

MANTENER LA INICIATIVA¹

¿Qué entendemos por Iniciativa?

La principal característica de la inteligencia humana, para José Antonio Marina, es la invención y promulgación de sus fines, su capacidad creadora. La inteligencia es saber pensar, pero también tener ganas o valor para ponerse a ello, dirigir nuestra actividad mental para ajustarse a la realidad y desbordarla, vivir por encima de sus realidades e integrarla en proyectos.

Todo proyecto es una irrealidad, capaz de activar y dirigir la acción, con la propuesta de una meta. Es una acción a punto de ser emprendida, e implica una tenacidad entrelazada a todas las actividades. El proyecto no es sólo el final previsto, sino la constancia mantenida.

Tres son los productores de los proyectos: el temperamento o carácter, las necesidades personales, y, la educación y ambiente cultural.

Para el profesor José Luis Lucas, iniciativa es “tener ideas y llevarlas a la práctica”, posteriormente va más allá y nos dice que “es atreverse a tener proyectos y llevarlos adelante”, lo que requiere un compromiso y una constancia en su ejecución, y termina diciéndonos que iniciativa es “el sueño hecho realidad”, una ilusión o la irrealidad de Marina, además de la capacidad para hacerla. Es, pues, un acto creativo. Crear es inventar sorpresas eficientes.

Por su parte, el profesor Ginebra identifica la iniciativa como el acto de emprender, tener “espíritu emprendedor” se hace sinónimo de tener iniciativas. La define como “la capacidad de ver cosas deseables, tener impulso para acometerlas y la tenacidad para continuarlas hasta llevarlas a término”. Insiste en tres componentes, *ver*, es decir, esa irrealidad o sueño;

¹ Nota Técnica de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por D. Antonio Guerrero Sánchez, Diplomado en Alta Dirección de Empresas (AD1) y en el Programa de Desarrollo Académico (PDA) de San Telmo Business School, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Octubre 2010. Fundación San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de San Telmo Business School. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

Preparada con el apoyo del Fondo de Desarrollo Académico

base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

acometer, la acción, y *llevar a término*, la constancia para llegar a la meta. Componentes que deben estar siempre presentes en el pensamiento empresarial.

Para el fomento de la iniciativa, el profesor Ginebra, destaca tres puntos fundamentales: el fomento de la creatividad, que se asienta sobre el pensamiento lateral y el sentido crítico; el afán de logro, que se alimenta del espíritu de curiosidad y se pone en acto por la presión vital; y finalmente, la educación de la tenacidad.

La iniciativa en la empresa

Para las empresas y organizaciones la iniciativa es su energía vital. Mantener un alto nivel de iniciativa permitirá que la organización siga “caminando”, que siga teniendo objetivos y no entre en la rutina, la burocratización y el aburrimiento, es, por tanto, muy importante que en las organizaciones *pasen cosas*.

Será el empresario o alto directivo el responsable de impulsar y mantener la iniciativa de la organización, para lo que deberá tener una mirada en el futuro, descubriendo nuevos proyectos, nuevos productos o servicios, nuevas formas de hacer, de organizarse, de comercializar, para esto, además de conocer el negocio, su mercado y sus clientes, no debe ser engullido por el día a día.

¿Cómo debemos ejercer la iniciativa?:

- Valorar constantemente el producto o servicio. Comprobar si se adapta a la demanda del cliente, e intentar adelantarse a sus futuras necesidades, preverlas, es decir, mantener la mirada al frente, en el largo plazo, en la innovación. Esta actitud ayudará a mantener viva la organización, evitar la burocratización, la rutina y el aburrimiento. El “management” está en el detalle, en conocer la empresa, el mercado y los clientes.
- Tener las cosas claras. Un enfoque claro, un objetivo de lo que se quiere alcanzar, facilita ir por un camino, sin dar bandazos que consumen energía, tiempo, dinero y, además, desmotiva a la organización.
- Rejuvenecer el negocio. No solo con nuevos proyectos, sino también con “*sangre*” nueva, nuevas personas que aporten un nuevo impulso, nuevas ilusiones, nuevas ideas, nuevas ambiciones, etc....

El quid de la iniciativa empresarial es transformar las ideas en oportunidades económicas, de negocio.

¿Por qué decae la iniciativa?

La iniciativa decae cuando se produce un fracaso de la inteligencia creadora, y suele ocurrir cuando se lleva tiempo en la misma actividad, acumulando éxitos, o en mercados que van evolucionando hasta llegar a la madurez. Estos fracasos pueden ser de varios tipos:

1. Fracasos cognitivos. Cuando se produce una negación de la evidencia, apareciendo entonces los prejuicios (estar absolutamente seguro de una cosa que no se sabe) y los dogmatismos (introducir las variaciones adecuadas para poder mantener la creencia previa, que es de lo que se trata).

Las autopercepciones de quiénes somos o las percepciones del sector inexactas, priorizando los gustos y necesidades de los clientes erróneamente, ajustándonos a una realidad social que no corresponde, o no viendo una evolución del sector más que evidentes. Produce, por ejemplo, cuando entran nuevos competidores que traen nuevas prácticas, bien comerciales o de producción, la emisión de prejuicios como, “se van a cargar el sector”, o sentenciar, “nunca competiremos en precios”, realizando lo “necesario” para no hacerlo, incluso cuando los clientes más fieles y conocedores del producto o servicio están dispuestos a cambiar calidad por precios más bajos.

2. Fracasos afectivos. Los sentimientos son el balance consciente de nuestra situación, del modo como funcionan nuestros deseos o proyectos en contacto con la realidad.

Un excesivo éxito o admiración puede conducir a la vanidad, ese afán excesivo de ser admirado, cuando el *parecer* se sobrepone al *ser*. Años de éxito y no estar rodeados de un espíritu crítico, no fomentar ni facilitar unas relaciones francas que aporten otras visiones, nutren la egolatría y la soberbia.

Otro fracaso afectivo es la envidia, que sostendrá una comparación con el otro, el envidiado, rebajando sus méritos. Se está más pendiente de la competencia que de hacer lo correcto. Se demonizan sus acciones y éxitos buscando motivos ocultos que lo justifiquen, con argumentos del estilo, “es imposible que ganen dinero, tienen que estar incumpliendo el convenio”.

El resentimiento, esa contumacia de no olvidar el daño, puede terminar en reacciones peligrosas que incluso sea más perjudicial que la propia acción de la competencia. Por ejemplo, cuando se produce una competencia en precios, si es considerada desleal o indecorosa, la respuesta puede ser la guerra de precios y, ya sabemos lo que pasa en las guerras, todos pierden.

3. Fracasos de la voluntad. La voluntad es la motivación inteligentemente dirigida, y se forma de cuatro habilidades aprendidas: inhibir el impulso, deliberar, decidir y mantener el esfuerzo.

Cuando se lleva mucho tiempo en el negocio, con éxitos económicos continuos, se produce un acomodamiento, lo que a veces supone caer en la apatía, quedarse sin metas.

Los hábitos, que permiten realizar con mayor perfección y facilidad diferentes acciones, pueden ser perjudiciales sino se someten a una revisión, pues pensar que todos los problemas se resuelven de la misma manera, llevaría a la rutina, y esta sólo sirve cuando los problemas son muy elementales, precisamente lo que no se produce en el mundo de la empresa. Estudios sobre el fracaso de los directivos empresariales y los políticos atribuyen muchos de ellos a la creencia de que lo que funcionó en un caso debe funcionar siempre.