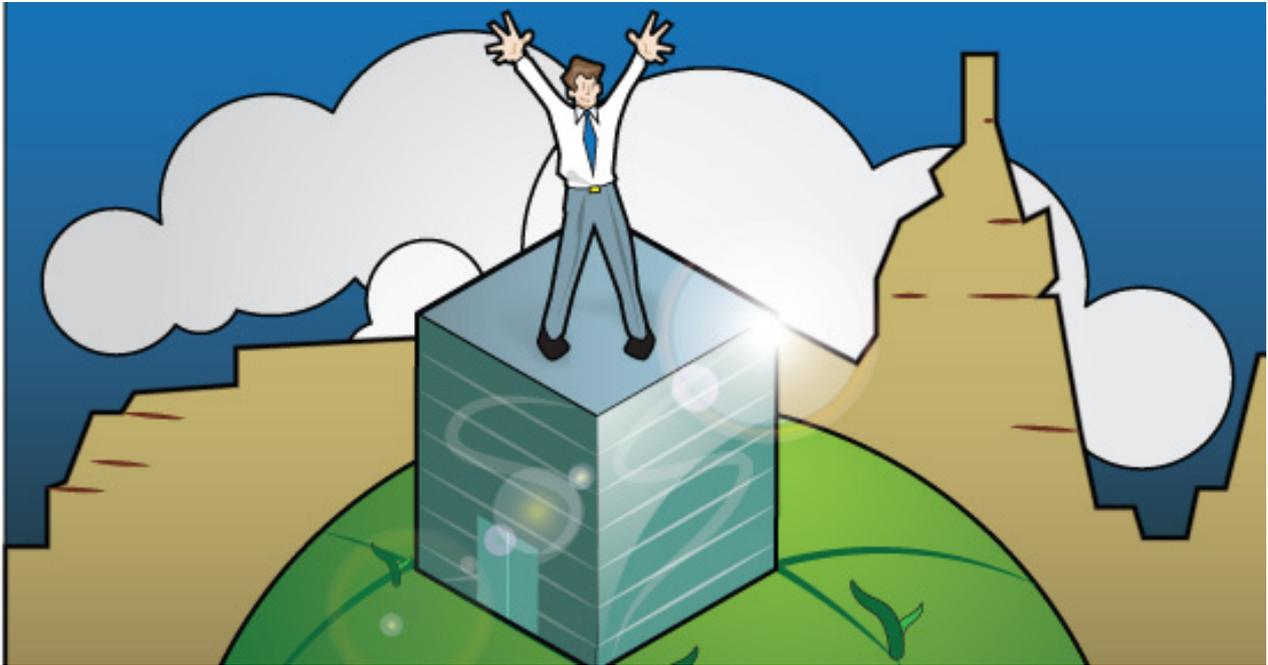


Intraemprendedores en las Organizaciones

Por Imanol Belausteguigoitia Rius, ITAM



Introducción

En este artículo se señalan los elementos con que se dotan las organizaciones de una naturaleza emprendedora a través de un modelo en tres dimensiones, el Modelo Intraemprendedor Tridimensional (MIT). Los elementos son los siguientes: a) estrategia y estructura, b) cultura organizacional y c) formación de intraemprendedores.

En las empresas, es difícil cambiar las posturas conservadoras por conductas más emprendedoras, pero frecuentemente rinde buenos frutos. Es importante considerar que, al adoptar una cultura emprendedora, no se garantiza el éxito de una organización e inclusive puede ponerla en peligro. Sin embargo, cuando se tiene en cuenta el entorno, se diseñan e implantan las estrategias adecuadas y se forma al personal en una cultura emprendedora, las posibilidades de éxito se incrementan significativamente. Bygrave (1997) argumenta que las organizaciones que no cambian, sufren anquilosis y mueren como los dinosaurios ante su imposibilidad de evolucionar.

Una de las mayores motivaciones para emprender un negocio es el deseo de trabajar con libertad. Muchos buenos empleados no toleran a la empresa que los contrata, entre otras causas, por considerar que no gozan de suficiente autonomía para tomar decisiones. Se sienten ahogados por sus jefes y por la compañía, pues no les parece que el entorno sea favorable para la expresión de sus ideas y sentimientos, e independientemente de sus motivos económicos, deciden renunciar y emprender sus propios negocios.

Las organizaciones pierden constantemente elementos valiosos, incluso si están bien retribuidos, y no tienen claro qué hacer para retenerlos. Los costos de una alta rotación del personal pueden ser enormes y se dificulta alcanzar los objetivos de las organizaciones si no se conforma una plantilla de colaboradores estable, competente y comprometida. Las compañías de naturaleza emprendedora conforman estos equipos y entienden la gran importancia de que se generen ideas entre sus colaboradores (De Clercq et al., 2005).

Hay diferencias empíricas de que un comportamiento emprendedor mejora el desempeño de las empresas, pues refuerza la voluntad de correr riesgos y desarrollar nuevos productos, procesos y servicios.

La disciplina que estudia la innovación y la creación de nuevos negocios dentro de los existentes se denomina intrapreneurship, que se asocia con el espíritu emprendedor en las organizaciones y se deriva del término entrepreneur (que en francés significa "emprendedor", "empresario"). A pesar de su difícil pronunciación y escritura en nuestro idioma, el término intrapreneurship se ha difundido en el medio empresarial de los hispanohablantes. En diversos países se reconoce que las organizaciones emprendedoras son capaces de propiciar o responder en forma adecuada a las innovaciones tecnológicas, entre otras cosas, porque logran reducir el impacto negativo de la excesiva burocracia que las ahoga.

El Modelo Intraemprendedor Tridimensional

A continuación se expone Modelo Intraemprendedor Tridimensional (MIT), que identifica algunos factores que repercuten en la disposición a emprender de las organizaciones y sus colaboradores.

El siguiente es un esquema simplificado del MIT:

Modelo Intraemprendedor Tridimensional (MIT)

ENTORNO

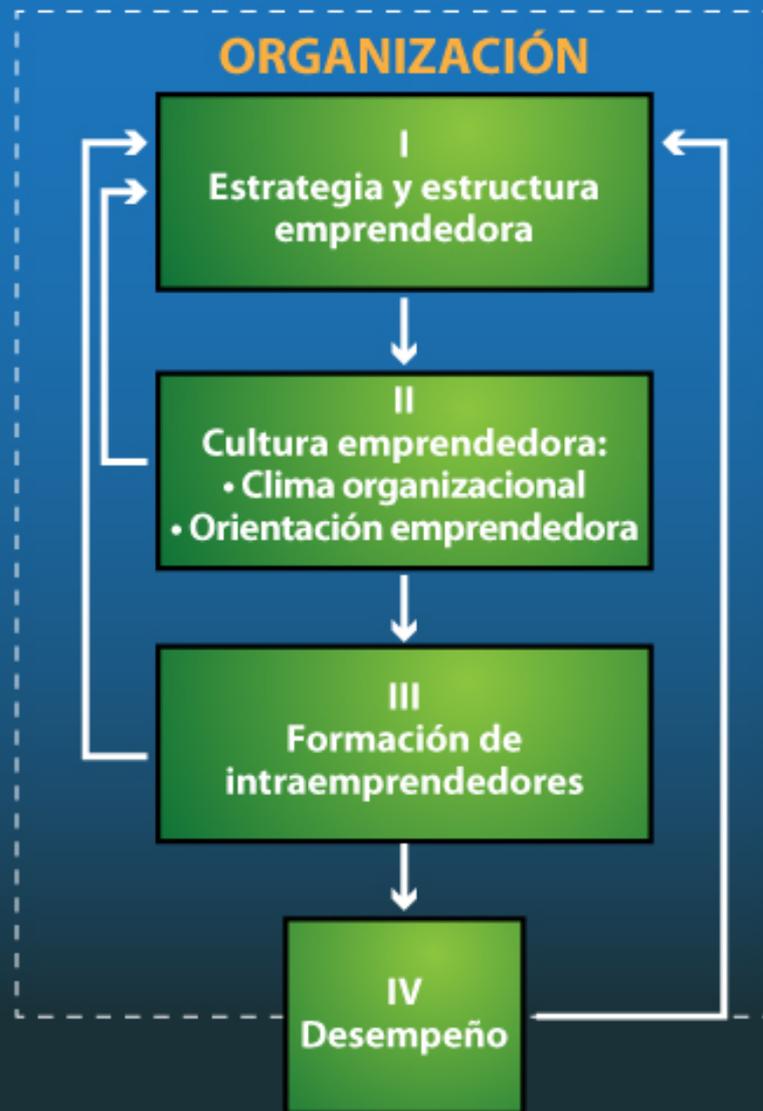


Figura 1

Figura 1. Modelo Intraemprendedor Tridimensional (MIT)

Entorno

El medio ambiente determina la vida no sólo de las especies, sino también de las organizaciones. En efecto, para sobrevivir, las organizaciones deben conocer su medio con profundidad. El entorno está compuesto por diversos factores, como la industria, la competencia, la población, el sistema político, etcétera. El entorno influye en el diseño e implantación de estrategias (I), en la cultura (II) y en el método de formación de intraemprendedores (III).

I. Estrategia y estructura emprendedora

Diseñar estrategias organizacionales sin considerar la naturaleza del entorno es muy riesgoso y frecuentemente lleva al fracaso, por lo que habrá que hacer un

cuidadoso análisis a este propósito. Habrá que estudiar a la industria, determinar su naturaleza y plantearse algunas preguntas pertinentes; por ejemplo, ¿se trata de una industria madura o joven?

Puede ser que las organizaciones que pretenden transformarse en emprendedoras necesiten un cambio radical en su formulación e implantación de estrategias, de modo que se enfoquen en el desarrollo de nuevos procesos, sistemas, servicios y productos. Cuando la organización marca un rumbo de naturaleza emprendedora, incluso las personas que son reacias a adoptar nuevos paradigmas estarían obligadas a aceptar los cambios, si es que quieren ser congruentes con los objetivos de la organización. Es posible definir de forma cuantitativa objetivos estratégicos para que todo el personal de una empresa visualice los cambios que se desean en un plazo determinado.

Porter establece tres estrategias genéricas: diferenciación, liderazgo en costo y segmentación, en las que cabe precisar una serie de elementos que las dotan de un mayor o menor tinte emprendedor. De esas estrategias se desprenden objetivos cuantificables: ¿cuántos nuevos productos?, ¿qué porcentaje de venta sobre el total de ingresos?, ¿cuántos proyectos de mejora?, ¿cuántas innovaciones paulatinas o radicales en los procesos?, ¿cuántas nuevas patentes?, entre otros.

No basta con definir un plan estratégico de corte emprendedor; es necesario crear una estructura que responda a esa lógica estratégica. El enfoque de corto plazo y el agobio que implica una tarea cotidiana en la que todo urge hacen que las innovaciones y los proyectos de carácter emprendedor pasen a un segundo término, ya que sus frutos suelen obtenerse en los plazos mediano y largo. Por presiones económicas, se innova y se emprende con recursos limitados, y muchas veces se asignan estas responsabilidades a personas saturadas de trabajo, quienes difícilmente concederán la prioridad a las nuevas iniciativas. Este enfoque de largo plazo suele afectar los resultados inmediatos, ya que consume recursos, distrae la atención y no garantiza que el resultado sea el esperado. Si hiciéramos una analogía deportiva, el proceso de innovación se parece al equipo que invierte en las fuerzas básicas y resiste la tentación de tener buenos resultados inmediatos si contrata a figuras ya probadas. Habrá que esperar a que la cantera dé sus frutos...

En conclusión, si las organizaciones realmente quieren ver la culminación de su actividad emprendedora, aunque eso signifique inversiones adicionales, deben contar con la estructura de personal adecuada, lo que frecuentemente implica que se formen nuevos equipos de colaboradores.

II. Cultura emprendedora

Entre los comportamientos característicos de una organización que carece de una cultura emprendedora, está el castigo al fracaso y a las desviaciones de lo previsto. Aunque el resultado no haya sido el esperado y la responsabilidad recaiga en quien tomó las decisiones, se aplican castigos variables que generan temor y parálisis en los trabajadores. En cambio, las organizaciones con cultura emprendedora asumen las fallas y fracasos como hechos asociados

a la curva de aprendizaje y como parte del impulso por lograr su objetivo final. El MIT divide la cultura emprendedora en dos factores: orientación emprendedora y clima organizacional.

a) Orientación emprendedora

Hay evidencias que indican que las organizaciones con una orientación emprendedora, cuyos trabajadores funcionan más como emprendedores (intraemprendedores) que como asalariados, son capaces de correr más riesgos, innovar y mostrar mayor proactividad. Una organización emprendedora es aquella que promueve la búsqueda de oportunidades, adaptando su estructura, su dirección y sus procesos con la idea de incrementar su agilidad, velocidad y creatividad. Estas empresas son propicias a las iniciativas personales y la autonomía para decidir. Esperan que todos los colaboradores, independientemente de su nivel jerárquico, busquen y pongan en práctica las soluciones. Además inculcan en los trabajadores el sentimiento de que cada uno es líder de su propio negocio, si bien articulados con el resto de los colaboradores y alineados con los objetivos organizacionales.

La orientación emprendedora de una organización comprende cinco factores (Belausteguigoitia y Portillo, 2004):

- Proactividad Es la actitud de anticiparse a los problemas. Los miembros de las organizaciones proactivas no dejan las cosas para el final y los problemas que surgen los resuelven de inmediato, así que están en constante búsqueda de oportunidades.
- Innovación. Es la capacidad de romper viejos paradigmas y descubrir constantemente nuevas formas de hacer las cosas. La innovación y la creatividad son conceptos difíciles de disociar.
- Riesgo. Quienes son emprendedores asumen riesgos calculados; no son ni suicidas ni pecan de ser demasiado cautelosos, sino que miden bien los riesgos de sus emprendimientos. La cultura de castigo al fracaso lleva a que los miembros de las organizaciones no se arriesguen y pierdan el espíritu emprendedor.
- Agresividad en la competencia. Las personas y organizaciones con espíritu emprendedor no se asustan fácilmente ante sus competidores; por el contrario, se sienten impulsadas a mejorar. No temen competir y, como los buenos deportistas, saben perder, pues toman las derrotas como enseñanzas importantes que les sirven para fortalecerse y enfrentarse al rival con mejores posibilidades de éxito.
- Autonomía. Suelen ser emprendedoras las organizaciones que consideran que deben fomentar un ambiente de libertad entre sus colaboradores; por ello, les otorgan mayor autoridad, responsabilidad y poder de decisión. Evitan la excesiva burocracia, así como una supervisión y control asfixiantes.

b) Clima organizacional

Hay investigaciones que indican que el clima de la organización se relaciona con la permanencia y el compromiso de los trabajadores con sus organizaciones (Arias Galicia et al., 2000). El clima organizacional puede definirse como las propiedades del entorno de trabajo que perciben los

empleados como características de la naturaleza de la organización, o bien, la manera como las personas perciben e interpretan el medio.

Bown y Leigh (1996) se refieren al clima psicológico organizacional y lo dividen en dos dimensiones: la seguridad psicológica (las percepciones que tienen los trabajadores de un ambiente seguro) y la significación psicológica (la percepción de las personas sobre el significado de su trabajo), y proponen tres factores para cada dimensión:

Los factores de seguridad psicológica que corresponden a la primera dimensión del clima psicológico organizacional son los siguientes:

- Apoyo del superior inmediato. Es la percepción del subordinado sobre la forma como lo trata su jefe. En esta dimensión se encuentran dos extremos. En uno se localiza un estilo inflexible y rígido como un síntoma de falta de confianza en el subordinado para efectuar el trabajo sin una supervisión estrecha; en el otro, en cambio, el estilo permite cambiar los métodos para aprovechar los errores y aplicar la creatividad para solucionar los problemas.
- Claridad del trabajo. Es el grado de precisión en la descripción de las funciones y expectativas de un trabajo. Si las situaciones del trabajo y las expectativas respecto de los resultados son imprecisas, aumenta la tensión y disminuyen la satisfacción y el compromiso (Arias Galicia, 1989; Kahn, 1990).
- Expresión de los propios sentimientos. Es la percepción del trabajador de las consecuencias organizacionales de manifestar sus ideas y sentimientos. Si los miembros de la organización se sienten en confianza para comunicar sus ideas y sentimientos, tendrán una favorable percepción de su entorno laboral.

La significación psicológica, faceta profunda y en cierto sentido filosófica, incluye estos tres factores:

- Contribución personal. Es la percepción de un trabajador acerca de la importancia y del significado de su trabajo como medio para alcanzar las metas de su organización. Si la persona siente que su esfuerzo contribuye a los procesos y resultados de la organización, percibirá que su trabajo es importante, y ese sentimiento puede dar un gran significado a las actividades realizadas.
- Reconocimiento. Es la convicción de que la organización aprecia y valora el esfuerzo, las aportaciones y los resultados de un trabajador. Una de las motivaciones más poderosas para un trabajador es que su organización lo reconozca. Lamentablemente, hay patrones y jefes que niegan este reconocimiento por considerar que propicia que el trabajador solicite aumentos de salario, que no están dispuestos a otorgar ("ya que lo hago tan bien, ¿por qué no me paga mejor?").
- Trabajo como reto. Es la percepción de una persona sobre el grado que su trabajo le exige del uso de sus capacidades y habilidades. Una de las fuentes de desarrollo personal en el trabajo consiste en enfrentarse a problemas y resolverlos aplicando sus habilidades y la creatividad. Si

quienes asignan tareas a otros no les permiten poner en juego sus talentos y no hay espacios para la expresión de la creatividad y el ingenio, los trabajadores interpretarán su entorno como poco estimulante y carente de significado.

El diseño de un clima organizacional apropiado ejerce una influencia positiva en el ambiente de trabajo y en la cultura emprendedora, además de traer otros beneficios (Belausteguigoitia, 2000).

III Formación de intraemprendedores

La formación de los trabajadores en el espíritu emprendedor debe darse en todos los niveles jerárquicos. Implica cambiar las posturas de aversión al riesgo y de rechazo de nuevos paradigmas por las que se pone en tela de juicio el statu quo y se buscan obsesivamente oportunidades.

Timmons (2004) hace una distinción entre los gerentes tradicionales y los que funcionan más como emprendedores dentro de las organizaciones. Los primeros poseen buenas habilidades gerenciales, pero son reacios a correr riesgos y a innovar. En el caso de los gerentes administrativos, la diferencia es notoria: se sujetan firmemente a los presupuestos y paradigmas establecidos y cierran la puerta al desarrollo o a la implantación de nuevos productos, sistemas o procesos, debido a que, como su naturaleza no permite predecir su resultado, generan incertidumbre. Los gerentes emprendedores son capaces no sólo de aceptar cambios que repercuten en el statu quo, sino de propiciarlos. Asumen mayores riesgos y la incertidumbre no les resulta tan incómoda.

Así como existen administradores tradicionales o emprendedores, también podrían diferenciarse otros colaboradores por su disposición emprendedora. Cada colaborador tendría la posibilidad de actuar como emprendedor en su organización. Con esto, además de contribuir a la empresa, ganaría un sentimiento de libertad.

Conviene a las organizaciones contar con colaboradores de naturaleza emprendedora, pero no es fácil formarlos en este modo de pensar y actuar.

a) Formación de líderes

Es indispensable que quienes dirigen a otros estén bien capacitados para promover el espíritu emprendedor en sus grupos de trabajo. Deben adoptar estilos de liderazgo que propicien el crecimiento, que permitan la delegación de responsabilidad y la autoridad y que pongan en juego todos los talentos y las capacidades de sus colaboradores. Los líderes pueden crear el ambiente necesario para la expresión inteligente y creativa de sus subordinados, necesaria para la generación de nuevas ideas.

b) Capacitación del personal

La capacitación de los trabajadores comprende aspectos teóricos y prácticos, es decir, que contemplan tanto los fundamentos del espíritu emprendedor en las organizaciones, como ejercicios, discusiones y talleres dirigidos a la generación e implantación de ideas.

c) Rotación de puestos

En los últimos años, se ha popularizado la práctica de la rotación de puestos, con la idea de fomentar el trabajo en equipo y lograr que los empleados tengan un conocimiento integral de los procesos de las organizaciones. Así se despierta la conciencia de los trabajadores sobre los problemas que enfrentan sus colegas de otros departamentos, además de que se propicia la generación de ideas y la solución de problemas desde puntos de vista diferentes. Hay varias formas de rotación de puestos, que van desde algunos días hasta períodos más prolongados.

d) Incentivos al intraemprendedor

Las organizaciones premian el buen desempeño grupal, las innovaciones y el espíritu emprendedor con la idea de fomentar el trabajo en equipo e incentivar el pensamiento creativo. Estos sistemas de retribución, lejos de inhibir la toma de decisiones de naturaleza emprendedora, con todos los riesgos que implica, la promueve.

IV Desempeño

El buen desempeño es resultado de la correcta articulación de los tres pasos que acabamos de ver (estrategia y estructura emprendedora, cultura emprendedora y formación de intraemprendedores). Debe tenerse el cuidado de definir adecuadamente los indicadores con los que se miden los resultados (desempeño) y no pretender que los buenos resultados en la difusión de la cultura, la generación de ideas y la formación de intraemprendedores se reflejen en los estados financieros en el corto plazo.

Es fundamental evaluar los resultados obtenidos para validar o modificar el modelo MIT. Quizá haya que realizar cambios en alguna de las fases para lograr mejores resultados. Estos procesos, en los que una fase posterior realimenta a otras anteriores, se ilustran en el modelo con las flechas ascendentes (véase la Figura 1).

Conclusión

Las organizaciones que han perdido el espíritu emprendedor tarde o temprano se anquilosan, se empolvan y mueren, debido a que son superadas por empresas más dinámicas. La tarea que deben realizar para recobrar ese espíritu es complicada, pero posible. El MIT puede ser de utilidad no sólo para las organizaciones que desean recobrar una dinámica emprendedora, sino también para las que aspiran a conservarla. ♦

Referencias

- Arias Galicia, Mercado, P. y Belausteguigoitia (2000). El compromiso personal hacia la organización, la búsqueda del empleo la intención de permanencia y el esfuerzo. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, (19); 1.
- Belausteguigoitia, I. (2000). La influencia del clima organizacional en el compromiso hacia la organización y el esfuerzo en miembros de empresas familiares mexicanas. Tesis Doctoral. Facultad de Contaduría y Administración. UNAM.

- Belausteguigoitia, I. y Portillo, S. (2004). The family business in Chile and Mexico: organizational climate as antecedent of entrepreneurial orientation. En Entrepreneurship in Latin America, cap. 15. Praeger.
- Brown, S.P. y Leigh T.W. (1996). A new look at psychological climate and its relationships to job involvement, effort and performance. , 81.
- Bygrave, W. (1997). The portable MBA in entrepreneurship, 2a. ed. John Wiley & Sons.
- De Clerq, D., Castañer, X. y Belasteguigoitia, I. (2005). Lobbying for and getting entrepreneurial ideas accepted within an established organization. Frontiers of Entrepreneurial Research. Babson College.
- Timmons, J. (2004). New Venture Creation, 6a ed. McGraw-Hill.