

# Emprendedores: ¿Se Quedan o Se Van?

Entender el espíritu emprendedor requiere mirar tanto el contexto como el individuo

Investigación de Stanislav D. Dobrev

**Emprendimiento pequeño o corporación multinacional. Empleado o fundador. La estructura organizacional y los roles individuales afectan la tasa a la cual se fundan las nuevas organizaciones y quién las comienza.**

Al estudiar el espíritu emprendedor, los sociólogos miran típicamente las características de la estructura social tales como características socioeconómicas, mientras que los psicólogos tienden a enfocarse en los rasgos particulares de los individuos que se transforman en emprendedores. La verdad, sin embargo, es más compleja. Nuevas investigaciones demuestran que el espíritu emprendedor requiere del encuentro de factores del contexto con experiencias individuales y las preferencias confirmadas por estas.

En su documento, "Roles Organizacionales y Transición hacia el Espíritu Emprendedor",<sup>1</sup> Stanislav D. Dobrev, profesor auxiliar de organizaciones y estrategia en la escuela de negocios de la Universidad de Chicago, y William P. Barnett de la escuela de negocios de Stanford, comienzan con la premisa de que en el mundo moderno de los negocios, la gente típicamente debe abandonar organizaciones existentes para fundar nuevas.

Las grandes corporaciones y los nuevos emprendimientos pequeños ofrecen distintos contextos para el desarrollo del potencial emprendedor. Según Dobrev, "la razón por la que es llamada contexto es porque lo miramos como la base sobre la cual un emprendedor potencial se desarrolla". En la teoría de Dobrev, hay un vínculo entre la motivación a convertirse en un emprendedor y el tipo de compañía en la cual uno trabajaba antes de fundar una nueva organización. El también toma en cuenta al individuo al examinar cómo las organizaciones afectan a emprendedores potenciales de forma diferente dependiendo de los roles que ellos juegan en las vidas de estas organizaciones.

Según Dobrev, "durante mucho tiempo, la gente ha estado mirando principalmente los vínculos entre tecnologías emergentes y la disponibilidad de capital para explicar la importancia del contexto en la fundación de nuevas organizaciones. Nuestro primer objetivo fue dirigir la atención a un contexto que no había sido estudiado anteriormente, en particular uno que hace posible el pensar en los emprendedores como productos organizacionales. El segundo objetivo fue ver cómo el rol del individuo dentro de la organización se mezclaba con el contexto para determinar la probabilidad del espíritu emprendedor".

Los descubrimientos de Dobrev demuestran que en la medida en que una organización madura y se amplía, es más probable que sus fundadores se alejen y comiencen un nuevo emprendimiento, mientras que es más probable que sus empleados permanezcan en la compañía.

---

<sup>1</sup> "Organizational Roles and Transitions to Entrepreneurship"

## Ajuste a la estructura

Según Dobrev, "existe casi una expectativa social cuando pensamos en emprendedores, pensamos en gente que son algo diferentes de nosotros, con una visión extraordinaria e impulso para el éxito. Pero, en realidad, el alcanzar estas visiones, gira por lo menos en parte en las oportunidades y limitaciones implícitos en el contexto organizacional".

En organizaciones jóvenes y pequeñas, en donde generalmente hay poca estructura formal, la idea y visión del fundador generan compromiso y proporcionan motivación para los empleados. En la medida en que la organización se desarrolla, se deben establecer rutinas y procesos para alcanzar las crecientes demandas confiabilidad y responsabilidad. Tales rutinas y procesos conducen gradualmente a la proliferación de una estructura organizacional. Esta estructura puede incluir el establecimiento de relaciones específicas de reportes, de manuales de trabajo, de pautas procesales, y definir responsabilidades estrictas para los empleados. Dobrev sugiere que el crecimiento de la estructura formal resulta en menos oportunidades para que los empleados se transformen en emprendedores, ya que con el tiempo los empleados tendrán menos contacto con personas fuera de la organización, más roles establecidos, y se tendrán que adherir a las normas, las reglas, y a las rutinas desarrolladas.

Además, las organizaciones típicamente bien establecidas ofrecen desarrollos de carrera bien definidos y poseen los recursos financieros necesarios para acomodar las iniciativas innovadoras de sus empleados. Con tales oportunidades internas disponibles, hay menos deseo por parte de los empleados para irse y fundar nuevas organizaciones. Los riesgos de fundar una nueva empresa ahora se contrapesan contra una combinación de los incentivos de carrera a largo plazo, de la seguridad en el empleo, y de la oportunidad de traer ideas a la vida dentro de los límites de una compañía existente.

Mientras que las organizaciones grandes y maduras pueden evitar que emprendedores incipientes entre sus empleados se vayan, la creciente burocracia tiene el efecto opuesto en los fundadores. En la medida en que la compañía transita desde una etapa de emprendimiento a una de crecimiento, las metas de la organización evolucionan para reflejar un cambio de énfasis desde "desarrollo de la idea" a "mantenimiento organizacional". Con el componente creativo de sus trabajos disminuyendo, los fundadores pierden en cierta forma control sobre su propia creación. Según Dobrev, "llamamos a esto el efecto de paternidad, porque realmente se asemeja a la reluctancia de los padres para aceptar el hecho de que sus hijos han crecido para ser completamente independientes y que necesitan mucho menos cuidado paterno".

En la medida que una estructura más burocrática toma forma, el rol del fundador eventualmente se ve reducido al de un administrador profesional, sin embargo la propia percepción del fundador de su papel es más difícil y lenta de cambiar. La discrepancia resultante entre la realidad y la percepción de identidad tiende a alienar a los fundadores y los impulsa a tratar de resolverla yéndose para comenzar otro nuevo emprendimiento.

Según Dobrev, "dada la oportunidad, pensamos que los fundadores se irían para comenzar una nueva organización en orden de alcanzar una mejor correspondencia entre su identidad individual como fundadores y sus roles organizacionales actuales. Típicamente esta correspondencia se disipa en la medida en que las organizaciones crecen y expanden, y sus roles de fundadores quedan obsoletos".

Para probar esta teoría se requirió encontrar un grupo de individuos que estuvieran "en riesgo" de convertirse en emprendedores incluso si es que al final del día ellos no comenzaban un nuevo negocio. Más que muestrear la población en general, en donde el espíritu emprendedor es relativamente raro, Dobrev utilizó datos recogidos en la escuela de negocios de Stanford en una encuesta de 1997 sobre historia de carreras realizada a todos los ex alumnos del programa de MBA de esa escuela. La muestra probó ser muy útil para el estudio porque el índice de espíritu emprendedor es mucho más alto entre los estudiantes de M.B.A. y porque Stanford está en el Silicon Valley.

Se les pidió a los ex alumnos un detalle completo de las historias de sus carreras profesionales, describiendo las características importantes de sus posiciones anteriores y de las organizaciones donde trabajaron. Se les pidió también que indicaran si es que (y cuándo) habían comenzado un negocio.

Dobrev codificó los años en los cuales los ex alumnos comenzaron un negocio propio o se asociaron a un grupo fundador como años en los cuales una transición hacia el espíritu emprendedor ocurrió. El también distinguió entre las transiciones "empleado a fundador", "fundador a fundador" y "fundador a empleado" para probar y eliminar varias explicaciones alternativas para sus resultados.

Los datos fueron reestructurados para reflejar cada trabajo realizado por persona en cada año desde la graduación del programa M.B.A. La base de datos final consiste de 52.519 registros que representan las historias de carrera de más de 2.000 personas, con un rango de años por persona variando de 1 a 44. Se usaron modelos estadísticos para determinar el efecto de diversas variables sobre el sentido de oportunidad y la probabilidad del espíritu emprendedor.

Los resultados basados en los modelos de Dobrev apoyan su predicción anterior de que en la medida en que una organización madura y crece en tamaño, es menos probable que los empleados dejen la compañía para fundar nuevas organizaciones, mientras que resulta más probable que los fundadores desarrollen nuevamente su espíritu emprendedor. Por ejemplo, se encontró que el trabajar en una compañía de 58 años de edad reducía la probabilidad de que un empleado se transformara en fundador en 15 por ciento. Sin embargo, en una compañía con 10 años de antigüedad, el potencial de que un fundador se vaya para fundar otra organización aumenta en un 15 por ciento.

### **Otros Factores Que Contribuyen**

Dobrev probó también varias variables demográficas y características de las experiencias laborales para calibrar cómo influyen las tendencias hacia el espíritu emprendedor. Los resultados muestran que los encuestados de raza no blanca y no nacidos en el país, eran más proclives a fundar nuevas organizaciones. Con respecto a la edad, durante el período entre la graduación del programa de M.B.A. y la edad de 31 años, la tasa de espíritu emprendedor aumenta, pero después de los 31 años, esta tasa declina. Inicialmente, este efecto indicó que la propensión de transformarse en un emprendedor aumentaba hasta la edad de 43 años, pero análisis adicionales demostraron que el aumento después de los 31 años era simplemente producto del conocimiento y experiencia acumulados por los emprendedores incipientes a través de múltiples experiencias organizacionales más que ser simplemente una función de la edad.

La gente que estaba muy satisfecha con su trabajo era un 75 por ciento menos proclive a transformarse en emprendedores. Los empleados con altos sueldos eran también poco proclives a irse. Por cada \$100.000 ganados, la propensión de un individuo a irse de su trabajo actual y comenzar una nueva empresa disminuye cerca de un 3 por ciento.

Los empleados que realizaron funciones de mercadeo en su trabajo más reciente eran un 24 por ciento más proclives a fundar su propia organización. El trabajar en una industria de alta tecnología también aumentó el índice del espíritu emprendedor en un tercio. Sin embargo, los resultados sugieren que el empleo en un negocio familiar desalienta la transición hacia espíritu emprendedor cerca de un 20 por ciento.

Dobrev también encontró que mientras para más organizaciones trabajó una persona, más probable era que se transformase en un emprendedor. Según Dobrev, "el ganar exposición y experiencia con las prácticas y rutinas de distintas organizaciones aumenta claramente su arsenal de soluciones para abordar los problemas difíciles que son una parte inevitable al iniciar un nuevo emprendimiento. Aunque la experiencia anterior con más organizaciones no significa necesariamente experiencia con mejores organizaciones, la variedad permite elegir el mejor sistema opciones y soluciones seleccionando de las mejores experiencias".

Los resultados demuestran que la probabilidad de transformarse en un fundador aumenta en un 25 por ciento con cada organización previamente fundada y en un 6 por ciento con cada organización en la cual una persona ha trabajado como empleado.

Diversas interpretaciones con respecto al impacto de la edad y tamaño de la organización obligaron a Dobrev a considerar explicaciones alternativas para sus resultados. Él pudo eliminar los siguientes contra argumentos: que las diferencias individuales y no las distinciones de roles, pueden explicar si la gente abandona organizaciones grandes y maduras; que si se quedan suficiente tiempo, los fundadores son menos proclives a dejar la organización que los empleados; y que los fundadores tienen una rotación más alta en general, sin importar si es que se van a fundar una nueva organización.

### **Repetir el Espíritu emprendedor**

Los resultados de Dobrev demuestran cómo una organización existente puede animar o desalentar las tendencias emprendedoras, y puede predecir para quién y bajo qué condiciones aparecerán estos efectos opuestos. Con el correr del tiempo, él espera que muchos emprendedores sigan el patrón reiterado de fundador que construye múltiples organizaciones a través de su carrera.

Según Dobrev, "nuestros resultados indican también que mientras es más probable que los fundadores se alejen y funden otra organización, son menos proclives a irse para transformarse en empleados de otras organizaciones".

Sin embargo, se puede esperar que la gran mayoría de individuos contribuyan sus ideas al crecimiento de organizaciones existentes más que a la fundación de nuevas organizaciones.

Según Dobrev, 'la gente siempre me pregunta cómo puede esta tesis explicar un Bill Gates, pero probablemente Bill Gates no sería tan bien conocido hoy en día si él hubiere seguido la trayectoria que estamos describiendo. La razón por la que sabemos sobre él es

porque él es la excepción, y esto es en parte lo que lo hace tan famoso. El mismo hecho de que una excepción al patrón general implicado por nuestra teoría sea tan notable es un testimonio a la ubicuidad del patrón por sí mismo”.

*Stanislav D. Dobrev es profesor asistente de organizaciones y estrategia en la escuela de negocios de la Universidad de Chicago. Su investigación "Roles Organizacionales y Transición hacia el Espíritu Emprendedor", fue apoyada por un subsidio a la investigación del Kauffman Center of Entrepreneurial Leadership, la escuela de negocios de la Universidad de Chicago, y del centro para los estudios emprendedores en la escuela de negocios de Stanford.*