

El Ser Emprendedor: modelo para desarrollar comportamiento emprendedor individual y corporativo

Mario Dehter
Justo Ahora® Cambio y Desarrollo Organizacional
<http://www.justoahora.com>
mdehter@justoahora.com

Resumen:

“Es mucho más fácil lo que me es familiar que explorar lo desconocido”, afirman muchos. Pero, adoptar *lo familiar* también conlleva peligros considerando: cómo, con qué velocidad y dirección cambia el entorno local, regional y global. El impulso con que algunos toman coraje de “ser emprendedor” resulta vital para la salud cultural y económica de la comunidad donde viven o para la organización en la que trabajan. Aquí se presenta la anatomía del emprendedor y se describe el modelo de su pensamiento en torno de las siguientes cuestiones: ¿dónde está la oportunidad?, ¿cómo capitalizarla?, ¿con cuáles recursos?, ¿cómo controlarlos?, ¿con cuál estructura?

Palabras Clave:

Actitudes, Comportamientos, Emprendedor, Formación, Oportunidades, Recursos

1. Percibir la necesidad de “ser emprendedor”

Desde mediados de los '80, repentinamente, se puso “de moda” investigar sobre el emprendedorismo y por todo el mundo se propagaron ideas cubriendo múltiples aspectos de este “suceso”: *ser emprendedor*. Pero, equivocadamente, mucha gente piensa que “ser emprendedor” es mejor que ser “cualquier otra cosa”; como si podría establecerse diferencias cualitativas entre “un emprendedor” y el resto de los mortales...

Para tener mejor oportunidad de comprender esta Ponencia, ruego considerar cuatro cuestiones básicas de mi pensamiento al respecto:

- 1) No es mejor «ser» emprendedor que «no serlo» en términos de calidad humana.
- 2) No es el *emprendedor* alguien particularmente “diferente” o “excepcional” con relación a sus *vecinos*, sólo se trata que el emprendedor tiene formas diferentes de comprender lo que sucede en su entorno y se comporta de una forma diferente a como lo hacen los que no son emprendedores; siendo que “diferente” no quiere decir “mejor”.
- 3) Es el entorno (sociocultural, económico, tecnológico y comercial) lo que produce conductas emprendedoras y no *algunas cualidades especiales* de la personalidad de *individuos particularmente dotados*; quizás, algo que todavía falta investigar con rigor científico, es posible que el “comportamiento emprendedor” influya en el éxito de un emprendimiento, pero no que por sí mismo (el comportamiento) crea o mejora algo sino existen las condiciones ambientales que lo hagan posible; y
- 4) El “ser emprendedor” no está ligado inextricablemente a la idea de “negocio lucrativo”, ni a la “innovación aplicada a la creación y/o mejora de bienes y/o servicios”, ni al “autoempleo” o la “satisfacción de necesidades económicas personales”. Encuentro que personajes como José de San Martín, Sor Teresa y Albert Sweitzer fueron emprendedores ejemplares y ninguno de ellos, como miles de personas y organizaciones del Tercer Sector que pueden considerarse como ejemplos similares, tuvieron motivaciones ni fueron animados para hacer lo que hicieron por ninguna causa “comercial”. Es decir, se tiene o se desarrolla “naturaleza emprendedora” independientemente si eso produce “dinero” o no.

Pero el eje de la discusión desatada desde la irrupción del “emprendedorismo” en “la aldea” siempre pasa por cómo describir el “ser emprendedor”. En general, el denominador común tanto de los enfoques economicistas, como sociológicos, psicológicos y filosóficos, son las capacidades o con-

diciones tales como: la innovación, la flexibilidad, la iniciativa, la toma de riesgos, la creatividad y la orientación al crecimiento

“Popularmente”, el término “emprendedor” se asocia con fundador y gestor de una nueva empresa; esta visión, tan injustamente acotada, se suele reforzar con cientos de historias de sucesos como desde el mítico Bill Gates al caso de Joanne K. Rowling, la autora de “Harry Potter” (ya que de misticismos estamos procurando NO hablar...). Pero, ¿qué ocurre con el buen carpintero que se instaló a la vuelta de su casa, o la chica, docente de literatura, que creó un “taller literario” en la otra esquina? ¿Podríamos suponer que Bill Gates y el jovencito que instaló un humilde local donde reparo mi ordenador tienen la “misma pasta” emprendedora? ¿Son, todos estos casos, “emprendedores”?

A la vista de cómo viene “girando la aldea” en estos últimos 20 años, ninguna definición de “emprendedor” resulta ser suficientemente precisa ni prescriptiva para quienes deseen explorar o “explotar” su potencial emprendedor. Por cada caso como “Microsoft” y por cada “best seller” publicado hay millones de nuevos productos informáticos y novelas que muy posiblemente han intentado ser innovadores, flexibles, dinámicos, razonablemente arriesgados, creativos y han procurado mantener su orientación al crecimiento... pero han fallado en sus intentos o no pudieron sostener por algún tiempo el empuje necesario para alcanzar el rango de la “existencia”.

Si el pensamiento se reduce a igualar al “emprendedor” con la “excelente organización empresarial” se corre el peligro de “equivocarse en grande”. Ya en 1983, el estudio realizado por la afamada (indiscutible) consultora McKinsey & Co concluyó que las compañías de pequeño y mediano tamaño en condiciones de resistir los embates de la globalización (para ese entonces) *en cierne*, requerían ventas anuales de u\$s 2,5 millones como tope mínimo, y que la única forma consistente de lograrlo era el desarrollo constante de nuevos productos y la conquista de nuevos mercados basándose en estrategias muy agresivas e innovadoras (Cavanagh et al, 1983). Algo que, obviamente, está muy por en cima y lejos de las más optimistas proyecciones de crecimiento promedio de las empresas que se crean en cualquier mercado de “la aldea”.

Es más, todos somos conscientes que las corporaciones globales más grandes como Microsoft, IBM, Dupont, Carrefour, CNN, Kodak o Mitsubishi, entre otras pocas miles, simplemente son las que mejor saben innovar, tomar riesgos y desarrollar su creatividad haciendo que cada uno de estos atributos “emprendedores” se transforme en un hecho real, para nada teórico, y que su crecimiento continuará extendiéndose a menos que un cataclismo (de cualquier tipo) comprometa la estabilidad física y sistémica de “la aldea”.

La «pregunta rectora» para quien se suponga “ser emprendedor” es: *¿cómo yo puedo hacer operacional mis habilidades para innovar, ser flexible y creativo?* Para ayudar a esta persona a descubrir algunas respuestas primero debemos mirar y comprender la conducta emprendedora. En principio debemos desechar la noción que “ser emprendedor” es un *todo-o-nada* acerca de los rasgos que algunas personas u organizaciones sí poseen y otras no poseen. Más bien, debe verse al “emprendedor” en el contexto de un rango de conducta. Para simplificar nuestro análisis, es útil ver los *extremos* de la conducta directiva siguiendo las investigaciones de Howard Stenveson y colaboradores.

En un extremo se ubica el tipo de *Gerente Promotor* que se siente muy seguro de sí mismo y de su habilidad para detectar y aprovechar las oportunidades. Este gerente está atento a las cosas “sorpresivas” y no sólo espera adaptarse a los cambios que detecta y procura capitalizar para sí, sino que mantiene una férrea actitud para *hacer que las cosas sucedan*.

En el otro extremo, está el tipo de *Gerente Administrador* que suele confiar en el statu quo y percibir a los cambios como amenazas de la estabilidad de todo aquello que ya disfruta; procura organizar eficazmente los recursos existentes con la dirección de la previsibilidad que le brinda su experiencia y, sobre todo, siente que la incertidumbre lo pone en peligro

La mayoría de las personas, obviamente, se ubican en alguna parte entre estas conductas directivas extremas. Pero podríamos asumir que cuanto la conducta se acerca más al extremo del “Promotor” la persona tiene mayores chances de *irrumper* como un emprendedor.

Cuando comienza a prevalecer el reconocimiento de satisfacer sus propias necesidades, la tendencia de comportamiento natural de la mayoría de las personas se orienta hacia el extremo del Promotor, dentro del espectro de la conducta; se reconocen cuáles son los propios intereses sobre los que apoyar sus expectativas de progreso y se aferra a ellos mucho más firmemente que las personas más inclinadas hacia el extremo Administrador. Los recursos personales de mayor valor que satisfacen el rol del Promotor resultan ser la inteligencia, la energía y la experiencia —no es el dinero, ni otras cosas materiales disponibles¹.

Existe una íntima relación entre la oportunidad y necesidades del individuo (Stevenson, 1985). Para reconocer una oportunidad emprendedora, la perspectiva debe encontrar dos pruebas: 1) debe representar un estado futuro deseable, que involucre una clara percepción de desarrollo o, por lo menos,

¹ “Si usted quiere arreglar el futuro, comience arreglando el suyo. De cara a la guerra, la pobreza, el desempleo y la recesión, las necesidades del mundo comercial son menos codicia y más amor”, dice Tim Sanders, CEO de Yahoo! y uno de los mentores del éxito comercial de la afamada lencería “Victoria’s Secret”, quien demuestra en un breve pero “in-

de mejora de las condiciones para el crecimiento (Bandura, 1977); y 2) el individuo debe creer que es posible alcanzar ese estado. Esta relación identifica cuatro grupos representados en la **Figura 1**.

Es común observar que en las empresas, de todos los perfiles y tamaños, existen dificultades para alentar actitudes emprendedoras en su capital humano cuando los intereses individuales de sus miembros no coinciden con el interés corporativo. Los ejecutivos pueden reforzar su posición o pueden acrecentar su ingreso sirviendo a su statu quo a través de acciones a corto plazo y prontamente mensurables como reducciones del costo recortando presupuestos o “desagregando” componentes necesarios en algunos procesos, aunque tales “logros” no contribuyan —o puedan dañar— el bienestar a largo plazo, incluso, de la compañía.

Conciliar las metas corporativas (organizacionales) con los intereses individuales para provocar la tendencia de sus individuos hacia comportamientos emprendedores no es una tarea fácil para las compañías que, en su propio eje donde encajan sus valores y su misión, no está debidamente considerado el valor de su capital humano y su conocimiento.

Primero debe existir una comprensión de las maneras en que las mentalidades del Promotor y del Administrador ejercen sus respectivas influencias, sistémicas y funcionales, en la organización. En esta Ponencia intentamos facilitar esa comprensión y presentar un modelo que permita analizar los aspectos esenciales del *ser emprendedor* en las organizaciones de cualquier perfil y tamaño. Nuestro objetivo es ofrecer algunas sugerencias prácticas para promover una alentadora cultura de *ser emprendedor*, basándonos en nuestras metodologías y contenidos desarrollados en la “Cátedra Oscar Wortman – Desarrollo de Vocaciones Emprendedoras” que hemos creado en la Universidad Nacional de General San Martín (Buenos Aires, Argentina)².

Figura 1
Percepción de la Oportunidad Emprendedora

		Deseo de un futuro caracterizado por el crecimiento o el cambio	
		Si	No
Autopercepción y confianza en el poder y habilidad para lograr metas	Si	Emprendedor	Gerente satisfecho
	No	Potencial emprendedor frustrado	Funcionario burocrático consumado

tenso” artículo que *el camino a la prosperidad se pavimenta con el compromiso con la generosidad* (Sanders, 2002).

² Página web: <http://www.unsam.edu.ar/unsam/secyt/DVE2001>

2. Proceso Emprendedor

Los miembros de cualquier tipo de organización (no *típicamente* emprendedora) tienden suponer que los *efectos internos* de las *presiones externas* (por ejemplo los cambios en el mercado) no están bajo su control y, consecuentemente, que su potencial emprendedor depende totalmente de factores externos. Esta limitación, en cómo se comprende el problema, impregna la conducta de toda la empresa, generando como resultado que las decisiones sólo se toman en el más alto nivel y se confía mucho más la estructura de las jerarquías que las capacidades funcionales.

En las decisiones organizacionales, Administradores (funcionarios) y Promotores (emprendedores) proceden con un contenido (intención) y orden muy diferente de preguntas, según la Figura 2.

Figura 2
Modelos de aproximación y enfoque mental administrador-promotor

Preguntas que hace el Administrador	Respuestas que busca el Promotor
1) ¿Qué recursos yo controlo?	1) ¿Dónde está la oportunidad?
2) ¿Qué estructura determina la relación entre nuestra organización y el mercado?	2) ¿Cómo yo capitalizo la oportunidad?
3) ¿Cómo yo puedo minimizar el impacto de los otros en mi habilidad para lograr los objetivos?	3) ¿Cuáles recursos yo necesito?
4) ¿Cuál es la oportunidad más apropiada?	4) ¿Cómo yo logro controlar los recursos que necesito?
	5) ¿Cuál es la mejor estructura?

El impacto que producen tales estilos de comprensión de la realidad, sobre el comportamiento que se adopta, se pone claro cuando rastreamos el modelo del pensamiento dominante en la organización.

Con el propósito de comprender, por su contraste, estas diferencias sistémicas y funcionales de am-

bos extremos del comportamiento presentamos a continuación un esquema (Figura 3) que iremos explicando en los apartados sucesivos de esta Ponencia.

el mercado) vinculada con un factor interno (como un recurso) y la orientación del segundo hacia el primero. El tipo Promotor constantemente se armoniza con los cambios medioambientales que pueden hacer pensar en una oportunidad como algo favorable que amerita ser aprovechada, mientras que el tipo Administrador quiere conservar los recursos y reacciona defensivamente a las posibles amenazas que podrían desgastarlos (Ver Figura 3, parte A).

Los emprendedores no son simplemente “oportunos”; sobre todo, son creativos e innovadores. El emprendedor no pretende, necesariamente, romper con todo lo que existe; quizás sólo procure una nueva combinación de viejas ideas para generar una nueva aplicación con ellas. Muchas nuevas empresas de la industria informática, por ejemplo, están alterando muy ligeramente la tecnología existente para acomodarla a los segmentos del mercado recientemente percibidos³.

La historia reciente del fulgor y ocaso de “grandes corporaciones World-Class” demuestra que obsesionarse con absolutismo en el poder de los recursos y conocimientos adquiridos las tornó incapaces de percibir los cambios medioambientales importantes. Estas compañías convirtieron a sus *oportunidades* en «problemas» por el miedo a que el cambio les resultara una fuerza perdedora.

Por el otro lado, para las empresas que se aproximan a un esquema mental Promotor las presiones externas actúan como un factor de fortalecimiento interno y estimulan el reconocimiento de las oportunidades. Estas presiones incluyen *i*) a los rápidos cambios tecnológicos que abren nuevas puertas y cierra otras, *ii*) el comportamiento de los consumidores cada vez “más infieles”, *iii*) los valores sociales que definen renovados estilos o costumbres de vida y *iv*) las normas reguladoras que afectan las reglas del mercado.

Debe reconocerse que estar atento y aprovechar oportunidades, así como ser un innovador, conlleva costos que suelen, paradójicamente, alentar a los ejecutivos a resistirse a los cambios. La mayoría tienden a aceptar la rutina y las situaciones predecibles. Esto no se debe a la pereza o la falta de criterio para aventurarse a desafíos nuevos; más bien, sobre todo en los países latinoamericanos, simplemente se inclinan más al extremo administrativo del espectro del comportamiento que al extremo emprendedor porque no disponen los recursos financieros y tecnológicos suficientes para encarar el aprovechamiento de muchas oportunidades que se les presenta. Hay muchos factores que explican esto. En general, el contexto externo de las empresas latinoamericanas deben “transar” con altísimos grados de incertidumbre por la inestabilidad política y de las reglas económicas en juego.

³ (¿Quién quiere mi viejo mouse *a bolilla*?... ¡acabo de comprarme uno óptico!... para darle el mismo uso...)

2.2 ¿Cómo yo capitalizo la oportunidad?

La habilidad para identificar circunstancias favorables es importante pero no es bastante para calificar a una persona como un emprendedor; porque “para cuando se ha investigado a fondo una oportunidad, puede ser que ya no exista” (Bhidé, 1999).

Muchos pensadores innovadores nunca consiguen llevar sus ideas a la práctica. Los Promotores, sin embargo, se mueven rápidamente más allá de la identificación de una oportunidad hacia su persecución para aprovecharla y concretarla en la acción (aún cuando quede para algún investigador, que lo desee hacer, saber cómo y por qué esas “acciones” resultarán o no exitosas). Los “seres emprendedores” son como los vendedores ambulantes de paraguas que ponen su “mesita” inesperadamente en la esquina de cualquier calle céntrica de su ciudad cuando apenas retumban los primeros truenos.

Para el Administrador, el compromiso de poner una nueva idea en acción es tiempo que consume y, de hecho, de larga duración. Los Administradores se mueven tan despacio que parecen estar realmente como detenidos; aún cuando establezcan en sí el compromiso de poner en marcha un impulso innovador, son demasiado lentos para mudar su «tenacidad para la defensa» hacia *la tenacidad agresiva* orientada al logro de algo que los inspira pero que difiere del statu quo.

Los emprendedores tienen la reputación de los ágiles jugadores para ganar entrando y saliendo rápidamente de situaciones riesgosas; pero quisiera que quede muy en claro que moverse con rapidez no garantiza el éxito. Es necesario que los emprendedores puedan reconocer los beneficios y los riesgos implícitos en las oportunidades que perciben y piensan capitalizar; sólo es posible *mediante la construcción y análisis de prototipos* que reproduzcan en una razonable pequeña escala cómo funciona lo que van a hacer, cuánto cuesta producirlo, qué ventajas ofrece y el “¿por qué?” de cada una de estas cuestiones.

“A juzgar por todas las habladurías que circulan en torno a los planes de negocio, podría llegar a pensarse que lo único que se interpone entre un posible emprendedor y un éxito espectacular son brillantes gráficos a cinco colores, una serie de hojas de cálculo muy meticulosas y una década de previsiones financieras desglosadas mes a mes” (Sahlman, 1998).

Cuando alguien se siente impulsado a *ser emprendedor*, pero no tiene los recursos ni la experiencia de las “corporaciones world-class”, la proyección comercial y financiera mayor a 18 meses detallada mensualmente, es, cuando menos, un acto de imaginación; porque las nuevas empresas se enfrentan a muchos factores desconocidos que impiden pronosticar de antemano los ingresos y, mu-

cho menos, los beneficios.

Siendo el concepto más difundido que el Plan Negocio es como un mapa de un área a recorrer, en verdad hay que comenzar reconociendo que se trata de un camino futuro por un terreno desconocido. Nosotros procuramos entrenar y alentar a los participantes de nuestros programas de formación de emprendedores con esta visión: “El nuevo concepto del plan de negocio es el de una película acerca del futuro. Es decir, explican las tres variables importantes de la nueva organización: la gente, la oportunidad y el contexto como objetivos móviles (no concebidos estáticamente, sino como una relación de factores que van modificándose en el proceso de ser una nueva empresa a una empresa en marcha. En lugar de predecir el futuro, se trata de describir el tipo y clase de riesgo/beneficio (incluyendo las inversiones y costos de operaciones iniciales) que se está asumiendo en la empresa por crearse” (Block et al, 1985).

Quienes, exitosamente, adoptan riesgos procurando probar una oportunidad que detectan suelen ser personas que confían en que los recursos que les podrían faltar en el inicio los lograrán en el mismo esfuerzo de llevar sus ideas a la práctica. Stevenson (1985) trazó un análisis demostrativo de este comportamiento Promotor al referirse al equipo de diseñadores de CAD/CAM que ha sabido orientarse libremente al desarrollo de un sistema informático que requería unidades de disco que aún no estaban totalmente diseñados. Basándose en su conocimiento de la industria, los diseñadores se sentían seguros sobre los avances en la construcción de nuevas unidades de almacenamiento digital y, consecuentemente, lograron ofrecer los “productos correctos” al mercado tomando clara ventaja sobre lo que pudieron hacerlo hecho sus competidores que esperaron que el recurso apareciera.

Para la época en que el CAD/CAM estaba siendo desarrollado, todavía era característico que las personas y organizaciones en el extremo Administrador de la conducta eran reacios a la adopción de sistemas informáticos para su gestión (aún de sus cuestiones más cotidianas); resistían la adopción de tecnología digital para volcar y almacenar su conocimiento en soportes electromecánicos por desconfianza al cambio. CAD/CAM, también se adelantó a esta resistencia ambiental.

Stevenson concluye que el lapso de tiempo con que las presiones empujan a las compañías hacia el extremo Promotor o hacia el extremo Administrador del espectro su comportamiento es una mezcla compleja de factores personales de sus integrantes, factores organizacionales y fuerzas medioambientales que aprecian en Figura 3, parte B.

Las organizaciones y personas más orientadas al extremo Administrador suelen responder a sus

“preguntas de aproximación” tomando mucha cautela antes de comprometerse con las nuevas oportunidades. Los “Administradores” deben negociar con otros intereses en juego (muchas veces colegas o superiores) cuál estrategia deben componer y asumir para lograr las aprobaciones necesarias antes de actuar desde la idea hasta su puesta en marcha. Este proceso, en el mejor de los casos, sólo produce lentas evoluciones pero no les permite tomar ventajas revolucionarias (en términos de “buen impacto”) con sus iniciativas. Tal como suele aclarar nuestro colega Eduardo Kastika (Universidad de Palermo, Buenos Aires): *“lo perfecto es enemigo de lo posible”*. Generalmente la mentalidad Administrativa sólo perciben la necesidad de cambiar y transformarse en un *ser emprendedor* como el resultado de un fracaso en sus procesos de planificación.

Otra vez, la vertiginosa historia del desarrollo tecnológico de las últimas dos décadas nos sirve para aprender algo. Piense, ¿estaría usted utilizando este medio digital para acceder a esta Ponencia (esperanzadamente: para discutírmela en “tiempo real”) si, un día en el pasado, los americanos no se hubieran inquietado por el avance de la industria electrónica japonesa?

Los japoneses no se dedicaron a otra cosa que afinar sus sistemas de aprendizaje y la primer lección que aprendieron es que el cambio es inevitable y la clave exitosa es su capacidad para orientarse al mercado. Los japoneses comprendieron el mensaje del General Patton *“si te quedas mucho tiempo en el camino estudiando el mapa, seguramente serás atropellado por un blindado enemigo”*. Ellos no se limitaron a “analizar eternamente” cómo reducir el riesgo, sino que se abocaron de una manera muy práctica a tratar con él; aprendieron, también, que los comportamientos “Administrativos” retardan la acción por procesos demasiado “burocratizados” de decisión.

Las organizaciones y las personas del extremo “Promotor” procuran evitar largos estadios de deliberación procurando satisfacciones o aprobaciones para sus iniciativas porque saben que esas rutinas del procedimiento clásico de dirigir (no de conducir) retardan, costosa e innecesariamente, el proceso innovador. El modelo Promotor para capitalizar las oportunidades se basa en el logro de acuerdos “rápidos” sobre el compromiso creador y huir de la sofocante burocracia que “autorice” a la creatividad.

2.3 ¿Cuáles recursos yo necesito?

“Para la mayoría de los posibles emprendedores, el mayor reto no consiste en recaudar dinero sino en tener el ingenio y el empuje para arreglarse sin él. A tal efecto, resultará muy útil saber lo que es necesario para poner un negocio en marcha, y por qué es probable que esté en conflicto con lo que

quieren los inversores de riesgo y los bancos” (Block et al, 1985).

Los recursos que ofrecen algunas agencias gubernamentales, ONGs que promueven el desarrollo emprendedor y/o algunos programas de patrocinio que ofrecen algunas grandes corporaciones a “jóvenes innovadores” suelen alentar a algunas personas a suponer que es ese el “sujetador” necesario para no “torcerse un tobillo” transitando por el “Puente Oportunidad”.

En nuestra propia observación sobre varios cientos de casos emprendedores («propios» y relatados en la literatura especializada) hemos aprendido algo de mucho valor para el “ser emprendedor”: es más importante el compromiso con el propio impulso innovador que con cualquier otra ayuda que provenga desde afuera (lo que no resta predominancia a nuestra advertencia sobre que son necesarias condiciones objetivas del entorno para que un emprendedor irrumpa desde su idea al campo de los hechos).

Casos emblemáticos como Apple, Microsoft o Yahoo! demuestran que aún en un sector tan dinámico como la informática (quizás el más “inestable” por su propia compleja naturaleza) han logrado sus “goles” más trascendentales cuando ofrecían lo que los científicos del Desarrollo Organizacional llaman: *integración vertical pequeña* (Bhidé, 2000).

Si usted piensa en los volúmenes y mercados en los que participan corporaciones como Mitsubishi, McDonalds o la textil Benetton y analiza pormenorizadamente las superficies que ocupan y activos físicos y humanos que dependen directamente de su patrimonio comprenderá que no es necesario una cantidad ilimitada de recursos para que una buena idea resulte en un buen emprendimiento (por lo menos, por el mero hecho que no se dispone de todos los recursos para ponerse en marcha).

El *ser emprendedor* cubre con uso imaginativo de lo que dispone para hacerse de lo escaso. Por un rato piense en la cantidad de periféricos que están rodeando al ordenador que está utilizando en este momento que ni siquiera fueron imaginados por quienes construyeron el primer ordenador personal y que seguramente no hubieran lanzado si hubieran considerado la complejidad implícita en todo lo que se requiere para fabricar y comercializar un CD, un scanner o un protector de pantalla. Ahora, considere el software... y la caja tan bonita donde vino envuelto... y la etiqueta de código de barras que utilizaron para cobrarle ese producto y llevar control de existencias en la tienda que lo compró. ¿Ha considerado el pegamento que tiene la etiqueta de código de barras y el lector del código de barras que utilizaron para cobrarle su compra?

Los recursos del “ser emprendedor” puesto en marcha tienen dos aspectos muy elementales: a) los

que se disponen y b) los que faltan ☺. En el medio, sólo cabe considerar que “hacerlo posible” es una habilidosa forma de aprovechar intensivamente: “lo que hay”.

“Los emprendedores exitosos buscan mesetas de éxito dónde ellos pueden consolidar sus ganancias antes de intentar adquirir el control sobre recursos adicionales necesarios” (Stevenson et al, 1989)

“Consolidar sus ganancias” antes de ir “por más”, consiste en nivelar los recursos disponibles con la totalidad de la dotación necesaria que exige seguir una oportunidad detectada. La tensión prevalece entre la suficiencia de compromiso emprendedor y el beneficio potencial de “serlo” aún «cuando falten cosas» (por ejemplo, subcontratando o asociando). Ocuparse de esta tensión es parte del desafío de la excitación del ser emprendedor. (Ver Figura 3, parte C).

Dar pasos más grandes de lo que permite la costura... rompe los pantalones, como ocurre cuando un proyecto requiere recursos (incluyendo instalaciones, dinero e idoneidad) que no se tienen. Muchos emprendimientos fallidos no fracasan por cuestiones “de mercado” sino por el error de cálculo financiero sobre la posibilidad real de sus inversores frente a un imprevisto. Esta falla está entre las primeras tres causas de la mortandad empresarial y es frecuente incluso en empresas con gran experiencia... pero con poca imaginación como para que si no se pueden “estirar” los fondos, se puede “contraer” el presupuesto desagregando partes del proyecto hasta consolidar las ganancias que permitan avanzar hasta un nivel más elevado de ejecución.

Algunas grandes compañías parecen creer que podrán hacerse exitosamente cargo de todas las oportunidades que se les presentan con los recursos que ya disponen. La compra espectacular de Aerolíneas Argentinas por parte de Iberia, en el negocio del transporte aéreo, y su humillante retirada subsiguiente es sólo un caso entre los cientos que se han difundido (ni sospechamos los “errores de cálculo” que aún, en absoluto silencio, pagan varios otros).

En el extremo Administrativo del comportamiento, la tendencia es sólo tomar decisiones de ejecución cuando hay seguridad de poseer los recursos totales. Una vez puesto en marcha un proyecto, las demandas de recursos adicionales ponen a los Administrativos como “en un pantano de análisis” y “retrasos burocráticos”; el pretender evitar tales problemas hace imposible que se establezca ningún tipo de compromiso con la innovación.

En realidad, la cuestión atinente a los recursos necesarios es mucho más sencillo de lo aparenta. ¿Qué le sugiere el término “*incremental*”? Averígüelo si no comprende el significado porque esa es la clave por las que organizaciones y personas “Promotoras” logran verdadero poder de realización:

van “complicando” su lista de recursos necesarios a medida que se va “complicando” su emprendimiento, nunca avanzan antes de nivelar “ingeniosamente” (que no es “temerariamente”) lo disponible con lo necesario para dar el siguiente paso.

2.4 ¿Cómo yo logro controlar los recursos que necesito?



¿Se ha preguntado alguna vez por qué el coyote nunca puede cazar al correcaminos? Porque el correcaminos controla la situación; además —quizás también por otros motivos que desconocemos— el coyote no sabe lo que sí conoce el correcaminos: *las trampas tienen patas cortas...* Toda la

estrategia del coyote consiste en aprovechar recursos (tramosos) que no están bajo su control; y por obvio que parezca, vale la pena aclararlo: para conseguir cualquier clase de objetivo tienen que controlarse los recursos empleados.

Obviaremos aquí la discusión sobre cuál orientación emprendedora tiene cada uno de estos personajes⁴. El coyote se aferra al objetivo de cazar al correcaminos (hasta un límite obsesivo), pero asume riesgos descontrolados que culminan no sólo frustrando su expectativa sino, mucho más “dramáticamente”, su propia seguridad. El correcaminos *hace su vida*. Si esa forma de vivirla lo lleva por el sendero en el cual el coyote le ha puesto una trampa encuentra la manera de no sucumbir en las fauces de su enemigo. Controlar y evitar las trampas del coyote ya parece un divertimento para el correcaminos y es, en definitiva, lo que termina divirtiendo al espectador.

Usted, ¿ha considerado que si el coyote se detuviera a reflexionar en las implicancias de los métodos y elementos que utiliza sería altamente posible que encuentre una estrategia apropiada para lograr cazar al correcaminos?. Aunque la naturaleza de los coyotes es cazar correcaminos, el de la historieta nunca podrá lograrlo porque parte del supuesto equivocado: no tiene control ni sobre la “caída libre de grandes rocas en profundos acantilados” ni se ha dado cuenta que la naturaleza de éste correcaminos es evitar las trampas que le pone ☺.

No obstante, un día el correcaminos puede sucumbir en las garras del coyote porque el coyote descubre la estrategia de largo plazo que le dará mejores resultados: establecer todas las alternativas, evaluar todas las posibles consecuencias y decidir ejecutar la estrategia que conlleve menor riesgo personal con mayor probabilidad de éxito. En definitiva, para que el coyote atrape al correcaminos,

⁴ Aunque en uno de los 14 talleres que forman parte de la metodología didáctica de la Cátedra Oscar Wortman – Desarrollo de Vocaciones Emprendedoras” (<http://www.unsam.edu.ar/unsam/secyt/DVE2001>) es precisamente que los alumnos identifiquen rasgos emprendedores en el comportamiento del Coyote y del Correcaminos.

necesita controlar los recursos con los quiere cazarlo.

Dos factores importantes son *i*) la habilidad para reconocer los recursos mínimos indispensables, y *ii*) la perspicacia para reducir sus costos aprovechando utilizar recursos externos que puedan, por ejemplo, subcontratarse delegando de esa manera las preocupaciones por el mantenimiento y costos de amortización de aquello que no es un insumo permanentemente necesario.

Podría suceder que si el emprendimiento consiste en la fabricación de indumentaria, el emprendedor perciba que los costos de confección de sus productos resultan con una ecuación más razonablemente ventajosa si terceriza los procesos de corte y costura en talleres externos especializados (no requiere maquinarias, personal a cargo y todos los riesgos financieros implícitos en eso).

El comportamiento del extremo Promotor piensa que todo lo que en realidad necesita es la habilidad para utilizar los recursos; en tanto que el comportamiento del extremo Administrador piensa que sólo se pueden controlar adecuadamente los recursos que tiene bajo su propiedad y control directo.

El *ser emprendedor* aprende a utilizar muy bien los recursos que poseen otras personas; aun considerando que en un nivel del desarrollo de su emprendimiento opte, en el futuro, incorporar internamente esos recursos que, en principio, subcontrata a terceros. Por ejemplo: al alcanzar un cierto nivel de volumen de ventas, el fabricante de indumentaria decide que no puede seguir arriesgando que un proceso importante de la confección de sus productos sea realizado por un proveedor externo. (Ver Figura 3, parte D).

En contextos dinámicos con vertiginosos cambios tecnológicos y en los hábitos de consumo es frecuente que los emprendedores consideren que el control del recurso no está limitado por su posesión física por tres razones básicas: 1) *la especialización*, hace menos riesgoso y más económico utilizar recursos externos para determinados procesos de la fabricación de un producto o la prestación de un servicio (por ejemplo el cromado de piezas metálicas); 2) *el riesgo de obsolescencia*, precisamente derivado de tecnologías de alto costo de instalación y mantenimiento o de actualización periódica (por ejemplo el webhosting para una tienda virtual); y 3) *mayor flexibilidad*, procurando reducir los costos de la puesta en marcha o para optimizar estrategias (por ejemplo, la contratación de servicios de logística para el almacenamiento y distribución de mercaderías).

Las organizaciones y personas cercanas al extremo “Administrador”, aferrados a un sentido de la jerarquía, suelen acentuar su poder y su prestigio basándose en la propiedad de sus recursos. Para la cultura de muchas corporaciones, la magnitud de la propiedad sobre los recursos y el mando directo

que pueden ejercer sobre su funcionamiento determina su grado de poder y resulta ser una fuente importante para su autoconfianza (e incluso tiene impacto en la autoestima que generan entre sus miembros); las principales razones de esta forma de pensar son: 1) *la eficacia*, asegurada por un estricto seguimiento de la ejecución de lo que el recurso debe hacer; 2) *la estabilidad*, suponiendo que la eficacia gerencial aislará al recurso de las turbulencias externas, además de que la propiedad también crea familiaridad suficiente como para que la cadena de recursos que interviene en cada proceso identifique el orden que estabiliza al conjunto del sistema a través del tiempo; y 3) *los usos y costumbres*, que sugieren que la posesión del recurso previene el riesgo competitivo que, en caso de no tenerlo dominado, pase a oponerse o dificulte el flujo establecido de tiempos y presupuestos.

2.5 ¿Cuál es la mejor estructura?

El 71% de los emprendedores (Bhidé, 1999) han irrumpido como tales a partir de una idea inspirada en un trabajo en relación de dependencia desempeñado con anterioridad a la creación de su propio negocio; la mayoría de ellos porque se sintieron sofocados por una estructura organizacional estrangulada por la burocracia. Generalmente, resultan ser individuos que se han sentido agobiados o maltratados, o desconsiderados por esfuerzos realizados procurando incentivar a colegas y superiores para que les aceptaran alguna iniciativa innovadora para un producto, una nueva línea de negocios o la exploración de un nuevo mercado. En el fondo, el *ser emprendedor* anhela la libertad inherente en una estructura pequeña y flexible.

Existen notables diferencias en la forma de organizar los negocios entre el comportamiento Promotor y la mentalidad del Administrador. El “ser emprendedor” tiende a involucrarse directamente con los actores, asumiendo compromisos personales para que las tareas sean realizadas en tiempo y en forma, procurando sostener un alto índice de eficacia y eficiencia (McClelland, 1953, 1961, 1992).

Por otra parte, el Administrador establece y mantiene relaciones de una manera más formal: se confieren derechos, responsabilidades y autoridad en diferentes personas y segmentos de una organización y ha aprendido que para actuar no es necesario el contacto con aquellos que son afectados por sus decisiones.

Además de la forma como se establecen y mantienen las relaciones interpersonales, las diferencias sobre el tipo de estructura “promotora” o “administrativa” se verifica en la relación que se establece con los recursos. El “ser emprendedor” fomenta y participa activamente en redes informales in-

ternas y externas a su propia organización, donde la información fluye libremente, procurando ayudar a coordinar las actividades de cada uno; en tanto que la mentalidad administrativa, naturalmente, sostiene la organización jerárquica establecida entre los recursos. Pero está comprobado (por lo menos desde mediados de los años '60) que la jerarquía no sólo inhibe la búsqueda de oportunidades, sino que también afecta a la calidad de la comunicación y perjudica las capacidades de decisión. (Ver Figura 3, parte E).

Dice David Garvin, ganador del Premio Baldrige de la Calidad, que: *"los empleados deben sentir que los beneficios de la experimentación exceden el costo; de otra manera no participarán. Esto crea un desafío difícil para los gerentes, quienes quedan atrapados entre dos peligrosos extremos. Deben mantener responsabilidad y control sobre las experimentaciones sin sofocar la creatividad, penalizando con exceso las fallas que comentan los empleados"*⁵

Lamentablemente, hay quienes podrían confundir que las organizaciones abiertas que fundan los emprendedores podría ser debido a su incapacidad para gerenciar estructuras formales donde los sistemas puedan ser orgánicamente controlados (Semler, 1995). La creencia popular es estereotipar al emprendedor como un ser egocéntrico y desorganizado; esta misma creencia asume que los gerentes pueden ser individuos muy poco espontáneos o innovadores, pero pueden resultar ser buenos haciendo su trabajo. En la realidad, el *ser emprendedor* no es, necesariamente, un peor gerente que el perfil de pensamiento Administrador pero adoptan comportamientos absolutamente diferentes para conseguir lo que se proponen, siendo que estas diferencias están generadas en las siguientes presiones:

- *Necesidad de coordinar recursos que no se controlan.* Los emprendedores deben motivar, conducir y coordinar los recursos e insumos provistos por proveedores externos y se deben asegurar que tanto los recursos humanos como los insumos de los otros tengan disponibilidad y accesibilidad cuando son específicamente requeridos (Miner, 1980)
- *Necesidad de flexibilidad.* En un contexto dinámico, la información y el conocimiento que se está generando afuera de la propia organización resulta ser un recurso vital; los canales formales o jerárquicos de la información no garantizan que se logre acceder al conocimiento estratégico para tomar decisiones y entonces la estructura informal no representa una "incapacidad", sino que por el contrario, refleja una dúctil habilidad de conducción.

⁵ Citado en *"Si en tu campo sólo crecen aceitunas, pero deseas trigo"* (Dehter, 2000)

- *Deseo de los empleados por la independencia.* Los climas organizacionales con autoridad jerárquica relajada no conducen al caos sino que, por el contrario, brindan oportunidad de expresión que, en la mayoría de los casos, terminan aportando significativo valor capital y humano a la organización para el beneficio corporativo e individual (Semler, 1993).

Según la teoría clásica de la dirección, una estructura formal de jerarquías bien definidas, asegura la atención al seguimiento de los planes y un correcto desempeño funcional de cada segmento, a la vez que permite un estricto control de las actividades y sus responsables. Entre las presiones que acercan a la organización y las personas hacia el perfil Administrador se destaca:

- *La creciente complejidad de las tareas.* Debido a que planificar, dirigir, comunicar y controlar las funciones se vuelven cada vez más complejas por la velocidad del cambio externo: se *resiste* con eficiencia⁶ y la autoridad resulta ser cada vez más necesaria y queda más involucrada.
- *La cultura orgánica estratificada.* En tanto la actitud corporativa dominante es el apego a la rutina y el orden, una estructura más formal resulta ser más atractiva y tranquilizante.
- *Los sistemas del premio basados en el Respeto al Mando.* Las políticas de gestión de recursos humanos aprendidos refuerzan la formalidad y justifican .

3. Tres Instancias para Fomentar la Cultura y el Comportamiento Emprendedor

La actividad emprendedora es: "*La gestión del cambio radical y discontinuo, o renovación estratégica, sin importar si esta renovación estratégica ocurre adentro o afuera de organizaciones existentes, y sin importar si esta renovación da lugar, o no, a la creación de una nueva entidad de negocio*" (Kundel, 1991).

A esta altura debe estar en claro que el "ser emprendedor" es un rasgo de comportamiento que puede o no

verificarse en ciertos tipos de individuos y organizaciones. Obviamente, este perfil es más frecuente observarlo en las empresas más pequeñas y nuevas y en las personas de edad mediana que en per-



— *Muchachos, si estamos tan ocupados y tenemos tantos problemas... ¿por qué dedicarnos a algo tan esotérico como el "ser emprendedor"?*

⁶ En el II Congreso, quizás, hablaremos sobre *la eficacia*

sonas mayores o en organizaciones más grandes y antiguas; quizás porque la típica actitud “juvenil” es ser muy sensible a las condiciones que pueden favorecer su desarrollo. Lo que no quita que personas mayores y organizaciones “adultas” puedan tornarse emprendedoras si algo les provoca su capacidad de reaccionar *diferente* a la inercia de su historia.

Si los rasgos del “ser emprendedor” son inherentes a ciertos sujetos (individuos u organizaciones) o se forman a través del tiempo (“se nace” versus “se hace”) es una discusión que difícilmente tenga solución porque hay tantas explicaciones posibles como «emprendedores» y «emprendedores frustrados» existen desde que la humanidad registra sus hechos.

¿Son los emprendedores, el producto de algún proceso de generación espontánea regido por alguna ley genética, o son el resultado de algunas condiciones ambientales socioculturales, económicas, comerciales y tecnológicas que les crea necesidades y motivaciones para satisfacerlas por su cuenta y riesgo, o pueden ser el resultado de un proceso de aprendizaje metódico de aptitudes y actitudes que focalice su voluntad de poder lograr lo que desean controlando deliberadamente ese proceso de conquistas?

En definitiva, vale el criterio de Samuel Butler para responder la cuestión *¿qué fue primero, el huevo o la gallina?*. “La gallina —entiende Butler— no es más que un huevo ocupado en hacer otro huevo”.

En esta discusión están las claves para identificar las bases de los programas de formación, animación y/o fortalecimiento del *ser emprendedor*. Porque de la eficacia de esos programas (públicos y/o privados) depende, desde muchos puntos de vista, la calidad de vida de las comunidades, las regiones, los países y, en definitiva, del conjunto de “la gran aldea”.

Aún cuando sea obvio, cabe remarcar que los resultados de cualquier tipo de proceso suelen ser una intrincada combinación de muchos factores internos y externos pertinentes a esos procesos. Es decir, el éxito de cualquier programa de capacitación y asistencia técnica para emprendedores dependerá tanto de sus propias metodologías y contenidos así como de las competencias personales de cada emprendedor en cuestión. Podríamos avanzar sobre la condición más básica: ***para formar emprendedores, hacen falta los talentos que quieran serlo.***

Para muchas personas, el sueño de ser “el jefe” y ser “financieramente autosuficiente” opera como un estímulo suficiente para estar atento y perseguir a una oportunidad. La ansiedad, por lograr eso que desea, le inspira el compromiso con sus esfuerzos e incurrir en sacrificios personales para con-

seguir y controlar los recursos que le permita concretarlo (McClelland 1961; Miner, 1980; Bhidé, 2000). En este sentido, el *ser emprendedor* rehuye de comportamientos burocráticos; la incomodidad de la insatisfacción produce *disconformidad* que se transforma en un impulso proactivo para que *cosas buenas comiencen a suceder en su vida*.

3.1 El Estado

Al analizar el “estado del arte” del emprendedorismo en países como Brasil y Chile en un extremo y a la Argentina en el otro (considerando como referencia a los Estados Unidos o el Norte de Italia) es muy simple comprender que la Sociedad (en términos de El Estado) puede hacer mucho para estimular o inhibir el desarrollo del “ser emprendedor”.

Las políticas gubernamentales son determinantes fundamentales para crear oportunidades. Nos estamos refiriendo a decisiones promocionales tales como ventajas impositivas (reducción de tasas y/o eliminación de impuestos para nuevos emprendimientos) y la desregulación de reglas de mercado rígidas para alentar el surgimiento de nuevos esfuerzos emprendedores en sectores industriales estratégicos para el desarrollo regional y nacional.

El apoyo financiero y político a los organismos de investigación científica y tecnológica, fortaleciendo sus capacidades para crear conocimiento y transferirlos al mundo empresarial establece una base indiscutible sobre la que se construyen las oportunidades. Concomitantemente, los sistemas de incubación de empresas (viveros, incubadoras y parques tecnológicos) permiten proteger el espíritu innovador más “aventurero” en sus intentos de *traspasar la frontera* en procura de crear con mayores niveles de sofisticación tecnológica y más allá aún...

En realidad el Estado, a través de sus agencias y reparticiones vinculadas con la producción y la educación, no puede limitarse a acciones promocionales económicas o la disposición de leyes que favorezcan la actividad emprendedora porque esto será insuficiente o no provocará el efecto deseado sino se constituye en el principal agente de “animación” de la cultura emprendedora. Esto es, animar en términos de “empujar” o “traccionar” (según corresponda en cada caso) a los actores públicos y privados —que por su experiencia y especialización dispongan los recursos— para que los seres emprendedores encuentren suelos propicios para el cultivo de sus ideas e iniciativas; por ejemplo: auspiciando eventos donde los actores se encuentren, se vinculen e interactúen.

Si está pensando en que *animación* está expresado aquí como se denominaría a esos “maestros de ceremonias” que se ocupan de atender y motivar a los invitados en una fiesta infantil... bueno, esa

es exactamente la idea que pretendemos difundir del Estado como “animador de la cultura emprendedora”..

3.2 Las Instituciones Públicas y Privadas de Educación Superior

Las universidades y las instituciones de educación superior, deben comprender que el mundo no quedó en posición favorable para seguir “produciendo” técnicos que finalmente no podrán ser absorbidos por un mercado laboral en franco retroceso (por la tecnificación y otras cuestiones socio-políticas) y con muy pocas chances de crecer si antes no crece el número de empresas sustentables.

Así como se dedican esfuerzos a la formación de expertos en dirección y para diferentes áreas de la gestión tecnológica y comercial, las instituciones de educación superior (públicas y privadas) deberían comenzar a generar programas integrales de formación y asistencia técnica por los cuales se enriquezca la vocación profesional de sus estudiantes con vocación emprendedora y que los inspire a aproximarse al extremo “Promotor” del comportamiento individual y corporativo.

En este sentido, deseamos exponer nuestra propia experiencia para crear y mejorar nuestra metodología didáctica y contenidos pedagógicos (expuestos por separado en otra ponencia en este “I Congreso Mundial de Jóvenes Emprendedores y Pymes”, organizado por la Asociación de Jóvenes Emprendedores de Zaragoza): los cursos de emprendedorismo, no se deben limitar a dotar a los jóvenes estudiantes de algunas nociones de gestión administrativa, marketing y algo de “autoayuda”, sino que deben orientarse a la armonización entre los intereses y vocaciones individuales de los participantes con formas eficaces de seguir oportunidades, aprovechar recursos disponibles y que las ideas resulten ser compatibles con los intereses de sus respectivas comunidades (ideas significativas para el emprendedor y para su mercado).

3.3 Las Empresas

En el ámbito de las empresas existentes hay que promover el *intraemprendedorismo*⁷, que no se limita a una sencilla ruptura de los esquemas jerárquicos o la promoción que culmina expulsando a sus empleados hacia la fundación de sus propios negocios individuales.

Mientras que las agencias gubernamentales y las instituciones educativas pueden crear condiciones favorables para el surgimiento del *ser emprendedor*, depende de las empresas —también de las asociaciones gremiales empresarias y profesionales— crear las condiciones que permitan florecer el comportamiento y la cultura emprendedora.

El *intrapreneurship*, que puede traducirse como el "emprendedorismo dentro de la corporación", debe ser comprendido como un sistema para generar innovación dentro de esa organización. El "*Intrapreneur* introduce y produce nuevos productos, procesos y servicios, que alternadamente permiten a la compañía en su totalidad crecer y beneficiarse" (Pinchot, 1989, 1998).

El concepto intrapreneur está firmemente ligado al de *turnaround* (en el sentido de "dar la vuelta" o "girar" en la marcha de un curso predeterminado) (Pinchot et al, 1999). El intrapreneur es un inspirador y un piloto del *turnaround*. Suele ser, en definitiva, quien puede tomar una idea innovadora y provocar el giro apropiado para transformarla en una provechosa realidad ... En general, muchas organizaciones suelen ser muy habilidosas para crear ideas pero son muy torpes para desarrollarlas comercialmente.

“Quizás, en esta perspectiva la cuestión del intraemprendedorismo resulte ser una clave de éxito fundamental y un aspecto crucial de las organizaciones es saber promover las fortalezas de sus intraemprendedores a la vez que administran sistemas de incentivos para retener a su gente creativa capaces de poner a las nuevas ideas en acción. El esfuerzo comienza por comprender, en principio, el complicado proceso por el cual realmente “trabaja” la innovación” (Dehter, 2001).

Obviamente, estas metas no son fáciles alcanzar, sobre todo cuando la organización tiene que provocar en su seno un *turnaround* padeciendo su habitual proximidad al extremo Administrador del espectro del comportamiento individual y corporativo.

Así como se producen desplazamientos individuales desde comportamientos Administrativos a comportamientos Emprendedores (ver Figura 1), según se vinculen el deseo de un escenario caracterizado por el crecimiento con la autoconfianza y la autoeficacia (Bandura, 1977, 1986, 1988), se puede trazar una matriz similar en donde, vinculando la percepción del futuro con las capacidades de actuar corporativamente en el contexto (y contra sus adversidades), la organización empresaria, en su conjunto, puede desplazarse hacia rangos mucho más satisfactorios considerando la promoción de comportamientos y cultura emprendedora.

Tal como lo representa la Figura 4 un oportuno cambio estratégico de las creencias y una revisión de sus estilos de liderazgo puede elevar a la organización hacia posiciones deseables; superando lo que es simplemente “aceptable”.

El movimiento ascendente de una organización presupone que sus integrantes piensen que, en con-

⁷ Ver “Intrapreneurship” (Dehter, 2001); en <http://www.justoahora.com/articulos/articulos.htm>

junto, tienen la capacidad para desarrollar los conocimientos y adquirir los recursos necesarios:

Figura 4
Percepción de la Oportunidad Corporativa

		Deseo de un futuro caracterizado por el crecimiento o el cambio	
		Si	No
Creencia en la capacidad de influir en el ambiente competitivo	Si	Organización empresaria adaptable	Complacidos, aunque exitosos, líderes del mercado
	No	Planificadores reactivos	Organización burocrática y letárgica

Fuente: adaptado de H. Stevenson, I. Grousbeck y M. Roberts: "New Business Ventures and The Entrepreneur" (1989)

4. Cuando se ha pisado el otro lado...

... y, sin embargo, se vuelve a este lado, cada vez más se pisa, de este lado, el otro lado —dice el poeta Roberto Juarroz— ... es el aprendizaje que se convierte en lo aprendido... hasta los ojos cambian de color y adoptan el tono transparente de las fábulas...

Sin duda que es más fácil, confortable y seguro adaptarse a lo que nos es familiar que tomar los riesgos de explorar lo desconocido; sobre todo porque el que quiera "ser emprendedor", sólo cuenta con un poquito de certidumbre para enfrentar a la gran incertidumbre.

¿«Por qué» y «para qué» una persona o una organización debe "ser emprendedora"? , tiene muchas respuestas... o ninguna; es algo personal, propio, íntimo.

Particularmente en Argentina y en muchos otros países latinoamericanos existe una profunda confusión con el hecho de suponer que crear emprendedores soluciona nuestros problemas estructurales del desempleo; además (quedará para otra oportunidad) no es lo mismo fomentar y asistir el autoempleo que fortalecer el "ser emprendedor".

Es un error pretender "evangelizar" emprendedores porque en definitiva tiene que ver con la propia iniciativa de decidir, por propia conciencia, de qué lado de la canción "Castillos en el Aire" (de Alberto Cortez) uno pretende estar: del lado de quienes pueden construir y vivir sueños maravillosos

para sí y los demás, o del lado de los jueces que dictaminan quién se ha quitado el “traje de la cordura” y lo condenan a vivir como “la gente” porque la chifladura de aventurarse es contagioso...

Le agradezco su atención y, fervorosamente, le deseo que tome la mejor decisión para su vida. En algún sentido, como ambos (usted y yo) habitamos en “la misma aldea” lo que cada uno de nosotros haga tendrá que ver con como le vaya al otro. Gracias.

Mario Dehter
Justo Ahora® Cambio y Desarrollo Organizacional
<http://www.justoahora.com>

Referencias Bibliográficas

- Bandura, Albert (1977):** “Self-efficacy: toward unifying theory of behavior change”; *Psychological Review*, 84, 191-215
- Bandura, Albert (1986):** “Social foundations of thought and action: A social cognitive theory”; *Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall*
- Bandura, Albert (1988):** “Organizational applications of social cognitive theory”; *Australian Journal of Management*, 13, 137-164
- Bhidé, Armar V. (1999):** “Cómo Elaboran los emprendedores estrategias que funcionan”; *Harvard Business Review-Deusto*
- Bidhé, Amar V. (2000):** “The Origin and Evolution of New Business”; *Oxford University Press; ISBN 0195131444, 432 pp.*
- Block, Zenas e Ian MacMillam (1985):** “Hitos para la Planificación Exitosa”, *Harvard Business Review-Deusto*
- Cavanagh, Richard y Donald Clifford (1983):** “Lessons from America’s Midsize Growth Companies”; *McKinsey Quarterly*, pág. 2
- Dehter, Mario (2000):** “Si en tu campo sólo crecen aceitunas, pero desas trigo”; *Material didáctico empleado en la Cátedra Oscar Wotman – Desarrollo de Vocaciones Emprendedoras - Universidad Nacional de General San Martín*; Fuente: <http://www.justoahora.com/articulos/articulos.htm>
- Dehter, Mario (2001):** “Intrapreneurship”, *Material didáctico empleado en la Cátedra Oscar Wotman – Desarrollo de Vocaciones Emprendedoras - Universidad Nacional de General San Martín*; Fuente: http://www.unsam.edu.ar/unsam/secyt/DVE2001/ach/_servicio.htm
- Kunkel, S. W. (1991):** “El impacto de la estructura de la estrategia y de la industria en nuevo funcionamiento de la empresa. Doctoral Dissertation, University of Georgia”. *Dissertation Abstracts International*, 52-06A, # 2205.
- McClelland, D. & Koestner, R. (1992):** “The Achievement Motive”. *Citado en Charles P. Smith (Ed). Motivation and Personality: Handbook of Thematic Content Analysis: 143-152. New York, NY: Cambridge University Press*
- McClelland, David (1953):** “The Achievement Motive”; *New York, NY: Appleton-Century-Crofts*
- McClelland, David (1961):** “The Achieving Society”; *Princeton, NJ: Von Nostrand*

Miner, J.; N.R. Smith y J. Bracker (1989): “Role of entrepreneurial task motivation in the growth of technologically innovative firms”; *Journal of Applied Psychology*, 74(4); pp. 554-560

Miner, J.B (1980): "Limited Domain Theories of Organizational Energy"; *citado en Pinder, C.C. & Moore, L.F. (eds.) Middle Range Theory and the Study of Organizations (Boston: Martinus Nijhoff Publishing,); pp. 278-280*

Pinchot, Gifford (1989): “Intrapreneuring. ¿Por qué Ud. no precisa dejar la empresa para convertirse en un emprendedor?”; *Ed Habra*

Pinchot, Gifford (1998): “The End of Buraucracy & The Rise in the Intelligent Organization”, *Escuela de Intrapreneurs de Tarrytown, Pinchot & Co.*

Pinchot, Gifford y Pellman, Ron (1999): “Intreneuring in Action”; *Escuela de Intrapreneurs de Tarrytown, Pinchot & Co.*

Sahlman, William A, (1998): “Cómo Preparar un Plan de Empresa Brillante (I)”; *Revista Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar; Nro. 12 Sept/Oct.*

Sanders, Tim (2002): “Love Is the Killer App”. Fuente:
<http://www.fastcompany.com/online/55/love.html>

Semler, Ricardo (1993): “Contra la Corriente: la triunfal historia de la empresa más insólita del mundo”; *Ed. Vergara, Colección Business Class; Buenos Aires*

Stevenson, Howard y David Gumpert (1985): "The heart of entrepreneurship"; *Harvard Business Review; March-April. – Boston; pp. 85-94*

Stevenson, Howard; M. Roberts y H. Grousbeck (1989): "New Business Venture and the Entrepreneur". *Citado en “Revista Europea de Dirección y Economía de Empresa”, Vo1.7, por Iborra, M.; Menguzzato, M.; Ripollés, M. "Creación de empresas internacionales: Redes informales y obtención de recursos"; pp. 147-160*