



# Ideología Emprendedora

Impacto de las reglas del pasado  
en el juego del presente

2004 © Mario Dehter

<https://mariodehter.com>  
Ideología Emprendedora

Permitida la reproducción. Citar como:

DEHTER, Mario. "ideología Emprendedora: impacto de las reglas de pasado en el juego del presente" [publicado en línea]. *Carta con Contenido*. Junio 2004 Nº 30 Vol. VII. Disponible en Internet en: <<https://mariodehter.com>> [consulta: 29-03-2020]

## Resumen

Los sistemas de creencias directivas cambian incrementalmente como resultado de la sucesión de éxitos y fracasos experimentados por las organizaciones. Específicamente, la ideología emprendedora no es un cuerpo estático de creencias inmutables. Se va modificando en la medida que experimentamos emociones y aprendemos valores y creencias que nos ayudan a equilibrar las tensiones en las que vivimos sometidos.

<http://miclase.es>



¿La ideología es solo una expresión de la historia? *“La historia no es sólo una serie de eventos en el pasado, ya que está viva en el presente y puede formar parte del futuro”*

Pettigrew 1990)

Es sumamente riesgoso aferrarse a la creencia que el conocimiento de la historia por sí solo previene las dificultades del presente, así como ignorar que la historia que tejemos día a día impacta insoslayablemente en nuestro futuro.

La historia que vivimos, impregnada en los contextos organizacionales donde nos desenvolvemos, se expresa en creencias que componen nuestra ideología.

En estos términos, también podemos comprender que existe una *“ideología emprendedora”* que juega un papel significativo en los procesos de creación, gestión y renovación de cada emprendimiento que forjamos y en cada organización que creamos.

La potencia (fuerza e intensidad) de la ideología emprendedora, asociada al ambiente cultural donde nos desenvolvemos, modela tanto a nuestra propia actuación, como al perfil de lo que emprendemos.

En esto radica la importancia que asignamos a reconocer la naturaleza de la ideología emprendedora implícita en las acciones destinadas a promover la actividad emprendedora tales como facilitar recursos, educar, animar, incubar, etc.

La ideología organizacional del presente se enraíza en las creencias pasadas de los fundadores porque ellos las incrustaron en los cimientos de la fundación de la organización (Schein, 1985). Con el paso del tiempo, los valores subyacentes condicionan a los sucesores para que tomen opciones que confirman el sistema de creencias de los fundadores y las incorporen en las prácticas directivas presentes.

---

**El sistema social de creencias colectivas domina el proceso de toma de decisiones de las personas y sus organizaciones.**

---

**La tecnología es fácil, el logro artístico es fácil. Pero la cooperación social para lograr buenos fines es difícilísima .... Toda vida humana es elegir entre males"**

(Arnold J. Toynbee)

## Historia organizacional y creencias directivas

El entramado fundacional del sistema de creencias pasadas perdura en la ideología directiva presente porque los “gerentes” se comprometen emocionalmente para cumplir lo que consideran “*principios fundamentales incólumes*” de la cultura organizacional.

Una razón por la que “la conducción” se compromete con el sistema de creencias existente, aún cuando pueden percibir algunas fisuras propias del paso del tiempo y las presiones (erosión) ambientales, es que generalmente su propio progreso personal dentro de la organización ha obedecido a la ideología dominante desde el pasado.

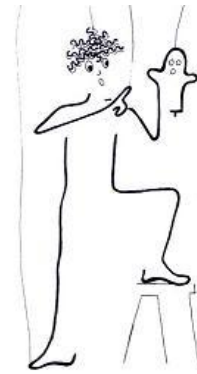
Entonces, ¿cómo cabe esperar que los sucesores conductores de una organización puedan alterar (para mejorar) marcos ideológicos que les han resultado exitosos en el pasado?

Si bien nosotros y nuestras organizaciones adolecemos lo que Toynbee denomina como “*inercia histórica*”, aduciendo a que preferimos aferrarnos al status quo antes que cambiar, y que adoptamos cambios sólo cuando las circunstancias nos obligan a hacerlo, la continuidad en el presente de las creencias del pasado se sostiene hasta el punto en donde el sistema enfrenta una crisis con alto potencial de fracaso.

Los sistemas de creencias directivas cambian incrementalmente como resultado de la sucesión de éxitos y fracasos experimentados por la organización.

Específicamente, la ideología emprendedora, en el contexto cultural donde nos desenvolvemos, no es un cuerpo monolítico, inmóvil y/o estático de creencias inmutables. Se va modificando en la medida que experimentamos emociones y aprendemos valores y creencias que nos ayudan a equilibrar las tensiones en las que vivimos sometidos.

Toynbee afirma que “... siempre que la estructura institucional existente es incitada por una nueva fuerza social, son posibles tres alternativas: i) un ajuste armonioso de la estructura, o ii) una revolución (que es un ajuste retrasado y discordante), o iii) una perversión... Si predomina el ajuste armonioso, la sociedad continuará creciendo; si la revolución, su crecimiento llegará a ser cada vez más azaroso; si las perversiones, podemos diagnosticar un colapso”... (Toynbee, 1991).



Los valores personales y las creencias que componen la ideología de los antecesores de la cultura organizacional, comprometen emocionalmente a los sucesores.

Cabe considerar que las modificaciones ideológicas directivas resultan un "continuo constante" porque la superación de una determinada crisis no nos garantiza a las personas, ni a nuestras organizaciones, la superación de próximas crisis.

Entonces, resulta necesario destacar otro aspecto relativo a esta dinámica de retos adaptativos de modificar nuestros modelos ideológicos dominantes. Consiste en nuestra capacidad social para enfrentar y resolver, una y otra vez, los problemas que se nos van presentando. Dice Toynbee:

*"... para convertir el movimiento en un ritmo repetidor, recurrente, debe haber un conducto vital ... que lleve a la parte incitada, a través del equilibrio, a un desequilibrio que la exponga a una nueva incitación, y así la inspire para dar una nueva respuesta en forma de un ulterior equilibrio que termine en un desequilibrio ulterior, y así sucesivamente en una progresión que es potencialmente infinita" (Toynbee, 1991).*

Esta dinámica conocida como "progreso hacia la autodeterminación" promueve el surgimiento de individuos portadores de nuevas creencias que le permitirán a la sociedad resolver los problemas sistémicos que confronte: los emprendedores, innovadores, renovadores de los contenidos ideológicos que son los que promueven, en definitiva, al progreso.

Una sociedad con esta capacidad de autorrenovación es una sociedad abierta al aprendizaje. Dice Heifetz:

*"No sólo aprendemos, sino que también podemos dirigir nuestro aprendizaje. Creamos ricas culturas que transmiten lo que sabemos, y también enseñan a adquirir nuevos conocimientos. Podemos darles a "los otros" lecciones de todo tipo que no están en nuestros genes. La naturaleza nos ha dotado con la capacidad de reflexionar sobre nuestros problemas y cambiar nuestras respuestas a ellos. Moisés tardó sólo dos generaciones en transformar a un pueblo abyecto en una sociedad con autogobierno capaz de forjar leyes que trascendían al gobierno de los reyes..." (Heifetz, 1997)*

## Creación de la ideología emprendedora

Una ideología puede definirse como un racimo sistemático de ideas organizado por los principios fundacionales de estas ideas.

En términos generales, la ideología describe el juego de valores y actitudes de un individuo o de un sistema filosófico más amplio que forma la base del pensamiento en una sociedad. En el campo de la creación y gestión empresarial, el empresario transforma su visión individual en un propósito y compromiso colectivo que forman la ideología que *“aglutina a la entidad”* (Mintzberg, 1989).

La renovación organizacional se manifiesta como cambios del pensamiento aplicados a las prácticas cotidianas (Tichy y Devanna, 1986).

Las organizaciones se pueden renovar constantemente, sin disolverse bajo las tensiones propias del cambio, como resultado de un proceso de ajuste incremental que Kanter (1983) define como una innovación: *“implica el aprendizaje de nuevas capacidades, involucrando el redireccionamiento de las energías organizacionales... que pueden producir nuevas estrategias, aprovechar nuevas oportunidades del mercado, mejores métodos de trabajo, procesos tecnológicos más eficientes y/o estructuras más adecuadas”*.

En general, el cambio ideológico de las organizaciones se basa en su capacidad para adaptarse a los cambios ambientales (Anderson et al, 1994; Reger et al, 1994) e involucra conductas innovadoras y el consecuente aprendizaje enfocado a reformar las prácticas de dirección.

La renovación organizacional y el aprendizaje se refuerzan mutuamente (Dixon, 1994); en estos términos, la ideología emprendedora involucra tanto a los procesos de aprendizaje sobre cómo crearla y a la comprensión (dominio) sobre cómo las creencias del pasado (la ideología dominante) afecta a la capacidad personal, del emprendedor, para seguir cambiando (evolucionando) en el futuro.

**La ideología  
emprendedora  
no es un  
cúmulo de  
declaraciones  
incidentales**



# Implantación organizacional de la ideología emprendedora



En las organizaciones, la ideología tiene un propósito instrumental específico: influenciar el comportamiento de las personas.

La ideología emprendedora se puede comprender como un juego de valores modeladores de las actitudes y la conducta cuyo propósito es orientar el pensamiento de los miembros de la organización hacia las prácticas ejemplares del comportamiento emprendedor.

En las organizaciones tradicionales, la cultura dominante media para la implantación de ideas sobre cómo organizarse y funcionar (Mintzberg 1989). Antes que puedan implantarse cambios ideológicos, debe existir la confianza colectiva sobre la pertinencia y los beneficios de nuevas ideas;

por lo menos *“la aceptación de algún grupo crítico”* (Tichy y Devanna, 1986).

En otros términos, es necesario la existencia de un número suficiente de partidarios que comprendan, deseen y apoyen a las nuevas ideas para el logro de una adecuada renovación organizacional. Es lo mismo que señala Hynynen (1989) cuando sostiene que *“la implantación de la ideología requiere un fuerte poder de penetración”*. En particular, una ideología emprendedora exige la simplificación, la propagación y la concretización de nuevas creencias o creencias renovadas que viabilicen el «progreso hacia la autodeterminación».

Fuera del campo de lo abstracto o la filosofía organizacional, para que funcione una ideología emprendedora, verdaderamente promotora del progreso, debe ser real en el nivel de sentido común de las personas y materializarse explícitamente en todos los niveles institucionales que involucra.

---

**La ideología organizacional "instalada" funciona como un medio político para modelar los pensamientos, las actitudes, las opiniones y la conducta de sus miembros y de aquellos que desean pertenecer a ella.**

---

Dentro de las organizaciones, el rol clave de la ideología emprendedora es constituir una fuerza colectiva de empuje orientada al logro de los objetivos del emprendimiento. El lado oscuro sobreviene cuando la ideología se convierte en un instrumento dominante y se modifica el sentido del “poder”: «poder lograr» no es lo mismo que «poder dominar».



## El lado *ideológico* oscuro

### *de la ideología “para poder” a la ideología “del poder”*

Esta regresión, generalmente fundamentada en la incapacidad del líder formal para sortear alguna dificultad o controlar la salida de alguna crisis, fortalece la creencia que los valores y creencias del pasado (la ideología tradicional) son más sólidos que las nuevas ideas y ayudan a perdurar el status quo ante la amenaza de las consecuencias de crisis mal resueltas o de las dificultades no comprendidas.

Se termina perdiendo lo que Kanter (1983) describe como “*lógica de la innovación*”, para dejar visible una “*lógica directiva dominante*” (Mintzberg y Westley, 1992) en la que un líder formal (generalmente un gerente que no representa a la línea sucesoria natural y con un deficiente o nulo perfil emprendedor) impone su propia visión que ofrece, en el vacío de la crisis no resuelta, un eslabón aparentemente estable y confiable para la fisura entre

- i) la cultura organizacional manifiesta que habla de lograr beneficios para todos, y
- ii) la lógica directiva implícita que no sabe o no puede lograrlos.

El lado oscuro de la ideología emprendedora es el nepotismo: al no poder lograr resultados, se invocan reglas para poder dominar los espacios organizacionales por donde puedan materializarse las amenazas de los desafíos del cambio.

## Bibliografía

- Anderson, J., M. Rungtusanatham y Schroeder, R. A. (1994):** “Theory of Quality Management Underlying the Deming Management Method”. *The Academy of Management Review*, 19(3), 472-509
- Dixon, N. (1994):** “The Organizational Learning Cycle. How We Can Learn Collectively”. *Developing Organizations Series*. London: McGraw-Hill
- Heifetz, Ronald (1997):** “Liderazgo sin respuestas fáciles”. Ed. Paidós, España
- Kanter, R. M. (1983):** “The Change Masters”. *Corporate Entrepreneurs at Work*. New York: Simon & Schuster
- Mintzberg, H. y Westley, F. (1992):** “Cycles of Organizational Change”. *Strategic Management Journal*, 13, 39-59
- Mintzberg, H. (1989):** “Mintzberg on management. Inside our strange world of organizations”. New York: The Free Press
- Pettigrew, A. (1990):** “Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice”. *Organization Science*, 1(3), 267-291

**Reger, R., Gustafson L., DeMarie S. y Mullane, J. (1994):** "Reframing the organization: Why implementing total quality is easier said than done". The Academy of Management Review, 19(3), 565-584

**Schein, E. (1985):** "Organizational Culture and Leadership". New York: Jossey-Bass

**Tichy, N.M. y Devanna, M. A. (1986):** "The Transformational Leader". New York: John Wiley & Sons

**Toynbee, Arnold (1991):** "Estudio de la Historia". Alianza Editorial, España

**Permitida la reproducción parcial o total de este artículo mencionando la siguiente Referencia:**

---

**DEHTER, Mario.** "ideología Emprendedora: impacto de las reglas de pasado en el juego del presente" [publicado en línea]. *Carta con Contenido*. Junio 2004 N° 30 Vol. VII. Disponible en Internet en: <<https://mariodehter.com>> [consulta: 29-03-2020]