

# TFM Rocio González Maza

*por* Rocio González Maza

---

ARCHIVO	107482_ROCIO_GONZALEZ_MAZA_TFM_ROCIO_GONZALEZ_MAZA_1925044_791800571.DOCX (131.22K)		
HORA DE LA ENTREGA	20-FEB.-2021 09:02P. M. (UTC+0100)	NÚMERO DE PALABRAS	13085
IDENTIFICADOR DE LA ENTREGA	1513865730	SUMA DE CARACTERES	68744



MÁSTER EN RECURSOS HUMANOS

# EL LIDERAZGO EN START UP

Autor: Rocío González Maza

Tutor: Jesús Labrador Fernández

Trabajo Fin de Máster

Madrid

Marzo 2021



## ÍNDICE

<i>ABSTRACT</i> .....	4
<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	5
<b>2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO</b> .....	6
<b>4. MARCO TEÓRICO</b> .....	7
4.1. DEFINICIÓN DE START UP .....	7
4.2. FASES DE CONSOLIDACIÓN DE LAS START UP .....	8
4.3. CARACTERÍSTICAS DE LAS START UP .....	10
4.4. VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LAS START UP .....	11
4.5. TEORIA DEL COMPORTAMIENTO Y TEORIAS CONTINGENTES O SITUACIONALES EN RELACIÓN CON EL LIDERAZGO .....	13
4.6. ESTILOS DE LIDERAZGO .....	14
4.7. LIDERAZGO TRANSACCIONAL Y LIDERAZGO EMPRENDEDOR .....	18
4.8. PORQUÉ EL LIDERAZGO EMPRENDEDOR ES MÁS ADECUADO .....	21
4.9. EL PAPEL DE RECURSOS HUMANOS DENTRO DE LAS START UP .....	23
4.10 . RELACIONES INTERPERSONALES Y DE PODER EN LA START UP .....	27
<b>5. METODOLOGÍA</b> .....	28
<b>6. ESTUDIO PRÁCTICO, TEÓRICO</b> .....	28
<b>7. CONCLUSIONES</b> .....	32
<b>8. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	35
<b>9. ANEXO</b> .....	39

## RESUMEN

El presente trabajo consta de dos partes:

La primera un estudio bibliográfico en el que se pretende definir el término Start Up estudiando su origen y las diferentes empresas de éxito que ha surgido mediante este modelo de negocio. Para ello, se ha hecho un análisis de el estilo de liderazgo tanto transaccional como emprendedor, porque son completamente opuestos, y tras realizar la comparativa de ambos se ha llegado a la conclusión de que el liderazgo emprendedor es el adecuado para los entornos de trabajo colaborativos en los que cada vez más empresas están apostando por ellos.

En la segunda parte se ha hecho una entrevista de el dueño de una Start Up española, llamada 'Truck Rail' para conocer de primera mano sus directrices y la clave de su éxito y proceder a su análisis y redacción.

Palabras clave: Start Up, liderazgo, emprendedor, negocio disruptivo.

## ABSTRACT

This dissertation consists of two parts:

The first a bibliographic study in which it is intended to define the term Start Up by studying its origin and the different successful companies that have emerged through this business model. For this, an analysis of both the transactional and entrepreneurial leadership style has been made, because they are completely opposite, and after comparing both, it has been concluded that entrepreneurial leadership is appropriate for collaborative work environments in which more and more companies are betting on them. In the second part, an interview was conducted with the owner of a Spanish Start Up, called 'Truck Rail' to learn first-hand about its guidelines and the key to its success and to proceed with its analysis and writing.

**Key words:** Start Up, Leadership, entrepreneur, disruptive business.

## 1. INTRODUCCIÓN

Actualmente nos encontramos en un mundo en el que las empresas tienen que innovar constantemente, no sólo digitalizando en la mayor medida de lo posible sus negocios, sino también en la manera de pensar. Es por ello, que los líderes han de entender los cambios que el mercado tiene, siendo la manera en la que nos comunicamos, en la que los teléfonos móviles, los ordenadores y las redes sociales están jugando un papel fundamental, algo que también nos está alejando del contacto físico con las personas, pero que a su vez está beneficiando a este tipo de empresas porque son capaces de llegar a un mayor público. Es por ello, que el papel del trabajador en este tipo de empresas tiene una mayor autonomía, fluidez, planeando su trabajo de tal manera que se pueda anticipar a las dificultades que puedan presentarse. Por lo tanto, la necesidad de un concepto de liderazgo nuevo surge por la consecuencia a la adaptación en las nuevas tecnologías, ya que estas se imponen a una velocidad cada vez mayor.

Para ello, un claro ejemplo es el liderazgo en las Start up, negocios disruptivos los cuales para Garmendia (2017), se refieren a empresas de vertiente tecnológica cuya forma de operar y vender productos y servicios ha ido desbancado a lo que conocemos por un negocio tradicional. Este tipo de negocios apuestan por ideas revolucionarias creadas por espíritus emprendedores. Estas ideas vienen dadas según Malvar, Mendoza & Urbina (2017) por el resultado de un alto nivel de conectividad y flujo de conocimiento a nivel mundial, fenómeno que inspira y dota de creatividad a las nuevas generaciones de empresarios. Todo ello, hace que vean cada vez más posible que esas ideas se conviertan en realidad. Algo que diferencia a este tipo de empresas, es la forma de financiarse, la actividad y el servicio que ofrecen, así como la forma de crecer y publicitarse. Pero independientemente de las facilidades que puedan llegar a tener, los obstáculos siguen presentes, ya que muchas veces, aunque la idea sea válida y capaz de llevarse a delante, factores como la carencia de conocimientos en dicha rama de negocio pueden frenar dicha idea.

Encontramos tres claros ejemplos de negocio disruptivo de éxito descritos por Garmendia (2017):

1. Modelo de suscripción – Netflix, Apple Music: Dicho modelo se basa en que el cliente tiene que pagar de manera recurrente un precio para disfrutar de los servicios de estas aplicaciones.
2. Modelo Freemium – Spotify, LinkedIn, Dropbox: Las plataformas ofrecen un servicio básico gratuito, que para tener acceso a servicios adicionales han de pagar un extra. Este tipo de negocio disruptivo se unas para construir una gran base de clientes potenciales.
3. Modelo Gratis – Google, Facebook: En este caso las compañías no cobran a los usuarios de manera directa. Su moneda de cambio son los datos y la atención que reciben los usuarios. Al ofrecer el producto gratis es muy fácil ganar una amplia base de usuarios. Lo importante es que el cliente interactúe con el producto de tal manera, que se podrán extraer más datos de los usuarios.
4. Modelo Marketplace- eBay, Uber: Modelo de negocio el cual facilita el intercambio de bienes y servicios entre un particular y un usuario. La compañía genera beneficio porque toma una comisión por la transacción que realizan las personas implicadas en ese intercambio.

Por lo tanto, el propósito de este trabajo es ver como el liderazgo en las Start Up se diferencia del tradicional, en el que las ideas de negocio no solo son opuestas, sino que también los líderes tienen formas y valores diferentes de dirigir sus empresas.

## 2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

El objetivo de este estudio trata de abordar las diferencias entre un liderazgo en Start Up frente a un liderazgo en una empresa tradicional. Para ello, se ha hecho un análisis de las necesidades que el mercado actual presenta, abordando principalmente las características que los líderes de éxito poseen. En consecuencia, a esto lo que se pretende con este estudio es analizar no sólo las diferencias sino también, ver los modelos de liderazgo que son eficaces para la mejora de las compañías y con ello, comparar los resultados que estas obtienen.

#### 4. MARCO TEÓRICO

##### 4.1. DEFINICIÓN DE START UP

El origen del concepto de Start Up se remonta según Ruiz (2017) a los años 50, en Silicon Valley. La necesidad de innovar ha hecho que nazcan las llamadas Start Up, que según Ries (2012), una Start Up es una institución humana diseñada para crear un nuevo producto con condiciones de incertidumbre extrema.

Para Marty (2002), las Start up se caracterizan por ser empresas lanzadas en una carrera frenética para plantar su bandera en un mercado ya conquistado y aprovechar el prestigio de ser pionera, apuestan por el valor de la innovación y su recepción por un mercado potencial. Por otra parte, para Pierce (2014), las Start Up se fundamentan en los siguientes pilares clave:

1. Nada de política: todos reciben su crédito y las ideas se juzgan por méritos, no por quien tuvo la idea.
2. No es un trabajo, es una misión: la Start Up es una meta para conseguir, hacer lo que siempre quisiste.
3. Intolerancia a la mediocridad: la cultura Start Up es para quienes no tienen aversión al riesgo y a emprender.

A continuación, se presenta una tabla, con las Start Up más importantes a nivel mundial, recogidas en la web [AngelList.com](http://AngelList.com) (Malvar, Mendoza & Urbina, 2017):

**Tabla 1. Startups más exitosas**

<b>Orden</b>	<b>Startup</b>	<b>País de origen</b>	<b>Tipología</b>
<b>1</b>	Facebook	EE.UU	Red Social
<b>2</b>	Flipkart	India	Tienda On-line
<b>3</b>	Uber	EE.UU	Servicio de transporte
<b>4</b>	StemCentRx	EE.UU	Tecnología médica
<b>5</b>	Lyft	EE.UU	Servicio de transporte



6	FastTrack Asia	Corea	Servicios financieros
7	Sprinklr	EE.UU	Gestión de redes sociales
8	SoFi	EE.UU	Servicios financieros
9	Spotify	Suecia	Servicio de música
10	Soundcloud	Suecia	Servicio de música

Tabla *extraída* de:  
<https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/7233/Analisis+de+la+start-up+Impacto+e+influencia+en+Europa,+Espana+y+en+la+industriaturistica+nacional.pdf?sequence=1>

#### 4.2.FASES DE CONSOLIDACIÓN DE LAS START UP

Golberg (2012) distingue tres tipos de fases para consolidar la Start up, desde la ‘Seed’ hasta la Bridge’, (Malvar, Mendoza & Urbina, 2017):

##### ETAPA “SEED” O INICIAL

**“Bootstrapping”, “FFF” y “Crowdfunding”:** “Bootstrapping” hace referencia a la utilización de fondos propios (ahorros o ingresos varios), de manera que el emprendedor o propietario ejerce el control completo, y, por ende, el que se enfrenta a todo el riesgo. Todos los ingresos generados por la startup durante las fases más tempranas están dirigidos a la mejora del rendimiento del producto y dicha inversión supone que el emprendedor necesitará emplear otros recursos financieros para mantenerse y cubrir necesidades. “FFF” es un acrónimo inglés (Family, Friends and Fools) y constituye la primera línea de inversores; el capital obtenido aporta una ayuda fundamental, no sólo en términos de pagos de coste sino en la confianza percibida del éxito de la Start Up, la cual puede determinar la decisión de inversión por parte de otros inversores externos. “Crowdfunding” o micromecenazgo es una de las grandes innovaciones en el mundo de la financiación y de enorme ventaja para los emprendedores; consiste en una plataforma de donaciones en las que se presenta la idea o proyecto y los usuarios deciden la cantidad

que desean aportar (por lo general, aquellos que se involucran suelen obtener algún tipo de compensación en el futuro, cuando el producto está perfeccionado.)

### **ETAPA “START UP” O MEDIA**

**Inversores ángeles:** Los inversores ángeles son personas con gran poder adquisitivo y conocimiento empresarial. Su interés no solo reside en la obtención de beneficio, sino también en el traslado de conocimiento y aptitudes a los nuevos emprendedores. Paralelamente, la aparición de incubadoras y aceleradoras ha supuesto una revolución en el panorama de los emprendedores. Estos espacios cumplen una función similar a la de los inversores ángeles, aportando soporte financiero, tutoría y espacio físico para el trabajo.

**Capital riesgo:** Una vez se ha consolidado el producto y empieza a surgir una clientela de relativa solidez, el emprendedor empieza la búsqueda de capital para expansión y crecimiento. Dicho capital suele suponer cifras elevadas y el riesgo es igualmente elevado. Este capital proviene de empresas especializadas que reúnen los fondos colectivamente entre varios inversores. Por lo general, las empresas conceden el capital con la intención de obtener propiedad parcial de la Start Up. Este método de financiación presenta una desventaja crítica, puesto que, si se descontrola el nivel de propiedad que puede llegar a obtener la empresa que concede la financiación, esta podría tomar decisiones que fueran en contra de los deseos de los emprendedores (desde el despido de personal hasta la liquidación de la Start Up.)

### **ETAPA FINAL**

**Financiación “Mezzanina”:** Este tipo de financiación es común en la etapa final de la Start Up, cuando los riesgos se han reducido y los propietarios conocen en profundidad el dinamismo financiero. La peculiaridad de este tipo de financiación (otorgada por diferentes agentes, como pueden ser empresas especializadas en capital riesgo, fondos de pensiones públicos, compañías de seguros, entidades bancarias y de inversiones, etc.) es que es, en esencia, un préstamo, y no se corre el riesgo de perder el control de la propiedad (únicamente en casos en los que no se hagan frente a los costes del préstamo a su debido tiempo). La financiación “Mezzanina” se emplea regularmente en casos de

reestructuración, proyectos especiales, oportunidades de adquisición, expansión o necesidad de flujo de caja.

**Financiación “Bridge”:** La financiación “Bridge” es un tipo de deuda en la que se incurre durante los momentos previos a la salida en bolsa o a la adquisición por una empresa mayor, con los que la empresa se pueda sostener o no se quede sin efectivo en el proceso. Este tipo de deuda integra un interés mayor y varias comisiones mayores que el de préstamos ordinarios, debido a que se ofrece durante un corto periodo de tiempo (entre seis meses y un año) y el riesgo percibido es más alto. Los pagos a los que se incurre por contraer esta deuda se realizan con los ingresos obtenidos en la forma nueva de la empresa.

#### 4.3.CARACTERISTICAS DE LAS START UP

Tal y como se ha explicado con anterioridad, este tipo de modelo de negocio se caracteriza por la fuerte presencia de las tecnologías de la información y comunicación, las llamadas TICS, es así porque permite un crecimiento más rápido y sostenido en el tiempo y con unos costes menores a los de la empresa tradicional. Por todo esto, la Start Up poseen las siguientes características según Fernández (2019):

- Desarrollan, por norma general, modelos de negocio innovadores.
- Opera con costes mínimos, inferiores a las empresas tradicionales.
- Su principal objetivo es crecer rápidamente.
- Obtienen financiación principalmente a través de inversores privados o Business Angels.
- No requieren, generalmente, de grandes inversiones de capital para su desarrollo. Sin embargo, el uso intensivo de la tecnología les permite generar economías de escala que se traducen en sustanciales ingresos.
- Su principal herramienta para darse a conocer en el mercado es internet. Invierten importantes recursos económicos en contratar profesionales capacitados para implementar estrategias de marketing online exitosas.
- El departamento de Customer Service suele ser un área donde hacen mucho hincapié.
- Buscan simplificar los procesos de comercialización o de prestación de servicios.

- Operan generalmente con un organigrama horizontal y en constante evolución. Buscan adaptarse en todo momento a su continuo crecimiento.
- Los trabajadores de este tipo de empresas deben estar altamente calificados.
- Asumen de forma natural los riesgos como camino hacia el éxito, probando nuevas formas de trabajar y comunicarse con el consumidor. El fracaso siempre supone un aprendizaje.
- Siempre están en constante evolución.

#### 4.4. VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LAS START UP

Por un lado, encontramos una serie de ventajas que conforman las Start Up, que para Fernández (2019), son las siguientes:

- Las compañías Start Up, tienen muchas posibilidades de expansión en comparación con otro tipo de empresas debido a la intensa utilización de TIC's. Éstas les permiten reducir costes operativos y llegar a un público mayor, realizando una menor inversión.
- La previsión de poder generar beneficios en un espacio de tiempo relativamente corto, anima a los inversores privados, caracterizados en la figura de los Business Angels, a realizar grandes aportaciones de capital e incluso personal para apoyar el crecimiento de la empresa. En muchos casos ofrecen incluso ideas y juegan un importante papel de mentor para favorecer dicho desarrollo.
- Existen las denominadas incubadoras de Start Up, que ayudan a los emprendedores en su fase de creación. Así mismo, las aceleradoras de Start Up ayudan a estas empresas una vez creadas a crecer más rápidamente.
- Algunas Start Up desarrollan su actividad incluso sin necesidad de tener un espacio físico, puesto que cada trabajador puede trabajar en remoto. En muchos casos, tampoco requieren gran cantidad de personal.
- Esta clase de compañías fomenta el trabajo en equipo y la creatividad, con el fin de poder desarrollar ideas innovadoras.
- Su organigrama horizontal permite una toma de decisiones sencilla y comunicación directa entre los empleados, lo cual genera una mayor participación y aportación de ideas significativa.

- La implementación de nuevos modelos de negocio y de comunicación logran satisfacer las expectativas de los usuarios o clientes, puesto que permiten a éstos expresar ideas y comentarios propios acerca de los productos o servicios recibidos. El resultado, en muchos casos, es un aumento de la calidad y eficiencia.
- Trabajar en una Start Up proporciona un sentido de pertenencia difícilmente generado en compañías tradicionales. Muchas ideas de expansión son aportadas por el mismo trabajador, generando así una valiosa experiencia y un aprendizaje continuo.
- Generalmente, los integrantes de una empresa emergente son jóvenes, aunque también se cuenta con la participación de personas con mayor experiencia independientemente de su edad.
- Compañías no jerarquizadas, que cuentan con oportunidades de progreso profesional y personal amplias. Suelen tener ventajas fiscales, dependientes del país donde se crea la sociedad.

Por otro lado, para Fernández (2019) existen también una serie de inconvenientes en las Start Up:

- Operan en un entorno de incertidumbre continuo, sometido a cambios operacionales en función de los resultados obtenidos, que muchas veces brindan poca estabilidad a los trabajadores.
- El tiempo en la oficina no está claramente definido. Normalmente se hacen horas extra no remuneradas.
- Sueldos inferiores en comparación con empresas estables.
- Amplias responsabilidades y, generalmente, no muy bien definidas.
- Los tiempos de entrega en los trabajos deben ser muy estrictos para no chocar con otros proyectos de la empresa.
- Su rápido crecimiento puede requerir cantidades de inversión durante varios años sin garantizar el retorno de esta a los inversionistas. Se trata de una inversión en capital riesgo.
- Algunas veces los inversionistas se desmotivan porque no ven resultados rápidos y presionan a los CEO's para realizar cambios que supongan un retorno de la inversión rápido.
- La Start Up es como una montaña rusa, tiene altos y bajos. La mayoría fracasa en los primeros meses de creación, no todas logran posicionarse favorablemente.

#### 4.5. TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO Y TEORÍAS CONTINGENTES O SITUACIONALES EN RELACIÓN CON EL LIDERAZGO

A continuación, se van a exponer tanto la teoría del comportamiento como las teorías contingentes o situacionales, ambas teorías explican como ha de ser un líder, identificándose la primera con la obtención del beneficio por ambas partes, tanto del líder como del trabajador y la segunda, enfocándose en la importancia de las situaciones, siendo estas quienes van a guiar al líder a un estilo de liderazgo en concreto.

##### A) Teoría del comportamiento

Las investigaciones sobre este enfoque surgieron a partir de los años 40, estando específicamente orientadas a acciones o patrones de conducta que mostraban los líderes, los cuales daban lugar a los diferentes estilos de liderazgo que se explicaron con anterioridad. Se trata de la extraordinaria habilidad que poseen de influir sobre los demás y otras tantas que conforman esa condición de líder (Northouse, 2007). A pesar de existir varias teorías, todas tenían algo en común, reconocían dos tipos de comportamientos generales: a) orientados a las tareas y b) orientados hacia las personas. El comportamiento de los primeros proporcionaba unas directrices para lograr el cumplimiento de los objetivos que perseguían los miembros del grupo (Ayoub, 2010).

Horton y Farnham (2007) indican que: “La eficacia del liderazgo depende de la satisfacción de la tarea, el mantenimiento del equipo y las necesidades individuales. Estas se superponen y la intervención del líder en cualquier área tiene un efecto en las otras dos. (...) El liderazgo efectivo consiste en conseguir el equilibrio adecuado entre la dirección y la participación de los individuos” (p. 434).

Según Ayoub (2010), son las diferentes definiciones expresadas dentro de este marco teórico las que coinciden con que el liderazgo son un conjunto de conductas o acciones observables que muestra un individuo a la hora de dirigir un grupo y que ejerce un efecto en el comportamiento de sus seguidores para alcanzar los objetivos formulados.

En definitiva, según Bass (2008) (citado por Ayoub, 2010) dicha teoría se da cuando un líder muestra unos comportamientos dirigidos tanto hacia las tareas como hacia las

personas y el nivel de eficacia se expondrá conforme se obtenga la combinación de unas ventajas comprendidas entre una perspectiva más democrática y otra autocrática.

#### B) Teorías contingentes o situacionales

‘Las teorías contingentes o situacionales afirman que ningún estilo de liderazgo es preciso por si sólo, porque depende de diversos factores como la calidad, situación de seguidores o una serie diversas de variables. Cabe destacar que no existe una única forma de dirigir ya que son las dimensiones del ambiente quienes hacen que el líder sea quien se adapte a la situación en concreto. Partiendo de esta base, no son solo los líderes los que cambian tanto la dinámica como el entorno, sino también los empleados de la organización con sus ideas y su forma de ser. En resumen, las teorías de contingencia son aquellas en las que no existe una única forma de dirigir, liderar y organizar si no aquellas en las que el estilo de liderazgo puede ser activo en algunas situaciones, pero en otras no.’ (Greenleaf, 1977, p. 2, Khan, et al., 2016). Se le da gran importancia a la relación líder subordinado, siendo el centro de atención el líder, aunque los subordinados desempeñaban un papel fundamental en dicha relación.

#### 4.6. ESTILOS DE LIDERAZGO

Rivera y Conrado (2016) afirman que ‘Los estilos de liderazgo son esos diferentes patrones de conducta que posee un líder y el cual usa para dirigir e influenciar a su equipo de colaboradores y tiene sus efectos en el proceso del trabajo de equipo y sus resultados en la organización’ (p. 62).

Algunos líderes están utilizando la democracia, dicho enfoque se centra en las personas o en las relaciones, en cambio, otros líderes prefieren la autocracia, este tipo de liderazgo está centrado en la producción, para llegar a un objetivo en concreto. ‘La elección de un estilo depende de muchos factores como los rasgos de personalidad de los líderes, la aceptación de los líderes por parte de los seguidores, su preparación, la complejidad de las tareas y las normas y los valores adoptados por los miembros de la organización. Por lo tanto, los líderes deben poseer una habilidad especial para determinar el ambiente organizacional, identificar con precisión los factores contingentes y posteriormente, tomar una decisión acertada para llevar a la organización al éxito’ (Alkahtani, 2016, p. 23).

Para Al-Khaled y Fenn (2020) cuando un líder se compromete y tiene en cuenta las ideas y aportaciones de los empleados en la toma de decisiones, la productividad aumenta indirectamente ya que se sienten parte de un equipo y esto conlleva una mayor motivación.

Según Bhargavi y Yaseen (2016) hay que distinguir entre tres estilos de liderazgo, los cuales son los más comunes:

A) Liderazgo Autocrático o Autoritario.

Los líderes autoritarios proporcionan instrucciones claras sobre las tareas a realizar y cómo deben ser ejecutadas, controlando de esta manera a los seguidores. También existe una clara distinción entre el líder y los seguidores. Estos líderes toman decisiones de forma independiente con muy pocas aportaciones, o incluso nulas, del resto de los miembros del grupo (Bhargavi & Yaseen, 2016).

Al-Khaled y Fenn (2020) afirman que este tipo de líderes cree que el salario adelantado de un empleado por la realización de un trabajo es un intercambio justo y que el empleado solo puede ser motivado por la compensación salarial. Este tipo de liderazgo podría ser útil en caso de emergencia, ya que la fuerza del trabajo ha de ser homogénea siendo el líder racional e inteligente y que tenga un conocimiento representativo de sus seguidores (Longe, 2014).

B) Liderazgo Democrático o Participativo.

Bhargavi y Yaseen (2016) describen este tipo de liderazgo como aquel en que los miembros del grupo tienen un papel más participativo en el proceso de la toma de decisiones. Algunas investigaciones han corroborado que este estilo de liderazgo es uno de los más efectivos y lleva a una mayor productividad, mejores aportaciones/contribuciones del grupo y una mayor moral grupal.

Varias de las características típicas implican: la idea de que los miembros del grupo pueden intercambiar pensamientos y opiniones, se sienten más involucrados en los procesos y la creatividad es promovida y recompensada. 'Se considera que el estilo de liderazgo democrático da como resultado una mayor productividad y se desempeña mejor



en condiciones en que los miembros del grupo están bien informados y dispuestos a compartir su experiencia.’ (Al-Khaled & Fenn, 2016, p. 58).

#### C) Liderazgo Laissez-Faire o Pasivo.

Este tipo de líder se caracteriza por mantener un perfil bajo, respetando a todos los grupos dentro de la organización, para así no crear olas de perturbación y confiando en los pocos leales disponibles para hacer el trabajo.

‘El líder no es un riesgo de control y abdica del control a los empleados. Evita la toma de decisiones en la medida de lo posible y evitar la comunicación, pero se comunica sólo cuando es necesario.’ (Puni, Ofei & Okoe, 2014, pp. 179-180).

Al-Khaled y Fenn (2020) lo describen “como un estilo de liderazgo en el que los líderes se niegan a tomar decisiones, no están presentes cuando es necesario, pero no quieren asumir la responsabilidad de su falta de capacidad de liderazgo” (p. 5). Se considera una forma pasiva de liderazgo que es ineficiente. Fomenta la creación de un ambiente de trabajo cómodo, pone la moral por los suelos y reduce el rendimiento del grupo. Bajo este estilo de liderazgo, la toma de decisiones es llevada a cabo por cualquiera que esté dispuesto a aceptarla (Al-Khaled y Fenn, 2020).

“En general, el liderazgo de Laissez-Faire ha tenido resultados negativos en eficacia y en satisfacción de las organizaciones” (Northouse, 2007, p. 212).

Las organizaciones del siglo XXI han ido adquiriendo propiedades nuevas fruto de “los cambios que la internacionalización de las empresas y el surgimiento del ciberespacio han traído consigo, generan condiciones para proponer nuevas miradas sobre las teorías ya conocidas y combinar ideas y conceptos, dando lugar a marcos teóricos más amplios” (Ramírez, 2013).

#### D) Liderazgo Transaccional.

Yukl (2013) describe este tipo de liderazgo como aquel que motiva a los seguidores apelando a su propio interés e intercambiando beneficios. Este liderazgo puede implicar valores, pero son valores relevantes para el proceso de intercambio como la honestidad, la justicia, la responsabilidad y la reciprocidad.

El estilo de liderazgo transaccional comprende tres componentes: recompensa contingente y gestión por excepción activa o pasiva. Los líderes transaccionales suelen seguir el esquema de la recompensa contingente para explicar la expectativa de rendimiento a los seguidores y apreciar un buen desempeño. La literatura ha revelado que este estilo retrasa la creatividad y puede influir negativamente en la satisfacción laboral de los empleados (Khan et al., 2016).

E) Liderazgo Transformacional o Carismático.

‘El liderazgo transformacional se refiere al líder que mueve al seguidor más allá de los intereses propios inmediatos a través de la influencia idealizada (carisma), la inspiración, el estímulo intelectual o la consideración individualizada. Eleva el nivel de madurez y los ideales del seguidor, así como su preocupación por los logros, la realización personal y el bienestar de los demás, la organización y la sociedad.’ (Bass, 1999, p. 11)

El liderazgo transformacional, que fomenta la autonomía y el trabajo estimulante, se hizo cada vez más importante para la satisfacción laboral de los seguidores.

Según Bass (1999), el liderazgo transaccional presupone un intercambio que puede lograr el cumplimiento de las peticiones de los líderes pero sin producir entusiasmo y compromiso en los seguidores sobre la tarea, mientras que el liderazgo transformacional aumenta el rendimiento y la motivación de los seguidores, por ello se suele utilizar la combinación de ambos tipos de liderazgo.

McGregor (2003, citado por Khan et al., 2016) finaliza argumentado que el liderazgo transaccional será preferible en situaciones que conlleven un alto grado de precisión, conocimientos técnicos, límite de tiempo y en particular en los casos en que la tecnología es intensiva, mientras que en el entorno de uso intensivo de humanos, donde el objetivo es influir en los seguidores a través de la motivación y respetando sus emociones sobre la base de objetivos, creencias y valores comunes, la opción preferible será el liderazgo transformacional.

#### F) Liderazgo Humilde.

Schein y Schein (2018) han definido este nuevo modelo de liderazgo en el que la idea es cambiar las relaciones entre líderes y seguidores, haciéndolas más personales y menos transaccionales. Con ello, intentan que el compromiso de los empleados, el empoderamiento, la agilidad organizativa, la ambidestreza organizacional, la innovación, puedan florecer en un mundo que evoluciona tan rápido cuando la relación fundamental entre líderes y seguidores, ayudantes y clientes se vuelve más personalizada y cooperativa.

Varias de las razones que exponen para dar a conocer este nuevo modelo son: 1) la complejidad de la tarea está aumentando exponencialmente, 2) la cultura directiva actual es miope, tiene puntos ciegos y a menudo es autodestructiva, y 3) hay cambios generacionales en lo social y en lo laboral.

Podríamos decir, que este tipo de liderazgo se adecúa al liderazgo en las Start Up que será en el siguiente punto donde lo describamos y diferenciamos del liderazgo transaccional.

#### 4.7. LIDERAZGO TRANSACCIONAL Y LIDERAZGO EMPRENDEDOR.

En el punto anterior, hemos visto los diferentes estilos de liderazgo, siendo el último, el que más se asemeja al liderazgo emprendedor. Antes de comenzar a enumerar las características que tienen los dos tipos de modelo de empresa en los que se centra el estudio y con ello, sus líderes, nos remontamos a la definición del concepto de liderazgo, que para Noriega (2008) se puede abordar desde dos perspectivas: como una cualidad personal de líder o una función dentro de la organización, siendo la última perspectiva la que más se estudia, debido al interés utilitario que puede brindar mayor beneficio a la empresa. (Almirón, Tikhomirova, Trejo & García Ramírez, 2015).

La importancia de la formación y flexibilidad en estos líderes hace no solo a las empresas mejores, sino también preparadas para cualquier reto que venga. Cuando hablamos de liderazgo transaccional, para D'Souza (2003, p.36) 'encontramos a líderes los cuales no quieren compartir el control con los miembros del grupo, ni quieren tener que lidiar abiertamente con los comportamientos emocionales. Todo ello, supone una barrera entre el líder y el grupo, repercutiendo en la toma de las decisiones, y en el clima laboral.'

No obstante, el mercado esta cambiando de manera exponencial, y con ello su liderazgo, de tal manera que se le empieza a dar importancia a la escucha activa, a la comunicación entre los diferentes miembros que conforman el grupo, y a la motivación de los empleados.

Es por ello, que el liderazgo con el que nos estamos encontrando en las empresas actuales, pasa a ser un liderazgo emprendedor, que para los autores Cogliser y Brigham (2004), dicho estilo nuevo de liderazgo abarca los siguientes puntos clave. (Medor & Ramírez, 2014):

- La visión como cualidad de identificar las oportunidades que no ven todos frente a un mismo escenario, además de inspirar a los demás para modificar su comportamiento con el fin de lograr una meta compartida, la cual requiere claridad y orientación hacia el futuro.
- La influencia, como la habilidad de convencer o persuadir a los demás sobre desear ser efectivos para lograr la meta.
- La innovación y la creatividad como cualidades requeridas para la generación, estructuración y promoción de ideas nuevas.
- La planeación, para el desarrollo de las ideas en contextos complejos y dinámicos, en los que se requiere una actitud proactiva y con un enfoque estratégico.

En cambio, el liderazgo transaccional según Contreras y Barbosa (2013) está basado en los modelos tradicionales y se fundamenta en el intercambio o transacción, en el que el líder hace uso del poder de dos formas diferentes, recompensando o sancionando a sus trabajadores, en función de su rendimiento. (Almirón Arévalo, Tikhomirova, Trejo Toriz y García Ramírez, 2015).

Para Varela (2010), este tipo de líder reconoce las necesidades y los deseos de quienes le siguen, explicando como satisfacerlas por medio de recompensa, siempre y cuando se cumplan con los objetivos establecidos. Es un papel centrado en el líder, como un agente de cambio, promoviendo y motivando tanto el compromiso como al equipo. Busca también, generar relaciones, y dotar de significación a las actividades realizadas, se fundamenta en valores, creencias y cualidades las cuales son propias del líder como de

los seguidores (Varela, 2010). Para Lupano y Castro (2008), los diversos estudios realizados acerca de este tipo de liderazgo obtienen mejores resultados organizativos, a través del carisma, inspiración y de la búsqueda del interés de la organización. (Almirón Arévalo, Tikhomirova, Trejo Toriz y García Ramírez, 2015).

Es por ello, que según (Cuadrado y Molero, 2002; Nader y Castro, 2007) las características principales que definen a este tipo de liderazgo serían las siguientes:

- Carisma
- Inspiración
- Estimulación intelectual
- Consideración individualizada

A las empresas tradicionales les resulta funcional y efectivo, porque buscan líderes que planeen y generan las estrategias que garanticen el cumplimiento estricto de los procesos que conduzcan a los resultados deseados. (Contreras y Barbosa, 2013) Por lo tanto, cuando hablamos de líder transaccional, nos referimos al directivo jerárquico de una organización, que para Vargas Zárate (2010, p.67), 'es quien debe orientar y responder por el trabajo de un grupo de personas asignado bajo su autoridad, es decir, aquel que ocupa un cargo o posición de liderazgo como consecuencia de un contrato. Dicho concepto, queda enmarcado dentro de los liderazgos tradicionales de la escuela administrativa clásica de comienzos del siglo XX.'

Por otro lado, a diferencia del líder transaccional que se ha descrito con anterioridad, surge el llamado líder emprendedor, aquel que según Vargas Zárate (2010, p.67) 'tiene un perfil contemporáneo, flexible y con una mentalidad abierta tanto a las personas como al cambio, es un orientador eficaz del colectivo, hacia al logro del proyecto. Este tipo de líder resalta por su carisma y su manera natural de afrontar los retos, contribuyendo a la satisfacción de las necesidades de sus colaboradores y a la consecución de los objetivos propuestos.' Bien es cierto, que para este mismo autor Vargas Zárate (2010, p.67), 'encontrar a este tipo de líderes no es una tarea tan fácil, este tipo de rol, implica una gran responsabilidad, y debe cumplir con todo aquello a lo que se compromete. La importancia de la armonía en el clima de la empresa, el respeto mutuo y el diálogo abierto, hace que se cree un ambiente adecuado para que se desarrollen los proyectos con efectividad, ya

que se crea un compromiso entre los miembros de la organización.' Dichos valores, definen al líder como alguien que define con claridad la visión y logra mediante el ejemplo alinear a sus seguidores con los valores y es pionero en los cambios a nivel humano y de procesos. (Blanchard y Stoner, 2008).

Desde EmprenSpain (2018) se exponen las siguientes diferencias entre un líder y un jefe, las cuales hacen referencia a los dos liderazgos explicados:

1. El líder dirige al personal a lograr objetivos. / El jefe tiene autoridad para dar órdenes.
2. El líder se gana el respeto de los compañeros. El jefe se gana el temor del personal.
3. El líder tiene una visión en equipo. El jefe quiere los resultados individuales.
4. El líder motiva con su propio compromiso a alcanzar las metas. El jefe es técnico y poco pedagogo.
5. El líder es comunicativo. El jefe es conocido por ser unilateral.

Por lo tanto, después de describir ambos tipos de liderazgo y ver las características que les definen, así como sus diferencias, observamos como el liderazgo en las empresas emergentes es aquel en el que la idea que tenga cada uno que forma el equipo de trabajo, cuenta, y que su líder tiene un papel que inspire y motive a aquellos que conformen la empresa. Pero en cambio, en el liderazgo transaccional, observamos una clara jerarquización, en la que el líder será quien acepte o rechace las ideas que proponen sus subordinados, y quien castigue o premie a aquellos que han cumplido con los objetivos propuestos.

#### 4.8. PORQUÉ EL LIDERAZGO EMPRENDEDOR ES MÁS ADECUADO

Basándonos en todo lo descrito con anterioridad, observamos como este tipo de líder es aquel que confía en la gente, en sus creencias y en los valores, algo que lo demuestra mediante los diálogos abiertos, en los que los procesos de comunicación son incluyentes, y reconociendo la capacidad de sus colaboradores.

Las claves del éxito para estos líderes, se basan en la autenticidad, la persistencia, la confianza y, por último, la pasión. Gonsálbez (2009), anota que la principal ventaja de ser una Start Up es que puedes moverte rápido, por lo que esta clase de líderes destacan

en su flexibilidad y resiliencia. Para este mismo autor, tienen que reunir dos elementos que son clásicos, pero imprescindibles, la autoridad y la potestad. Cuando hablamos de autoridad en este tipo de líderes hacemos referencia al compromiso, involucración, conocimientos, experiencia y capacidad para asumir el liderazgo, sin embargo, cuando hablamos de potestad, hablamos del poder de tomar las decisiones.

La importancia de la inteligencia emocional en estos líderes, hace que se cree un entorno colaborativo en el trabajo. Este nuevo estilo de liderazgo que ha surgido por la creación de empresas innovadoras, este compuesto por perfiles, estratégicos, ágiles, colaborativos en cuanto a la gestión de Stakeholders y de mentes analíticas. Es por ello, que esta clase de líderes tienen una serie de actitudes que les hacen marcar la diferencia frente a lo tradicional y ser los que sirvan de ejemplo de sus trabajadores.

Cañedo Santiago & Hernández Medina (2013) distinguen en su libro una serie de actitudes diferenciales que sirven para entender mejor por qué esta clase de liderazgo es el más adecuado.

- 1- El deseo de ser independiente, porque muchos de los emprendedores les motiva el hecho de tener autoridad total en su entorno laboral, la cual adquieren al ser los dueños de su propia empresa.
- 2- La pasión por el trabajo, porque estas personas podrán pasar muchas horas trabajando y deberán estar dedicadas por completo a lograr el objetivo de llegar a su meta o de dejar el negocio como ellas lo visualizan.
- 3- Asumir actitudes de riesgo. Porque se ha comprobado que la actitud de riesgo tiene correlación con el hecho de trabajar por cuenta propia, ya que cuanto más alto sea este nivel de riesgo más probabilidad tiene de sobrevivir, porque con la crisis financiera actuales, aquel que este dispuesto a arriesgar aun más, quizá gane aún más. Siempre y cuando se tomen en riesgos con conocimiento de la situación.
- 4- Actitud creativa, este último punto es muy importante porque es lo que hace que las empresas sobrevivan, siendo los empresarios más tolerantes al riesgo debido que verán oportunidades en los problemas a los que se enfrenten.

Algo que ha Cañedo Santiago & Hernández Medina (2013) les ha llamado la atención, es que la media de edad en la que se encuentran estos emprendedores es menor a treinta años que en esto coincide Núñez (2006), describiendo a este tipo de líder como aquel que hace

que las cosas sucedan, sin esperar pasivamente a que lleguen, y como alguien que detecta oportunidades donde otros no las ven. La autoestima también juega un papel muy importante, porque si se tiene confianza en uno mismo y en sus habilidades, cualquier objetivo va a ser alcanzable y para desarrollar la autoestima hay que tener un pensamiento positivo. Observamos que, en este tipo de líderes, la persistencia al logro, la lucha día a día para lograr aquello que se ha propuesto, porque de esta manera la meta será más fácil de conseguir, ya que toda la energía canalizada irá directa al logro de lo que se ha propuesto.

‘Las personas no son recordadas por el numero de veces que fracasan si no por el número de veces que tienen éxito’. Thomas Alva Edison

#### 4.9. EL PAPEL DE RECURSOS HUMANOS DENTRO DE LAS START UP

Estas organizaciones se caracterizan por tener alto potencial en el crecimiento explosivo, por un lado, hay un alto volumen de colaboradores los cuales pueden facilitar un manejo cercano de las personas, funciones y objetivos. No obstante, el hecho de que las Start Up entre dentro de las llamadas PYMES hace que estos ambientes estén experimentando un cambio constante, sean muy dinámicos y los equipos requieran mucha flexibilidad.

RasonWhy (2014) habla en su blog de como elaborar una correcta gestión de los recursos humanos dentro de las Start Up. Debido al entorno variable en el que operan las Start Up, **su estrategia de recursos humanos debe ser flexible, dinámica** y capaz de responder a las diferentes situaciones y necesidades a las que se enfrentará la empresa a lo largo de su trayectoria.

A grandes rasgos, el modelo de gestión de recursos humanos basado en la gestión por competencias se divide en cuatro etapas en función del grado de madurez de la empresa: puesta en marcha o crecimiento.

1. Estrategia de contratación: proceso de contratación de nuevo personal.
2. Estrategia de evaluación: evaluación del rendimiento de los empleados.
3. Estrategia de formación: identificación de las áreas de mejora de cada empleado.



4. Estrategia de remuneración: compensación de los trabajadores.

Aunque cada estrategia tiene objetivos particulares, todas tienen un elemento común: la identificación de las competencias necesarias (talento). La gestión a través de un modelo basado en competencias pretende identificar y potenciar las habilidades más destacadas de cada empleado. En opinión de María Gómez-Centurión, esto es crucial "para el éxito de la organización".

### **1. Estrategia de reclutamiento: proceso de contratación**

A) Inicio

Al principio de las Start Up solo hay un fundador, por lo que es fundamental encontrar a un co-fundador para completar ese liderazgo. Este perfil profesional trabajará mano a mano con el fundador y debe tener "autoridad suficiente para cambiar la estrategia empresarial" a medida que la start-up madura.

En este punto concreto, la entrevista con el cofundador se orientará a la detección de cuatro competencias: innovación, liderazgo, gestión y visión global.

B) Crecimiento

Llegará un momento en el que la empresa necesite ampliar la plantilla a medida que crezca el número de clientes. La contratación de nuevo personal forma parte de la estrategia de crecimiento.

Los perfiles más habituales son los siguientes: Desarrollador informático, comercial, experto en marketing, Community Manager y apoyo administrativo.

En cuanto a las fuentes de reclutamiento más eficaces, encontramos tanto las universidades como las diferentes plataformas de internet como son, infojobs, tecempleo y LinkedIn. Dichas redes ahorran costes pero requieren una mayor dedicación de tiempo, puesto que hay que crear una oferta, publicarla, empezando por una búsqueda directa de perfiles y combinándola con una búsqueda indirecta.

Para elegir al candidato adecuado, el proceso de selección debe incluir dos fases: una entrevista basada en el currículum y las competencias y un ejercicio de grupo para observar "su comportamiento en una situación concreta".

Accesibilidad, perfil comercial, perseverancia, creatividad y manejo de la ambigüedad son 5 de las 17 competencias que debe cumplir el candidato:

### **2.Estrategia de evaluación: evaluación del rendimiento**

#### A) Inicio

En esta fase inicial en la que reina la incertidumbre, el líder debe ser capaz de motivar al equipo evaluando sus competencias. De este modo, podrá identificar los puntos fuertes de cada empleado.

#### C) Crecimiento

La estrategia de evaluación en este punto ya no implica sólo la valoración de las competencias de cada profesional, "sino que también entra en juego su puesta en acción, es decir, la evaluación del rendimiento".

Se propone evaluar el rendimiento de los empleados en función de un criterio cualitativo (competencias requeridas para el puesto) y de un criterio cuantitativo, definido o de objetivos SMART (específicos, medibles, alcanzables, orientados a resultados y limitados en el tiempo).

El objetivo de esta estrategia es saber qué se puede esperar de los empleados para que la empresa pueda organizar y priorizar sus recursos .

### **3.Estrategia de formación: identificar las áreas de mejora**

#### A) Puesta en marcha y crecimiento

Una vez realizado el análisis DAFO de cada uno de los miembros del equipo, los líderes están preparados para tomar medidas para potenciar sus puntos fuertes y reducir sus puntos débiles. En este punto, la estrategia de formación en sus inicios se distingue de la aplicada en su crecimiento por su brevedad. Cuando el recorrido

de la organización es corto, todavía es demasiado pronto para que aparezcan deficiencias.

Uno de los objetivos de la formación será motivar al empleado para que siga mejorando su rendimiento. Asimismo, si el empleado no tiene los conocimientos técnicos necesarios para el puesto, la formación deberá orientarse en esa dirección.

#### **4.Estrategia de remuneración: el reto**

##### A) Inicio y crecimiento

Cuando la organización aún no tiene un "modelo de negocio validado", es muy común que la estrategia de remuneración se base en "repartir las acciones entre los cofundadores".

Con unos ingresos limitados, la remuneración de los empleados se convierte en "un reto para las start-ups". La remuneración en especie es, en opinión del autor, la mejor manera de abordar esta controversia en las organizaciones.

Gracias a este tipo de remuneración personalizada, el empleado ganará más sin que le cueste más dinero a la empresa. Es decir, recibirá una parte de su salario en metálico y otra en especie, como el ordenador, teléfono, internet e incluso comida.

Es por ello, que la captación de perfiles que se asemejen a los valores de la Start Up es un proceso riguroso, el hecho de que este tipo de modelos de negocio pasen por fases las cuales generan intriga en candidatos a la hora de apostar por ellas para continuar con su carrera profesional, hace que haya que invertir no tanto en salario sino en motivación intrínseca, es decir, apostar por la creatividad de los empleados para que se sientan valorados y vean que gracias a sus ideas la Start Up también esta creciendo y así conseguir generar ese sentimiento de pertenencia.

#### 4.10 . RELACIONES INTERPERSONALES Y DE PODER EN LA START UP

Para llegar a entender las relaciones que se dan dentro de las Start Up, primero se va a describir, como tiene que estar organizada. Vemos como la mayoría de estas empresas se caracteriza por tener un espacio colaborativo con trabajadores, la mayor parte de ellos, 'Millenials', por lo que para crear un vinculo con ellos, esta clase de líderes han de entender sus necesidades para poder moldear el espacio de tal manera que se cree un sentimiento de pertenencia y de valor. El espacio de trabajo es aquel que va a definir la cultura de la empresa, y donde se va a proyectar lo que se hace y como se hace.

Muchas compañías como es el caso de Google permiten a sus trabajadores llevar a sus perros, a la oficina e incluso practicar deporte y hacer la colada. Otras como es el caso de bicicletas Orbea, han creado en los baños, duchas para colgar las bicicletas que los empleados lleven al trabajo.

Al ser un modelo de liderazgo el cual se basa en la accesibilidad, transparencia, colaboración y la eliminación de jerarquías el CEO tiene que ser alguien inspirador para el resto de sus trabajadores, alguien que se vea como un líder, no como un jefe y que el aprendizaje se democratiza, sin que se destinen espacios para ello, si no que todos los espacios de la empresa estén pensados para fomentar el intercambio de conocimientos. Es decir, un espacio en el que todos aprenden y todos enseñan, por ello el concepto de trabajar de forma independiente no casa con este tipo de filosofía, ya que se busca que todos los trabajadores se conozcan y puedan compartir experiencias tanto profesionales como personales, creando así un entorno ágil y fluido.

Autónomos y emprendedores (2018) destaca la importancia de poder adoptar distintas posturas al sentarse porque, por ejemplo, echarse hacia atrás, transmite a los trabajadores la idea de que la cultura es diferente y más relajada, así como ofrecer la opción de trabajar de pie o sentado en su sillón. Las Start Up han implantado nuevas formas de trabajar en entonos mas desenfadados, cómodos, y alejados de lo tradicional de las oficinas. Las Start Up, se humanizan con ambientes atractivos, acogedores y cálidos, con alta presencia de sofás donde poder charlar y compartir ideas con tus compañeros de trabajo. Las metodologías Agile necesitan a parte de una cultura determinada, este tipo de espacios que permitan desarrollar con facilidad cada una de sus fases.

## 5. METODOLOGÍA

El presente trabajo, tiene como objetivo, describir y analizar el impacto del liderazgo en Start up, frente al liderazgo transaccional. La metodología empleada para la realización de este estudio se ha basado, por un lado, en las fuentes secundarias como es el caso de la revisión bibliográfica de diferentes documentos, por otro lado, se ha realizado una entrevista a un líder de una Start Up, llamada 'Truck Rail' en la que ha narrado tanto la historia de la empresa como las diferentes etapas y problemas por los que ha pasado en ese proceso de consolidación como Start Up.

Bien es cierto, que al ser un tema en el que en la actualidad muchas de las fuentes utilizadas, no han sido extraídas de documentos ni estudios exhaustivos, por ello se ha recurrido a diferentes blogs, artículos y trabajos pertenecientes tanto a Google como a Google Scholar.

## 6. ESTUDIO PRÁCTICO, TEÓRICO

En este apartado se va a analizar la entrevista con el dueño de la Start Up 'Truck Rail', se hará una comparativa con el marco teórico, para así corroborar porque dicho liderazgo, es el adecuado para la dirección de la empresa, viendo como el modelo de negocio genera tanto motivación intrínseca como extrínseca.

Por un lado, este modelo de negocio se basa en el intercambio de bienes y servicios, ya que su fundador explica que ellos ofrecen viajes y experiencias inolvidables a cambio de beneficios monetarios, aún así deja claro que lo que esta vendiendo no solo va a genera una motivación extrínseca como el dinero sino también, intrínseca, que es la satisfacción de poder ver como sus clientes están disfrutando ese viaje, ya que el se encuentra con ellos en todo momento.

Primero vamos a ver las etapas por las que pasa 'Truck Rail' hasta consolidarse como 'Start Up' haciendo un análisis de las etapas que se han descrito previamente en el marco teorico, comparando sus frases y sus logros con cada una de ellas.

En primer lugar la 'ETAPA SEED o INICIAL', en este caso su forma de recaudar fondos fue a través del llamado termino 'FFF' (Family, Friends and Fools), *'decidí pedir dinero*

*a quien fuese necesario, amigos, familiares e incluso exnovias, necesitaba llevar a cabo todo lo que había pensado y que se hiciese realidad*, esta etapa constituye a la línea de primeros inversores, a partir de aquí gracias a esa primera inversión podría atraer a los inversores externos, que en su caso era la empresa Lanzadera, encargada de financiar ‘Start Up’, el primer contacto que tuvo con ellos no tuvo éxito, porque no tenía aún esa ayuda inicial de ‘FFF’ pero fue un año después con el proyecto ya en marca, cuando Lanzadera se volvió a interesar por ellos.

En segundo lugar, la llamada etapa ‘Start Up’ en la que personas con gran poder adquisitivo deciden apostar por la idea, los llamados ‘INVERSORES ÁNGELES’, en este caso sería Lanzadera que a parte de aportar el dinero, también aportaría conocimientos empresariales, tal como indicó *‘fui a Lanzadera y aunque mi idea les gustó, luego presentándola me la echaron para atrás, así que un año después volví a Valencia y me planté en la puerta con ‘Jack’ para que viesen que mi proyecto iba completamente en serio*’, fue cuando Lanzadera decidió invertir y apostar por la empresa, si bien es cierto que ha habido problemas en el camino, finalmente el proyecto se consiguió llevar a cabo

Por último, y aquí es cuando entra la etapa final, la financiación ‘MEZZANINA’ en la que se han obtenido beneficios y se busca expandir la ‘Start Up’ en este caso, su expansión trata de *‘crear una flota de autobuses, que van a acompañar a ‘Jack’ en sus rutas, esas truck, tendrán comida, bebida y entretenimiento para hacer mas cómodo el viaje, y, en segundo lugar, la expedición a la Noruega a Cabo Norte*’.

Tras analizar las diferentes etapas por las que ha pasado ‘Truck Rail’, se va a crear una tabla con ventajas e inconvenientes por los que ha pasado hasta su consolidación final.

VENTAJAS	INCONVENIENTES
Posibilidad de expansión gracias a la fuerte utilización de RR. SS (se encuentran en Instagram, Facebook y Twitter)	Es un entorno de incertidumbre constante.

<b>La inversión del llamado ‘FFF’ hizo que los agentes externos (Lanzadera) se fijase por segunda vez en ellos.</b>	Las primeras impresiones de Lanzadera fueron desmotivadoras porque no veían una idea sólida.
<b>Su lugar de trabajo es el propio bus, así que generar ideas va a ser más fácil porque estás en contacto directo con el ‘producto’</b>	El tiempo de oficina no está claramente definido, porque van yendo en función del trabajo que tengan o las ideas que les surjan.
<b>Fomentan el trabajo en equipo y la creatividad, con el fin de desarrollar ideas innovadoras. (Toda idea es válida)</b>	Sueldos más inferiores que los de una empresa convencional, puesto que aquí van a depender de beneficios a largo plazo.
<b>Toma de decisiones y comunicación directa entre los empleados, generando mayor participación y sentido de pertenencia.</b>	No hay una clara definición de los roles.
<b>Implementación de nuevos modelos de negocio a medida que van surgiendo ideas nuevas. (Expediciones, festivales, plató de TV, rutas...)</b>	A veces se olvida la idea inicial y se pierde la esencia de la compañía.

Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos del marco teórico y de la entrevista realizada.

Asimismo, después de analizar la tabla, se va a hacer una comparativa entre el liderazgo que esta llevando a cabo ‘Truck Rail’, con el liderazgo emprendedor. En cuanto a las características de este tipo de liderazgo, se ha observado tanto en el marco teórico como en la entrevista que poseen una serie de aspectos compartidos:

1.- Ser una figura de inspiración en el equipo ya que se va a llevar a cabo una meta compartida, el hecho de creer en la idea inspira al resto a continuar desarrollándola, genera ese sentimiento de pertenencia ya que está compartiendo en todo momento lo que se está logrando y pidiendo opinión sobre que se está haciendo bien y que mal, para mejorar ese desarrollo.

2.- Influencia para persuadir al equipo de que la idea va a dar beneficios y se va a conseguir llegar a la meta. No solo al equipo que conforma la Start Up sino también a clientes, inversores e influencers para conseguir sponsors.

3.- La innovación y creatividad, como puntos fuertes de esta Start Up, reinventándose y creando modelos de negocio nuevos y asequibles a todo tipo de bolsillos, desde viajes de fin de semana hasta expediciones a Cabo Norte, con una visión de futuro a viajes por Latino América con diferentes paradas.

4.- La identificación de oportunidades, es decir, a partir de la contratación de influencer, obtener sponsors que financiarán el viaje, patrocinando los diferentes productos en sus redes sociales.

5.- Planear el desarrollo de las ideas: Mediante la comunicación grupal, y han de conseguir entre todos la repartición de tareas para así conseguir llegar a un mayor número de clientes ya no solo por las diferentes plataformas sino por el boca a boca.

Siendo el este estilo de liderazgo flexible, comunicativo, transparente y centrado en la colaboración, observamos que la participación aumenta, logrando retos y logros compartidos, los empleados se sienten integrados en todas y cada una de las decisiones tomadas. El hecho de poder construir desde cero una Start Up, crea un vínculo entre líder y equipo de trabajo, en este caso el dueño de 'Truck Rail', se define como, una persona que se deja guiar por todas y cada una de las opiniones, para que le frenen en caso de que esté cometiendo errores y para que le ayuden a innovar cada día anota que ***'considero que todas las personas que han formado parte de este proyecto han sido un pilar fundamental en su desarrollo, la colaboración, comunicación e intercambio de ideas, sentarse a debatir entre todos, así como la flexibilidad y adaptación son fundamentales en mi liderazgo'***, es a partir de aquí cuando vemos que el estilo de liderazgo emprendedor está funcionando.

Lideres que dejan ser, que dejan volar la creatividad, que son comunicativos, que no atienden a jerarquías son aquellos que van a ser capaces de entender las necesidades de los trabajadores y además van a detectar antes de tiempo que es lo que se está haciendo mal. Todo ello va a generar un liderazgo democratizado.



## 7. CONCLUSIONES

Siendo el liderazgo un tema que se encuentra presente en la sociedad desde hace varias décadas y se ha podido tanto ver como estudiar cuales son los mas efectivos dependiendo del momento y de la empresa. Existir diferentes acepciones del líder, siendo la mas común la definición de que un líder es alguien carismático, que inspira al grupo e influye en él, aportando ideas, comunicando esas ideas con su equipo, delegando y utilizando la democracia y organizando las tareas, después de haber hecho un repaso a los estilos de liderazgo, vemos como el liderazgo humilde y el emprendedor son los que más se ajustan a este tipo de definición.

Es por ello, que tras haber realizado una revisión bibliográfica y haber analizado la entrevista podemos concluir las siguientes ideas principales:

1. Las Start Up, son modelos de negocio arriesgados los cuales tienen que pasar por tres etapas principales para llegar a su consolidación que son: primero 'la inicial' en la que se buscan inversores internos (familiares, amigos...) , segundo 'los inversores ángeles', en la que se buscan inversores externos, compañías dedicadas a este tipo de modelos de negocio y expertos en estrategias de negocio, y por último la etapa 'Mezzina' en la que se va a decidir si se procede a la expansión de la 'Start Up' o por el contrario desaparecería.
2. Las ideas de las Start Up, tienen que ser completamente novedosas, y cada vez más gente está apostando por este formato, siendo la media de estos emprendedores treinta años.
3. La importancia de las TIC's en este tipo de modelo de negocio para llegar al mayor público posible y para obtener ideas externas.
4. Existen diferentes estilos de liderazgo y diferentes teorías, que varían en función del papel del líder e indican que tipo de comportamiento es el adecuado para cada empresa o proyecto, así como la situación en la que el líder se encuentre para actuar de la manera mas eficiente, pero siempre han de ajustarse a las necesidades de los trabajadores.
5. Aquellos líderes que imponen sus ideas, no sólo crean un mal clima laboral, sino que los beneficios de la empresa se van a ver afectados, por lo que la

democratización dentro de una empresa es esencial para un funcionamiento adecuado.

6. Fomentar la comunicación y la creatividad del equipo es fundamental, para un mejor desarrollo de los proyectos y generar un sentimiento de pertenencia, haciéndoles participes tanto de los éxitos como de las derrotas.
7. La hipótesis en la que hemos querido hacer hincapié es en la importancia de un buen liderazgo, siendo el del emprendedor el más adecuado para este tipo de empresas porque va a favorecer en el desempeño, el compromiso y va a generar un entorno colaborativo. Todo esto se verá reflejado en los resultados obtenidos en la productividad de sus trabajadores.

Asimismo, todos los puntos desarrollados, así como los factores de éxito e incluso de fracaso repercutirán en la motivación de los empleados, la forma de comunicar los resultados será determinante a la hora de liderar, es importante resaltar que un líder que comunica solo derrotas o incluso la mala ejecución de las tareas, dejando a un lado los comentarios positivos va a generar en el trabajador una conducta poco deseable. El liderazgo emprendedor, tiene que reunir cuatro características principales: carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada, diversos estudios afirman que los líderes actuales tienen que reunir esas cualidades para tener éxito no solo en la compañía sino también con sus trabajadores. El hecho de hacer hincapié en la comunicación y la creación del entorno colaborativo va a generar en el trabajador el sentimiento de pertenencia para alcanzar el buen funcionamiento y las metas que se propongan. Disponer de un entorno coworking en el que poder comunicarte con tu jefe sea sencillo, ayuda en el trabajador en su confianza, comodidad y seguridad, creando un vínculo y favoreciendo a un clima laboral sano.

En este tipo de líderes también se resalta la motivación continua y la organización, es importante establecer planes a corto plazo para que se puedan ver resultados en poco tiempo, algo que pasa al contrario en las empresas tradicionales, establecer objetivos grandes en periodos cortos de tiempo, lo que no va a favorecer al trabajador, puesto que esa concepción no realista de los tiempos genera en el trabajador estrés e insatisfacción laboral. La importancia de establecer entre el líder y el equipo la organización y de que se va a hacer cargo cada miembro, favorece también al clima laboral, así como ser capaces

de comunicar y por su puesto ver, si los objetivos que se piden se adecuan al tiempo que se establece.

En resumen, el liderazgo emprendedor, se centra en el trabajo en equipo buscando atender a las necesidades de los trabajadores y teniendo en cuentas las diferentes ideas que cada miembro del equipo quiera plasmar en el proyecto, sin dejar de lado a ningún trabajador. Por lo que un buen estilo de liderazgo es aquel que promueve un entorno saludable, colaborativo, hace hincapié en la motivación, así como en la comunicación y creatividad de cada uno de los miembros, lo que implica un aumento de desempeño y satisfacción laboral.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

Al-Khaled, A.A. y Fenn, C.J. (2020). The Impact of Leadership Styles on Organizational Performance. *BERJAYA Journal of Services & Management*, 13, 55-62.

Alkahtani, A.H. (2016). The Influence of Leadership Style son Organizational Commitment: The Moderating Effect of Emotional Intelligence. *Business and Management Studies*, 2(1), 23-34.

Almirón Arévalo, V., Tikhomirova, A., Trejo Toriz, A., & García Ramírez, J.M. (2015). 'Liderazgo transaccional vs liderazgo transformacional'. *Radiocrea*, Vol.4, pp. 24-27. Recuperado de: <http://www.revistaespacios.com/a18v39n27/a18v39n27p09.pdf>  
[https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/34629/AlmironArevalo\\_V4\\_Art4.pdf?sequence=6&isAllowed=y](https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/34629/AlmironArevalo_V4_Art4.pdf?sequence=6&isAllowed=y)

Autónomos y emprendedores. (2018). 'Lecciones para crear la oficina ideal de una Start Up'. Recuperado de: <https://www.autonomosyemprendedor.es/articulo/todo-digital/lecciones-crear-oficina-ideal-startup/20181029170513018020.html>

Ayoub, J.L. (2010). *Estilos de Liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana*. Universidad Autónoma de Madrid, Madrid. Recuperado de: [https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/662373/ayoub\\_perez\\_jose\\_luis.pdf](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/662373/ayoub_perez_jose_luis.pdf)

Bass, B.M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32.

D' Souza, A. (2003). *Manual del líder*. Recuperado de: <https://books.google.es/books?id=rMqvor4zdZ4C&pg=PA36&lpg=PA36&dq=liderazgo+tradicional+scholar&source=bl&ots=Fv1RvPSEex&sig=ACfU3U3DTdEGv5NZOAQU6eKPIF60gdu1wg&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjWv9mVnvXpAhWQDxQKHcEaDXYQ6AEwBXoECAoQAQ#v=onepage&q=liderazgo%20tradicional%20scholar&f=false>

EmprenSpain. (2018). Diferencias entre un emprendedor líder y jefe. Extraído de: [https://emprenspain.es/formacion/diferencias-entre-un-emprendedor-lider-y-jefe/#5\\_diferencias\\_entre\\_un\\_lider\\_y\\_un\\_jefe](https://emprenspain.es/formacion/diferencias-entre-un-emprendedor-lider-y-jefe/#5_diferencias_entre_un_lider_y_un_jefe)

Fernández, H. (2019). ‘¿Qué es una Start Up?’. Extraído de: <https://economyatic.com/que-es-una-startup/>

Garmendia, I. (2017). ‘Modelos de negocio disruptivos’. Recuperado de: <https://orekait.com/blog/modelos-de-negocio-disruptivos-1-2/>

Gonsálbez, L. (2009). ‘Liderazgo en una Start Up’. Recuperado de: <http://gosalbez.es/2009/12/10/el-liderazgo-en-una-startup/>

Horton, S. y Farnham, D. (2007). Turning leadership into performance management. En R. Koch y J. Dixon (Eds.), *Public governance and leadership. Political and managerial problems in making public governance changes the drive for reconstituting leadership* (pp. 429-455). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409–473.

Khan, Z.A., Nawaz, A. & Khan, I. (2016). Leadership Theories and Styles: A Literature Review. *Journal of Resources Development and Management*, 16, 1-7.

Malvar Guíos, I., Mendoza Morales, C.M., & Urbina Sancho, S. (2017). “Análisis de la Start Up: Impacto e influencia en Europa, España y en la industria turística nacional”. Recuperado de: <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/7233/Analisis+de+la+start-up+Impacto+e+influencia+en+Europa,+Espana+y+en+la+industriaturistica+nacional..pdf?sequence=1>

Marty, O. (2002). Trabajar en las Start-Up. Invertir y divertirse en empresas innovadoras. *Revista de ciencias sociales*, Vol.1, núm. 95. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/153/15309505.pdf>

Medor, D., & Ramírez Mata, M. (2004). 'La ética y el liderazgo en las instituciones latinoamericanas de educación superior en la cuarta revolución industrial'. Recuperado de:

[https://www.researchgate.net/profile/Monica\\_Ramirez\\_Mata/publication/337387089\\_La\\_Etica\\_y\\_el\\_Liderazgo\\_en\\_las\\_Instituciones\\_Latinoamericanas\\_de\\_Educacion\\_Superior\\_en\\_la\\_Cuarta\\_Revolucion\\_Industrial/links/5dd4af6e299bf11ec8628d04/La-Etica-y-el-Liderazgo-en-las-Instituciones-Latinoamericanas-de-Educacion-Superior-en-la-Cuarta-Revolucion-Industrial.pdf#page=148](https://www.researchgate.net/profile/Monica_Ramirez_Mata/publication/337387089_La_Etica_y_el_Liderazgo_en_las_Instituciones_Latinoamericanas_de_Educacion_Superior_en_la_Cuarta_Revolucion_Industrial/links/5dd4af6e299bf11ec8628d04/La-Etica-y-el-Liderazgo-en-las-Instituciones-Latinoamericanas-de-Educacion-Superior-en-la-Cuarta-Revolucion-Industrial.pdf#page=148)

Northouse, P. (2007). *Leadership: Theory and practice* (4th. Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications. (E-book)

Puni, A., Ofei, S. & Okoe, A. (2014). The Effect of Leadership Styles on Firm Performance in Ghana. *International Journal of Marketing Studies*, 6(1), 177-185.

RasonWhy. (2014). 'Como gestionar los Recursos Humanos en una Start Up'. Extraído de: <https://www.reasonwhy.es/reportaje/como-gestionar-los-recursos-humanos-en-una-start-up>

Rivera, Y.M. y Conrado, J. (2016). Impacto de los líderes en la productividad de las empresas de servicio de aseo en la ciudad de Barranquilla. *Dictamen libre*, 19, 57-68.

Ruiz Chicote, N. (2017). 'La innovación empresarial y el emprendimiento; el fenómeno de las Start Ups'. Recuperado de: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/28453/TFG-O%201116.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Santiago, M. E. L. C., & Medina, I. H. (2013). Liderazgo emprendedor, formación para el éxito.

Schein, E. H., y Schein, P.A. (2018). *Humble Leadership: the power of relationships, openness and trust*. Oakland, California: Berrett-Koehler Publishers, Inc

Vargas Zárate, M. (2010). 'Emprendimiento y liderazgo'. Extraído de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4897729>

Vega, M.L., & Ramírez, D.C. (2018). Start Up en las redes sociales. Recuperado de:  
<https://www.revistaespacios.com/a18v39n27/a18v39n27p09.pdf>

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th. Ed.). Boston: Pearson.

## 9. ANEXO

A continuación, en esta última parte del trabajo, se encuentra la entrevista completa realizada a Javier Guerrero, fundador de la Start Up, 'Truck Rail'.

***Rocío: ¿Cuándo surge la idea?***

- Javier: La idea surge allá por 2015, en una fiesta universitaria muy conocida llamada San Cemento, llevé una furgoneta vieja y destartada de la familia repleta de altavoces sobre la baca. Imagina como fue que todavía se habla de esa fiesta. Al día siguiente con toda la resaca emocional, tal como pongo en la pagina web, de una idea tan simple de poner música en una fiesta en una furgoneta, me comenzó a rondar la idea de un proyecto, enfocada principalmente a conciertos en el techo de un vehículo con grupos emergentes, pero cuando estaba navegando por YouTube vi a una pareja alemana muy 'cute' que se hacen llamar 'Expedition Happiness' que narran sus aventuras en un bus escolar americano recorriendo el mundo y fue ahí donde abrí los ojos y dije, esto es lo que quiero, si ellos pueden yo también. Entonces lo que empezó siendo una idea en una fiesta típica madrileña, terminó siendo un proyecto que iba a mezclar tanto la música como viajes. La esencia de 'Truck Rail' es que cualquiera pueda tener acceso a una experiencia inolvidable.

***Rocío: ¿Cuánto decidiste que era el momento de llevar a cabo ese sueño?***

- Javier: Decidí presentar mi idea a Lanzadera que es una empresa dedicada a Start Up y se encuentra en Valencia, para conseguir su financiación, por lo que decidí enviarles un video que me costó mucho hacer, y les gustó, y dije, pues tan loco no debo de estar porque a esta gente también le ha gustado mi idea. Total, que decido ir a Valencia con un amigo al que tuve que convencer desde Madrid, a presentarles mi idea, pero me dejaron un poco apagado, sentía que no conectaban con mi idea como yo conectaba y no tenían ilusión por lo que les estaba contando, ni entendían la esencia de este proyecto. Por lo que me volví a Madrid, y pensé que eso no me iba a tirar para atrás y con más ganas decidí llevar a cabo el proyecto. A partir de aquí, decidí pedir dinero a quien fuese, amigos, familiares e incluso exnovias, necesitaba llevar a cabo todo lo que había pensado y que se hiciese realidad. Después de mucho indagar, di con una empresa americana de autobuses escolares de segunda mano, muy muy baratos, entré en una subasta, y comencé a pujar,



estaba muy reñido, y yo nada más entrar ya me había enamorado de el bus, y finalmente para mi sorpresa y felicidad plena, la gané y en medio de mi Erasmus en Lovaina (Bélgica), llegó 'Jack'.

***Rocío: ¿Porqué se llama Jack?***

- Javier: Después de valorar mil vehículos, aprender de mecánica, motores y repuestos tal como te conté gané en la subasta este autobús que viajó desde el Mississippi hasta Madrid, por lo que dije, tiene que llamarse 'Jack', ese nombre tan típicamente americano, que aparece en tantas películas.

***Rocío: ¿Cómo dirías que es tu modelo de negocio?***

- Javier: Pues mira, hay una empresa sueca que se llama Yatch Week, que hace viajes en velero por Croacia, Grecia, durante 10 días, en los que buscan una experiencia con todo lujo de detalles, viajes con Moët, tranquilidad y buen rollo, pero viajes exclusivos. Si en un principio mi idea iba a tener un grupo en el techo, y ver la experiencia de esa pareja alemana, decidí mezclar ambas ideas y luego pensé, ¿porque no hacemos viajes exclusivos como ellos? Y fue a partir de ahí que decidimos hacer las rutas que tenemos, por Jávea, Cádiz-Tarifa y el Algarve (Portugal), rutas que duran alrededor de 1 o 2 semanas o inclusive un fin de semana depende de las necesidades de los grupos que lo contraten, principalmente enfocado en verano, porque es cuando la gente tiene más tiempo. Me basé principalmente en su modelo de negocio, de viajes con amigos, tranquilos, exclusivos, con actividades ya programadas para que esos grupos de amigos no tengan que pensar en nada y solo disfrutar y relajarse.

***Rocío: ¿Has pensado en algún momento en renunciar?***

- Javier: Si te soy sincero, nunca he pensado en renunciar, sabia que tardaría mas o menos, pero que lo conseguiría porque creía en mi idea firmemente, algo que siempre he transmitido desde el principio a mi familia y amigos, y parece que he contagiado.

***Rocío: ¿Cuál fue la impresión de tu familia, cuando llegas con Jack a España?***

- Javier: Cuando me llegó 'Jack' a Bélgica, no dije nada a mi familia quería que fuese sorpresa, grabar un video de sus reacciones para recordar toda la vida, por lo que me planté en mi casa de Madrid, con mis padres y mis 11 hermanos y sus caras de incredulidad, sobretodo la de mi padre de ver este mastodonte de 12 metros de largo aparcado en la puerta del garaje, imagínatela. Pero a partir de ahí,

todo fueron apoyos, ellos también creyeron en mi idea como yo creí desde un inicio.

**Rocío:** *Cuando te planteas la idea, creas unos objetivos a corto plazo, háblame de ellos.*

- Javier: A corto plazo, era conseguir la financiación, apoyo, y reformarla por dentro, equiparla para que la gente vea por fuera un bus, pero por dentro se sintiesen como en casa. Al final toda logística necesita su tiempo, yo no tenía ni idea de buses, tenía que conocer bien el producto que iba a vender, informarte de los materiales, la madera para construir por dentro las camas, el tipo de tela que tienes que comprar... Después de esto vender los viajes de verano, porque evidentemente teníamos que recuperar ese dinero invertido, ya no ganar, si no recuperar para seguir mejorando, sacarte rentabilidad y hacerla conocida. Ese proceso duró bastante tiempo, porque al final tienes que asentar firmemente tus ideas y compartirlas con el resto, estas como quien dice, pariendo a tu hijo.

**Rocío:** *¿Y los objetivos a largo plazo?*

- Javier: Publicitarme, encontrar sponsors que encajen dentro de mi idea, al final hay que subsistir, este es el verdadero negocio. Lo que quieres es vivir de tus clientes, para como te he comentado subsistir, pero también ser conocido y encontrar alguna cosa para ser solvente a base de los viajes, que ese es el verdadero beneficio y en consecuencia ser rentable con tus clientes, teniendo sponsors te vas a permitir de lo que quieras, pero no cualquier patrocinador, si no aquellos que se ajusten a lo que es la esencia de 'Truck Rail'.

**Rocío:** *¿Qué tipo de sponsors entran dentro de tus valores?*

- Javier: Dentro de mis valores encajan sponsors con espíritu joven, aventurero, que se sientan libres con lo que hagan, por ejemplo, Red Bull, Patagonia, North Face, Coronita, serian mis socios perfectos, al final este tipo de marcas siempre promocionan libertad y viajes, son las que nos suelen acompañar cuando nos vamos a viajes largos.

**Rocío:** *Háblame de la expansión que tienes pensado hacer.*

- Javier: En primer lugar, como te comenté crear una flota de autobuses, que van a acompañar a 'Jack' en sus rutas, esas truck, tendrán comida, bebida y entretenimiento para hacer mas cómodo el viaje, y en segundo lugar, la expedición a la Noruega a Cabo Norte, como bien sabes, hemos contactado con una serie de influencer, los cuales, si todo va bien, se unirán a nosotros, esta ruta consta de

diferentes paradas, porque al final, no puedes hacer un viaje tan largo que dura en bus, 2 meses porque la gente tiene trabajo y tiene que seguir con su vida, por lo que lo hemos dividido en paradas, en las que recogemos y dejamos a estos influencers. Lo que buscamos es sacar el mayor rendimiento a 'Jack' ver que es todo posible con él y llegar mediante las redes sociales al mayor número de personas posible, de ahí que contratemos a estos influencers. De momento, contamos con 6 etapas, partiendo desde Madrid y de momento hasta París, a lo largo de este año, indicaremos las siguientes. También tengo pensado utilizarlo de plató para programas de televisión y usarlo para festivales, sacarle el mayor partido posible, dar a conocer todo su potencial.

***Rocío: ¿Cuándo estas creando a Jack, te surgieron ideas, te has dejado guiar por la gente?***

- Javier: Por su puesto, por muy buen gusto que yo tenga, detrás de este proyecto he tenido una interiorista, que me crease diseños que se ajustasen al tamaño del bus, mis Community Managers porque yo renegaba de las redes sociales, pero bueno ya te lo comentaré más adelante, y mi co-founder Borja, que es quien más ha apostado y más a pringado tiempo conmigo para que todo saliese bien. Toda idea era bienvenida, lo más bonito de este proceso ha sido que todos han aportado un granito de arena, tanto la gente que trabaja a mi lado, como amigos y familiares.

***Rocío: Cuando ya por fin conseguiste que la idea diese sus frutos, ¿qué tipo de comentarios o reseñas te daba la gente? ¿Y actualmente?***

- Javier: Presenté a 'Jack' en una nave, en febrero, con un frío terrible, así que imagínate las reseñas ese día... pero afortunadamente todo fue bien, subimos a un grupo al techo del bus, pusimos música a toda pastilla, para no perder como te comenté la esencia de esta idea, y a todos les alucinó, y a partir de ahí el boca a boca, que si fotos en las redes sociales de la gente que fue, que si a seguir a gente en Instagram... ya sabes como funciona esto. Y actualmente lo que mas satisfacción me da, es trabajar en lo que me gusta, ver que cada comentario es positivo y sentirme realizado porque mi sueño, esta siendo compartido. Cuando estábamos yendo a Andalucía, en la carretera con la música a toda pastilla, estaba el típico padre, con sus hijos, su mujer y el monovolumen, nos miró pensando, ojalá estuviese yo allí. La gente te describe esta experiencia, no solo como inolvidable, sino también una experiencia en la que has podido convivir con tus

amigos, en un bus escolar que todo el mundo miraba y se sentían los reyes por cada sitio que pasábamos, a parte que todo el mundo que pasaba delante de nosotros quería hacerse una foto con ‘Jack’ y de paso me preguntaban la historia y quienes éramos. Es un lugar donde no puedes tener palabras malas, solo buenas.

**Rocío: *¿Qué es de lo que te sientes más orgulloso?***

- Javier: De varias cosas, la primera haber llegado hasta aquí, con todo el esfuerzo que ello ha supuesto y la segunda, como te comenté fui a Lanzadera y aunque mi idea les gustó, luego presentándola me la echaron para atrás, así que un año después volví a Valencia y me planté en la puerta con ‘Jack’ para que vieses que mi proyecto iba completamente en serio, con o sin su financiación, que en este caso fue sin, porque yo me saqué las castañas del fuego para conseguir todo el dinero, y su cara fue un poema, realmente no buscaba que me financiaran cuando fui, solo quería enseñarles que estaban equivocados, y por último, las reacciones de mi familia, eso no se me va a olvidar nunca, así como trabajar en lo que más me gusta, poderme tumbar en el techo, ver las estrellas y pensar, ‘por esto me están pagando’.

**Rocío: *Cuéntame, que ha sido lo peor que has hecho y como te diste cuenta de que no estaba yendo bien.***

- Javier: Las redes sociales, siempre las he aborrecido, no concebía la idea de que tuviese que digitalizar tanto a ‘Jack’, de que tuviese que promocionarlo por Instagram, Twitter, imagínate mi ignorancia que siempre pensé que todo aquello que publicas no se podía borrar, así que cuando vi que no estaba en lo cierto, descubrí todo un mundo de posibilidades.

**Rocío: *¿Cuál ha sido tu reto más importante en cuanto a la gestión de personas?***

- Javier: Yo no me considero un líder como tal, pero si que es cierto que tal y como te comenté con anterioridad, poder integrar todos esos perfiles y que se ajustasen a lo que yo buscaba era todo un reto. Para mi, mi mayor reto fue encontrar una agencia que plasmase lo que yo quería tanto en las redes sociales como en la pagina web, quería que mostrasen mi esencia, y probé diferentes perfiles e incluso contrate las típicas agencias de influencers que nunca falla, pero ninguna conseguía llegar a transmitir lo que yo realmente veía, buscaba un lenguaje muy basto, que llegase a la gente de nuestra edad, que describiese ‘Jack’ como lo que era un bus estadounidense y no me pusiesen las típicas frases de Mr. Wonderful como si pareciese un Carruaje de la Cenicienta. El proceso de selección fue

tedioso, pero encontré a dos chavales que me plasmaron tal y como soy, y nos definieron a 'Jack' y a mi como si fuésemos uno.

***Rocío: ¿Cómo te describirías como líder?***

- Javier: Está claro que lo que he conseguido, no ha sido solo por mi ha sido con la ayuda de todo el equipo que hay detrás, de mi familia y de mis amigos. Me gusta idear, pero necesito gente que me diga que estoy haciendo bien y que mal, me gusta que opinen y me gusta que me contradigan para yo darme cuenta de que igual se me está yendo un poco la pinza, considero que todas las personas que han formado parte de este proyecto han sido un pilar fundamental en su desarrollo, la colaboración, comunicación e intercambio de ideas, sentarse a debatir entre todos, así como la flexibilidad y adaptación son fundamentales en mi liderazgo, que aunque como te he dicho antes, yo no me considero un líder como tal, pero si tuviese que describirme sería así.

Mi padre siempre me ha dicho que para crear una empresa tienes que ser único y el mejor, pero como yo sabia que el mejor no iba a ser, decidí ser único, y parece que ha funcionado.