

¿Relaciones Peligrosas?

por Mario Dehter

Construyendo un contexto favorable para el emprendedor



*Ella: ¿Eres mi red?
Él: No; soy tu consultor.*

Además de factores socioeconómicos dinámicos (expectativas insatisfechas del mercado, dotación y conocimiento tecnológico, disponibilidad de recursos tangibles e intangibles, financiamiento, etc.) los nuevos emprendimientos requieren ambientes creativos o que sean propicios para que una idea creativa madure y prospere. En el artículo "Cultura Emprendedora" (a continuación) se hace una rápida descripción de ese ambiente caracterizado por un escenario donde comienza a imperar la colaboración entre sus actores.

Sólo en un contexto favorable combinado con un ambiente empresario dinámico es posible promover el surgimiento y el desarrollo de emprendedores. Pero ¿qué es un *contexto favorable*? Un ambiente capaz de vincular las preocupaciones sociales con las preocupaciones empresariales y donde predomina la «preocupación general» para el "co-funcionamiento". En principio, esto implica compartir el conocimiento entre todos los sectores sociales y, por ello, son necesarias las redes vinculantes y los sistemas de educación ubicua.

"Este ambiente favorable, en que la comunidad empresarial es incluida, surgirá en una comunidad cuando existan altos niveles de capital social, elevados niveles de confianza ente los ac-

tores y normas de comportamiento apropiadas para sus vinculaciones" (Johannisson, 1993).

En las sociedades con una fuerte dominancia de la "sociedad civil central" (como en el caso de la Argentina), que excluye a los sectores empresariales de menor dimensión económica, se "sofoca" el desarrollo de las sociedades locales y consecuentemente con la carencia de condiciones regionales apropiadas se condiciona a los nuevos emprendedores a estar continuamente expectantes de la ayuda externa que puedan recibir y se sienten incapaces, sin ella, de comenzar sus propios procesos de desarrollo.

Por el contrario, en los ambientes propicios para el surgimiento de distritos industriales y clusters (racimos empresariales), como en el norte de Italia, las pequeñas empresas perciben que son unidades verdaderamente competitivas y esto alienta al desarrollo de nuevos emprendedores que contribuyan con la cadena de valor local. El requisito es que una "cultura emprendedora" constituye la base de la confianza en las relaciones sociales entre los actores (Putnam, 1993).

Lo estratégico contrasta con lo puntual

Cualquier proyecto emprendedor exige del capital social local para poder surgir; pero una vez puesto en marcha, la habilidad para construir las redes necesarias: juega un papel crucial. Esto implica, entonces, que la confianza es el prerequisite necesario para el desarrollo económico local.

Considerando además (siguiendo el ejemplo que brindan los modelos exitosos de "contextos favorables") que los distritos industriales son, en general, el resultado de un largo proceso de integración funcional y territorial (Amin et al, 1992), resulta sencillo comprender que promover el florecimiento de emprendedores es una cuestión estratégica que no puede limitarse a la realización de programas de incentivos y formación para emprendedores como concursos de ideas, cursos de formación o simples promociones tributarias: "Existe un papel central para las políticas que crean las condiciones necesarias para el desarrollo (territorial) empresarial y de la sociedad" (Amin, 1992).

De tal forma que "las políticas deben tener como blanco al ambiente o el entorno que rodea a las empresas en lugar de, simplemente, apuntalar a las empresas o a los empresarios" (Johannisson, 1993).

La estrategia apropiada, señala Johannisson, es traspasar la fórmula estandarizada de mejorar la infraestructura y ofrecer ayuda financiera; se debe promover el desarrollo del capital social fortaleciendo las capacidades de las instituciones locales (de carácter y representación social) que, a su vez, puedan cultivar acciones económicas para implicarlas en su propio desarrollo local y propiciar, desde allí, su vinculación con lo extraterritorial.

Esto es, cualitativamente diferente a la "predominancia" de la sociedad civil central porque se trata de vincular a la sociedad civil local con la comunidad empresarial en un sentido proactivo, generando sinergia que, como está expuesto en el artículo "Cultura Emprendedora" (a continuación), resulta ser el atributo que mejora la "cooperación" porque desencadena a la «colaboración». Algo sustantivamente más beneficioso y satisfactorio tanto a nivel individual como colectivo.

Johannisson (1987) también ha analizado muy profundamente (considerando el caso de Suecia) el papel que cumplen las redes en la formación y desarrollo de las nuevas (pequeñas) empresas.

Vinculaciones entre las relaciones sociales y las relaciones profesionales y/o comerciales

El argumento central de Johannisson (1987:16/18) es: "ya que a los emprendedores les falta una plataforma institucional y suelen ser marginales, con respecto a las normas existentes, su red personal se torna vital para la empresa que están creando. El empresario necesita las habilidades sociales con las que construir y mantener las uniones (de su red). La dirección y caudal de la red constituyen el banco de recursos de la empresa... La manera personal de operar el negocio implica que el emprendedor prefiere la interacción a través de uniones directas en cuyas simetrías se construye la confianza".



"El emprendedor utilizará primero las redes personales establecidas dentro de su contexto orgánico, como la comunidad local, con el

propósito de superar las barreras de las entradas iniciales" (Johannisson, 1993: 118). Estas redes forman el armazón para el surgimiento y progreso de los emprendedores.

Inicialmente un empresario confiará mayormente en los lazos personales para obtener ayuda e información, a la vez que ésta "familiaridad" de los vínculos (ya establecidos) contribuirá con el fortalecimiento de su autoconfianza y tenacidad. Gradualmente cuando el negocio madura y crece, aunque las redes personales ("familiares" o locales) siguen siendo importantes, los emprendedores necesitan ser complementados por redes más amplias, ya a nivel regional, nacional o, incluso, a escala global.

Johannisson (1993) encontró que las siguientes características de las redes entre los emprendedores suecos:

- Al crear una nueva empresa, los emprendedores incluyen mayor cantidad de lazos sociales que profesionales y/o comerciales en sus redes.
- Los emprendedores, generalmente, construyen redes locales antes que extraterritoriales.
- A medida que crecen los emprendimientos, los lazos sociales establecidos en las redes locales son tan frecuentes como los lazos profesionales o comerciales.
- Las mujeres emprendedoras, al contrario de cómo lo hacen los emprendedores de género masculino, construyen redes más sociales que profesionales, invirtiendo más tiempo manteniendo las redes establecidas inicialmente y menos tiempo desarrollando nuevos lazos
- Los emprendedores de ambientes urbanos, al contrario de cómo lo hacen los emprendedores de ambientes rurales, invierten un tiempo relativamente pequeño en el mantenimiento de la red y relativamente mayor para desarrollar nuevos vínculos en su red (Johannisson, 1993: 120).

Un estudio similar de las características del networking (gestión de redes) empresarial en nuestros países hispanoamericanos ayudaría para guiar la formulación de políticas de asistencia más eficaces para nuestros emprendedores. Por el momento, la única investigación que conozco en este sentido es la Tesis de Maestría de Fernando Manuel Graña (2001), profesor de la cátedra de emprendedorismo de la Universidad Nacional de Mar del Plata (Argentina), pero quiero creer que deben haber otras investigaciones en este sentido (rogaría que nos envíen las referencias publicadas en español, de auto-

res hispanoamericanos, para difundirlas por este medio y el Foro para el Desarrollo de Vocaciones Empresarias).

El concepto

En la primera parte de este artículo se ha destacado la importancia estratégica de las redes que construyen o ya disponen los emprendedores y la implicación que esto tiene con la relevancia del medioambiente donde desarrollan o pretenden desarrollar sus actividades.

A partir de lo expuesto allí, se comprende que el concepto de una red útil y efectiva: "es el conjunto de relaciones críticas sociales y profesionales con la habilidad para conseguir que las cosas sean hechas, lograr objetivos y progresar personal y profesionalmente" (Ibarra, 1997).

Con esta perspectiva, surgen varias preguntas para orientar una evaluación de la red disponible; lo más básico:

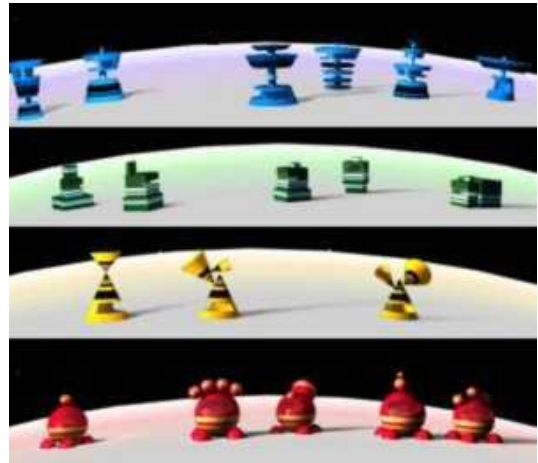
- ¿Qué domina en su red: los afectos y la confianza o los intereses?
- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de su red y cómo están alineadas con relación a sus propias fortalezas y debilidades ocupacionales y/o profesionales y/o propios intereses emprendedores?
- ¿Cómo podría mejorarse esa red para qué resulte más útil para sus propósitos personales y organizacionales?.

La red proporciona "llaves de acceso" a espacios o conocimientos necesarios para la actividad y recursos para desarrollarla. Pero también proporciona activos intangibles como la autoconfianza, o el fortalecimiento de la persistencia, o la autoestima.

En este sentido, las redes verdaderamente útiles son construidas mediante estrategias que permitan lograr un balance equilibrado entre los atributos de sus vínculos: cantidad, calidad y variedad.

Las redes tienen diferentes propósitos y variados atributos que pueden o no estar operando en una misma configuración o en diferentes niveles de las relaciones interpersonales y/o profesionales de un individuo; es decir, se pertenece a una sola red que cumpla con todos estos propósitos o a varias redes que pueden o no estar interconectadas entre sí.

El individuo diferencia y participa en ellas desde lugares diferentes de su actividad (la escuela, el trabajo, la asociación profesional o empresaria, etc.), o de sus círculos sociales (la familia, los amigos, el club social, la iglesia, etc.) y/o su re-



*¿Cuál es tu red de relaciones? ¿Cómo es?
¿Cómo funciona? ¿Te sirve?*

sidencia física (su vecindario, su localidad, su país).

Las investigaciones (norteamericanas y europeas) realizadas sobre hipótesis tales como que:

- la cantidad y variedad de vínculos sociales y profesionales que establece un emprendedor, afuera de su círculo más íntimo, está positivamente asociado a su rendimiento;
- la frecuencia e intensidad de las redes que se establecen está positivamente asociado con el rendimiento y el éxito del emprendimiento; y que
- hay una relación positiva entre el éxito emprendedor y la frecuencia y fortalezas de las redes establecidas con emprendedores innovadores y organizaciones dinámicas

... han demostrado que los emprendedores exitosos involucran mucho esfuerzo y tiempo en la actividad de sus redes: porque en ellas obtienen y sintetizan la información relevante para su desarrollo y los recursos necesarios para sus procesos.

En Hispanoamérica (con la excepción de Brasil, Chile y España), como lo adelantamos anteriormente, estamos faltos de estas investigaciones que reconozcan nuestra idiosincrasia y la débil cultura asociativa que existe en nuestros países, además de muy débiles políticas públicas y carencias del sector educativo formal que favorezcan un ambiente propicio para el desarrollo y la gestión eficiente de redes más sofisticadas, útiles y efectivas.

La función

La red debe ser desarrollada tanto hacia afuera como dentro del círculo de relaciones más íntimas. Muchas investigaciones han revelado que



Une tu red a las redes de otros

los contactos con personas ajenas a la propia organización y/o ambiente provee al emprendedor valiosa información sobre los recursos que resultan ser inaccesibles dentro de su entorno inmediato. "Los emprendedores de mayor rendimiento tienden a establecer redes externas a sus más íntimos círculos personales y están orientados a fomentar vínculos profundos y amplios en redes cada vez más complejas con personas que no pertenecen a su propia organización" (Van de Ven et al, 1984).

Los emprendedores exitosos tienen una fuerte orientación externa (no actúan mirándose su bonito ombligo), valorando y atendiendo gustosamente las sugerencias de los que no pertenecen a su propio e íntimo entorno (Robinson, 1982). Esto es especialmente propio de los emprendedores involucrados en negocios muy innovadores y/o con uso intensivo de hi-tech: "... la complejidad del rápido desarrollo en campos donde el conocimiento es, conjuntamente, sofisticado y disperso... demanda un amplio rango de talentos intelectuales y científicos que excede las capacidades de cualquier organización individual" (Powell et al, 1996).

En general, las redes de relaciones se fundamentan en dos premisas fundamentales:

1. En la red el emprendedor puede identificar sus oportunidades, reducir su incertidumbre y obtener recursos de su entorno. Estos recursos (información, capital, talento y capacidades, equipos e instalaciones, etc.) pueden ser provistos por uno o varios de los vínculos de una o de varias redes donde participa el individuo; pudiendo, incluso, ser posible que un recurso en particular (el capital de trabajo, por ejemplo) se logre mediante la implicación de varios contactos en distintas redes.
2. En la red se puede obtener los recursos necesarios para un emprendimiento con un mínimo costo, utilizando los vínculos y relaciones sociales, incluyendo a familiares o amigos o vinculándose, a través de ellos, con potenciales socios o estableciendo transacciones económicas convencionales.

Cabe advertir que los atributos de las vincula-

ciones (cantidad, variedad, calidad de la frecuencia y su intensidad) inciden en la facilidad o dificultad con que se obtienen recursos, conocimientos o "llaves de accesos". Es importante saber y controlar que en una red los roles de sus integrantes y estilos de contactos cambian a

medida que se desarrolla el emprendimiento; "las redes sociales y profesionales tienen mucha importancia en el inicio del proceso emprendedor y diferentes tipos de redes tienen que ser proactivamente establecidas a medida que el emprendimiento se desarrolla" (Butler et al, 1988).

Las redes incluyen todos los puntos de apoyo (stakeholders) con los que dispone el emprendedor en sus niveles de relaciones primarias (familia, amigos, compañeros de estudio y/o trabajo), que se van transformando en la medida que se van desarrollando e incluyendo stakeholders más especializados pertinentes al crecimiento del emprendimiento (Szarka, 1990); "la red (del emprendedor) incluye desde las relaciones sociales personales durante la fase de la puesta en marcha del emprendimiento (start-up) a la predominancia de los contactos profesionales durante las fases del crecimiento de la empresa" (Birley et al, 1988).



Los estilos y propósitos

La clasificación más clásica describe dos tipos de redes: sociales y profesionales (Szarka, 1990 y Borch et al, 1993 y otros autores citados aquí), cuya principal diferencia radica en el grado de formalidad que tipifica los vínculos establecidos.

En las **redes de tipo social**, las relaciones son informales, cara a cara y el intercambio de la comunicación suele ser personal y directa. En este nivel de red están específicamente involucrados los familiares, amigos, compañeros o colegas y socios; siendo de particular importancia para los emprendimientos pequeños o, como se ha señalado, durante las primeras fases de la puesta en marcha, sobre todo porque:

1. Con muy bajo costo y esfuerzo proveen canales informativos, apoyos para solucionar conflictos, créditos, recursos y adhesiones al interconectar con personas conocidas y de confianza (Perrow, 1986).
2. Ofrecen mucha facilidad para coordinar el intercambio informativo en ambientes turbulentos como los que vivimos en la sociedad contemporánea (Borch et al, 1993).

3. El emprendedor puede obtener, con alguna facilidad, posiciones en el centro de su red social y desde allí facilitar aperturas para la construcción de redes más complejas y especializadas donde expandir las oportunidades para lograr recursos adicionales necesarios para la expansión de su emprendimiento (Ostgaard et al, 1996).



Las **redes profesionales**, por su parte, se caracterizan por relaciones formales generalmente establecidas entre organizaciones; poseen vínculos más impersonales y menos íntimos que se desarro-

llan a medida que se expanden los límites del emprendimiento sus fases de desarrollo, establecidos con otros emprendedores, clientes, vendedores, agentes de organismos gubernamentales, consultores y otros actores de su medioambiente.

Para tipificar a las «redes profesionales» seguiremos las consideraciones formuladas en la investigación de Joseph Szarka (1990, 1993), quien sostiene que: "esta (relaciones) constituyen las actividades habituales del «intercambio interorganizacional» (crossorganizational) que requieren un sistema abierto de operación". Szarka distingue dos tipos diferentes de redes profesionales que complementa a la Red Social:

1. Red de Intercambio: establecida entre las otras empresas con las que el emprendedor realiza sus transacciones comerciales, pero que no puede ser considerada aislada de la Red Social ni del otro tipo de red, descripta a continuación, ya que se influyen mutuamente.
2. Red de Comunicación: establecida entre el emprendedor y el conjunto de organizaciones con las que realiza intercambios no-comerciales, tales como consultores, instituciones gubernamentales, centros de formación y/o de investigación, etc. Esta red es importante porque proporciona mecanismos de vital importancia para la toma de decisiones del emprendimiento como ser la búsqueda y aplicación de la información recogida.

En la gestión de las redes (networking) Szarka (1990) considera, además de la necesidad de un ambiente favorable para su gestación y mantenimiento, dos condiciones para su éxito:

1. Especialización Flexible:

la creciente especialización en los nichos de mercado, impulsados por los cambios en las demandas de los consumidores, ha promovido una mayor interdependencia entre las empresas para integrarse a la cadena de valor. Esto produce relaciones cada vez más equilibradas (en su intensidad) y vínculos coordinados basados en la confianza. Las empresas más nuevas y las más pequeñas dependen "excesivamente" unas de otras y, consecuentemente, incrementan sus necesidades de enriquecer sus redes con contactos que contribuyan con sus propósitos.

2. Aglomeración Regional:

la tendencia de la integración vertical favorece la aglomeración regional de sectores especializados (distritos o polígonos industriales y clusters), hecho que está estrechamente relacionado con la formación y sostenimiento de redes que brinde el soporte necesario a todos los integrantes del sector productivo regional para sostener un ritmo apropiado de desarrollo con el grado de evolución del conjunto.

Desarrolle sus redes de contactos

En síntesis, hay muchos tipos de redes dentro de las cuales se entretajan una gran variedad de contactos. Si esto es así, es fácil confundir los roles y los potenciales beneficios de cada vínculo que integra el conjunto de redes donde uno participa. Es necesario, en principio, identificar con claridad las diferencias que existen en cada uno de sus contactos y a qué propósitos contribuye cada uno. Lo otro: es el caos y la ineficacia. Entonces, ¿sería oportuno brindar recomendaciones útiles para construir redes útiles?. Si su expectativa es afirmativa, traicionaría el estilo de este medio. Coherentemente, sólo propongo más preguntas para que cada suscriptor se responda a sí mismo:

- ¿Quiénes integran su red?
- ¿Qué le proporciona la red que tiene establecida?
- ¿Qué falta en su red?
- ¿Qué estrategia lo ayudaría a superar esas carencias?
- ¿Qué considera Ud. una "red efectiva"?
¿Cómo lo logrará?



¿Sabe quiénes integran su red?

No se me ocurre otra recomendación que responda esas preguntas compartiéndolas con la lista de personas y organizaciones que usted mismo confeccione al definir quienes forman parte de su red.

Eso sí, procure orientarse en función de estos tres propósitos rectores:

1. Incorpore una amplia variedad de contactos

Las redes efectivas incluyen diferentes clases de contactos con un equilibrado balance con quienes están adentro y afuera de su entorno más íntimo o cercano, que cumplan diferentes funciones, que tengan diferentes rangos jerárquicos, que pertenezcan a diferentes localidades y regiones y que pertenezcan a diferentes tipos de organizaciones.

La diversidad es una clave dominante en las redes efectivas, que puede ser evaluada al considerar el sector, la antigüedad y el número de miembros que integran su red. Es un hecho que gusta lo que atrae y esta tendencia tan típica del comportamiento humano produce que los vínculos tiendan a ser establecidos con individuos que resulten afines con nuestras propias preferencias; lo más obvio es que la afinidad interpersonal proporciona valioso apoyo, pero hay que considerar que la homogeneidad conlleva el peligro de la pobreza de recursos en el momento de crecer.

2. Abarque distintos tipos de lazos

Sin confundirse con lo anterior (diversidad de contactos) procure además ampliar los estilos de lazos establecidos con cada contacto considerando que existen acercamientos de largo plazo (los amigos más íntimos) y de corto plazo (los compañeros de un curso o los participantes en un workshop). En general, esta perspectiva debería aclarar si se prefieren lazos instrumentales (puntuales para cada necesidad) o familiares (de largo plazo o íntimos) y cómo se puede balancear esa variación tomando en cuenta el tipo de beneficio que cada uno aporta según la forma de vincularse con él.

La intensidad de la red tiene estrecha vinculación con la confianza mutua generada con cada contacto y de ella depende su fortaleza; puede ser evaluada al considerar la frecuencia del contacto con cada miembro de la red. Es obvio que lazos débiles limitan la construcción de una fuerte base de ayuda para el desarrollo personal y el progreso profesional; pero es necesario considerar que algunos lazos, aunque resulten ser débiles, pueden ser útiles para lograr algunos objetivos específicos intermedios o de corto plazo.

3. Construya múltiples eslabones

Considerando, como se ha expuesto, que la red es la "llave de acceso" a grupos u organizaciones que no podría ingresar exitosamente en forma directa es necesario ampliar el límite de la red todo lo que sea posible... pero más... lleve el límite cada vez más lejos.

La densidad está referida a la magnitud de la red y de ella depende la facilidad de oportunidades que puede brindar a cada miembro; puede ser evaluada simplemente al calcular la cantidad de contactos reales que se conocen mutuamente. Puedo considerar que en mi red participan muchos funcionarios del Ministro de Educación (incluyendo a la actual Sra. Ministro), pero la mayoría de ellos no tienen conocimiento de mi persona sino que saben de las actividades en las que participo en el sector de la Educación Superior (en el mejor de los casos, conocen a algunas personas con las que yo trabajo); en este ejemplo que expongo, no son contactos con "densidad significativa" para mí, porque yo los conozco a ellos (y se como llegar a ellos si me fuera necesario) pero ellos no me conocen personalmente a mí.

El Autor

Mario Dehter

Programa para Formación de Emprendedores
Creadores de Empresas de Base Tecnológica
<http://www.mariodehter.com>

PERMITIDA LA REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL
MENCIONANDO LA FUENTE: "DEHTER, Mario:
¿Relaciones Peligrosas?", publicado en línea en
<http://www.mariodehter.com>"

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Amin, Ash and Thrift, N (1992) 'Neo-Marshallian nodes in global networks', *International Journal of Urban and Regional Research*, Vol. 16, pp571-587
- Birley, S., Cromie, S. & Myers, A. (1990): "Entrepreneurial Networks in Northern Ireland", *Ulster Business School*
- Borch, O.J. & Huse, M. (1993): "Informal strategic networks and boards of directors", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 18 Nro. 1; pp. 23-36
- Butler, J.E., & Hansen G.S. (1988), "Frontiers of Entrepreneurship Research"; pp. 403-404
- Graña, Fernando M. (2001) "El Proceso de Creación de Empresas: factores asociados a la implementación exitosa de ideas empresariales en cinco ciudades argentinas", Tesis de Maestría en Economía y Desarrollo Industrial con Especialización en Pymes, Universidad Nacional de Mar del Plata y Universidad Nacional de General Sarmiento (Argentina). Directora de Tesis: Ana Gennero de Rearte
- Ibarra, Herminia (1997): "Managerial Networks", *Harvard Business Sample Press*, Ref #9-495-039
- Johannisson, B. (1988) "Business Formation - A Network Approach", *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 4, No.3/4, pp83-99
- Johannisson, B. (1993) "Designing supportive contexts for emerging enterprises" en Karlsson, C, Johannisson, B and Storey, D *Small Business Dynamics. International, National and Regional Dynamics*, London and New York: Routledge
- Johannisson, Bengt (1987) "Beyond Process and Structure: Social Exchange Networks", *International Studies of Management and Organizations*, Vol. XVII, No. 4, pp3-23
- Ostgaard, A., & Birley S. (1996): "New venture growth and personal networks", *Journal of Business Research*, Nro. 36; pp. 37-50
- Perrow, C. (1986): "Complex Organizations", *Random House*, NY
- Powell, W., Koput, K., & Smith-Doerr, L. (1996): "Interorganizational collaboration and the focus of innovation: Networks of learning in biotechnology", *Administrative Science Quarterly*, Nro. 41; pp. 116-145
- Putnam, Robert (1993) "Making Democracy Work, Civic Traditions in Modern Italy", *Princeton, New Jersey: Princeton University Press*
- Robinson, R.B. (1982): "The importance of outsiders in small firm strategic planning", *Academy of Management Journal*, Nro. 25; pp. 80-93
- Szarka, J. (1990): "Networking and small firms", *International Small Business Journal*, Vol. 8 Nro. 2; pp. 10-22
- Szarka, J., Bull, A & Pitt, M. (1993): "Entrepreneurial textile communities", *Chapman & Hall*, ISBN 0-412-42720-6
- Van De Ven, A.H., Hudson, R. & Schroeder, D.M. (1984): "Designing new business startups: entrepreneurial, organizational, and ecological considerations", *Journal of Management*, Vol. 10 Nro. 1; pp. 87-107