

Espíritu Emprendedor en las Organizaciones

Por Imanol Belausteguigoitia

El tema sobre emprendedores (*Entrepreneurship*) ha tenido un desarrollo importante en las últimas cuatro décadas. Inició enfocado en la creación de nuevas empresas y desde los años noventa se ha extendido hacia las organizaciones existentes. Las investigaciones sobre este tema son abundantes y han permitido contestar algunas preguntas sobre el proceso emprendedor. Uno de los hallazgos sobre esta materia es que una motivación trascendente para el emprendedor al iniciar un negocio es el deseo de independencia, variable que se relaciona con otras como el compromiso y esfuerzo (Belausteguigoitia y Portillo, 2003). Al emprender se desea mejorar los ingresos, proveer a la familia, etcétera, pero destaca la idea de construir un futuro vinculado a la propia iniciativa, sin la necesidad de seguir unido a la organización que genera el empleo. Ahora, aquellas organizaciones que permiten el desarrollo del espíritu emprendedor de sus colaboradores y que les ofrecen mayor autonomía, tendrán mayores posibilidades de retener ese talento y de aplicarlo en favor de la adecuada transformación de su empresa.

Se le ha dado el nombre de *intraemprendedores* a aquellos trabajadores que logran ejercer su espíritu emprendedor dentro de sus organizaciones. Ellos, sin necesidad de salir de sus empresas, experimentan un sentimiento de autonomía, propio de quienes deciden emprender al dejar su organización.

En el presente artículo se exploran, a la luz del tema de emprendedores, algunas de las complicaciones que experimentan las organizaciones en su proceso de transformación y abordaremos los cuatro dilemas que viven las empresas ante la decisión de emprender.

- a) En una organización, ¿qué debe cambiar y qué permanecer?
- b) Implementación de cambios incrementales contra cambios radicales
- c) Administradores contra intraemprendedores
- d) La necesidad de logro contra el temor al fracaso

En una Organización, ¿Qué Debe Cambiar y Qué Permanecer?

Los miembros de organizaciones suelen estar de acuerdo en que, para lograr el éxito en el largo plazo, éstas deben evolucionar, lo que inevitablemente implica cambiar. Se dice que el hombre es un animal de costumbres y que no acepta los cambios con facilidad, aunque en teoría pueda considerar la necesidad de hacerlo. Por otro lado, se suele tener claro que hay cuestiones que deben permanecer, como es el caso de algunos valores, principios y conductas, que en muchas empresas los han acompañado desde su creación.

Este dilema consiste en que no está claro lo que debe permanecer y lo que debe cambiar en una organización. Será muy útil llevar a cabo diversos ejercicios para aclarar el rumbo que debe seguir la firma, fijar objetivos y definir procedimientos. Después de un cuidadoso análisis y no pocas discusiones entre colaboradores, se logran unificar criterios, entre otros, los relativos a lo que debe permanecer y lo que debe cambiar.

Implementación de Cambios Incrementales o Radicales

Las organizaciones que no logran evolucionar, se paralizan y desaparecen, como el caso de los dinosaurios. El buen hacer empresarial implica una transformación constante en productos y procesos. Esta transformación se logra a través de dos tipos de cambios: a) los incrementales y b) los radicales (Leifer *et al.*) Los incrementales se refieren a una evolución gradual, a veces imperceptible, pero constante, que modifican ligeramente un producto, como es el caso de los "mejorados", que realizan cambios menores en procesos de producción, sustitución de insumos, etcétera.

Los cambios radicales son aquellos que implican un giro relevante en los procesos, productos, su forma de comercializarlos u otro cambio que pueda considerarse como relevante e incluso espectacular. Implican mayores riesgos; son más impredecibles, pero si son exitosos transforman no sólo a las organizaciones que los realizan sino también a sus mercados. Las empresas requieren de ambos, aunque los radicales son los que retan más, propician desajustes y generan tensiones, pero si son los adecuados, los beneficios que propician son espectaculares.

Administradores Contra Intraemprendedores

La administración tradicional no está orientada hacia el desarrollo del espíritu emprendedor. El proceso administrativo implica fijar objetivos, planear, organizar, implementar y controlar; se considera que un buen administrador es aquella persona que logra realizar estas actividades de forma ordenada y eficaz. El administrador no destaca por su capacidad para innovar, ni para tomar riesgos. De hecho suele mostrar una aversión hacia ella, y se siente cómodo cuando los riesgos que enfrenta son bajos. El emprendedor es de naturaleza distinta y suele retar el status quo y la marcha estable de las empresas. Para algunos investigadores en esta materia, la orientación emprendedora en una organización consta de tres componentes: a) proactividad, que se refiere a la actitud de adelantarse a los problemas futuros y que es contraria a la reactividad, que espera a que algo acontezca para actuar, b) innovación, que es la capacidad de crear productos y procesos más eficaces que los tradicionales y c) aceptación del riesgo, que es la voluntad de asumir las consecuencias ante la incertidumbre (Lumpkin y Dess, 1996). Una organización emprendedora mostrará un mayor dinamismo, creará nuevas formas de hacer las cosas y enfrentará los riesgos con buena actitud, mientras que una organización cuya naturaleza no sea emprendedora, evitará

desviaciones propias de las organizaciones que emprenden. La incertidumbre que implica la innovación, donde no está claro el costo de inventar un nuevo producto, y donde las consecuencias de hacerlo son impredecibles, no será bien recibida por aquellos administradores tradicionales, por lo general adversos al riesgo y comprometidos en exceso con los presupuestos.

Una de las ideas esenciales de los intraemprendedores, es que las empresas que asumen una orientación emprendedora tienen mayores probabilidades de sobrevivir.

La Necesidad de Logro Contra el Temor al Fracaso

Algunas investigaciones indican que los emprendedores suelen mostrar una alta necesidad de logro (Bird, 1989). Esto hace que busquen retos sin cesar, que necesariamente implican riesgo. Se asume que el nivel de riesgo que enfrentan es moderado, aunque a los ojos de otros pueda parecer muy alto. Quienes emprenden no lo ven así, quizá porque tienen la confianza, el conocimiento y la actitud adecuadas para sus iniciativas.

Ahora, mientras dentro de una organización existen personas con una alta necesidad de logro, también existen otros cuyo temor al fracaso los paralizan ante la posibilidad de emprender. Me he percatado que la cultura en algunas organizaciones mexicanas está impregnada de un sentimiento de temor al fracaso. Esto propicia que no se acepten riesgos, y la simple idea de hacer las cosas de diferente manera a la tradicional sea considerada como una osadía. Ahora, si alguna iniciativa no logra los resultados esperados, aunque haya sido llevada a cabo con responsabilidad y conocimiento, puede ser que la organización castigue a quienes la llevaron a cabo. En las organizaciones en donde existe un verdadero espíritu emprendedor, los fracasos se consideran experiencias de las cuales se aprende, sin que necesariamente implique un castigo. Bajo la premisa de que hay malas decisiones que conducen a buenos resultados y buenas decisiones que conducen a malos resultados, quien valora el trabajo de quienes emprendieron, no sólo ve el resultado, sino también toma en cuenta el proceso. Al castigar el fracaso, los colaboradores de una organización saben que al fallar existen consecuencias. Esto, por un lado podría ser positivo, pero por otro, es una forma eficaz de inhibir tanto las iniciativas como el espíritu emprendedor de quienes laboran en ella.

Conclusiones

Existen dilemas que las organizaciones enfrentan ante las decisiones de cambiar, de emprender, de innovar. Brevemente se presentan conclusiones para cada uno de los dilemas presentados en este artículo:

1. Debe buscarse un sano equilibrio entre lo que debe permanecer y lo que debe cambiar, que se facilita al realizar un cuidadoso análisis organizacional y la creación de una visión clara sobre la empresa.

2. La estrategia empresarial debe considerar la necesidad de transformación y lograr un sano balance entre los cambios incrementales y radicales. Debe ser cuidadosa particularmente en la selección e implementación de los últimos.
3. Las organizaciones requieren asumir una orientación emprendedora, sin descuidar el buen trabajo de contención de los administradores. Los administradores deben asumir una mayor disposición hacia la innovación y el riesgo, pero sin renunciar a sus funciones de control.
4. El castigo al fracaso puede inhibir el espíritu emprendedor en las empresas. Es necesario desarrollar un sistema de consecuencias, pero no necesariamente un resultado inadecuado debe ser castigado. La necesidad de logro es un motor para el buen hacer, por lo que es necesario canalizarla de forma adecuada para que sea fructífera en las organizaciones.

Referencias

Belausteguigoitia, I. S. Portillo. (2003), *Influence of Organizational Climate and Entrepreneurial Orientation on Commitment and effort in Latin American Firms*. Frontier of Entrepreneurship Research.

Bird, B. (2000). *Entrepreneurial Behavior*. Estados Unidos, Scott, Foresman and Company.

Leifer, R. et al. (2000). *Radical Innovation*. Estados Unidos, Harvard Business School Press.

Lumpkin, G., Dess, G. "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance". *The Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1 (enero 1996).

Derechos Reservados © ITAM, 2005. Río Hondo No. 1, Col. Progreso Tizapán, México, D.F.