

Actuar Como Piensas, ¿piensas cómo actuar?

Impacto de la composición cognoscitiva en la evolución de los emprendedores y sus emprendimientos

por Mario Dehter

<https://mariodehter.com>

Resumen:

¿Por qué la mayoría de los emprendimientos y de las ideas creativas no tienen éxito? Uno de los mayores desafíos del emprendedor es ir modificando sus estilos de pensamiento a medida que madura su emprendimiento.

Artículos Relacionados



El Ser Emprendedor: modelo para desarrollar comportamiento emprendedor y corporativo
<http://www.mariodehter.com>



Nacer-Naturalmente Emprendedor
<http://www.mariodehter.com>

1. Paradoja del Valor Competitivo

¿Por qué la mayoría de los emprendimientos y de las ideas creativas no tienen éxito?

Uno de los mayores desafíos del emprendedor es ir modificando sus estilos de pensamiento a medida que madura su emprendimiento.

El proceso cognitivo (de aprendizaje) del emprendedor no ha sido debidamente considerado a través del desarrollo del entrepreneurship, como disciplina científica, hasta los últimos años donde se puso en evidencia la desarticulación entre la educación y la demanda social y del mercado de trabajo acerca del perfil profesional de los graduados del sistema educativo.

A medida que el sector educativo se va involucrando en la animación de la cultura emprendedora y en la formación de emprendedores, se comprende con mayor claridad cómo el proceso cognoscitivo influye directamente en el éxito o el fracaso de las decisiones y, particularmente, como impacta en cada una de las fases del crecimiento tanto del emprendedor como de su emprendimiento.

“Los emprendedores son típicamente muy creativos y proactivos... Cuando ellos construyen una nueva organización, intentan evitar la jerarquía.

Desgraciadamente, si su visión inicial tiene éxito, y su

nueva compañía crece rápidamente, el crecimiento (un indicador de éxito) estimula una necesidad por mecanismos jerárquicos de coordinación (*más burocracia*, a menudo visto como un indicador de fracaso). Este fenómeno se llama la «crisis de formalización». Muchos emprendedores exitosos, como Steve Jobs (Apple), se ven forzados a dejar su compañía porque ellos no pueden comprender la paradoja sobre manejar los valores de la competitividad” (Quinn, 1995, p. 54).

Ya es incuestionable que la flexibilidad es uno de los elementos más críticos durante el proceso evolutivo de cualquier emprendimiento. El principal desafío es desarrollar habilidades necesarias para tratar con los problemas a los que se enfrentan durante los procesos de cambio de una fase a otra del desarrollo (Churchill & Lewis, 1983).

Ambas reflexiones, conducen a considerar que las habilidades y capacidades del emprendedor pueden resultar siendo inapropiadas a través de las distintas fases del crecimiento de su emprendimiento.

Las personas nos diferenciamos de muchas maneras, pero la forma más básica que nos diferencia es que nuestras mentes están organizadas de forma dispar. En otras palabras, nosotros podemos ser diferenciados según nuestras (personales) estructuras mentales y nuestros (preferidos) estilos de pensamiento.

La cognición puede ayudarnos a entender por qué, comparativamente, una persona posee potencial

para el éxito en una carrera que ha escogido y otra no. También puede ayudarnos a entender por qué distintos individuos, promovidos a una posición similar dentro de una misma organización, realizan su trabajo con diferentes niveles de competitividad.

Debe resaltarse que la estructura cognoscitiva y los estilos de pensamiento son independientes de la inteligencia de los individuos. Myron Scholes y James Merton recibieron el Premio Nóbel de Economía por su Teoría de las Opciones. Su inteligencia y su destreza intelectual está más allá de todo cuestionamiento. Sin embargo, su compañía LTCM requirió un préstamo de salvataje (*bailout*) por u\$s 3.6 millones para poder sobrevivir a malas decisiones de sus directores (McNatt, 1999).

2. Composición Cognoscitiva

Las personas, con estilos diferentes, les gusta usar sus habilidades de diferentes maneras y responder diferencialmente a los requerimientos de diferentes ocupaciones. Los estilos también nos ayudan a entender por qué algunas personas tienen éxito en las carreras que eligen y otros no lo hacen" (Sternberg, 1997, pág. 11).

La composición cognoscitiva de cada individuo se refiere a la conexión entre las funciones de su estructura mental y el estilo en que la persona se aproxima a un problema o situación, lo enfrenta y supera sus desafíos.

Aún cuando dos individuos pueden llegar a las mismas conclusiones sobre un mismo problema, el acercamiento seguido por cada uno podría ser muy diferente.

La investigación en entrepreneurship es rica en los estudios sobre la relación entre el éxito de los emprendimientos y diferentes variables de la personalidad de los emprendedores. Los investigadores han estudiado la edad, el género, las claves de la personalidad, el nivel educativo, las experiencias ocupacionales paternas e influencias parentales, etc; pero no se ha profundizado, hasta el presente, en investigar la influencia de la composición cognoscitiva individual sobre la evolución del emprendimiento.

La identificación de los eslabones entre la composición cognoscitiva y el éxito de los emprendimientos podría tener significativas implicaciones prácticas. Por otro lado, al poner en claro las "uniones conceptuales" o relaciones entre la constitución cognoscitiva

individual y el éxito se puede ayudar a determinar cuáles estilos cognoscitivos reducen la posibilidad de fracaso durante el proceso de desarrollo de los emprendimientos.

Nosotros, en el sector de la educación y la consultoría para emprendedores, confiamos en poder ayudar a las personas a anticiparse y controlar el cambio a través de las fases del desarrollo de sus emprendimientos. Más específicamente, procuramos ayudar a comprender (para actuar) a los emprendedores que ciertos estilos del pensamiento resultan mejores para controlar las dificultades circunstanciales, pero que es necesario variar la composición cognoscitiva a medida que sus emprendimientos se desarrollan a través de diferentes contextos.

2.1 Nivelar a las habilidades con la demanda

La dirección de un emprendimiento es una tarea exigente que requiere habilidades diferentes en cada nueva fase de su desarrollo. El aspecto central del enfoque de la composición cognoscitiva es que el emprendedor reflexione continuamente acerca de "*¿cuáles son las necesidades de mi emprendimiento?*" (Drucker, 1990). Esta cuestión es el primer paso en el desarrollo de una útil composición cognoscitiva capaz de emparejar *i)* lo que se sabe y cómo se piensa, *ii)* con lo que se necesita aprender y cómo es más conveniente pensar.

Para poner en marcha y desarrollar un nuevo emprendimiento, es más importante el estilo de pensamiento del emprendedor (cómo prefiere pensar), que lo bien que él piensa (su inteligencia).

El análisis de la relación entre la composición cognoscitiva y el desarrollo organizacional puede ayudar a explicar por qué ciertos individuos que se desempeñan con excelencia en organizaciones formales, pueden fallar estrepitosamente -ellos mismos- en los esfuerzos por crear su propia empresa.

Ellos prefieren un ambiente bien estructurado. También, porque "las personas experimentadas en grandes compañías no hacen bien lo que necesitan hacer los empresarios y/o gerentes de compañías pequeñas" (Churchill & Lewis, 1983; pág. 274).

Por el otro lado, los emprendedores exitosos se sienten incómodos dentro de organizaciones formales excesivamente estructuradas; típicamente, prefieren actividades con alto componente creativo, donde es preponderante

la planificación constructiva. En general, pierden rápidamente su interés en las actividades que no les ofrece la libertad para desarrollar su propia manera de hacer las cosas.

2.2 Diversidad Cognoscitiva

El abordaje de la composición cognoscitiva es sumamente útil para comprender y ayudar a los emprendedores a fortalecer y desarrollar sus emprendimientos. En lo más básico, ayuda a reconocer y aceptar que no todos los individuos piensan de la misma manera lo que, lejos de ser una dificultad, proporciona una enriquecedora y meritoria **diversidad cognoscitiva**.

La incorporación de diversos estilos de pensamiento estimula la creatividad e incrementa la productividad (Roy & Dugal, 1998). Por ejemplo, Soichiro Honda, fundador de Honda Motor, se reconocía a sí mismo como un diseñador industrial y un director de producción formidable, pero débil para la dirección comercial; Honda no puso en marcha su idea empresarial hasta tanto encontró a Takeo Fujisawa, un socio apropiado que le proporcionó la fuerza comercial necesaria a su proyecto empresarial.

El papel complementario de la diversidad cognoscitiva es un factor crítico muy positivo durante las primeras fases de un nuevo

emprendimiento, pero en las fases más altas el emprendedor necesita desarrollar nuevas composiciones cognitivas para ordenar el caos de las fases iniciales.

Quinn (1988) sostiene que la efectividad organizacional depende de la habilidad directiva para utilizar una lógica contradictoria basada en diversas visiones del mundo.

“Las personas con destrezas para la dirección...poseen la capacidad de ver al mundo como un sistema dinámico y complejo, que está evolucionando constantemente. Para actuar eficazmente en él, ellos emplean una variedad de perspectivas diferentes o arcos.... La habilidad de ver al mundo de una manera dinámica requiere trascender las reglas de la lógica sistémica, utilizadas para resolver los problemas bien definidos, adoptando un tipo de lógica más comprensivo y flexible” (Quinn, 1995, pp. 47-48.).

Nosotros inducimos en los noveles emprendedores a comprender que en determinados niveles del desarrollo del emprendimiento o frente a la naturaleza de algunos problemas complejos es muy conveniente buscar consejo experto entre especialistas y empresarios más experimentados y no aferrarse a sus modelos tradicionales de pensamiento que pudieran haber desarrollado en anteriores experiencias de aprendizaje.

Referencias Bibliográficas:

-
- Churchill, N. C. & V. L. Lewis. (1983): “The five stages of small business growth”; Harvard Business Review, 3, 30-50
- Drucker, P. (1990): “The new venture”; En Sahlman, W. A. & Stevenson, H. H. (Eds.) “The Entrepreneurial Venture”, Harvard Business School Publications
- McNatt, R. (1999): “Scrambled eggheads: A nobel is a nobel is a nobel”; Business Week, 11/01, 6
- Quinn, R. E. (1988): “Beyond Rational Management”; San Francisco: Jossey-Bass
- Quinn, R. E. (1995): “Mastering competing values: An integrated approach to management”; The Organizational Behavior Reader, Englewood Cliffs: Prentice Hall
- Roy, M. H. y S. S. Dugal (1998): “Developing trust: The importance of cognitive flexibility and cooperative context”; Management Decision, 36(9), 561-567
- Sternberg, R. J. (1997): “Thinking styles”; Cambridge: Cambridge University Press