Motivación emprendedora y teoría de los *stakeholders*

*Roberto S. Vassolo, Javier García Sánchez y Natalia Weisz**

Este trabajo desarrolla una justificación para la teoría de los stakeholders *basada en las motivaciones. La metodología utilizada es diferente y complementaria de la usada en trabajos anteriores, que imponen consideraciones normativas a esta teoría. Enfocado al proceso emprendedor, analiza los mecanismos que explican las acciones y el alineamiento de los distintos participantes. El argumento principal es que cada grupo de interés actúa motivado tanto por el resultado de sus acciones como por el aprendizaje que genera el proceso en sí mismo. A su vez, ese proceso, como motivación central, provee una identidad individual y colectiva y, en último término, explica el alineamiento de los distintos grupos. Este argumento tiene implicaciones tanto a nivel directivo como normativo.*

Palabras clave: *Teoría Emprendedora, Incertidumbre, Motivación Emprendedora.*

This study explores a motivational justification to stakeholder theory. This methodological perspective is different and complementary of previous ones that impose normative considerations for stakeholder theory. Focusing on the entrepreneurial process, it analyzes the mechanisms that explain stakeholder's actions and stakeholder's alignment. The main argument is that stakeholder's act motivated by both, the external output of their actions and the realization of the process. The process by itself, as a central motivation, provides individual and collective identity, what ultimately explains stakeholder's alignment. This argumentation has managerial and normative implications.

Keywords: *Entrepreneurship Theory, Uncertainty, Entrepreneurial Motivation.*

* *Roberto S. Vassolo es profesor de Política de Empresa (rvassolo@iae.edu.ar); Javier García Sánchez es profesor de Dirección Financiera (jgsanchez@iae.edu.ar) y Natalia Weisz de Comportamiento Humano en la Organización (nweisz@iae.edu.ar). Los tres trabajan en el IAE – Universidad Austral, de Buenos Aires.*

10

La teoría de los *stakeholders* define a las organizaciones como un grupo de distintos participantes alineados tras un objetivo común[1]. En el caso de una compañía, entre esos participantes encontramos a los accionistas, directivos, empleados, clientes, proveedores, etc. En un sentido más amplio podemos incluir a todo aquel que pueda tener un interés (o *stake*) en las actividades de esa compañía. Esto incluye al gobierno, a las organizaciones sindicales y a la comunidad local. La idea de gestionar a esos participantes sugiere que los directivos deben formular e implementar procesos que satisfagan a todos y cada uno de aquellos grupos que poseen un interés en el negocio[2]. Bajo esta perspectiva, la alta dirección tiene dos tareas fundamentales: alinear y guiar las acciones de cada participante en beneficio del grupo en su conjunto, lo cual lleva a la compañía hacia un futuro muchas veces impredecible; y satisfacer las necesidades de los principales grupos de *stakeholders*. En otras palabras, la responsabilidad fundamental de los ejecutivos es crear y distribuir valor de un modo sostenible en el tiempo.

La teoría de los *stakeholders* es de gran interés debido, principalmente, a su amplitud conceptual. Es indiscutiblemente descriptiva, en el sentido de que presenta un modelo que detalla qué es una corporación[3]. Sin embargo, hasta los partidarios de esta teoría reconocen que esa amplitud conceptual es también una de sus más notorias debilidades[4]. De modo que no sorprende la vaguedad de esta teoría respecto a los mecanismos que regulan la creación y distribución de valor. Lamentablemente, gran parte de esos mecanismos aparecen

1 Freeman, E. (1984).

2 Freeman, E. y McVea, J. (2001); Freeman, F.; Wicks, A. y Parmar, B. (2004); Kochan, T. y Rubinstein, S. (2000).

3 Donaldson, T. y Preston, L. (1995).

4 Phillips, R.; Freeman, E. y Wicks, A. (2003).

implícita, pero no explícitamente desarrollados en la literatura sobre *stakeholders*[5].

Trabajos recientes han tratado el tema de las justificaciones normativas de la teoría de los *stakeholders*. Entre ellos están los de Argandoña[6] sobre bien común, los de Freeman[7] sobre la doctrina de los contratos equitativos y los de Phillips[8] sobre el principio de equidad. Estos distintos enfoques buscan una base moral para la teoría. Las metodologías utilizadas en estos trabajos seleccionan normas *a priori* y las incorporan a la teoría de los *stakeholders*. En este artículo, en cambio, proponemos un enfoque motivacional para esta teoría. Relacionamos la presencia de los *stakeholders* y la necesidad de gestionarlos con lo que sucede con los agentes que intervienen en el proceso emprendedor. Así, se analiza la acción de los niveles directivos durante el proceso emprendedor y, desde allí, se intenta comprender la naturaleza de la gestión de los *stakeholders*. Consideramos que este enfoque motivacional es complementario de los anteriores, y que se enriquecen mutuamente. Se ha sostenido que la actividad emprendedora, como campo de estudio, es una buena fuente para obtener respuestas acerca de las mejores maneras de alinear las acciones de los distintos participantes en situaciones en las que los resultados son altamente inciertos[9]. Creemos que a través del análisis del proceso emprendedor es posible crear un marco conceptual que complemente e integre la teoría de los *stakeholders* con la teoría emprendedora.

Las siguientes líneas servirán como resumen de nuestro razonamiento. Uno de los aspectos más sobresalientes en la decisión emprendedora es la presencia de un cierto grado de incertidumbre que no

5 Donaldson, T. y Preston, L. (1995).

6 Argandoña, A. (1998).

7 Freeman, E. (1994).

8 Phillips, R. (1997).

9 Venkataraman, S. (2001).

puede ser eliminada. Esta situación impone grandes limitaciones a la justificación extrínseca de las acciones emprendedoras. Pensamos que una explicación plausible residiría en la naturaleza de las motivaciones: frente a la incertidumbre, la principal motivación debería estar relacionada con el proceso en sí mismo más que con el resultado de la acción. Esta motivación, generalmente llamada intrínseca, posee la propiedad de evolucionar junto con la identidad del emprendedor; simultáneamente, incita la actividad emprendedora y "construye" al emprendedor. Extendemos esta línea de razonamiento a una organización y a sus diferentes *stakeholders*. A partir de ese punto, discutimos el concepto de identidad compartida como complementario pero distinto del de identidad individual. Y alegamos que la identidad organizacional es el mecanismo fundamental de gestión que permite el alineamiento de los *stakeholders* hacia un objetivo común. Es decir, consideramos que la identidad organizacional es la piedra angular de una exitosa gestión de los *stakeholders*.

En la sección siguiente, describimos las limitaciones cognitivas que afronta el proceso emprendedor y los desafíos motivacionales que surgen de ellas. Posteriormente, se discute la naturaleza de diferentes respuestas motivacionales a estos problemas cognitivos, remarcando la relación que existe entre motivación e identidad emprendedora. A partir de ahí, exploramos el concepto de identidad compartida como la base fundamental que permite el alineamiento de los *stakeholders*. Finalmente, se exponen las conclusiones.

1. En el corazón del proceso de creación de valor

Basamos nuestro análisis en dos observaciones que sirven de premisas para el razonamiento que les sigue: las organizaciones están formadas por distintos grupos de *stakeholders* alineados, en mayor o menor medida, tras un objetivo común; las organizaciones existen debido a que crean valor y, si no generan un proceso genuino de creación de valor, no sobreviven. El eje de este trabajo es la explicación de cómo pueden las firmas crear y distribuir valor a través de la coordinación de los distintos grupos de *stakeholders*. Para responder

esta pregunta siendo al mismo tiempo consistentes con nuestro enfoque motivacional debemos primero caracterizar los aspectos salientes de los procesos de creación y distribución. Para facilitar la explicación, nos centraremos en los procesos emprendedores.

La incertidumbre a la que se enfrentan es probablemente la característica más notable de estos procesos. Para evitar malentendidos es necesario definir claramente el concepto de "incertidumbre", que es en sí muy amplio. Knight[10] describe dos tipos de fenómenos relacionados con la incertidumbre. Un primer tipo de incertidumbre –definida por él como "riesgo"– puede estimarse a través de procesos estadísticos. Como la evaluación del riesgo surge a través de "la evaluación empírica de la frecuencia con la que ocurren determinados sucesos", esta clase de incertidumbre podría ser, en teoría, manejada matemáticamente utilizando valores esperados. Es decir, se trata de aleatoriedad con probabilidades conocidas. Un ejemplo de la vida cotidiana podría ser la probabilidad de que caiga la cara o la cruz de una moneda al arrojarla. Sin embargo, existe otro tipo de incertidumbre, que no podría estimarse estadísticamente –la incertidumbre irreductible o verdadera–[11]. Se trata de "una forma mayor de incertidumbre no susceptible de ser medida y por lo tanto eliminada". Podríamos decir que se trata de aleatoriedad con probabilidades desconocidas, en la que entran en juego factores imprevisibles. Desde la perspectiva de la teoría emprendedora, este es el tipo de incertidumbre que resulta interesante ya que es la verdadera causa de la generación de beneficios[12]. Solamente la presencia de incertidumbre verdadera genera las condiciones para que se inicie el proceso emprendedor.

10 Knight, F. (1921).

11La clasificación de Knight es más detallada, considerando riesgo (corregible a través de estimaciones estadísticas); incertidumbre (corregible a través del uso de probabilidades bayesianas); e incertidumbre verdadera o de Knight (no corregible a través de cálculos probabilísticos). Para simplificar el desarrollo del trabajo, diferenciamos simplemente entre riesgo e incertidumbre irreductible o verdadera.

12 Knight, F. (1921).

Álvarez y Barney reconocen este hecho al enfatizar las limitaciones que sufre la *transaction costs economics* cuando intenta explicar la existencia de una compañía en la que concurren rentas emprendedoras. Como señalan estos autores, los contratos de mercado fallan debido a que "bajo condiciones de alta incertidumbre en el mercado no es posible, *ex ante*, especificar qué tipo de inversiones –incluyendo su naturaleza, en qué momento se harán y cómo necesitarán ser ajustadas a través del tiempo– serán necesarias para crear realmente valor. Y como no puede conocerse la naturaleza de esas inversiones, tampoco podrá definirse, *ex ante*, quién deberá recibir qué niveles de compensación por una inversión todavía incierta"[13].

Dew, Velamuri y Venkataraman[14] proponen una teoría de la empresa basada en la incertidumbre de Knight. Destacan que el hecho de que existan ideas novedosas desafía la posibilidad de predecir qué ocurrirá en tres aspectos: el contenido de novedad no puede predecirse; la oportunidad en el tiempo de la llegada de la invención no puede predecirse, y el efecto de estas invenciones novedosas tampoco puede predecirse. La incertidumbre entendida de este modo conduce a que no exista mercado para los servicios del emprendedor. Y las compañías surgen como respuesta emprendedora a la ausencia de ese mercado.

Otros autores en literatura de *entrepreneurship* han tratado también el tema del desafío que representa en las decisiones de gestión la presencia de incertidumbre. Todos han llegado a una conclusión similar: las serias restricciones que se presentan para cualquier tipo de optimización. Shane y Venkataraman argumentan que, ya que "la gama de opciones y consecuencias derivadas de explotar nuevos negocios es desconocida, las decisiones emprendedoras no pueden realizarse a través de un proceso de optimización"[15]. Shane, Locke y Collins alegan que la medición potencial y objetiva de las oportuni-

13 Álvarez, S. y Barney, J.B. (2006), p. 16.

14 Dew, N.; Velamuri, R. y Venkataraman, S. (2004)

15 Shane, S. y Venkataraman, S. (2000), p. 220.

dades implica un desafío de enormes proporciones. Por otra parte, "uno puede calcular las ganancias promedio que pueden generarse al entrar en un mercado pre-existente (por ejemplo, el de la construcción de casas). Pero no se puede cuantificar qué podría lograr un emprendedor si lo que hace no se ha hecho antes"[16].

Dado que el criterio de optimización es un argumento difícil de esgrimir, las explicaciones se dirigen a los emprendedores. Venkataraman[17] destaca que el emprendedor no posee ni controla todos los recursos necesarios para desarrollar el mercado, y que la información relevante solo existirá una vez que el mercado se haya creado exitosamente. Locke argumenta que las oportunidades son potenciales fuentes de beneficios y, dado que esas potencialidades no son todavía reales, podrían no servir de medida salvo en un sentido negativo –limitaciones metafísicas o límites superiores a los beneficios–[18]. De este modo, los posibles *stakeholders* tendrán que confiar en la información que les brinda el emprendedor sin contar con el beneficio de su comprensión del negocio. Es más, incluso para el emprendedor esa comprensión del negocio es vaga, más relacionada con lo que llamamos visión[19].

A grandes rasgos, el proceso emprendedor es un desarrollo dinámico que consiste en tres pasos: reconocimiento de una oportunidad, desarrollo de la idea y ejecución o implementación de la misma[20]. En concreto, "el proceso emprendedor comienza con el reconocimiento de una oportunidad de emprender y sigue con el desarrollo de la idea de cómo aprovechar esa oportunidad, la evaluación de la factibilidad de esa oportunidad, el desarrollo del producto o servicio que se ofrecerá a los clientes, la organización de los recursos humanos y financieros, el diseño organizacional y la búsqueda de clien-

16 Shane, S.; Locke, E. y Collins, C. (2003), p. 262.

17 Venkataraman, S. (2001).

18 Shane, S.; Locke, E. y Collins, C. (2003).

19 Locke, E. (2000).

20 Shane, S. y Venkataraman, S. (2000).

tes"[21]. La definición es lo suficientemente flexible como para no limitarse solamente a la creación de nuevas organizaciones, sino que incluye a las actividades emprendedoras que se llevan a cabo en organizaciones pre-existentes. Un punto interesante de la teoría emprendedora es que una persona podría resultar adecuada para llevar a cabo una parte del proceso emprendedor y ser totalmente inadecuada para cumplimentar otras etapas. Para pasar de una idea innovadora a una empresa en marcha serán muchos los agentes que intervendrán, incluyendo proveedores, clientes, asesores técnicos, asesores financieros, inversores...; en definitiva, una serie de grupos que tendrán un interés (o *stake*) en el negocio. Así, la esencia del proceso emprendedor conduce directamente hacia la necesidad de gestionar a esos *stakeholders*.

El hecho de que la literatura en *entrepreneurship* se haya especializado en tratar el tema de la incertidumbre verdadera genera grandes oportunidades al integrarla en la teoría de los *stakeholders*. Es más, la presencia de incertidumbre irreductible es el antecedente natural que debería servir para comprender las reglas que tendrían que regir la gestión de los *stakeholders*. Esto no significa que las organizaciones deban seguir como norma una activa gestión de ellos. Más bien, la gestión de los *stakeholders* surge como una necesidad al enfrentarnos con panoramas de incertidumbre irreductible. Se trata de un sendero fenomenológico en el que surgen, desde el corazón del proceso de creación de valor, los desafíos primordiales a los que se enfrenta la dirección.

Al formular así la idea de gestión de los *stakeholders*, se vuelve irrelevante la discusión acerca de la preeminencia de los accionistas sobre otros *stakeholders*, ya que no es posible hablar de maximización económica. Esto no significa que las organizaciones tengan múltiples funciones objetivas debido a la presencia de múltiples *stakeholders*, sino que simplemente la maximización económica intertemporal se vuelve un objetivo imposible. Por supuesto, las organizaciones pueden, y probablemente deberían, analizar sus decisiones emprendedo-

21 Shane, S.; Locke, E. y Collins, C. (2003), p. 275.

ras desde una perspectiva económica, pero es tanta la incertidumbre que rodea al análisis que las decisiones no se basan principalmente en este tipo de consideraciones.

La evidencia empírica disponible en la literatura sobre *entrepreneurship* apoya la idea de que la maximización económica está lejos de ser un criterio único y viable en las decisiones de negocios. Cooper, Dunkelberg, Woo y Dennis[22], en uno de los máximos esfuerzos empíricos para comprender a los dueños de nuevos negocios, encuestaron a 2994 emprendedores que habían comenzado con sus proyectos en los 18 meses anteriores y descubrieron que su motivación primordial no era monetaria. De hecho, las motivaciones fundamentales para haber comenzado el negocio eran: en primer lugar, para utilizar sus destrezas y habilidades; en segundo lugar, para construir algo para su familia; en tercer lugar, para tener más control sobre sus vidas y en cuarto término, para afrontar un desafío. El objetivo de ganar mucho dinero obtuvo un sexto lugar, junto al deseo de obtener respeto y reconocimiento.

Es más, los estudios que analizan empíricamente las tasas de fracaso de nuevos proyectos sustentan los trabajos que describen las dificultades que surgen para comprender *ex ante* la economía de un proyecto emprendedor. El riesgo de fracaso de una nueva empresa se ha estimado en un 40% durante el primer año, y aumenta al 90% a lo largo de diez años. Aún menos son los proyectos emprendedores destinados a crecer[23]. Los números se ven todavía peor si se tiene en cuenta que estas "tasas de mortalidad" estimadas consideran sólo aquellos proyectos que fueron satisfactoriamente puestos en marcha. Muchos proyectos nuevos son desmantelados incluso antes de ser lanzados o de concretar su primera venta. Aunque no se ha investigado mucho acerca de cuántos nuevos emprendedores logran hacer la transición desde el proyecto hasta una compañía en funciona-

22 Cooper, A.; Dunkelberg, W.; Woo, C. y Dennis, W. (1990).

23 Timmons, J. (1990).

miento, algunos estudios sugieren que sólo alrededor del 50% de ellos lo logran[24].

Una vez caracterizado el proceso de creación, analizaremos los mecanismos que favorecen la alineación de los *stakeholders* y, previamente, los mecanismos que explican sus acciones. Exploraremos esos mecanismos a través de la lente de la motivación humana, aplicada a los procesos emprendedores.

II. El equilibrio entre el resultado y el proceso

Hemos sostenido en la sección anterior que los mecanismos que rigen la gestión de los *stakeholders* se basan en teorías que consideran las motivaciones humanas. La literatura al respecto es amplia. Para facilitar el razonamiento, dividimos estas motivaciones en extrínseca e intrínseca[25]. Una está relacionada con el resultado de la acción y la otra, con el proceso en sí mismo.

La motivación extrínseca busca las consecuencias externas de la acción, el resultado que ésta produce. Una acción exitosa, desde este punto de vista, es aquella que produce el resultado buscado. Lo que caracteriza a esa motivación es la separación temporal entre la acción y su resultado, ya que éste llega cuando la acción ha terminado o, alternativamente, una acción podría considerarse completa si se obtuvo el resultado esperado. En este caso, el foco se centra en la utilidad de la acción; el agente busca un resultado sin importarle cómo lo obtiene (a excepción de consideraciones éticas y de eficiencia). La acción es solamente un medio para obtener un fin buscado. Rige entonces la lógica de la optimización: como los medios son escasos y deben utilizarse para alcanzar el objetivo, tienen que optimizarse.

Sin embargo, el resultado *per se* no es el único motivo que moviliza a los emprendedores. Parte de la motivación se enfoca en la acción

24 Reynolds, P. y White, S. (1997).

25 Davis, J.; Schoorman, F.D. y Donaldson, L. (1997).

en sí misma –la motivación intrínseca–. El agente busca la acción con cierta independencia del resultado, es decir, por la acción en sí. Davis, Schoorman y Donaldson[26] incluyen aquí las oportunidades de crecimiento, logros, sentimiento de afiliación y actualización personal. Dunham y Venkataraman[27] se refieren a esta motivación en el contexto de la acción creadora, mencionando que "es motivada por un interés *intrínseco* en el problema a resolver"[28].

La motivación intrínseca ha sido ampliamente analizada en la literatura en *entrepreneurship*. Sarasvathy[29] expresa que, habitualmente, el emprendedor persigue una idea interesante que parece valer la pena. Una acción exitosa, desde este punto de vista, es una acción que permite que el agente utilice sus aptitudes para intentar alcanzarla. Como el objetivo es la acción en sí misma, no existe separación temporal entre el objetivo y la acción. Mientras la dimensión de los resultados se regía por la optimización, la dimensión de los procesos sigue la lógica de la mejora, es decir, el proceso de aprendizaje. De hecho, el proceso emprendedor es un proceso de aprendizaje[30], y el proceso de aprendizaje emprendedor se realiza a través de la experiencia[31]. Siguiendo esta línea de pensamiento, Rae[32] considera que el proceso emprendedor se da en un contexto de formación, en el que el emprendedor aprende y se desarrolla continuamente en relación con su negocio y su entorno. Utilizando sus habilidades, el agente las perfecciona, lo cual le permite actuar mejor en el futuro.

A través de una encuesta sobre motivación emprendedora Shane, Locke y Collins[33] encontraron al menos tres conceptos que disparan

26 Davis, J.; Schoorman, F.D. y Donaldson, L. (1997).

27 Dunham, L. y Venkataraman, S. (2002), p. 7.

28 La cursiva es de los autores.

29 Sarasvathy, S. (2001).

30 Minniti, M. y Bygrave, W. (2001).

31 Politis, D. (2005).

32 Rae, D. (2000).

33 Shane, S.; Locke, E. y Collins, C. (2003).

este tipo de motivación: independencia, amor y pasión egoísta. Qué importancia relativa tendrán los resultados esperados y el proceso como motivaciones para la acción emprendedora dependerá de circunstancias externas y del carácter del emprendedor. Lo importante es enfatizar el reconocimiento a la motivación intrínseca que brindan los autores de esta literatura.

Sin embargo, podría discutirse que no existen diferencias entre el resultado y el proceso como motivaciones porque el aprendizaje o el desarrollo de las habilidades propias podrían considerarse el resultado al que apunta la acción. Por este motivo, debería enfatizarse que, aunque el aprendizaje fuera el objetivo, no podría decirse que está temporalmente separado de la acción. La principal característica de la motivación intrínseca es, por consiguiente, la simultaneidad de objetivos y de medios. La separación temporal implica que cuando se alcanza el objetivo la acción se detiene o, inversamente, el agente actúa hasta que se alcanza el objetivo. Durante el proceso de aprendizaje, el agente aprende *mientras* actúa y detiene su aprendizaje cuando la acción cesa.

El corolario fundamental al que se llega a través de esta línea de pensamiento es la dificultad e, incluso la inconveniencia, de separar a la acción de su actor. En principio, se podría argumentar que el proceso permanece en el emprendedor, o aún mejor, que "hace" al emprendedor, a su identidad. Resaltamos el hecho de que el resultado de las acciones emprendedoras y los cambios que éstas producen en el emprendedor deberían considerarse en conjunto para comprender el proceso emprendedor. Motivaciones e identidad co-evolucionan en el proceso.

El concepto de identidad puede referirse tanto a la identidad de una persona como a la de una entidad social. Entendemos que la identidad social está arraigada en la identidad personal. Cuando decimos que el proceso "hace" al emprendedor, apuntamos hacia el aspecto individual o personal de la identidad. El hecho de que el emprendedor se enfrente a situaciones completamente nuevas refuerza el aspecto de creación del acto emprendedor. La identidad posee inclu-

so una dimensión social que deriva en conceptos como audiencias, marco de referencia o identificación[34]. Analizaremos este aspecto en la próxima sección. Sin embargo, quisiéramos enfatizar que entendemos que la identidad personal es algo más que una construcción de la sociedad y, en cierto modo, que es independiente de ella. La identidad, desde esta perspectiva, es la resultante de nuestra dotación inicial de capacidades y personalidad unida a nuestra historia personal, es decir, todo lo que hemos hecho. Por eso, como enfatizamos anteriormente, motivación e identidad están fuertemente relacionadas y deberían considerarse conjuntamente.

En suma, los *stakeholders* involucrados en el proceso emprendedor persiguen resultados (por ejemplo: crear una compañía, ganar dinero y alcanzar un determinado estatus) a través de sus acciones, y a la vez valoran el proceso en sí mismo y logran a través de él un desarrollo personal. Así, proceso y resultado pasan a ser dos dimensiones fundamentales e inseparables del proceso emprendedor. Si se pone el énfasis exclusivamente en los resultados, se está pasando por alto la importancia que tiene el aprendizaje en el proceso, eliminando de este modo un elemento central que explica por qué los emprendedores deciden enfrentarse la incertidumbre.

El objetivo de esta sección ha sido comprender las motivaciones de los emprendedores. Ahora revisaremos el segundo aspecto del proceso emprendedor: las motivaciones que tienen los distintos *stakeholders* para seguir y apoyar este proceso.

III. Alineamiento de los *stakeholders* tras una identidad compartida

Comenzamos este trabajo proponiendo una justificación motivacional a la teoría de los *stakeholders,* basándonos en el proceso emprendedor. Hasta este punto, sin embargo, hemos discutido principalmente el proceso emprendedor y los desafíos motivacionales que

34 Dutton, J.; Dukerich, J. y Harquail, C. (1994); Turner, J.; Oakes, P.; Haslam, A. y McGarty, C. (1994); Scout, S. y Lane, V. (2000).

impone al individuo que emprende. Es decir, la mayor parte de los razonamientos anteriores mantienen su validez independientemente de la existencia de *stakeholders*. El objetivo de esta sección es mostrar que los elementos del proceso emprendedor que han sido descritos llevan obligatoriamente hacia el concepto de *stakeholders* y a la necesidad de su gestión.

La búsqueda de una oportunidad emprendedora es un proceso evolutivo de muchos pasos en el que la gente evalúa, busca recursos y diseña mecanismos de explotación para ellos[35]. El proceso emprendedor ocurre a lo largo del tiempo e involucra a distintas personas. Se ha discutido que, en el proceso, la voluntad emprendedora surge por episodios y sus resultados sólo a veces son duraderos[36]. Por este motivo, el proceso emprendedor es a la vez un fenómeno individual y social, y su adecuada comprensión requiere de ambos niveles de análisis. Al afrontar la verdadera incertidumbre, cada *stakeholder* se enfrenta a un desafío motivacional análogo: el resultado de las actividades no está garantizado, y sus acciones se originan necesariamente por una motivación intrínseca. Por lo tanto, no sería realista analizar las motivaciones dentro del proceso emprendedor separando a los emprendedores de otros *stakeholders*.

En la sección anterior analizamos la evolución simultánea que se da entre las motivaciones intrínsecas y el emprendedor. En ese punto sugerimos que, a través de la acción emprendedora, el emprendedor construye su identidad. La extensión natural para esta línea de razonamiento es la identificación de una identidad compartida; al compartir un conjunto determinado de actividades, se genera algo en común. Si la característica clave de cada uno de los actores es la coevolución entre motivación e identidad, entonces la característica clave del grupo cuando actúa en su conjunto será la presencia de semejanzas entre los procesos de evolución de los distintos *stakeholders*. Esta vivencia en común genera la identidad grupal.

35 Shane, S.; Locke, E. y Collins, C. (2003).

36 Shane, S.; Locke, E. y Collins, C. (2003).

No es novedoso el reconocimiento de la existencia de una identidad común en las relaciones sociales. Por ejemplo, la literatura sobre capital social reconoce la presencia de algo que no está localizado en un agente en particular sino en la relación entre agentes, y que es capaz de crear valor[37]. Aún más, el uso de información sociométrica en la literatura sobre redes sociales se justifica básicamente por la existencia de una estructura que refleja un fenómeno social. Como mencionamos anteriormente, también se ha estudiado la dimensión social de la identidad a través de los conceptos de audiencias, marco de referencia o identificación[38]. Así, los distintos *stakeholders* no sólo generan una identidad en común sino que conscientemente racionalizan este concepto, reconociendo que tienen algo en común.

En resumen, durante el proceso emprendedor la motivación intrínseca construye la identidad del emprendedor, que es a su vez la fuente principal de esa motivación intrínseca. Dado que la oportunidad emprendedora es un proceso evolutivo que involucra a distintas personas (los *stakeholders*) y que este proceso está fuertemente arraigado en la motivación intrínseca, la identidad del emprendedor evoluciona en el proceso simultáneamente con la de los *stakeholders*. Todos los *stakeholders* que participan en el proceso muestran un patrón similar de co–evolución entre motivación e identidad personal. Al tener lugar a través de una actividad compartida se determina la creación de una identidad común a través del proceso motivacional. Al participar de las actividades compartidas, esa identidad común surge como parte de la identidad individual.

Kogut y Zander[39], que analizaron la importancia de la identidad para comprender las acciones de las empresas, afirman que la sola presencia de un sentido de auto-pertenencia en los distintos *stakeholders* provee las condiciones necesarias para que surja un proyecto emprendedor. La identidad es el fenómeno central, que no sólo

37 Por ejemplo, Coleman, J. (1988).

38 Dutton, J.; Dukerich, J. y Harquail, C. (1994); Turner, J.; Oakes, P.; Haslam, A. y McGarty, C. (1994); Scout, S. y Lane, V. (2000).

39 Kogut, B. y Zander, U. (1996).

aporta una solución adecuada para el proceso central de una empresa –el esfuerzo–, sino que también mejora la coordinación dentro de la organización, la comunicación y el aprendizaje. De forma similar, Kochan y Rubinstein[40] llegan a la conclusión de que las compañías de *stakeholders* surgen cuando poseen activos críticos de la empresa, los exponen al riesgo y cuentan con influencia y también con voz. Este último aspecto, influencia y voz, refleja la necesidad de participación en un proceso compartido como una condición para la existencia de una identidad compartida, anclada en la identidad personal pero diferente de ella.

Nuestro enfoque motivacional de la teoría de los *stakeholders* es consistente con desarrollos previos. La teoría de los *stakeholders* describe a las organizaciones como constelaciones de intereses competitivos y cooperativos que poseen un valor intrínseco[41]. Consideramos que la justificación de ese valor intrínseco surge de la independencia entre el emprendedor y el proceso, como se describió en la sección anterior y se amplió en ésta, al incorporar a los distintos *stakeholders* a una identidad compartida. Para esta teoría, los directivos son responsables de crear comunidades de distintos *stakeholders* en las que cada uno se esfuerza por dar lo mejor para crear valor[42]. Nuestro argumento acerca de la co-evolución entre motivación e identidad provee las condiciones necesarias para alinear el compromiso personal con los objetivos del grupo. Es más, ante la presencia de incertidumbre irreductible surgen grandes limitaciones cognitivas a la implementación *ex ante* de contratos adecuados; así, la compañía se transforma en un mecanismo equilibrante, y no en un mecanismo de gobierno[43]. Siguiendo este razonamiento Freeman, Wicks y Parmar[44] enuncian que la teoría de los *stakeholders* ofrece un camino apropiado para analizar el riesgo emprendedor. Nuestro enfoque,

40 Kochan, T. y Rubinstein, S. (2000).

41 Donaldson, T. y Preston, L. (1995).

42 Freeman, E.; Wicks, A. y Parmar, B. (2004).

43 Venkataraman, S. (2001).

44 Freeman, E.;Wicks, A. y Parmar, B. (2004).

basado en el proceso emprendedor, se identifica totalmente con este modo de comprender la teoría de los *stakeholders*.

IV. Implicaciones teóricas y prácticas

A través de la justificación motivacional de la teoría de los *stakeholders* hemos intentado arrojar luz sobre uno de los motores principales de los procesos de creación y distribución de valor, eje de la existencia de las organizaciones. Fundamentalmente, hemos explicado los mecanismos que conciernen al funcionamiento de las organizaciones. Este trabajo tiene fuertes implicaciones tanto a nivel teórico como de gestión.

A lo largo de este análisis hemos evitado intencionadamente presentar nuestro enfoque como una visión alternativa a las diferentes teorías de la firma. En cambio, hemos puesto el énfasis en complementar desarrollos teóricos previos. Enfocamos nuestra discusión en la teoría de los *stakeholders* y la complementamos con un análisis motivacional del proceso emprendedor. Según este razonamiento teórico, el mayor problema a nivel directivo es el de armonizar los diferentes intereses o motivaciones de los *stakeholders*. El campo central en el que esto debería ocurrir es el proceso emprendedor, en el que tiene lugar la creación de valor. La identidad emerge cuando distintos *stakeholders* comparten el proceso, y este proceso es compartido en parte debido a motivaciones de naturaleza intrínseca. Esta línea de razonamiento tiene implicaciones para la teoría de los *stakeholders*, pero necesariamente se relaciona con otras visiones teóricas de la naturaleza de la empresa.

Respecto a la teoría de los *stakeholders*, nuestro enfoque motivacional genera oportunidades importantes de mutuo enriquecimiento con aquellas justificaciones que seleccionan *a priori* una norma (por ejemplo: Argandoña, Freeman y Phillips[45]). En particular, sería interesante analizar cuál de estas distintas normas se ajusta mejor a

[45] Argandoña, A. (1998); Freeman, E. (1994); Phillips, R. (1997).

nuestro enfoque motivacional y qué implica dentro del proceso emprendedor. Alternativamente, nuestro enfoque motivacional deriva en consideraciones éticas que merecerían explorarse. Adicionalmente, nuestro estudio sigue la sugerencia de Venkataraman[46] respecto a la integración de la teoría de los *stakeholders* con el análisis emprendedor, y abre nuevas posibilidades de enriquecimiento mutuo, principalmente en los campos de equipos de emprendedores y de proyectos corporativos.

Este trabajo genera también importantes implicaciones para otras teorías de la empresa que sugieren mecanismos alternativos para el alineamiento de los distintos agentes que intervienen en el proceso de creación y de distribución de valor. Aunque con argumentos discutibles, el mecanismo de distribución más ampliamente aceptado es el contrato. Cada parte recibe lo que se ha estipulado en el contrato (su contribución marginal en el caso de mercados competitivos), y los accionistas reciben el residual. Los directivos deben asegurarse de que la organización actúa en interés del propietario[47], lo cual presupone que la función de la satisfacción del accionista existe, y que es la que debería ser maximizada.

Nuestra principal contribución al respecto es la de explicar por qué este mecanismo contractual es insuficiente para inducir la parte creativa del proceso organizacional. La limitación principal surge cuando aparece la incertidumbre. Las decisiones de gestión afrontan distintos niveles de riesgo e incertidumbre. Aunque esto no implica que cada decisión sea altamente incierta, en general las decisiones críticas –cargadas de incertidumbre– están en el centro del proceso de creación, y son aquellas que llevan a las organizaciones a adoptar nuevos modelos de negocios o importantes cambios tecnológicos. Cuando los resultados son inciertos, es casi imposible lograr contratos apropiados que guíen y motiven a los *stakeholders* en pos del bienestar del grupo.

46 Venkataraman, S. (2001).

47 Hart, O. y Moore, J. (1990).

Nuestro análisis avanza aún más. La solución del problema de la distribución de valor a través de contratos sólo es válida bajo el supuesto de independencia entre los mecanismos de creación y de distribución de valor. El proceso de co–evolución entre motivación e identidad antes descrito parece indicar la inconveniencia de asumir los procesos de creación y distribución de valor como ortogonales. Si la implementación de un mecanismo de distribución de valor afecta el proceso de creación de valor, los contratos parecen ser un mecanismo insuficiente para guiar el proceso de distribución de valor. Esta descripción desafía la explicación contractual de la existencia de la firma, y llama a realizar aclaraciones dentro de estas teorías.

Reconocemos que en situaciones de baja incertidumbre el mecanismo contractual sería adecuado para lograr el alineamiento de los *stakeholders*. Los contratos son muy útiles cuando predomina la dimensión extrínseca. Sin embargo, cuando asegurar el cumplimiento de los contratos es costoso, como en contextos altamente innovadores, la motivación de los *stakeholders* está basada principalmente en la dimensión intrínseca. En otras palabras, innovación e incertidumbre verdadera implican que el resultado de las acciones no puede determinarse claramente por anticipado. Así, los contratos definidos en este contexto estarían necesariamente incompletos, y por lo tanto no podría exigirse totalmente su cumplimiento.

Este trabajo tiene también importantes implicaciones a nivel directivo. Hemos recalcado las limitaciones que posee la motivación extrínseca como eje de la alineación de los distintos *stakeholders* en el proceso emprendedor. Un corolario que surge del análisis motivacional es que cuanto más alto es el nivel de incertidumbre, más baja es la importancia del resultado a obtener como incentivo para el alineamiento de los *stakeholders*. Ese alineamiento será de forma creciente la consecuencia de las motivaciones que surjan del proceso en sí mismo. Expresado de otra manera, los directivos a cargo de organizaciones necesitan seguir trabajando en la dimensión intrínseca de las motivaciones de los *stakeholders* para promover su espíritu emprendedor.

Bibliografía

Álvarez, Sharon y Barney Jay B. (2006), "Can Organizing a Firm Create New Economic Value?", en Cooper, Arney; Álvarez, Sharon; Carrera, Alejandro; Mesquita, Luiz y Vassolo, Roberto (comps.), *The New Entrepreneurs: Emerging Market Strategies,* Blackwell, Oxford.

Argandoña, Antonio (1998), "The Stakeholder Theory and the Common Good", *Journal of Business Ethics*, nº 17, pp. 1093-1102.

Coleman, James (1988), "Social Capital in the Creation of Human Capital", *American Journal of Sociology*, nº 94, pp. 95-120.

Cooper, Arnie; Dunkelberg, William; Woo, Carolyn y Dennis, William (1990), *New Business in America: the Firms and their Owners*, National Foundation of Independent Businesses, Washington.

Davis, James; Schoorman, F. David y Donaldson, Lex (1997), "Towards a Stewardship Theory of Management", *Academy of Management Review*, vol. 22, nº 1, pp. 20-47.

Dew, Nicholas; Velamuri, Ramakrishna y Venkataraman, Sankaran (2004), "Dispersed Knowledge and an Entrepreneurial Theory of the Firm", *Journal of Business Venturing*, nº 19, pp. 659-679.

Donaldson, Thomas y Preston, Lee (1995), "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications", *Academy of Management Review*, vol. 20, nº 1, pp. 65-91.

Dunham, Laura y Venkataraman, Sankaran (2002), *From Rational to Creative Action: Recasting our Theories of Entrepreneurship*, Darden Business School, Documento de trabajo nº 02-06.

Dutton, Jane; Dukerich, Janet y Harquail, Celia (1994), "Organizational Images and Member Identification", *Administrative Science Quarterly*, nº 39, pp. 239-263.

Freeman, Edward (1984), *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, Pitman, Marshfield, MA.

Freeman, Edward (1994), "The Politics of Stakeholder Theory: some Future Directions", *Business Ethics Quarterly*, vol. 4, nº 4, pp. 409-421.

Freeman, Edward y McVea, John (2001), "A Stakeholder Approach to Strategic Management", en Hitt, Michael; Freeman, Edward y Harrison, Jeff (comps.), *Handbook of Strategic Management*, Blackwell Publishers, Oxford.

Freeman, Edward; Wicks, Andrew y Parmar, Bidhan (2004), "Stakeholder Theory and the Corporate Objective Revisited", *Organization Science*, vol. 15, nº 3, pp. 364-369.

Hart, Oliver y Moore, John (1990), *A Theory of Corporate Financial Structure Based on the Seniority of Claims*, National Bureau of Economic Research, Inc., Documento de Trabajo nº 3431.

Knight, Frank [1921 (1957)], *Risk, Uncertainty and Profits*, Kelley & Millman, Nueva York.

Kochan, Thomas y Rubinstein, Saul (2000), "Toward a Stakeholder Theory of the Firm: the Saturn Partnership", *Organization Science*, vol. 11, nº 4, pp. 367-386.

Kogut, Bruce y Zander, Udo (1996), "What Firms do? Coordination, Identity, and Learning", *Organization Science*, vol. 7, nº 5, pp. 502–518.

Locke, Edwin (2000), "Motivation, Cognition and Action: an Analysis of Studies of Task Goals and Knowledge", *Applied Psicology: An International Review*, vol. 49, nº 3, pp. 408-429.

Minniti, María y Bygrave, William (2001), "A Dynamic Model of Entrepreneurial Learning", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 25, nº 3, pp. 5-16.

Phillips, Robert (1997), "Stakeholder Theory and a Principle of Fairness", *Business Ethics Quarterly*, vol. 7, nº 1, pp. 51-66.

Phillips, Robert; Freeman, Edward y Wicks, Andrew (2003), "What Stakeholder Theory is not", *Business Ethics Quarterly*, vol. 13, nº 4, pp. 479-502.

Politis, Diamanto (2005), "The Process of Entrepreneurial Learning; a Conceptual Framework", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 29, nº 4, pp. 399-424.

Rae, David (2000), "Understanding Entrepreneurial Learning: a Question of How?", *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, vol. 6, nº 3, pp. 145-159.

Reynolds, Paul y White, Sammis (1997), *The Entrepreneurial Process: Economic Growth, Men, Women and Minorities*, Quorum Books, Westport, CT.

Sarasvathy, Saras y Anil Menon (2001), *Failing Firms and Successful Entrepreneurs: Serial Entrepreneurship as a Temporal Portfolio*, Darden Business School, Documento de Trabajo nº 04-05.

Sarasvathy, Saras (2001), "Causation and Effectuation: Towards a Theoretical Shift from Economic Inestability to Entrepreneurial Contingency", *Academy of Management Review*, nº 13, pp. 257-279.

Shane, Scott, Locke, Edwin y Collins, Christopher (2003), "Entrepreneurial Motivation", *Human Resource Management Review*, nº 13, pp. 257-279.

Shane, Scott y Venkataraman, Sankaran (2000), "The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research", *Academy of Management Review*, vol. 25, nº 1, pp. 217-226.

Scott, Susanne y Lane, Vicki (2000), "A Stakeholder Approach to Organizational Identity", *Academy of Management Review*, vol. 25, nº 1, pp. 43-62.

Timmons, Jeffrey (1990), *New Venture Creation: Entrepreneurship in the 1990's*, Irwin, Homewood, IL.

Turner, John; Oakes, Penny; Haslam, Alex y McGarty, Craig (1994), "Self and Collective: Cognition and Social Context", *Personality and Social Psychology Bulletin*, nº 20, pp. 454-463.

Venkataraman, Sankaran (2001), *Stakeholder Value Equilibration and the Entrepreneurial Process*, Darden Business School, Documento de Trabajo nº 01-04.

Zahra, Shaker y Dess, Gregory (2001), "Entrepreneurship as a Field of Research: Encouraging Dialogue and Debate", *Academy of Management Review*, vol. 26, nº 1, pp. 8-10.