. Por un lado, algunos investigadores han puesto de manifiesto que el altruismo implica una acción de ayuda desinteresada hacia alguien que está en necesidad de ser ayudado (Batson, 1998). En este sentido, el motor del altruismo es la empatía que se siente hacia el necesitado. Sin embargo, esta postura ha sido atacada por algunos autores que han sostenido que el “altruismo” tiene un componente egoísta, ya que se ayuda por la necesidad de reducir el malestar que se siente al ver a otra persona sufriendo, y no por el beneficio desinteresado que se obtiene del bienestar del otro (Cialdini & Kenrick, 1976; Cialdini et al., 1987; 1997). Aunque el debate no está completamente cerrado, actualmente hay cierto consenso en torno a la existencia del altruismo como una conducta separada del interés personal (Penner et al., 2005).

En el presente estudio investigaremos no sólo cómo las relaciones sociales y la acción social voluntaria afectan esta actitud en jóvenes de entre 18 y 25 años, sino también cómo esos tres factores están asociados a las competencias y capacidades emprendedoras de las nuevas generaciones.

Una de las relaciones posibles entre altruismo, voluntariado y capacidad emprendedora es la generación de capital social, cooperación y, principalmente, empatía. En “El corazón del altruismo”, Renwick Monroe define el altruismo como “... un comportamiento orientado a beneficiar a otro, aún cuando esto implique el riesgo de posibles sacrificios en el bienestar del actor.” (Monroe, 1996, p. 6). Esto implica que el fenómeno bajo análisis se trata de:

- a) una acción social
- b) orientada, consciente y reflexivamente, a un objetivo
- c) que implique un beneficio para otro agente o actor
- d) realizada con buenas intenciones
- e) que conlleven, también, la posibilidad de una disminución del propio bienestar.

Y todo esto es posible porque la persona altruista es capaz de empatizar con los demás, esto es, reconocer en ellos una humanidad: su valor principal es entonces el universalismo. Los altruistas saben que tener amigos es una elección, pero ayudar a los demás adquiere para ellos el estatus de una norma social (Monroe, 1996). Esto podría explicar por qué ni la religiosidad ni la creencia religiosa son factores que, por sí mismos, explican el altruismo. Este crece en aquellos que, habiendo desarrollado una identidad social clara, reconocen el valor de las relaciones interpersonales, una humanidad común en las personas y un vínculo personal con las mismas. Para el altruista todos los individuos tienen un valor, aun cuando se equivocan o piensan diversamente (Monroe, 1996).

Como ya hemos comentado, algunos autores han demostrado que el egoísmo y el interés propio no logran explicar el altruismo (Rushton & Sorrentino, 1981). En general, la evidencia muestra que la mayoría de las personas ayudan a quienes están en problemas, y esto especialmente cuando no son vistos por otros: es mayor la tendencia a ayudar cuanto menos se necesita de aprobación social. Por ello, Rushton & Sorrentino sostiene que existe una tendencia en las personas a ayudar que se activa frente a determinados estímulos. Desde este punto de vista, es posible hipotizar que una persona que tiene más experiencia de voluntariado, podría haber desarrollado más esa tendencia y haber tenido una mayor autoeficacia para ponerla en acción, ya que el desarrollo de la empatía depende de la capacidad de conocer a los demás, de entrar en diálogo, para detectar sus necesidades. Esto implica la creación de dos competencias que son claves para el emprendedor: la detección de necesidades y alternativas de solución, y el trabajo en equipo.

La formación en el altruismo depende entonces de experiencias pasadas y de la posibilidad de contacto crítico con el problema de los demás. Crítico porque no basta compartir la misma suerte de quien necesita ayuda, sino porque implica reflexión (no sólo emociones) que lleva a ver un “otro” y compadecerse de él.

Además de la experiencia, el acto altruista necesita, como la creatividad, de un ambiente favorable: las personas ayudan cuando creen que su

esfuerzo “vale la pena”, esto es, cuando es eficaz para aliviar la situación problemática. Por ello, un factor relevante para la generación del altruismo es el proceso de socialización. Hoffman sostiene que no es el nivel de atención recibido por los niños o el exponerlos a modelos altruistas lo que facilita la adquisición de ese tipo de actitudes, sino sobre todo el ejemplo cercano y concreto de los familiares, la fijación de objetivos prosociales claros, un ambiente relativamente benigno (bajo la forma de supervisión positiva y diálogo) y la promoción de procesos de cooperación. Diversos estudios sostienen que la generosidad, la calidez afectiva, la simpatía y la compasión de madres y padres afectan positivamente al nivel de altruismo (Rushton & Sorrentino, 1981). Por estos motivos, en este estudio hemos considerado relevante examinar desde la perspectiva relacional de la teoría de los estilos de vida el rol de las relaciones interpersonales como factor explicativo de la innovación social.

#### 4. Estilos de vida relacionales

Con base en un análisis de literatura previa (Comas Arnau, 2003; Corcuera et al., 2010; Faggiano, 2007; Hendry, 1993; Thirlaway y Upton, 2009), Rivera (2012) define los estilos de vida como un complejo sistema dinámico e integrado de preferencias y actitudes traducidas en decisiones de acción y prácticas sociales habituales, que puede ser operacionalizado en términos de un sistema de comportamientos, actitudes, recursos y estructuras cognitivas que, desarrolladas a través de experiencias pasadas, expresan la propia identidad.

Estos estilos de vida se desarrollan actualmente en una sociedad que ha sido definida como interconectada, reflexiva y de morfogénesis acelerada (Beck, Giddens, y Lash, 1994; Rosa, 2013; Bennet, Yiannakoulis, Williams y Kitchen, 2012). Estas características y el proceso progresivo de racionalización de valores han modificado la socialización, que ya no puede concebirse como un proceso estable y pasivo de internalización de normas transmitidas por ciertos agentes tradicionales (padres y profesores), sino más bien como un proceso activo configurado a partir de una reflexividad (entendida como proceso de conversación interior) relacional intensa (Archer, 2012). Esta reflexividad se produce en un contexto de acelerado cambio sociocultural, carente de autoridades normativas reconocidas y marcado por un creciente desarrollo de la individualización y la diferenciación social, que influyen substancialmente en el tipo de estilo de vida adoptado.

El actor social de la modernidad reflexiva toma decisiones a partir de un proceso de reflexión interior influido por sus interacciones sociales: su entorno más próximo (familia, amigos – en entornos reales y mediados), son factores fundamentales que ejercen un papel de mediación con el contexto sociocultural (García Ruiz, 2009). Los factores que impactan en ese proceso reflexivo se transforman entonces en variables relevantes para el análisis de las motivaciones de los comportamientos.

Utilizando técnicas cualitativas, Archer (2003) ha identificado cuatro tipos teóricos de estilos juveniles reflexivos: (a) los **comunicativos** serían sujetos que exteriorizan sus pensamientos y los contrastan con personas de su entorno próximo: familia y amigos, (b) los **autónomos** serían sujetos que toman decisiones en soledad; (c) los **metarreflexivos** o moderados estarían caracterizados por un pensamiento crítico y (d) los **fracturados** serían sujetos socialmente excluidos.

Archer entiende que las acciones y *modus vivendi* de las personas son influidos no sólo por el proceso de socialización y la estructura social, sino que dependen sobre todo de las capacidades del agente y la orientación con la cual dirige sus relaciones sociales y negocia sus objetivos vitales con el contexto. En síntesis, sus estilos de vida y decisiones son influidas por la relevancia que tiene “lo social” en sus proyectos vitales. Desde esta perspectiva se entiende que:

- Los Comunicativos sean “inversores en personas” o interacciones sociales (buscan los intercambios como un fin y no como un instrumento). Y lo son porque encuentran en su familia y amigos, agentes que complementan positivamente sus deliberaciones interiores.
- Los Autónomos inviertan tiempo sobre todo en ellos mismos, en actividades que les den satisfacción personal. Son generalmente personas solitarias, no porque no tengan amigos, sino porque para ellos las relaciones son contratos con fecha de vencimiento. Archer los denomina “acomodaticios” (*accomodative individuals*).
- Los Metarreflexivos inviertan mucho en cultura e ideas, con independencia del contexto. Practican actividades socioculturales sin tener en cuenta las modas pasajeras: el orden trascendente, la búsqueda de la verdad y el bien son los aspectos más relevantes.

En síntesis, una persona puede adoptar frente a la vida social una actitud evasiva-colectivista, o bien estratégica-acomodaticia, o bien subversiva-trascendental según la propia reflexividad, y con independencia (que no es autonomía) del contexto y el proceso de socialización en el que haya crecido, en función del tipo de objetivo o interés vital que oriente su proyecto de vida.

Archer destaca en su último libro (“El imperativo reflexivo”) el rol social que pueden cumplir los Metarreflexivos: su compromiso con los ideales los vuelve contrarios a una compensación entre integración y desarrollo sistémico o un compromiso entre justicia y eficiencia. Sus comportamientos son superadores de esa posición negociada y recurren a una nueva “ciudadanía” o bienestar societario a través de organizaciones cooperativas, asociaciones de voluntariado, servicio comunitario, etc. Se podría hipotetizar entonces que los comportamientos altruistas se encontrarían principalmente en este grupo.

Las interacciones con la familia y amistades son fundamentales en el proceso de formación del modo reflexivo de los individuos. La supervisión parental, la mediación activa (entendida como orientación en la toma de decisiones) y el diálogo intrafamiliar son factores relevantes para la configuración de estilos de vida positivos en las y los jóvenes (Livingstone et al., 2012; Osorio et al., 2009).

Los estilos parentales autoritarios y permisivos, en cambio, son un obstáculo para el correcto desarrollo de su autoestima y competencias personales y sociales.

## **5. Reflexividad relacional, liderazgo e innovación social: una hipótesis de trabajo**

En las páginas anteriores hemos definido emprendimiento e innovación social, altruismo y estilos de vida relacionales. Todos ellos son conceptos claves que podrían explicar la importancia que las competencias

relacionales (basadas en los valores y la reflexividad personales) y el altruismo tienen sobre las actitudes emprendedoras de la juventud. Desde nuestro punto de vista, los individuos que desarrollen estilos de vida relacionales positivos y capacidad de reflexión crítica serían los más dispuestos a participar de experiencias de solidaridad y voluntariado (sea de tipo formal o informal), y los que reúnan mejores competencias de emprendimiento innovador.

La acción altruista y la emprendedora tienen muchos aspectos en común pero hay uno que resalta en el conjunto: la capacidad de descubrir una oportunidad (en forma de necesidad de ayuda, o de satisfacer a través de un producto o servicio) y de afrontarla de manera original, nueva, proactiva e innovadora. Al mismo tiempo, autores como Mead, Giddens y Archer, aunque con perspectivas teóricas diferentes, han contribuido a resaltar el importante papel de la reflexividad del actor social en su capacidad innovadora. Su capacidad de pensarse a sí mismo en diferentes escenarios, fijarse objetivos, “observarse” en diferentes roles, juzgar críticamente entre la realidad y lo que “debería ser”, y proyectarse en el futuro son habilidades desarrolladas en sus prácticas sociales (Hellstrom et al., 2002).

Quien decide emprender, iniciar una actividad, gestionarla y asumir la responsabilidad por ella, no sólo es alguien capaz de detectar una oportunidad sino que también considera la posibilidad de realizarla por su cuenta (Gerry Segal et al., 2005). En consecuencia, emprender de manera socialmente innovadora es una decisión que implica una motivación altruista y un estilo relacional reflexivo.

En el centro de lo que podría llamarse creatividad social está la acción adaptativa del “yo” (self), la reflexividad relacional, que es un factor que modera la influencia de variables como la clase social, la edad y los rasgos de personalidad. Esto es compatible con la importancia que las teorías de Bandura han dado a la autoeficacia en la motivación y ejecución de la acción: sólo quien es capaz de imaginarse influyendo sobre las propias opciones y determinando los propios cursos de acción, tendrá la suficiente perseverancia y fortaleza para llevarla a cabo.

Henrik Berglund (2005) muestra en sus estudios cualitativos que las oportunidades y los riesgos son percibidos y gestionados de manera diferente por los actores en función de lo que el autor llama el “yo emprendedor” (*entrepreneurial self*), que elaborará e interpretará las oportunidades y riesgos del contexto a partir de sus experiencias, prácticas e interacciones sociales. En la literatura reciente sobre el emprendimiento esas competencias son sintetizadas en un concepto multidimensional: el liderazgo.

El altruismo es lo que distingue al “gran líder” que es quien implementa un emprendimiento prioritariamente para beneficiar a la sociedad ya sea obteniendo beneficios o haciéndose cargo de sus costes (Tan et al., 2005). Definir las competencias de este tipo de liderazgo y considerar sus capacidades reflexivas, nos permitirá trazar un perfil de los futuros emprendedores sociales desde una perspectiva que tiene en cuenta no sólo habilidades sino también dimensiones sobre el carácter.

Al definir las competencias más importantes del líder emprendedor, la literatura ha señalado las siguientes: creatividad, visión, reconocimiento de condiciones y oportunidades sociales y ambientales, reconocimiento de las necesidades de la sociedad, capacidad persuasiva y relacional, autoeficacia,

autoconfianza, capacidad de juicio, responsabilidad, capacidad de trabajo en equipo, adaptación a los cambios y toma de decisiones (Chell, 2013). De todas ellas, es el reconocimiento de oportunidades la de mayor trascendencia, la cual está asociada a la capacidad reflexiva del emprendedor (Chell, 2013). Y de los diferentes estilos de liderazgo (autoritario, participativo, etc.) sólo el de servicio (en inglés *servant leadership*) es aquel que reúne las características que favorecen la sostenibilidad social, económica y política de las instituciones, ya que incorpora los ideales de empoderamiento, calidad total, trabajo en equipo (en inglés *team building*), gestión participativa y servicio ético; enfatizando la promoción del sentido comunitario (solidaridad) y la toma participativa de decisiones (Adjibolosoo, 2000).

El concepto de líderes servidores denota a personas motivadas por sus valores y carácter, y orientadas por los procesos y resultados. De los diferentes modelos de liderazgo de servicio, el desarrollado por Page y Wong (para una revisión, véase Adjibolosoo, 2000) tiene el valor de concentrarse en los individuos (y no en las organizaciones) e incluir como relevante la dimensión relacional (junto al carácter, la orientación a las tareas y los procesos) (Dennis y Winston, 2003), resaltando la importancia de una gestión ética y socialmente responsable. La visión articulada por los líderes servidores es capaz de dar significados, propósitos y autotranscendencia al trabajo, especialmente cuando el mismo es realizado en equipos. De hecho, la relevancia que cobra en el modelo la gestión compartida o distribuida aumenta su utilidad en contextos de rápidas transformaciones socioculturales y económicas.

A partir del análisis de la literatura, Page y Wong proponen un modelo de cuatro dimensiones (carácter, relaciones, orientación a las tareas y procesos) y doce subdimensiones (integridad, humildad, servicio, cuidado y trabajo en equipo, fijación de objetivos, decisión en equipo, coraje, modelos de rol, dirección, visión y empoderamiento).

Por todo lo expuesto anteriormente, nuestra hipótesis de trabajo es que determinados estilos de vida relacionales (a través de las modalidades reflexivas) y actitudes altruistas (operacionalizadas a través de los indicadores de liderazgo de servicio) son factores que se relacionan con las actitudes positivas hacia la innovación social y el emprendimiento en la juventud. Para comprobarlo, hemos realizado un estudio cuantitativo cuyas características y resultados se presentan en los siguientes apartados.

## 6. Estudio de estilos relacionales y liderazgo de servicio

### 6.1. Método

#### 6.1.1. Participantes y diseño

Se contó con una muestra de 725 jóvenes de varios países de Europa (España = 553, otros países = 163 y 9 datos perdidos), con edades comprendidas entre 13 y 25 años ( $M_{edad} = 19.87$ ,  $DT = 2.65$ ) de los cuales 388 (58.5%) eran mujeres. La definición del universo del estudio se realizó a través de criterios de idoneidad de la muestra (jóvenes) y accesibilidad (recogida de datos mediante una aplicación de Internet - QPro). Los y las jóvenes participaron de forma voluntaria y anónima en este estudio. Se ofreció como premio el sorteo de dos tablets de última generación para incentivar que los y las jóvenes participaran en el estudio. Se empleó un diseño observacional transversal.

### 6.1.2. Instrumento

El cuestionario semi-estructurado utilizado (véase Anexo 1) se compuso de tres partes. La primera (Liderazgo de servicio) es una escala reducida de la original (Adjibolosoo, 2000) y la revisada de Wong y Page (2003). Para la selección de los ítems se utilizaron dos criterios: su peso factorial y su validez de contenido considerando que se aplicaría a un público juvenil que en muchos casos no tendría experiencia laboral alguna. La segunda (Reflexividad) es la versión en español de ICONI (o Indicador de Conversación Interior) desarrollado por Archer para analizar la reflexividad relacional (2012). Para su utilización (la primera en un idioma distinto al inglés) se solicitó autorización a la autora. La tercera (Intenciones emprendedoras) es una escala ad hoc elaborada en función de los objetivos del presente trabajo y la literatura relativa al emprendimiento social juvenil.

### 6.1.3. Procedimiento

Los y las participantes rellenaron un cuestionario *online* que contenía tres constructos relevantes para el emprendimiento social. El primero de ellos sobre liderazgo de servicio, el segundo sobre reflexividad y el tercero sobre estilos de vida. Después de estas medidas, todos los participantes completaron también la medida objetivo de este estudio: las intenciones conductuales hacia el emprendimiento social.

## 6.2. Medidas

### 6.2.1. Liderazgo de servicio

Se midió mediante 14 ítems de 7 categorías de respuesta (1 = “Totalmente en desacuerdo” a 7 = “Totalmente de acuerdo”) que abarcan las cuatro dimensiones y doce subdimensiones del modelo de Page y Wong. La fiabilidad de la escala fue alta ( $\alpha = .82$ ), por lo que se promediaron las respuestas a los mismos y se utilizó dicha media como un índice de liderazgo de servicio. La consistencia interna no mejoraba si alguno de sus ítems era eliminado.

### 6.2.2. Reflexividad

Se midió mediante 13 ítems de 7 categorías de respuesta (1 = “Totalmente en desacuerdo” a 7 = “Totalmente de acuerdo”). La fiabilidad de la escala fue moderada ( $\alpha = .54$ ). Siguiendo las indicaciones de Archer, se construyeron cuatro índices de modos de reflexividad en base a la media de los ítems correspondientes a cada estilo de reflexividad relacional.

### 6.2.3. Emprendimiento social

Se utilizó una escala de 5 ítems de 7 categorías de respuesta (1 = “En ninguna medida” a 7 = “En gran medida”). La fiabilidad de la escala fue moderadamente alta ( $\alpha = .74$ ), por lo que se promediaron las respuestas a los mismos y se utilizó dicha media como un índice de emprendimiento social. La fiabilidad no mejoraba si alguno de sus ítems era eliminado.

## 6.3. Resultados

A continuación mostramos los principales resultados obtenidos en esta investigación empírica. En la figura 1 los datos se muestran con relación al grado de reflexividad de los participantes dividido en cuatro grupos: autónomos, comunicativos, fracturados y metarreflexivos, dejando claro

cómo se relacionan los tipos de reflexividad relacional con cada uno de los ítems del liderazgo servicial.

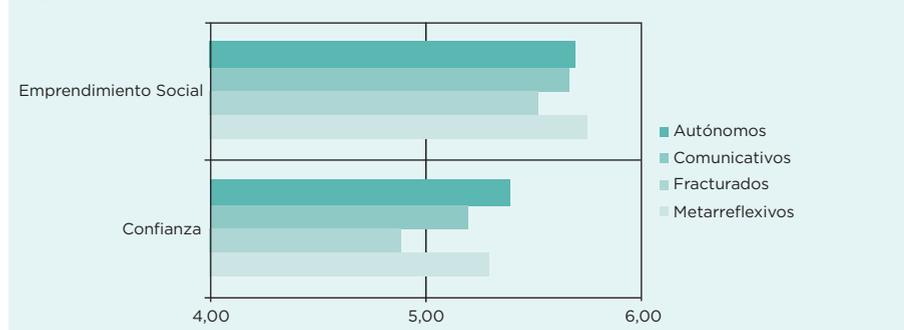
De forma resumida, tanto el estilo reflexivo como el autónomo se relacionan con una mayor puntuación en los ítems de liderazgo de servicio. El estilo comunicativo se relaciona con una menor capacidad de liderazgo servicial. Por último, y tal como esperábamos encontrar, el estilo fracturado se relaciona con la menor puntuación en liderazgo servicial y, por tanto, permite afirmar que los y las jóvenes que tienen un estilo reflexivo predominantemente fracturado no suelen desarrollar competencias de liderazgo de servicio.

Figura 1. **Perfil de competencias de liderazgo de servicio según estilo de reflexividad relacional**

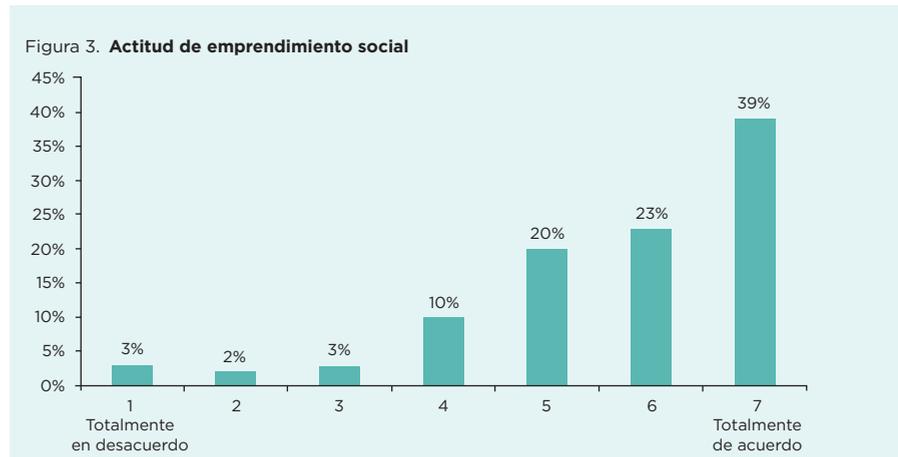


En cuanto a las intenciones de emprender socialmente (medidas a través del ítem “¿Cuánto te gustaría poner en marcha una empresa que aportase algo a la sociedad?”), el tipo de reflexividad metarreflexiva es la que más se relaciona con la intención de crear un proyecto social. Le siguen los tipos de reflexividad autónomos y comunicativos. Por último, el estilo reflexivo fracturado es el que menos se relaciona con la intención de emprender. La figura 2 también muestra la confianza que se tiene en el éxito del proyecto (medida a través del ítem “¿En qué medida tienes confianza de tener éxito cuando inicias un nuevo proyecto?”). Los resultados indicaron que el estilo reflexivo fracturado se relaciona con la confianza más baja en el éxito del proyecto.

Figura 2. **Nivel de intención emprendedora y confianza en su éxito**



La figura 3 muestra las frecuencias de las opciones de respuesta del ítem “¿Cuánto te gustaría poner en marcha una empresa que aportase algo a la sociedad?”. Recordemos que las 7 opciones de este ítem iban desde “totalmente en desacuerdo” (1) a “totalmente de acuerdo” (7), lo cual significa que un 39% de participantes estuvieron totalmente de acuerdo con esta afirmación, un 23% estuvo muy de acuerdo, y un 20% estuvo de acuerdo. Tomados en conjunto, estos porcentajes (82%) expresan que los y las jóvenes de este estudio tienen la intención de emprender proyectos sociales, pero que estas actitudes e intenciones se traduzcan o no en un proyecto real dependerá de la fuerza de las mismas (véase Santos, Requero, Cancela y Pedrazzoli, 2015, en este mismo número).



Con el objetivo de observar las asociaciones existentes entre los tipos de reflexividad, el liderazgo de servicio y el emprendimiento social, realizamos un análisis de correlaciones cuyos resultados se visualizan en la tabla 1. Una correlación expresa el grado de relación existente entre dos factores en una escala de -1 a 1, donde los valores cercanos a -1 significan una relación negativa entre los factores (a más de uno, menos del otro) y los valores cercanos a 1 implican una relación positiva entre los factores (a más de uno, más del otro), implicando los valores cercanos a 0 la ausencia de relación entre ambos.

Los resultados muestran que las variables que se relacionan alta y positivamente son el liderazgo de servicio y los estilos autónomos; el

Tabla 1. **Correlaciones entre variables en estudio**

	RA	RM	RF	RC	LS	ES
<b>Autónomos</b>						
Metarreflexivos	0.17***					
Fracturados	-0.44***	-0.12**				
Comunicativos	-0.07	-0.13**	0.29***			
Liderazgo de servicio	0.41***	0.39***	-0.36***	-0.04		
Emprendimiento social	0.10*	0.43***	-0.12**	-0.10*	0.32***	

\*p < .05; \*\*p < .01; \*\*\*p < .001. RA (Autónomos), RM (Metarreflexivos), RF (Fracturados), RC (Comunicativos), LS (Liderazgo de servicio), ES (Emprendimiento social).

liderazgo de servicios y los estilos metarreflexivos; el liderazgo de servicios y el emprendimiento social; y el emprendimiento social y los estilos metarreflexivos. Por otro lado, las variables que se relacionan alta y negativamente son los estilos autónomos y fracturados, y el liderazgo de servicio y los estilos fracturados. Estos datos indican que el emprendimiento social se relaciona con estilos reflexivos que son de naturaleza positiva y en gran medida con el liderazgo servicial, tal y como apuntaba la literatura previa.

## 7. Conclusiones

Los resultados de la investigación empírica realizada para este estudio apuntan en la dirección de la hipótesis planteada: el altruismo, que se concreta en comportamientos y actitudes de liderazgo de servicio, y los estilos relacionales, que configuran los modos reflexivos de la juventud, son factores que se relacionan con las intenciones emprendedoras en proyectos de innovación social.

Las y los jóvenes entrevistados presentan fortalezas y debilidades. Entre estas últimas se pueden destacar el nivel de interés por iniciar una actividad económica de forma independiente y, de mayor relevancia, de competencia de trabajo en equipo y actitudes de servicio. Entre las fortalezas, en cambio, destacamos el elevado sentido de responsabilidad social, coraje, integridad y empoderamiento. Desde este punto de vista, nuestro estudio confirma que quienes afirman que las nuevas generaciones son tendencialmente narcisistas, individualistas y consumistas; lo hacen teniendo en cuenta solo a una parte de la juventud. Esta tiene delante de sí un camino por recorrer, responsabilidades sociales que asumir y recursos para ello.

Ser líderes sociales en el futuro requiere tanto de la juventud como de los agentes responsables de su socialización, un compromiso mayor con la solidaridad, el sentido crítico y la toma de decisiones con base en un proyecto vital que tenga en cuenta las limitaciones y oportunidades que brinda el contexto concreto. En su análisis prospectivo del futuro, Archer sostiene que será el estilo metarreflexivo el característico de la posmodernidad (Archer, 2012). Sin embargo, esto requiere una condición previa: un proceso de innovación relacional en el que, principalmente en instituciones sociales como la familia, los medios de comunicación, las organizaciones de la sociedad civil, la escuela, la universidad, la empresa, etc.; esto es, los lugares vitales de desarrollo juvenil, se promuevan modelos de comportamiento altruista, de servicio, y a la vez se coloque la participación juvenil como centro y condición de las decisiones. Las y los jóvenes metarreflexivos son aquellos que no aceptan pasivamente la tradición, los valores, los mensajes, el mainstreaming. Por ello son capaces de desarrollar un sentido crítico que les permite empatizar con quien más necesita, generar alternativas de solución y tener el valor de intentar ponerlas en práctica.

Si bien este estudio tiene ciertas limitaciones, principalmente la de no poder trabajar con una muestra representativa de la juventud, realiza desde nuestro punto de vista una contribución a la discusión teórica y política sobre el futuro de la juventud como emprendedores sociales que esperamos pueda ser útil para el diseño de programas de acción y políticas públicas comprometidas con el desarrollo del carácter y las capacidades relacionales de las nuevas generaciones como fundamentos de la acción social.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adjibolosoo, S.B.-S.K.**, 2000. The human factor in shaping the course of history and development. University Press of America, Lanham, MD.
- Alvord, S.H., Brown, L.D., Letts, C.W.**, 2002. Social Entrepreneurship and Social Transformation: An Exploratory Study (SSRN Scholarly Paper No. ID 354082). Social Science Research Network, Rochester, NY.
- Archer, M.**, 2003. Structure, Agency and the Internal Conversation. Cambridge University Press.
- Archer, M.**, 2008. The Internal Conversation: Mediating Between Structure and Agency: Full Research Report ESRC End of Award Report.
- Archer, M.**, 2012. The Reflexive Imperative in Late Modernity. Cambridge University Press, Cambridge, UK.
- Batson, C. D.** (1998). Altruism and prosocial behavior. En D. T. Gilbert, S. T. Fiske, y G. Lindzey (Eds.), Handbook of social psychology (4ª ed., Vol. 2, pp. 282-316). Nueva York: McGraw-Hill.
- Beck, U., Giddens, A., Lash, S.**, 1994. Reflexive Modernization: Politics, Tradition and Aesthetics in the Modern Social Order. Stanford University Press.
- Berglund, H.**, 2005. Toward a Theory of Entrepreneurial Action - Exploring Risk, in: Chalmers University of Technology.
- Bennet, S. A., Yiannakoulis, N., Williams, A. M., & Kitchen, P.** (2012). Playground accessibility and neighbourhood social interaction among parents. Social indicators research, 108(2), 199-213.
- Boudon, R.**, 2003. Declino della morale? Declino dei valori? Il Mulino.
- Cialdini, R. B., Brown, S. L., Lewis, B. P., Luce, C., & Neuberg, S. L.** (1997). Reinterpreting the empathy-altruism relationship: When one into one equals oneness. Journal of Personality and Social Psychology, 73(3), 481-494.
- Cialdini, R. B., & Kenrick, D. T.** (1976). Altruism as hedonism: a social development perspective on the relationship of negative mood state and helping. Journal of Personality and Social Psychology, 34(5), 907-914.
- Cialdini, R. B., Schaller, M., Houlihan, D., Arps, K., Fultz, J., & Beaman, A. L.** (1987). Empathy-based helping: is it selflessly or selfishly motivated?. Journal of Personality and Social Psychology, 52(4), 749-758.
- Chell, E.**, 2013. Review of skill and the entrepreneurial process. Int. J. Entrep. Behav. Res. 19, 6-31. doi:10.1108/13552551311299233
- Comas Arnau, D.**, 2003. Jóvenes y estilos de vida : valores y riesgos en los jóvenes urbanos. Fundacion de Ayuda Contra la Drogadiccion;INJUVE, [Madrid].
- Corcuera, P., Irala, J. de, Osorio, A., Rivera, R.**, 2010. Estilos de vida de los adolescentes peruanos. Reynaldo Gustavo Rivera.
- Cunningham, J.B., Lischeron, J.**, 1991. Defining Entrepreneurship. J. Small Bus. Manag. 29, 45.
- Dennis, R., Winston, B.E.**, 2003. A factor analysis of Page and Wong's servant leadership instrument. Leadersh. Organ. Dev. J. 24, 455-459.
- Faggiano, M.P.**, 2007. Stile di vita e partecipazione sociale giovanile: il circolo virtuoso teoria-ricerca-teoria. FrancoAngeli.
- Garcia Ruiz, P.**, 2009. El concepto de "reflexividad" en la sociología del consumo: algunas propuestas. RES Rev. Esp. Sociol. 87-102.
- Gerry Segal, Dan Borgia, Jerry Schoenfeld**, 2005. The motivation to become an entrepreneur. Int. J. Entrep. Behav. Res. 11, 42-57. doi:10.1108/13552550510580834
- Hellstrom, T., Hellstrom, C., Berglund, H.**, 2002. The innovating self: exploring self among a group of technological innovators. J. Manag. Psychol. 17, 267-286.
- Hendry, L.B.**, 1993. Young people's leisure and lifestyles. Routledge.
- Hustinx, L., Lammertyn, F.**, 2000. Solidarity and volunteering under a reflexive-modern sign: towards a new conceptual framework, in: ISTR's Conference Working Papers. Presented at the Fourth ISTR's international conference "The Third Sector : For what and for whom?" (ISTR-2000), Johns Hopkins University.
- Leadbeater, C.**, 1997. The Rise of the Social Entrepreneur. Demos.
- Livingstone, S., Haddon, L., Görzig, A.**, 2012. Children, Risk and Safety on the Internet: Research and Policy Challenges in Comparative Perspective. The Policy Press.
- Margolis, H.**, 1982. Selfishness, altruism, and rationality: a theory of social choice. Cambridge University Press, Cambridge [Cambridgeshire]; New York.
- McCarthy, C.**, 2011. No es país para viejos. Penguin Random House Grupo Editorial España.
- Monroe, K.R.**, 1996. The heart of altruism: perceptions of a common humanity. Princeton University Press, Princeton, N.J.

- Moulaert, F.**, 2013. The International Handbook on Social Innovation: Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research. Edward Elgar Publishing.
- Mulgan, G.**, 2006. The Process of Social Innovation. *Innov. Technol. Gov. Glob.* 1, 145-162. doi:10.1162/itgg.2006.1.2.145
- Osorio, A., Borrell, S.R., Estévez, J. de I., Calatrava, M., Burgo, C.L. del**, 2009. Evaluación de los estilos educativos parentales en una muestra de estudiantes filipinos: implicaciones educativas. *Rev. Panam. Pedagog.* 13-37.
- Penner, L. A., Dovidio, J. F., Piliavin, J. A. y Schroeder, D. A.** (2005). Prosocial behavior: Multilevel perspectives. *Annual Review of Psychology*, 56, 365-392.
- Rimini (Comune), IARD.**, 2005. I valori, gli interessi e le scelte dei giovani di Rimini. s.n.], S.I.
- Rivera, R.**, 2012. Stili di vita e pratiche di vita quotidiana dei giovani in Perù (Tesina de Master de 2do nivel). Università degli Studi di Roma "La Sapienza," Roma, Italia.
- Rivera, R.**, 2013. *Adolescentes y Social Media: 4 Generaciones del Nuevo Milenio.* Intermedia Social Innovation.
- Roberts, D., Woods, C.**, 2005. Changing the world on a shoestring: The concept of social entrepreneurship. *Univ. Auckl. Bus. Rev.* Vol 7 Issue 1 P45.
- Rodríguez Blanco, E., Carreras, I., Sureda, M.**, 2012. Innovar para el cambio social: de la idea a la acción : programa ESADE-PwC de liderazgo social, 2011-12. ESADE, Instituto de Innovación Social, Sant Cugat del Valles, Barcelona.
- Rosa, H.**, 2013. *Social Acceleration: A New Theory of Modernity.* Columbia University Press.
- Rushton, J.P., Sorrentino, R.M.**, 1981. *Altruism and helping behavior: social, personality, and developmental perspectives.* L. Erlbaum Associates.
- Santos, D., Requero, B., Cancela, A., Pedrazzoli, A.**, 2015. Juventud proactiva: Cómo crear unas actitudes fuertes y positivas hacia el emprendimiento. *Revista de Estudios de Juventud*, 108, xx-xx.
- Tan, W. L., Williams, J., Tan, T. M.**, 2005. Defining the "Social" in "Social Entrepreneurship": Altruism and Entrepreneurship. *Entrep. Mgt Int. Entrep. Manag. J.* 1, 353-365.
- Thirlaway, K., Upton, D.**, 2009. *The Psychology of Lifestyle: Promoting Healthy Behaviour.* Taylor & Francis.
- Turkle, S.**, 2011. *Alone Together: Why We Expect More from Technology and Less from Each Other* (Large Print 16pt). ReadHowYouWant.com.
- Weitzel, U., Urbig, D., Desai, S., Sanders, M., Acs, Z.**, 2010. The good, the bad, and the talented: Entrepreneurial talent and selfish behavior. *J. Econ. Behav. Organ.* 76, 64-81. doi:10.1016/j.jebo.2010.02.013
- Westley F., Antadze N.**, 2010. Making a difference: Strategies for scaling social innovation for greater impact. *Innov J Innov. J.* 15, 1-19.
- Wong, P., Page, D.**, 2003. *Servant leadership: An Opponent-Process Model and the Revised Servant Leadership Profile.* Presented at the Servant Leadership Roundtable.

## Anexo 1: Cuestionario

Por favor, lee atentamente los siguientes enunciados.

Para indagar Liderazgo de servicio la introducción era: *¿Puedes decirnos en qué medida las siguientes afirmaciones se ajustan a tu modo de ser y de pensar?* Opciones de respuesta: Totalmente en desacuerdo, Muy en desacuerdo, En desacuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, De acuerdo, Muy de acuerdo, Totalmente de acuerdo.

Para indagar intenciones emprendedoras: *Por favor, ahora también nos interesaría saber tus opiniones acerca de los siguientes temas. Opciones de respuesta:* de 1 (En ninguna medida) a 7 (En gran medida).

<b>Dimensión</b>	<b>Liderazgo de servicio</b>
Servicio	Estoy dispuesto a realizar sacrificios personales para prestar servicios a otros
Trabajo en equipo	Cuando formo parte de un equipo, valoro a cada uno de sus miembros
Fijación de objetivos	Me marco metas realistas y claras
Servicio	Busco servir en lugar de ser servido
Empoderamiento	Me produce una gran satisfacción ayudar a que los demás desarrollen sus habilidades lo mejor posible
Visión	Siento que estoy llamado a hacer algo grande con mi vida
Trabajo en equipo	Cuando formo parte de un equipo, busco la manera de que las diferencias de la gente sirvan para algo
Dirección	Normalmente tengo ideas que son aceptadas por los demás como útiles y efectivas
Modelos de rol	Nunca pido a los demás que hagan algo que no estoy dispuesto a hacer por mí mismo
Coraje	Tengo el valor de hacer las cosas que están bien moralmente, incluso cuando eso me pueda perjudicar
Integridad	Siempre mantengo mis promesas y compromisos con los demás
Humildad	No busco reconocimiento ni recompensas por servir a otros
Cuidado del equipo	Escucho activa y receptivamente lo que los demás tienen que decir
Decisión en equipo	Estoy dispuesto a que mis ideas sean puestas en duda por mis amigos
<b>Reflexividad</b>	
Comunicativos	Sueño con ganar la lotería
Autónomos	Pienso mucho en el estudio, incluso cuando estoy fuera del colegio / universidad
Metarreflexivos	Me paro a pensar detenidamente y durante mucho tiempo sobre cuestiones morales
Fracturados	Borro las dificultades de mi mente, en lugar de pensar en ellas detenidamente
Comunicativos	Mi única razón de querer estudiar es para, en el futuro, poder pagar por las cosas que me importan
Autónomos	Ser decisivo no es fácil para mí
Metarreflexivos	Trato de perseguir un ideal, incluso cuando eso me cuesta mucho
Fracturados	Cuando reflexiono sobre mis problemas, me siento abrumado por mis emociones
Comunicativos	En cuanto me doy cuenta de que las personas que me importan están bien, nada más me importa en absoluto
Fracturados	Simplemente vacilo, ya que nada de lo que haga puede marcar la diferencia sobre cómo van a terminar las cosas
Autónomos	Estoy insatisfecho conmigo mismo y mi estilo de vida – ambos podrían ser mejor de lo que son
Metarreflexivos	Sé que debería jugar un papel activo a la hora de reducir las injusticias sociales
Fracturados	Me siento indefenso e impotente para hacer frente a mis problemas, por mucho que trato de solucionarlos
<b>Intenciones emprendedoras</b>	
	¿Cuánto te gustaría empezar un proyecto personal sobre emprendimiento social?
	¿Cuánto te gustaría poner en marcha una empresa que aportase algo a la sociedad?
	¿Cuánto riesgo estarías dispuesto a asumir al intentar emprender y crear tu propia empresa?
	¿En qué medida tienes confianza de tener éxito cuando inicias un nuevo proyecto?
	¿En qué medida consideras que los resultados sociales deberían prevalecer por encima de los resultados económicos?
	¿En qué medida crees que la mayoría de las empresas deberían convertirse en empresas sociales?
	¿En qué medida crees que la principal función de las empresas sociales es producir un cambio social?