



**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS
2015/2016**

TRABAJO FIN DE GRADO

**EL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO
The Corporate Entrepreneurship**

JAVIER DE LA FUENTE CAMPUZANO

ADELA SÁNCHEZ SANTOS

JUNIO 2016

INDICE

1		
RESUMEN.....		3
1.1 Summary.....		4
2 INTRODUCCIÓN.....		4-5
3 EL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO.....		6-8
4 RELACIÓN DEL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO CON LAS GRANDES EMPRESAS INTERNACIONALES Y CON LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.....		8-9
4.1 Grandes empresas internacionales.....		9-11
4.2 Pequeñas y medianas empresas.....		11-13
5 IMPORTANCIA DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN EN EL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO.....		13-14
6 LA RELACIÓN ENTRE EL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO Y LA INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA DE LOS ENTORNOS MÁS DINÁMICOS.....		15-16
7 EL CONTRATO PSICOLÓGICO.....		17-19
8 LIDERAZGO Y GESTIÓN.....		19
8.1 QUE SIGNIFICA GESTIONAR Y QUE HACEN LOS MANAGERS O GESTORES.....		19
8.2 QUE ES LIDERAR Y QUE HACEN LOS LIDERES.....		19-20
8.3 DIFERENCIAS ENTRE LÍDERES Y MANAGERS.....		20-22
9 RESISTENCIA AL CAMBIO Y SU RELACIÓN CON EL PODER.....		22-27
10 CONCLUSIÓN		27-28
11 REFERENCIAS		28-30

1 RESUMEN

El emprendimiento corporativo es un fenómeno de plena actualidad en las empresas. No se trata de un fenómeno nuevo, puesto que lleva años desarrollándose en las empresas en mayor o menor medida, pero quizás en la actualidad su interés se ha acrecentado debido a los beneficios en cuanto a productividad que lleva aparejados.

Su principal objetivo es conseguir que sus miembros adquieran una mayor involucración y compromiso con la organización, un mayor espíritu emprendedor y por lo tanto que sean capaces de innovar teniendo ideas y siendo ellos mismos quienes las desarrollan e implantan en la empresa.

El emprendimiento corporativo está adquiriendo especial importancia en las grandes empresas que operan a nivel internacional. Ello es debido a que estas empresas operan en mercados globales caracterizados por su dinamicidad y competencia, y es el emprendimiento corporativo el que brinda la oportunidad de poder sobrevivir y competir en dichos entornos, consiguiendo una visión más amplia que permita ver las amenazas y las oportunidades.

Para lograr un rendimiento superior del proceso a tratar es necesario tener en cuenta ciertos factores:

- Los contratos psicológicos relacionales, son unos contratos que establecen un conjunto de expectativas no escritas que el empleador tiene de sus empleados y viceversa y que tiene por objeto el desarrollo de los trabajadores en el largo plazo.
- Los líderes deben ser las personas que dirijan el proceso del emprendimiento corporativo ya que gracias a su personalidad son capaces de motivar a los miembros de las empresas para que puedan asumir los riesgos necesarios para poder sobrevivir en la incertidumbre de los entornos en los que se compete. A menudo se dice que los líderes son los que inspiran y guían, y por lo tanto en el ámbito que nos ocupa son los que guían y motivan en el proceso del emprendimiento corporativo.

Por último, un problema inevitable en las empresas y muy frecuente, es la resistencia al cambio por parte de sus miembros. Pues bien, el emprendimiento corporativo se está mostrando como una herramienta muy útil para responder a esta resistencia, al conseguir que los miembros sean capaces de entender la necesidad de sacrificar parte de sus ventajas o comodidades en beneficio del funcionamiento global de la empresa.

1.1 SUMMARY

The corporate entrepreneurship is a process that is recently becoming fashionable in the enterprises and it tries that their members become more involves with the organization, a higher entrepreneurial spirit and that they are the ones who creates the ideas and develop them.

The corporate entrepreneurship acquires a higher importance in the big international ventures, this is because the markets in which this companies operate are characterizes for having very dynamic and competitive environments and the corporate entrepreneurship gives the opportunity of survive and compete in such environments, acquiring a broader vision that allows to identify the threats as opportunities.

To achieve a higher performance in this process is necessary to observe some factors:

-The Relational psychological contracts established a set of unwritten expectations that the employees have from the employers and vice versa and which aims the long term develop of the workers acquiring a higher involvement and commitment from them.

- The leaders must be the person who manage the corporate entrepreneurship because thanks to their personality they are capable of motivate and inspire the members of the enterprises so they are able to take the necessary risks to survive the uncertainty of the environments in which they compete. Besides the leaders focus, not on telling the people what to do, but to show them the right direction so they can have a higher number of responsibilities and achieving, therefore, a higher commitment.

Finally an unavoidable problem in the enterprises is the resistance to change by the members of the company, thanks to the corporate entrepreneurship this resistance can be defeated, making the members understand the necessity of sacrificing some of their advantages and commodities in benefit of the global performance of the company.

2 INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de fin de grado, versa sobre el fenómeno del emprendimiento corporativo, proceso que pretende lograr una mayor colaboración y compromiso de todos los miembros de la organización, una mejor actuación y mayor ventaja competitiva: “el emprendimiento corporativo es un proceso que tiene como objetivo conseguir mejoras organizacionales que ayuden a mejorar la capacidad para competir de la empresa ello a través de una canalización, estimulación y capitalización del espíritu emprendedor de los empleados” (Empresarial, 2016).

A medida que se desarrolla el texto iremos entendiendo la importancia que adquiere el emprendimiento corporativo en las pequeñas y medianas empresas y, aún más importancia en las grandes empresas internacionales, las cuales al operar en mercados más globales necesitan de dicho proceso para, mediante la innovación, proactividad y toma de riesgos poder adaptarse a la alta competitividad de dichos mercados; y como mediante este proceso dichas empresas son capaces de competir en los mercados con entorno más dinámicos e inciertos. También se explican el papel que juegan las tecnologías de la información y comunicación en el proceso y como su buen desempeño puede conllevar al éxito emprendedor y por tanto empresarial.

A continuación, se comentan los diferentes contratos psicológicos que existen, y como los contratos psicológicos relacionales pueden constituir un elemento fundamental para la orientación emprendedora de los empleados pues, como explicaré más adelante, dichos contratos implican una mayor involucración emocional y económica respecto a los trabajadores con la empresa, si se le es ofrecido a las personas adecuadas.

Otro tema importante a tratar dentro del emprendimiento corporativo es las diferencias que existen entre líderes y managers, y como las características de los primeros hacen que sean mucho más propicios para desarrollar el proceso a tratar.

Por último, explico lo que significa la resistencia al cambio dentro de la empresa y como un buen desarrollo del proceso emprendedor puede conseguir vencer dicha resistencia para que ningún miembro de la organización obstruya el cambio y en la medida de lo posible que lo favorezcan.

He escogido realizar mis investigaciones sobre el proceso del emprendimiento corporativo porque es un proceso que en la actualidad está muy de moda y cada vez está siendo más utilizado por las empresas. Además, me parece un tema muy interesante que si es tratado y desarrollado adecuadamente por los líderes de las organizaciones puede ser de gran utilidad para el éxito empresarial de algunas empresas.

Este rendimiento superior se manifiesta especialmente en los mercados internacionales, caracterizados por entornos muy dinámicos y competitivos. Para poder competir en dichos mercados, es imprescindible que las empresas desarrollen el proceso del emprendimiento corporativo que consiga una mayor involucración de todos los trabajadores con la empresa. De la misma manera, que sea capaz de generar líderes que estén dispuestos a asumir riesgos, sin los que la supervivencia de las empresas en dichos mercados sería muy cuestionable.

3 EL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO

El emprendimiento corporativo es un proceso que ha empezado a llamar la atención en las últimas décadas y que en la actualidad se está poniendo muy de moda, además se empieza a considerar imprescindible tanto para el crecimiento como para la supervivencia de las empresas (Zhang et al., 2015).

L. Martin, Javalgi y Rajshekhar (2015) establecen que existen ciertas líneas deseables y de investigación prometedora que permiten mejorar el rendimiento de las empresas. En particular una ruta hacia un rendimiento superior, es el que las organizaciones sean orientadas emprendedoramente, es decir, que sigan el proceso del emprendimiento corporativo.

A continuación voy a plasmar varias definiciones del emprendimiento corporativo con la intención de que el lector entienda mejor este concepto y de lo que supone para las empresas. Posteriormente discutiré varias teorías contradictorias y daré mi opinión sobre aquellas que apoyan este proceso y sobre las que no.

De acuerdo a un artículo en el Empresarial (2016) el emprendimiento corporativo es un proceso que tiene como objetivo conseguir mejoras organizacionales que ayuden a mejorar la capacidad para competir de la empresa ello a través de una canalización, estimulación y capitalización del espíritu emprendedor de los empleados.

Para que esta definición tenga sentido es necesario saber que significa el espíritu emprendedor “es el proceso por el que los individuos, ya sea por cuenta propia o dentro de las organizaciones, aprovechan las oportunidades sin tener en cuenta los recursos que controlan actualmente” (Chen, et al., 2015).

Entendido esto, observamos que lo que pretende conseguir el emprendimiento corporativo son individuos con una visión empresarial, unos comportamientos y una conducta orientados al desarrollo. También pretende que sean estos individuos (empleados) no solo los que generan ideas innovadoras sino también quienes las investigan y moldean, es decir quienes las desarrollan en beneficio de la organización (Empresarial, 2016). El emprendimiento corporativo, por tanto, busca que los individuos comprometan su esfuerzo y tiempo en beneficio de la empresa.

Otra definición que me gustaría destacar, siguiendo la misma línea, es la que nos brindan Mcdougall y Oviatt (2000) quienes definen el emprendimiento corporativo como “la combinación de innovación, proactividad y asunción de riesgos que cruce las fronteras locales y que intente crear valor en las organizaciones”.

De esta definición deducimos tres dimensiones del emprendimiento corporativo que además coinciden con las percibidas en el artículo seminal de uno de los primeros estudiosos de este concepto, Miller (1983):

“-Innovación: es la predisposición a participar en la creatividad y la experimentación a través de la introducción de nuevos productos/servicios, así como el liderazgo tecnológico en nuevos procesos” (Miller, 1983). Es fundamental que todos los miembros de la organización desarrollen un espíritu innovador que otorgue a las empresas un abanico de oportunidades más amplio. El emprendimiento corporativo, a través de la adecuada motivación y la ampliación de funciones de sus miembros, logra una mayor predisposición de los trabajadores para innovar, que aquellas empresas que no siguen dicho proceso.

“- Toma de riesgo: consiste en tomar medidas energéticas para aventurarse en lo desconocido, préstamos en gran medida y/o comprometer recursos significativos de las empresas en entornos inciertos” (Miller, 1983). El proceso del emprendimiento corporativo logra vencer la negativa de las empresas a tomar riesgos, concienciando a los miembros de las empresas de que en entornos inciertos, dinámicos y competitivos de otra manera no sería posible sobrevivir.

“-Proactividad es la búsqueda de una oportunidad, perspectiva de futuro caracterizada por la introducción de nuevos productos y servicios delante de la competencia y actuar en previsión de la demanda futura” (Miller, 1983). Sobre esta última dimensión me gustaría añadir para que se entienda mejor que la proactividad es la conducta en la que el sujeto asume pleno control de su conducta de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras. Dicha dimensión se manifiesta en el emprendimiento corporativo en la medida en que los miembros de la organización sean capaces, no solo de tener nuevas ideas, sino también de desarrollarlas y ponerlas en práctica ellos mismos.

Una vez entendido el concepto del emprendimiento corporativo me atrevo a afirmar que este proceso facilita en gran medida y constituye una base fundamental para la toma de decisiones y acciones empresariales y además ayuda a intensificar el compromiso y los esfuerzos de todos los miembros. Esto posibilita que las empresas que siguen este proceso creen, descubran y exploten oportunidades en muchas ocasiones mucho más rápido que sus rivales. “El emprendimiento corporativo tiene una visión dirigida a toda la organización y que depende del comportamiento empresarial, cuyo propósito es rejuvenecer continuamente la organización y dar forma al alcance de sus operaciones a través del reconocimiento y la explotación de oportunidades empresariales” (Chen, et al, 2015).

Aun así y a pesar de todas las ventajas que parece suponer el emprendimiento corporativo siguen existiendo ciertos autores que critican y ponen en duda los efectos positivos que supone dicho proceso para las organizaciones. Hay quienes defienden que el campo de la orientación emprendedora carece de suficiente solidez en los marcos teóricos, sosteniendo que la investigación en este campo es en gran parte fenomenológica y que los estudios que capturan el emprendimiento corporativo de una empresa no están debidamente representados. Otros autores ya no solo es que no vean relación entre el emprendimiento corporativo y la buena actuación de las empresas, sino que algunos incluso ven una relación negativa (L. Martin, Javalgi y Rajshekhar, 2015). Podemos observar algunas de las desventajas del emprendimiento corporativo en ciertas organizaciones donde los trabajadores no están adecuadamente preparados, y el hecho de aumentar su abanico de funciones y responsabilidades podría tener efectos perjudiciales para la empresa, debido a su incapacidad de llevarlas a cabo, lo que desembocaría en un proceso de emprendimiento corporativo ineficiente. Así mismo el hecho de que los trabajadores se sientan más implicados en la empresa puede conllevar un conflicto de intereses, no solo entre trabajadores y directivos, sino también entre los propios trabajadores que se encuentran en el mismo nivel, entre los cuales es fácil que existan ideas diferentes con respecto a lo que es mejor para la organización.

En mi opinión, aunque es cierto que en ocasiones se puedan plantear dificultades, los autores que critican la eficacia del emprendimiento corporativo se tratan de autores anticuados o tradicionalistas que siguen pensando que la mejor manera de funcionar de una empresa es limitando las responsabilidades y funciones de los empleados, haciendo recaer toda la responsabilidad en uno mismo (el manager o gerente). En este ámbito, por tanto, comparto la opinión que tienen L. Martin, Javalgi y Rajshekhar (2015) sobre aquellos que son incapaces de observar los efectos favorables y ventajas que supone el seguir el proceso del emprendimiento corporativo para las empresas es porque no entienden dicho concepto.

4 RELACIÓN DEL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO CON LAS GRANDES EMPRESAS INTERNACIONALES Y CON LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

En este punto voy a hablar del papel fundamental que juega el emprendimiento corporativo en el éxito y funcionamiento de las grandes empresas internacionales, así como en su internacionalización (proceso fundamental para las empresas que quieran

sobrevivir en la actualidad) y el papel menor pero aun así importante y creciente que juega en las pequeñas y medianas empresas (PYMES). También contrastaré las opiniones de los diferentes autores según, apoyen o no, el efecto de la orientación emprendedora en dichas empresas.

Lógicamente el proceso del emprendimiento corporativo tendrá mayor relevancia en determinadas empresas, donde sus características y las características de los mercados donde operan hacen que sean más propicias que otras para desempeñar dicho proceso (L. Martin, Javalgi and Rajshekhar, 2015). Esto es fácilmente entendible con el siguiente ejemplo: en una empresa que compite en un mercado global donde las circunstancias de un entorno dinámico y competitivo hacen imprescindible la colaboración y la implicación de todos los miembros, el proceso del emprendimiento corporativo adquiere mucha más importancia, por ejemplo, que en un bar. Con ello no quiero decir que dicho proceso no tenga relevancia en el bar, pues un mayor compromiso, motivación, y colaboración de los trabajadores conlleva un mejor funcionamiento, simplemente quiero recalcar que sin dicho proceso el bar podría sobrevivir y la empresa mencionada posiblemente no.

Ernesto Amorós et al., (2015) defienden que la importancia del emprendimiento corporativo está relacionada con el tamaño de las empresas. El tamaño de las empresas se mide según el número de trabajadores y la cifra de ventas (empresas con menos de 50 trabajadores se consideran dentro del grupo de las pequeñas y medianas empresas). Siguiendo este criterio, podemos diferenciar dos clases de empresas: Pequeñas y medianas empresas (PYMES) y Grandes empresas internacionales.

4.1 GRANDES EMPRESAS INTERNACIONES

Como la mayoría de los autores coincide, el emprendimiento corporativo es un proceso que adquiere especial importancia en las grandes empresas, las cuales son, por lo general, mucho más reacias a tomar riesgos porque se tratan de burocracias donde las innovaciones se deben aprobar en distintos niveles y porque no desean desarrollar innovaciones que amenacen con hacer obsoletos los productos y servicios que les suponen ganancias (Diario, E.N., 2008). Lo que pretende el emprendimiento corporativo es permitir a estas empresas innovar conduciendo a sus líderes y equipos a aumentar el nivel del emprendimiento (May, 2011).

El emprendimiento corporativo pretende empujar a las grandes empresas en situaciones en las cuales pueden haber quedado estancadas a mejorar su competitividad en el mercado, por medio de la toma de mayores riesgos que los

permitan redefinir el concepto de negocio, reorganizarlo e introducir cambios en el sistema de innovación.

Dentro de las grandes empresas, es importante destacar que hay ciertas empresas donde la orientación emprendedora adquiere aún mayor relevancia; estas son las nuevas empresas internacionales. Estas empresas siguen estrategias de internacionalización, que es denominada por Ernesto Amorós et al., (2015) como el acto emprendedor. Las nuevas empresas internacionales se definen como “organizaciones empresariales que desde el inicio tratan de obtener una ventaja significativa a partir del uso de recursos dirigidos a la venta internacional de productos” (Oviatt y McDougall, 2005).

Según L. Martin, Javalgi and Rajshekhar (2015). estas empresas emprendedoras llevan enfrentándose desde hace aproximadamente dos décadas a la limitación de recursos y altos niveles de intensidad competitiva. Con el tiempo han optado por adquirir una orientación emprendedora que les permite a través de una fuerte innovación, proactividad y un comportamiento orientado a la búsqueda de riesgos explotar nuevas oportunidades e introducirse en el mercado internacional de forma más rápida (L. Martin, Javalgi and Rajshekhar, 2015).

Ernesto Amorós et al. (2015) también destacan que el tamaño de la compañía es un factor predominante en la internacionalización de las empresas sugiriendo que está más orientadas a las grandes empresas que a las más pequeñas.

Las nuevas empresas internacionales compiten en mercados internacionales donde existe un entorno de cambio constante que conlleva productos y modelos de negocio con un ciclo de vida corto, donde la obtención de beneficio es dudosa y los negocios han de estar constantemente en busca de nuevas oportunidades (L. Martin, Javalgi and Rajshekhar, 2015). Por lo tanto las organizaciones se benefician de adoptar el proceso del emprendimiento corporativo porque fortalece el anticiparse a la demanda y el posicionamiento de nuevos productos y servicios, lo que desemboca muchas veces en una actuación superior a la de la competencia.

Deducimos de esta forma que la intensidad de la competencia de los mercados internacionales hace que, a pesar de la dificultad de conseguir una buena actuación, la orientación emprendedora tenga una gran influencia positiva en la internacionalización de las nuevas empresas internacionales. L. Martin, Javalgi and Rajshekhar, (2015) clasifican el emprendimiento corporativo como un ingrediente clave para el éxito de las nuevas empresas internacionales.

A pesar de ello siguen existiendo aquellos autores, que como digo en el apartado anterior, están estancados en una visión muy tradicionalista y anticuada de las empresas, que afirman que la orientación emprendedora está desprovista de solidez suficiente para mejorar la actuación de las empresas internacionales “pudiendo incluso conducir a una peor actuación en ciertas circunstancias” (Stam y Elfring, 2008).

Por último sobre este tipo de empresas me gustaría destacar la importancia que adquiere la dimensión de la innovación en su expansión y actuación empresarial. Pudiéndose diferenciarse dos tipos de innovación:

- “La innovación de productos que permitirá ofrecer mejores productos que los competidores” (Ernesto Amorós et al., 2015). No se refiere solo a tener buenas ideas, el verdadero reto estratégico para las empresas es generar continuamente nuevas ideas y convertirlas en productos y servicios que puedan tener éxito comercial en el mercado.
- La innovación de procesos que se refiere a modificar la forma de realizar las cosas en la organización y lo que pretende es reducir los costes de producción y competencia consiguiendo mejores precios (Ernesto Amorós et al., 2015), ya sea a través de la redefinición de los procesos productivos, un aumento de calidad o un menor tiempo de respuesta que suponga aumentar el valor del producto o servicios prestados.”

4.2 PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

Una vez visto el papel fundamental que tiene el emprendimiento corporativo en las grandes empresas, parece que en las PYMES dicho proceso no va a tener relevancia alguna. Eso era así en el pasado, pero en los últimos años esto ha ido cambiando debido al crecimiento en la introducción de las pequeñas y medianas empresas en mercados más globales, donde características como innovación, proactividad y toma de riesgos adquieren un papel fundamental (Ernesto Amorós et al., 2015).

El emprendimiento corporativo tiene ventajas muy positivas en la internacionalización de las PYMES tanto en mercados desarrollados como en mercados emergentes (Zhang et al., 2015).

Si es cierto, que aunque la mayoría de los autores defienden que tanto en las pequeñas como en las grandes empresas donde se sigue el proceso del

EL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO

empresario corporativo operan mejor que aquellas que no adquieren este proceso en su estrategia, ello es debido a las ventajas que suponen las tres dimensiones de la orientación emprendedora (proactividad, innovación y toma de riesgos) en mercados tan dinámicos. En comparación con las grandes empresas internacionales las PYMES de los mercados emergentes están sujetas a muchas limitaciones a la hora de competir internacionalmente.

Por lo tanto, es necesario que en las pequeñas y grandes empresas que deciden adoptar en su estrategia el emprendimiento corporativo cumplan una serie de condiciones. La especialización del personal de las PYMES es esencial, por lo tanto el reclutamiento en las empresas que quieran seguir este proceso adquiere una gran importancia. "Individuos más educados muestran mayor interés en la internacionalización de las empresas" (Garnier, 1982). Esto es lógico ya que los individuos con más conocimiento y formación tienen más facilidad y por lo tanto más predisposición para, no solo tener ideas sino, para ser capaces de desarrollarlas en beneficio de la organización, en otras palabras, su espíritu emprendedor tiene más tendencia a emerger que en individuos menos educados.

Ernesto Amorós et al., (2015) hacen referencia a que los jóvenes tienen una mente mucho más apta para participar en el proceso de la orientación emprendedora. Lo que hace que durante la internacionalización sea más conveniente trabajar con jóvenes. Aun así destaca que existen otras teorías contradictorias en las cuales algunos defienden que cuanto más joven se es menor es la tendencia a la internacionalización. Y además destaca que las mujeres también tienen menor propensión a este proceso así como a un nivel de educación inferior que los hombres.

No estoy de acuerdo con esta segunda vertiente ya que en mi opinión los jóvenes están más predispuestos a aprender, a colaborar, a cambiar y a tomar riesgos que los mayores, los que en mi opinión se oponen mucho más al cambio (como explicare en el último apartado del documento "la resistencia al cambio"). Tampoco estoy de acuerdo con lo que dicen sobre las mujeres, pues en general, suelen estar más formadas que los hombres y creo que dichos autores tienen una visión muy tradicionalista al respecto.

Para que el emprendimiento corporativo adquiera cierto grado de importancia en las PYMEs también es importante que dichas empresas sigan una estrategia de crecimiento, estrategia emprendedora, centrándose en una continua búsqueda de oportunidades y enfrentándose de forma persistente a un entorno basado en la incertidumbre (Miller, D., 1983). Esto es lógico ya que como hemos observado anteriormente para que el proceso del emprendimiento corporativo adquiera verdadera

relevancia debe emplearse en empresas que compiten en mercados dinámicos de gran competencia en los cuales en muchas ocasiones se deben asumir riesgos para poder sobrevivir, es por ello que en las PYMEs que adquieren una posición más tradicional sin expectativas de crecimiento ni desarrollo el emprendimiento corporativo pierde gran parte de su utilidad.

5 IMPORTANCIA DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN EN EL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO

En este apartado trataré de explicar el papel que juegan las tecnologías de la información y comunicación (TIC) en el proceso del emprendimiento corporativo, la relación que guardan con la innovación y como un buen uso de dichas tecnologías puede conllevar al éxito operacional. Para ello primero explicaré lo que son las TIC así como la importancia que están adquiriendo en el mundo empresarial.

“Las tecnologías de la información y comunicación son un conjunto de servicios, redes, software y aparatos que tienen como fin la mejora de la calidad de vida de las personas dentro de un entorno y que se integran a un sistema de información interconectado y complementario” (González, 2016).

Las TIC han ido evolucionando y desarrollándose a lo largo de los años, llegados a un punto en el que difícilmente podríamos vivir en el mundo sin su utilización; en el mundo de las empresas no es una excepción donde en los últimos años se ha transformado completamente tanto el modo de trabajar como la manera de gestionar los recursos. Las TIC han facilitado en gran medida la forma de operar de las empresas al haber conseguido mayor cantidad y calidad en menos tiempo. Todo ello mediante la consecución de un trabajo más productivo al facilitar el trabajo en equipo, agilizar las comunicaciones, promocionar los productos y gestionar las existencias de manera mucho más eficaz (TIC, 2016).

Según Chen, et al. (2015) las organizaciones con altos niveles de emprendimiento corporativo tienden a invertir en mayor medida en el desarrollo y mejora de las TIC, en explorar nuevos posibles negocios, en el desarrollo de nuevos productos y en redefinir los procesos. Ello desemboca en una mejora de los resultados de las innovaciones que realiza la empresa.

Los mismos autores a los que me refiero en el párrafo anterior establecen que “unos altos niveles en el emprendimiento corporativo se puede conseguir cuando las empresas aprovechan sus tecnologías de la información y comunicación con

éxito". Esto sugiere que el impacto que tienen las TIC en el rendimiento de la innovación de productos puede verse influenciado por el papel intermediario del emprendimiento corporativo.

Chen, et al (2015) afirman que el éxito del emprendimiento corporativo reside muchas veces en la coordinación de la interacción entre individuos y grupos en diferentes posiciones jerárquicas. Al afirmar esto Xang Chen y compañía quieren resaltar la importancia que tiene la comunicación en el buen desarrollo del proceso del emprendimiento corporativo, ya que dicho proceso conlleva colaboración y compartir información y, sin los debidos canales de comunicación, sería muy difícil concebir y ejecutar el plan emprendedor.

Todo esto sugiere que las tecnologías de la información y comunicación son esenciales para el desarrollo del emprendimiento corporativo en las empresas y para ayudar a las organizaciones a conseguir una ventaja competitiva y mejora de la actuación empresarial.

Chen, et al (2015) establecen tres modos principales a través de los cuales las TIC influyen y facilitan el desarrollo del proceso del emprendimiento corporativo:

- Ayudando a crear y compartir información relevante.
- Facilitando la comunicación
- Permitiendo el refinamiento y la reconstrucción de los sistemas de negocio y su integración en un todo cohesivo.

De esta manera observamos que invertir en conseguir unas potentes tecnologías de la información y comunicación permite recolectar datos e información, procesarlos y compartirlos entre departamentos lo que permite identificar oportunidades de negocio y además tomar decisiones en función de los cambios en el mercado. Todo esto teniendo en cuenta la intensidad de la competencia en la que operan las nuevas empresas internacionales, mencionadas en el apartado anterior, hace que las TIC adquieran aun mayor importancia.

"El éxito del emprendimiento corporativo depende de si una organización puede adaptarse rápida y eficientemente sus actividades de negocios, procesos y estructuras" (Chen, et al, 2015). Esto es posible en gran medida gracias a las TIC que permiten aumentar la velocidad y efectividad de estos cambios y transformaciones internas.

6 LA RELACIÓN ENTRE EL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO Y LA INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA DE LOS ENTORNOS MÁS DINÁMICOS

En este punto voy a hablar de la relación entre el emprendimiento corporativo con la intensidad de la competencia, de cómo adquiere mayor importancia en los entornos más dinámicos y de cómo las nuevas empresas internacionales han adquirido comportamientos orientados al emprendimiento para poder competir con la dinamicidad de los mercados internacionales. Para ello primero empezaré dando una breve definición de lo que es la intensidad de la competencia y explicaré los diferentes entornos y sus características.

“La intensidad competitiva a la que se enfrentan las empresas se puede definir como la magnitud de efecto que una compañía tiene en las oportunidades de vida de sus rivales: Un competidor débil es aquel que daña las oportunidades de vida solo ligeramente, mientras que los competidores fuertes reducen las oportunidades de vida de sus rivales drásticamente” (Barnett, 1997).

La intensidad de la competencia está condicionada por el tipo de entorno en el que compita la empresa. Según Mintzberg (1979) podemos clasificar el entorno de la siguiente manera:

Estabilidad vs Dinamicidad

- Entorno estable: Tasa de cambio moderada y predecible (no quiere decir estático).
- Entorno dinámico: Elevada tasa de cambio e incertidumbre

Complejidad vs Simplicidad

- Entorno simple: Para entender el entorno no es necesario poseer conocimientos especializados
- Entorno complejo: Para entender el entorno es necesario poseer conocimientos especializados.

Diversidad vs Integración

- Entorno diversificado: cuando la empresa opera en mercados diferentes
- Entorno integrado: cuando la empresa opera en un solo mercado o mercados muy parecidos.

EL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO

Hostilidad vs Munificencia o Placidez

- Hostil: Existen fuertes amenazas para la posición competitiva
- Plácido: La posición competitiva de la empresa no se ve amenazada.

Será en los entornos más dinámicos, complejos, diversos y hostiles donde habrá mayor competencia y donde adquirirá por tanto mayor utilidad el proceso del emprendimiento corporativo.

Como comentan L. Martin, Javalgi and Rajshekhar, (2015) cuanto mayor es la intensidad de la competencia las empresas tendrán que ser más innovadoras, proactivas y estar dispuestas a tomar más riesgos para desarrollar e integrarse más rápido en el mercado internacional. Cuando la competencia no es tan intensa, por lo tanto, no se necesitará tanta inversión en emprendimiento corporativo debido a la mayor predictibilidad de los mercados.

Esta opinión es defendida por la mayoría de los estudiosos de este tema, ello se observa en citas como la siguiente: “El emprendimiento corporativo parece florecer bajo las condiciones que se dan en entornos muy dinámicos y en muchas ocasiones se ve como un mecanismo para responder a nuevas fuerzas competitivas” (Chen, et al., 2015).

Por lo tanto, deducimos que los entornos dinámicos lo que hacen es crear la necesidad de que se desarrolle el proceso del emprendimiento corporativo ya que las ventajas que proporciona este proceso (mayor búsqueda de oportunidades, proactividad entre otras) son indispensables para que las empresas puedan competir en mercados dinámicos. “El desarrollo del emprendimiento corporativo en las nuevas empresas internacionales ha sido de gran relevancia para tanto su supervivencia como para su crecimiento” (Kocak y Abimbola, 2009).

Los mercados internacionales en los que operan las nuevas empresas internacionales que ya habíamos comentado en apartados anteriores son de los entornos más dinámicos y competitivos que se pueden encontrar. Es por eso que para estas empresas que compiten en dichos mercados es imprescindible adoptar una orientación emprendedora.

Por lo tanto es lógico como afirman L. Martin, Javalgi and Rajshekhar, (2015) que la mayoría de las nuevas empresas internacionales sigan una fuerte postura emprendedora a la hora de crear su estrategia. Estas empresas que en muchas ocasiones cuentan con menos recursos que sus rivales, tienen a su favor una fuerte conducta de orientación emprendedora que les permite tener mejor suerte que otras empresas con diferente conducta.

7 EL CONTRATO PSICOLÓGICO

En este apartado voy a hablar de la importancia que tienen los contratos psicológicos en el emprendimiento corporativo, para ello empezaré explicando lo que son los contratos psicológicos, los diferentes tipos de contratos que existen y a medida que lo voy haciendo intentaré identificar en la medida de lo posible la relación que tienen con el proceso del emprendimiento corporativo.

El contrato psicológico “es un conjunto de expectativas de beneficios que los empleados y los empleadores tienen el uno del otro, lo que implica confianza, equidad y la entrega de la oferta” (Atkinson, 2002).

En mi opinión esta es una definición pobre y anticuada de este concepto, ya que no permite entender que son en realidad los contratos psicológicos ni que es lo que se pretende conseguir con su realización. Mucho más útil y completa es aquella que establece que el contrato psicológico “se trata de un conjunto de expectativas no escritas y existentes entre los empleados y los empleadores. Más concretamente, se trata de un sistema de creencias subjetivas que implican el desempeño que los empleados piensan que se espera de ellos y las recompensas que esperan de los empleadores, y, recíprocamente, las acciones que los empleadores creen que se espera de ellos y lo que esperan de los empleados a cambio” (Wangithi y Muceke, 2012). Algunos ejemplos de esos desempeños y recompensas son los incentivos extra, un trato amable por parte de los empleadores, aumentos, una mayor involucración en la organización por parte de los empleados, etc.

Los contratos psicológicos, en mi opinión, constituyen un apartado fundamental en el proceso del emprendimiento corporativo ya que las obligaciones recíprocas que se suponen en dichos contratos son una manera de estimular el compromiso de los empleados con la organización así como su espíritu emprendedor.

Aún así a veces es importante que el empleador y empleados establezcan cuales son dichas percepciones y creencias que se esperan, debido a que en muchas ocasiones la visión de esas percepciones de la organización y el empleado pueden ser diferentes.

Por lo tanto, yo, al contrario que Stiles et al (1997), quien sostiene que estas expectativas no son necesariamente obligaciones, defiende la idea de que si lo son, ya que si no se cumplen, pueden dar lugar a una brecha en el contrato y por lo tanto a un desgaste en el proceso del emprendimiento corporativo.

A raíz de mis investigaciones en la materia he descubierto que todos los autores que estudian los contratos psicológicos concuerdan en que existen dos tipos principales de contratos:

- Contrato psicológico relacional: En este tipo de contratos adquiere mayor importancia el emprendimiento corporativo, puesto que se tratan de contratos que implican el desarrollo del trabajador a largo plazo, la inversión de ambas partes y un mayor compromiso emocional (Atkinson, 2002; Wangithi y Muceke, 2012; Stiles et al, 1997; Thomas et al, 2010; Wayne et al, 2007). Todo ello da un mayor margen y facilita al empresario el desarrollar a sus trabajadores de cara a la mejora de la competencia de la empresa (que es uno de los objetivos del emprendimiento corporativo). En estos contratos la identidad de las partes adquiere una gran importancia (Thomas et al, 2010). Además Wangithi y Muceke (2012) identifican a los trabajadores de estos contratos como más predispuestos a trabajar, a apoyar los cambios y, debido a su alto grado de compromiso y participación a la búsqueda de soluciones para mantener la relación en caso de violaciones en el contrato.
- Contrato psicológico transaccional: Este segundo tipo de contratos suponen una relación a corto plazo, así como un menor compromiso tanto emocional como económico por parte de los trabajadores (Atkinson, 2002; Wangithi y Muceke, 2012; Stiles et al, 1997; Thomas et al, 2010; Wayne et al, 2007), por lo tanto la identidad de las partes es mucho menos importante que en los contratos psicológicos relacionales (Thomas et al, 2010). Dicho esto, parece ser que en los contratos transaccionales el desarrollar el proceso del emprendimiento corporativo parece un sin sentido, ya que “cuando las condiciones cambian o la organización se ve incapaz de cumplir sus condiciones los trabajadores de estos contratos tienden a buscar otros empleos” (Wangithi y Muceke, 2012).

De esta manera, podemos identificar la importancia del papel que los contratos psicológicos, juegan en el proceso del emprendimiento corporativo, y como en los primeros mencionados, los contratos psicológicos relacionales dicho proceso es mucho mas dado a sobrevivir.

Por último, sobre este apartado, me gustaría subrayar que los contratos psicológicos relacionales solo se deberían ofrecer a aquellos trabajadores que más sobresalgan en sus organizaciones y que demuestren un fuerte compromiso y espíritu emprendedor,

así como un alto grado de involucración con la organización. “Los trabajadores favorecen a los empresarios que les ofrecen un contrato psicológico relacional, y en retorno, los empresarios tienden a ofrecer contratos psicológicos relacionales a los trabajadores que consideran más valiosos” (Wangithi y Muceke, 2012).

8 LIDERAZGO Y GESTIÓN

En este apartado voy a hablar de la importancia del papel que desempeñan los líderes y managers (o gestores) en el proceso del emprendimiento corporativo. Para ello es importante distinguir ambos conceptos, por lo que empezaré explicando brevemente cada uno por separado, así como sus diferencias, por supuesto siempre dando mi opinión sobre la gran variedad de teorías que existen en este ámbito.

8.1 QUE SIGNIFICA GESTIONAR Y QUE HACEN LOS MANAGERS O GESTORES

Es difícil definir lo que es gestionar ya que hay innumerables y diferentes puntos de vista. Así que intentaré explicar los que me han parecido más interesantes y útiles:

Algunos, (entre los que cabe destacar Drucker) observan la gestión como “una función, así como las personas que la realizan, una posición social, la autoridad y un campo de estudio. También se asocia con las tareas, la disciplina y la gente” (Mullins, 1985).

Creo que Drucker tiene un punto de vista muy amplio ya que sugiere que cualquier persona puede ser un manager en cierta medida. Por ejemplo, cuando tomamos decisiones sobre hacer o no hacer algo o cuando gestionamos nuestro tiempo según Drucker somos managers (gestores).

También para entender un poco mejor lo que representan los managers me gustaría citar las ideas de Gillen (2002) quien establece que su trabajo se puede dividir en tres partes:

- Hacer las cosas: es lo que quieren y saben cómo hacer
- Proceso de gestión: es difícil que se emocionen al respecto, pero siguen encontrándose en una zona cómoda.
- Liderar a la gente que es el reto más común de los managers porque además de representar la principal fuente de problemas, les aleja o les quita de lo que realmente quieren y saben hacer.

8.2 QUE ES LIDERAR Y QUE HACEN LOS LÍDERES

Como pasa con la definición de gestionar, la de liderar tiene un gran número de interpretaciones.

La más completa y fácil de entender, desde mi punto de vista, es la siguiente: “Liderar es usar nuestro poder personal para ganar los corazones y mentes de las personas para lograr un propósito común: las mentes a través de dar a la gente una comprensión clara de lo que tienen que hacer, y por qué y cómo podría hacerse; los corazones mediante la generación de sentimientos de desafío, participación, compromiso y entusiasmo” (Gill, 2006). Esta segunda parte de la definición de Gill nos da un pequeño matiz de lo que supone el liderazgo en el emprendimiento corporativo al dejar traslucir que son los individuos de los que se pretende conseguir una visión empresarial y una conducta y comportamientos orientados al desarrollo.

Según Gill (2006) el liderazgo implica que haya por lo menos una misión común con la que el líder se comprometa. La misión, visión y estrategias deben tener sentido, crear emociones positivas y motivar.

Un último apunte a resaltar de los líderes es que liderar depende en gran medida de cómo los líderes definan la situación. Esta es la razón principal por la que “un liderazgo efectivo depende en gran parte de la experiencia de otros” (Linda, Smircich y Gareth Morga, 1982).

8.3 DIFERENCIAS ENTRE LÍDERES Y MANAGERS

Debido a que hay varias interpretaciones de lo que los managers y los líderes son parece lógico afirmar que también habrá diferentes teorías en sus diferencias:

Algunos autores ven a los líderes y managers como sinónimos, a pesar de que como hemos visto anteriormente, claramente tienen diferentes características.

Mullins (1985) cita a Mintzberg quien no acepta la diferencia entre ambos conceptos sugiriendo que “a nadie le gustaría ser dirigido por alguien que no lidere, ni liderado por alguien que no sepa dirigir”.

Aunque no comparto la idea de Mintzberg de líderes y managers considerados sinónimos, si creo que está acertado cuando afirma que a nadie le gustaría ser liderado por alguien que no sepa dirigir y viceversa. Porque, por ejemplo, si estoy en un equipo y el “líder” es quien me guía y el encargado de decirme lo que tengo que hacer, espero de ese individuo que entienda lo que me está pidiendo que haga. Aún así insisto en que esta afirmación no supone el que sea correcto considerar ambos conceptos sinónimos.

Por otro lado tenemos aquellas teorías que claramente separan ambos conceptos con las que yo estoy de acuerdo y, por lo tanto, usaré para explicar lo que representa cada una para el emprendimiento corporativo.

La primera que quiero destacar es la tabla de pares de Warren Bennis (Alan Cutler, 2010) que se puede observar a continuación:

El manager es una copia	El líder es un original
El manager se centra en los sistemas y estructuras	El líder se centra en el desarrollo de las personas
El manager pregunta cómo y cuándo	El líder qué y por qué
El manager acepta su estatus	El líder lo desafía
El manager hace las cosas correctamente	El líder hace las cosas correctas
El manager se centra en el control	El líder inspira confianza
El manager evita riesgos	El líder los asume y afronta

(Alan Cutler, 2010).

Mediante esta tabla podemos observar que son las características de los líderes las que se requieren para iniciar el proceso del emprendimiento corporativo. Uno de los principales inconvenientes, ya comentados a la hora de iniciar la puesta en práctica de dicho proceso es que las grandes empresas (donde cobra importancia el emprendimiento corporativo) son reacias a afrontar riesgos, por lo tanto se requiere la personalidad de un líder quien sea el que motive a los demás y les predisponga para asumir dichos riesgos.

El líder, además se centra en el desarrollo de las personas, no en decirles que hacer, sino incitarles a tener iniciativa, proponer nuevas ideas y ser ellas mismas quienes las desarrollan, que es una de las características principales del emprendimiento corporativo. Todo ello brindándoles la confianza de saber que bajo cualquier complicación y problemas van a poder contar con su "líder".

Otra teoría similar sobre los líderes y managers es la que establece Kotter (1990) quien afirma que ambos conceptos implican el decidir que se ha de hacer creando redes y asegurándose que las personas hacen su trabajo. Kotter sugiere que la diferencia reside en como completar las tareas:

- Managers:
 - Establecen objetivos para el futuro y las estrategias para alcanzar dichos objetivos.
 - Establecen los puestos de trabajo y comunican el plan a los trabajadores para que puedan seguir dicho plan.
 - Aseguran que se logra el plan mediante el control y la resolución de problemas.

- Líderes:
 - Establecen una visión para el futuro y estrategias para lograr dicha visión.
 - Explican el camino a las personas que entienden la visión y están comprometidas con su consecución.
 - Los líderes motivan e inspiran a los trabajadores para lograr la visión guiándoles siempre en la dirección correcta.

A partir de la teoría de Kotter (1990) observamos de nuevo como son los líderes quienes guían y estimulan a los trabajadores para conseguir el logro de los objetivos y mejora de la competitividad de la empresa. Mostrándoles siempre la dirección, pero dándoles la confianza y motivándoles para que sean innovadores y de esta forma se sientan más comprometidos con los objetivos de la empresa.

Por otro lado, la figura del manager, se centra más en el control de las personas, dándoles menos libertad para desarrollar sus ideas y haciéndoles seguir un plan previamente establecido por el mismo, en el que los trabajadores tienen unas funciones ya asignadas. De esta manera se pueden estar perdiendo no solo ideas y mejoras potenciales sino también la capacidad de ciertos trabajadores a los que dándoles confianza podrían ser de mayor aportación para la empresa. Dichos trabajadores están siendo limitados por sus funciones. Todo ello va en contra de la esencia del emprendimiento corporativo.

En conclusión, parece correcto afirmar que para la consecución del proceso del emprendimiento corporativo la figura de un líder es mucho más valiosa que la del manager y por lo tanto también para el buen funcionamiento de la organización. Sin embargo, Kotter (1990) defiende que ambos managers y líderes son esenciales en una organización. Yo no estoy de acuerdo, no necesitamos ambos, sino managers que sean líderes: “people who do the right thing, right (personas que hagan las cosas correctas, correctamente) (Gill, 2006).

9 RESISTENCIA AL CAMBIO Y SU RELACIÓN CON EL PODER

En este apartado voy a hablar de cómo combatir la resistencia al cambio y de cómo intentar que aquellos con menos poder tengan la confianza suficiente para dar su opinión en dicho aspecto y de esta forma lograr su mayor involucración en la organización; todo ello por supuesto a través del emprendimiento corporativo.

Para lograr mi objetivo, primero empezaré dando una breve explicación de lo que es el cambio, como aparece la resistencia, así como las diferentes teorías sobre este tema, que según, apoyarán o no dicha resistencia. Por último explicaré el papel que juega el poder en la resistencia al cambio.

Me gustaría empezar dando una breve explicación de lo que es el cambio: "El cambio es una característica inevitable y constante de la que nadie puedes escapar y que afecta a todo el mundo de una forma u otra" (Mullins, 1985). Según Mullins (1985) el cambio puede ser gestionado a través de una cuidadosa planificación, la formación y el desarrollo del personal, es decir, intentando que los individuos comprometan sus esfuerzos y tiempo en beneficio de la organización (en otras palabras, a través del emprendimiento corporativo).

Dawson (1994) afirma que el cambio es un factor muy significativo, sobre todo para los miembros de una organización y que puede dar lugar a reacciones indeseables en el lugar del trabajo, dicho de otra manera, puede dar lugar a la resistencia al cambio. El mismo Dawson establece cinco que conducen a la resistencia al cambio:

- Cambio en las habilidades que se requieren para el trabajo.
- Reducción en la seguridad de trabajo y económica
- Amenazas psicológicas
- Ruptura de acuerdos sociales
- Disminución del poder o estatus.

Ventris (2004) sugiere que cuando las cosas están yendo bien, no es necesario que se produzcan cambios, y es entonces cuando los trabajadores no pueden entender el propósito del cambio que hace que sea difícil para ellos aceptarlo, es decir es cuando la resistencia al cambio emerge.

Un pequeño matiz que creo que es imprescindible hacer sobre esta afirmación para que no conduzca al lector a confusiones, es que al decir que cuando todo va bien no es necesario que se produzcan cambios Ventris está totalmente equivocado, pues puede que en un momento determinado una organización vaya "viento en popa" pero el entorno puede que siga cambiando, por lo tanto para poder adaptarse a dicho entorno es necesario seguir realizando pequeños cambios continuamente. Y no cuando las cosas empiecen a ir mal todos de golpe que es lo que inequívocamente parece estar defendiendo Ventris, ya que ello lógicamente conlleva una mucho mayor resistencia al cambio y por lo tanto a mayores dificultades en la organización.

Darwin et al (2002), siguiendo la misma línea, describen estos cambios como universales para la organización y, por tanto, califican la resistencia al cambio como

una respuesta no racional de la situación, lo que sugiere que dicha resistencia es causada por problemas como la pérdida de la posición, la pérdida de ingresos, etc. Por otro lado, hay otros autores que interpretan la resistencia al cambio como una reacción normal. Burke (2002) sugiere que la resistencia no tiene porque se algo malo, al contrario ya que muestra que los miembros de la organización se preocupan, además califica la resistencia al cambio como algo natural, ya que “el cambio implica la pérdida de lo familiar, a veces sin ser avisado, y en muchas ocasiones contra la voluntad de los afectados” (Burke, 2002).

Una teoría, llamémosla intermedia es la propuesta por Mullins (1985) quien referenciando a Atkinson discute que la resistencia se justifica cuando no hay beneficios del cambio. Dando mi opinión sobre este enfoque no creo que tenga mucho sentido ya que las percepciones de los trabajadores y de quienes propulsan el cambio pueden ser diferentes. Esto se explica cuando algo que a los trabajadores les puede estar beneficiando como son salarios altísimos o partir la jornada en dos a la organización le supondría enormes pérdidas y desventajas.

Habiendo explicado las diferentes teorías, me gustaría destacar que es obvio que aquellas que defienden la resistencia al cambio como una reacción natural, como propone Burke (2002) son las más acertadas y para justificar mi opinión me gustaría dar un ejemplo: Un trabajador que lleva trabajando en la misma empresa 20 años donde todo se hacía manualmente, de repente todo se informatiza y cambia totalmente el modo de hacer las cosas, es totalmente entendible y natural que dicho individuo muestre resistencia al cambio, motivado por el miedo de lo desconocido y la pérdida de lo familiar. La clave reside en cómo luchar contra dicha resistencia y lograr la adaptación (una solución es el emprendimiento corporativo), pero a eso llegaremos más adelante.

Para terminar sobre este tema me gustaría resaltar la afirmación propuesta por Mullins (1985) de que los individuos oponen resistencia al cambio cuando este les supone personalmente desventajas, es lógico ya que si a alguien le dicen que le van a subir el sueldo dudo mucho que ponga alguna traba. Si fuera al revés dudo que muchos individuos no las pongan.

El siguiente tema a tratar es la importancia que tiene el poder en la resistencia al cambio, para ello primero hemos de entender que es el poder: “es el control o influencia que alguien tiene en el comportamiento de otras personas, con o sin su consentimiento” (Mullins, 1985).

El poder puede ser una causa de la resistencia al cambio cuando se ve amenazado “Cuando un grupo de personas tiene establecido, en un periodo de tiempo, lo que ellos

perciben como sus derechos territoriales, la amenaza de los mismos es muy probable que origine resistencia al cambio” (Mullins, 1985).

Darwin et al (2002) defienden que en una organización aquellos con más poder imponen sus propias preferencias por el cambio, silenciando a aquellos con menos poder. Aquellos que no están de acuerdo con los más poderosos son excluidos y marginados por los mismos. De estas afirmaciones deducimos que el poder es un factor clave en el cambio y para aquellos con menos poder es muy difícil mostrar resistencia: “el cambio es considerado como un proceso que priva de los derechos civiles de los menos poderosos” (Darwin et al 2002).

Los autores mencionados anteriormente lo que están haciendo es separar los sujetos del cambio (los más poderosos) de los objetos del cambio (los menos poderosos) quienes son manipulados por los poderosos a través de la coacción y persuasión.

En relación con lo anterior Ventris (2004) sugiere que la resistencia al cambio no es siempre clara ya que algunas personas no dicen lo que piensan. Esto significa que los individuos con menos poder pueden no sentirse suficientemente confiados y en vez de mostrar su desacuerdo con el cambio, permiten ellos mismos que se les manipule. “A las personas no les gusta aparentar estar en contra del cambio. Les gusta proyectar una imagen de ser adaptables y abiertos” (Ventris, 2004).

Esto puede ser fácilmente entendido a través del siguiente ejemplo: Un contable de una empresa de pintura al que le dicen que de ahora en adelante el programa que usa para la contabilidad ha cambiado y se va utilizar otro, muchas veces es difícil que el contable tenga el valor de oponerse a dicho cambio, y simplemente asienta silenciosamente sin dar su opinión aunque esté en desacuerdo. No pasaría lo mismo con el gerente de la empresa que si no está de acuerdo con cualquier cambio que vaya a producirse en la empresa mostraría su desacuerdo y exigiría explicaciones.

Por lo tanto, hemos visto que hay dos problemas principales que surgen del fenómeno del cambio: la resistencia al cambio y el abuso de poder que ejercen los más poderosos. Una manera de combatir dichos problemas y plantear soluciones es a través del emprendimiento corporativo:

La resistencia al cambio, como hemos visto, una de las principales razones por las que surge es porque los individuos intuyen de dicho cambio una pérdida en sus beneficios o un empeoramiento de sus condiciones de trabajo y, a pesar de que ello suponga una mejora en la organización, ello va a suponer una reacción tanto natural como indeseada: la resistencia al cambio.

Aquí estamos observando una falta de compromiso con la organización ya que los trabajadores están mostrando ser incapaces de sacrificar, ciertos beneficios o comodidades para mejorar la situación de la empresa.

EL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO

Este hecho, mediante el proceso del emprendimiento corporativo se puede evitar, intentando conseguir que los individuos sean capaces de salir de su zona de confort, es decir, a trabajar con mayores dificultades, a aprender un nuevo método de trabajo, a trabajar en peores condiciones e incluso a recibir menos salario si con ello consiguen una mejora en la capacidad competitiva de la empresa. Por lo tanto a través del emprendimiento corporativo se pretende conseguir un grado de desarrollo de los trabajadores donde su compromiso e involucración en la empresa sea tan grande que sean capaces de sacrificar ciertos aspectos del trabajo para mejorar la rentabilidad de la empresa.

En el ejemplo de antes en el que el individuo pondría resistencia a un nuevo método de trabajo informatizado, a través del proceso del emprendimiento corporativo ese individuo sería capaz de a pesar las dificultades, aprender el nuevo método en el menor tiempo posible, incluso si es necesario que tenga que hacer horas extra, todo ello debido al alto grado de compromiso e involucración que produce el emprendimiento corporativo.

El otro gran problema que surge del cambio es que los individuos más poderosos manipulan a los que lo son menos a su antojo, en la mayoría de los casos silenciándolos de forma que no tengan ni voz ni voto en estas situaciones en las que se producen cambios.

Ante la pasividad de estos trabajadores menos poderosos se observa su poca involucración con la empresa, ya que permiten que se les manipule y aunque piensen de diferente forma que sus superiores, son incapaces de plantarles cara y de manifestar sus opiniones. En mi opinión estos individuos lo que están haciendo es mostrar una falta de importancia y una pasividad por cómo vaya la organización y por lo que le pueda pasar.

Personalmente, en ningún caso daría preferencia a un trabajador que no se involucra, que no me da su opinión, aunque sea contraria a la mía o incorrecta y que siempre se dejará llevar; a otro trabajador que muestre su desacuerdo, que plantee continuamente propuestas de cambios y mejoras y que siempre mire por el desarrollo de la organización. Esto es lógico ya que una organización tendrá más posibilidades de prosperar cuanto mayor sea la involucración de sus miembros. Aún así, en las grandes empresas siempre se va a dar individuos dentro del primer grupo que se dejan influenciar por los más poderosos y que al final no participan en el desarrollo de la empresa en otra cosa que no sean sus funciones asignadas; es por ello que hay que buscar una solución.

El emprendimiento corporativo es una posible respuesta a este problema, ya que intenta conseguir mayor involucración de los individuos y mayor confianza permitiendo plantar cara a sus superiores y dar su opinión sin importar las consecuencias.

Esto se puede conseguir a través de los líderes, por ejemplo, que ante la falta de confianza de los menos poderosos, son capaces de aportarles la inspiración y el valor suficientes para oponerse al abuso de poder, siempre por supuesto en beneficio de la organización.

10 CONCLUSIÓN

El presente trabajo de fin de grado pretende demostrar que el emprendimiento corporativo es un proceso de moda en la actualidad de las empresas y de enorme utilidad, que favorece su actuación en los mercados así como su ventaja competitiva y la mayor posibilidad de encontrar oportunidades. Ello se debe, entre otras cosas a la innovación y a la proactividad que despierta en sus trabajadores que hace posible entre otras cuestiones, que empresas reacias a tomar riesgos sean capaces de afrontarlos para poder competir en mercados más competitivos y poder crear y explotar un mayor número de oportunidades.

Aun así hemos observado que el emprendimiento corporativo no es igual de relevante en todas las empresas, y a pesar de que en las PYMES, que están operando cada vez más en mercados más globales, es sin duda cada vez más importante, donde adquiere verdadera relevancia es en las grandes empresas internacionales, especialmente en aquellas nuevas empresas internacionales que tienen que entrar en un mercado tan dinámico, competitivo y de incertidumbre como son los mercados internacionales. En estos mercados, caracterizados por entornos muy competitivos las facetas del emprendimiento corporativo (proactividad, innovación, toma de riesgos, alto compromiso) permiten a las nuevas empresas adaptarse, entrar y explotar oportunidades en el mercado más rápidamente que otras empresas que no tienen la misma conducta emprendedora.

Por lo tanto, es en estos mercados donde las tecnologías de la información y la comunicación adquieren verdadera importancia para el emprendimiento corporativo, al conseguir la fluidez y rapidez de la transmisión de información entre los diferentes niveles jerárquicos, esencial para el buen desarrollo del emprendimiento corporativo.

Posteriormente hemos entendido el papel que los contratos psicológicos relacionales juegan en el proceso del emprendimiento corporativo, al implicar el desarrollo de los trabajadores y un mayor compromiso, tanto emocional como económico que hace que

a pesar de incumplimientos en el contrato los trabajadores no abandonen la organización, fundamental para una buena orientación emprendedora.

A continuación, hemos diferenciado las diferentes características entre líderes y managers, observando que es la personalidad de un líder, la responsable de motivar e inspirar a los trabajadores, no diciéndoles que hacer (como ocurre con los managers), sino mostrándoles el camino para que sean ellos mismos quienes tengan la confianza suficiente, no solo para tener ideas sino para ser capaces de desarrollarlas por sí mismos.

Por último, nos damos cuenta de que la resistencia al cambio es una reacción totalmente natural y entendible en la empresa, y que la clave reside en como a través del emprendimiento corporativo vencer esta resistencia, así como los abusos de poder que se producen en este ámbito en las organizaciones. A través la orientación emprendedora lo que se pretende conseguir es que los individuos afectados por el cambio estén tan comprometidos con la empresas que estén dispuestos a afrontar condiciones adversas si ello favorece a la organización, así como aquellos individuos que normalmente dejan que se les manipule, tengan mayor involucración en la empresa y sean capaces de alzar su voz cuando están en desacuerdo con algo o con alguien que ostente más poder.

Para finalizar me gustaría volver a subrayar la importancia cada vez mayor que tiene el emprendimiento corporativo, y espero haber conseguido que los posibles lectores, se hayan dado cuenta de que un proceso como el tratado, en muchos mercados es una verdadera razón de éxito para la empresa, y el ignorarlo podría conllevar a situaciones no deseadas.

11 REFERENCIAS

- Atkinson, C. (2002): Career Management and the Changing Psychological Contract Career Development International (en línea).
- Alan Cutler (2010): Aspire to inspire.
- Barnett, W.P. (1997). The dynamics of competitive intensity. Administrative Science Quarterly
- Burke (2002): Organization change, theory and practice; segunda edición.
- Chen, Y., Wang, Y., Nevo, S., Benitez-Amado, J. and Kov, G. (2015). IT capabilities and product innovation performance: The roles of corporate entrepreneurship and competitive intensity. [En línea] Ac.els-cdn.com. Disponible en: http://ac.els-cdn.com/S037872061500049X/1-s2.0-S037872061500049X-main.pdf?_tid=2b73c712-

1797-11e6-a50f-

00000aab0f6b&acdnat=1462985051_f766b5b9780eed11215f9eb11f3aa7cd

- Darwin, P. Johnson and J. McAuley (2002): Developing strategies for change

-Dawson (1994): Organizational change.

-Diario, E.N. (2008) Capitalismo bueno, capitalismo malo. Disponible en:

<http://www.elnuevodiario.com.ni/opinion/10833-capitalismo-bueno-capitalismo-malo/>

-Empresarial, F. (2016). Emprendimiento Corporativo. [En línea] FIDEE - Fundación para la Investigación y el Desarrollo Educativo Empresarial. Disponible en:

<http://www.fidee.org/emprendimiento-corporativo.html>

-Ernesto Amorós, J., Soledad Etchebarne, M., Torres Zapata, I. y Felzensztein, C.

(2015). International entrepreneurial firms in Chile: An exploratory profile. [en línea]

Ac.els-cdn.com. Disponible en: [http://ac.els-cdn.com/S0148296315005895/1-s2.0-](http://ac.els-cdn.com/S0148296315005895/1-s2.0-S0148296315005895-main.pdf?_tid=b76567e0-16dd-11e6-9a96-00000aacb35d&acdnat=1462905400_7d598c8f0fa8f77792af559cc08cd9dc)

[S0148296315005895-main.pdf?_tid=b76567e0-16dd-11e6-9a96-](http://ac.els-cdn.com/S0148296315005895-main.pdf?_tid=b76567e0-16dd-11e6-9a96-00000aacb35d&acdnat=1462905400_7d598c8f0fa8f77792af559cc08cd9dc)

[00000aacb35d&acdnat=1462905400_7d598c8f0fa8f77792af559cc08cd9dc](http://ac.els-cdn.com/S0148296315005895-main.pdf?_tid=b76567e0-16dd-11e6-9a96-00000aacb35d&acdnat=1462905400_7d598c8f0fa8f77792af559cc08cd9dc)

-Garnier, G. H. (1982). Context and decision-making autonomy in the foreign affiliates of U.S. multinational corporations. *Academy of Management Journal*

-Gill (2006): Gill (2006); Theory and practice of leadership

-Gillen (2002): Leadership for skills for boosting performance

-González, D. (2016). Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC´S) -

Monografias.com. [En línea] Monografias.com. Disponible en:

<http://www.monografias.com/trabajos67/tics/tics.shtml>

-Kocak, A., & Abimbola, T. (2009). The effects of entrepreneurial marketing on born global performance. *International Marketing Review*,

-Kotter (1990): What leaders really do.

-Linda Smircich and Gareth Morga (1982): Leadership: The management of meaning. (En línea). Disponible en:

http://homepages.stmartin.edu/fac_staff/dconant/MBA601/notes/LeadershipTheManagementOfMeaning.pdf

-L. Martin, S., Javalgi, G. and Rajshekhar, (2015). Entrepreneurial orientation, marketing capabilities and performance: The Moderating role of Competitive Intensity on Latin American International New Ventures. [En línea] Ac.els-cdn.com. Disponible en: [http://ac.els-cdn.com/S0148296315005883/1-s2.0-S0148296315005883-](http://ac.els-cdn.com/S0148296315005883/1-s2.0-S0148296315005883-main.pdf?_tid=115657f0-16ca-11e6-b089-00000aacb360&acdnat=1462896961_ee24f52ee794e986ad70cfff61ef8f9e)

[main.pdf?_tid=115657f0-16ca-11e6-b089-](http://ac.els-cdn.com/S0148296315005883/1-s2.0-S0148296315005883-main.pdf?_tid=115657f0-16ca-11e6-b089-00000aacb360&acdnat=1462896961_ee24f52ee794e986ad70cfff61ef8f9e)

[00000aacb360&acdnat=1462896961_ee24f52ee794e986ad70cfff61ef8f9e](http://ac.els-cdn.com/S0148296315005883/1-s2.0-S0148296315005883-main.pdf?_tid=115657f0-16ca-11e6-b089-00000aacb360&acdnat=1462896961_ee24f52ee794e986ad70cfff61ef8f9e)

-May, R. (2011). Corporate Entrepreneurship and its Importance in Large Companies - BusinessDictionary.com. [en línea] Businessdictionary.com. Disponible en:

<http://www.businessdictionary.com/article/726/corporate-entrepreneurship-and-its-importance-in-large-companies/>

-McDougall, P., & Oviatt, B. (2000). International entrepreneurship: the intersection of two research paths. *Academy of Management Journal*

-Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*

- Mintzberg (1979): Prof. Raquel Gómez López y Prof. Vanesa Sánchez Santos; Diapositivas Estructura y Comportamiento Organizativo, Gade 4º Curso

-Mullins (1985): *Management and organizational behaviour*; tenth edition.

-Oviatt, B.M., & McDougall, P.P. (2005). Toward a theory of international new ventures. 2004 Decade award winning article,". *Journal of International Business Studies*

-Stiles, P., Gratton, L. and Truss, C. (1997): *Performance Management and the Psychological Contract*. *Human Resource Management Journal*, Vol.7, no. 1.

-Stam, W., & Elfring, T. (2008). Entrepreneurial orientation and new venture performance: The moderating role of intra- and extra-industry social capital. *Academy of Management Journal*.

-TIC, S. (2016). Las TIC en las empresas. [en línea] *Serviciostic.com*. Disponible en: <http://www.serviciostic.com/las-tic/las-tic-en-las-empresas.html>

- Thomas, D.C., Fitzsimmons, S.R., Ravlin, E.C., Au, K.Y., Ekelund, B.Z. and Barzantny, C. (2010): Psychological contracts across cultures. *Organization Studies*, vol.31, p.1437-1459.

-Ventris (2004): *Successful change management*

- Wangithi, W.E. and Muceke, N.J. (2012): Effect of Human Resource Management Practices on Psychological Contract in Organizations. *International Journal of Business and Social Science*. Vol.3, no.19.

- Wayne O., Cathy S., Robert H. and Peter H. (2007): *The Psychological Contract of Knowledge Workers*. *Journal of Knowledge Management*, vol.11.

-Zhang, X., Ma, X., Wang, Y., Li, X. and Huo, D. (2015). What drives the internationalization of Chinese SMEs? The joint effects of international entrepreneurship characteristics, network ties, and firm ownership. [en línea] *Ac.els-cdn.com*. Disponible en: http://ac.els-cdn.com/S0969593115300214/1-s2.0-S0969593115300214-main.pdf?_tid=8879475c-178d-11e6-8e71-00000aab0f01&acdnat=1462980912_866f3aa13bcea9e9bbed1d5a305964be