

LA FORMACION DE UNA CULTURA EMPRESARIAL. PROYECTO CDEE- FUNDACION ANTONIO RESTREPO BARCO

RODRIGO VARELA V.

Director CDEE - ICESI

MELQUICEDEC LOZANO P.

Asistente CDEE - ICESI

INTRODUCCION

Desde 1984 cuando surgió la idea de crear en el ICESI el Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial - CDEE, se planteó como objetivo fundamental la motivación y la formación en la comunidad bajo su influencia, de una cultura empresarial, que a través de acciones innovadoras llenas de iniciativa y de creatividad, dé más impulso al surgimiento de nuevas organizaciones para que contribuyan a solucionar el problema del desempleo y paralelamente representen una fuente de realización personal para sus propietarios.

No hay ninguna duda que todo el esfuerzo realizado durante estos años ha fructificado de una manera relevante y así lo demuestran las evaluaciones emitidas por los participantes en los diferentes programas que sobre Espíritu Empresarial y sobre el proceso de creación de empresas se han realizado. A medida que hemos avanzado en nuestra acción hacia el logro de una cultura empresarial en el ámbito nacional y continental, más personas se han interesado paulatinamente en nuestros programas y he-

mos tenido que ir creciendo nuestra cobertura.

El Centro de Desarrollo de Espíritu Empresarial del ICESI ha realizado su trabajo en las cuatro áreas tradicionales de la universidad: Docencia, Investigación, Servicios y Extensión. En esta última, el Centro concentró su actividad inicial en los colegios públicos y privados de la ciudad para después llegar a todo el departamento y extender sus programas a profesores de primaria, profesores de bachillerato, profesores normalistas, profesores universitarios, Directores de escuelas de primaria, rectores de colegios, directivos y docentes universitarios, madres de familia, personal próximo a jubilarse, mujeres profesionales, personal militar próximo a terminar su servicio militar.

Todas estas acciones han tenido a través de estos años el apoyo económico del Center for International Enterprise (CIPE), del Fondo Universitario Permanente Eveready - FES, de la Fundación Antonio Restrepo Barco y de la Fundación para la Educación Superior - FES.

En este trabajo queremos destacar muy particularmente la labor que hemos

podido realizar gracias a los convenios efectuados con la Fundación Antonio Restrepo Barco, los cuales permitieron fortalecer nuestros programas y su difusión a partir de enero de 1989.

Inicialmente plantearemos, fundamentados en las teorías más importantes sobre Espíritu Empresarial, el marco teórico que nos ha servido de base para realizar nuestro trabajo de fomento de una cultura empresarial, a continuación presentaremos el proceso que hemos seguido durante los últimos 18 meses a través del convenio con la Fundación Antonio Restrepo Barco, después haremos un breve comentario de la experiencia y de los resultados obtenidos y, finalmente, emitiremos algunas conclusiones que habrán de servir como directrices para el futuro. Un resumen de los principales seminarios y el número de participantes se muestra en el anexo final.

1. MARCO TEORICO

1.1. El evento empresarial según Shapero

Hemos tomado de Shapero su análisis histórico de por qué ciertos grupos, ciertos tipos de cultura, ciertas sociedades de alguna forma u otra tienen unas características empresariales más altas que otras. En sus estudios encuentra claramente que el fenómeno de la formación del empresario o el porqué una comunidad presenta cierta orientación empresarial, es un fenómeno mucho más complejo que el tratar de explicarlos por un solo factor: raza, religión, situación, características personales, etc.

Shapero manifiesta que la toma de iniciativa como empresario depende fundamentalmente de la toma de una decisión que tiene que ver con un cambio en el estilo de vida, en la forma de ser, en la forma de pensar y de actuar. Según Shapero el individuo que va a ser empresario está sujeto a una serie de circunstancias internas y externas que

de alguna manera actúan sobre él y hacen que tome la decisión de cambio de estilo de vida. Shapero dice que mientras estas fuerzas positivas, negativas o neutras no logren generar una composición de fuerzas tal que produzca en la persona un "desplazamiento", ella no llegará a ser un empresario. Encuentra en su investigación que los fenómenos positivos son fenómenos que vienen del exterior, de personas externas a nosotros, y que todo mensaje que le entregamos a los niños y jóvenes en un momento determinado, origina en ellos una serie de expectativas y reflexiones que pueden determinar un cambio en su estilo de vida, en su forma de ver las cosas, en su manera de afrontar los hechos.

De acuerdo con Shapero, lo que hay que encontrar es cómo producir el desplazamiento hacia el evento empresarial, y, por supuesto, lo ideal es que ese desplazamiento no sea gestado por fuerzas negativas (como el hecho de haber sido expulsado de la empresa, por ejemplo). Lo que se debe tratar de hacer es buscar un desplazamiento ordenado en el que la gente se vaya preparando a lo largo de su vida, para que encuentre el momento adecuado en el cual tome la decisión de ser empresario. El "salto" como empresario no deber ser un "salto" improvisado, sino fruto de un proceso ordenado que lo vaya preparando poco a poco a uno para esa nueva etapa de la vida.

Shapero dice que para que esto se dé, se debe lograr en las personas cuatro variables: a) *variable situacional*: todas aquellas fuerzas que hacen que el naciente empresario tome la decisión de cambiar su estilo de vida, su forma de ser, su manera de producir ingresos. b) *Variable psicología individual*: es la disposición a actuar producida por los desplazamientos. Una proporción muy baja de las personas que vivencian estos desplazamientos, reacciona positivamente

a ellos y pone a prueba su iniciativa para convencerse que realmente es posible modificar e incidir sobre los eventos que a diario lo rodean. Esta percepción forma a las personas autónomas, con gran capacidad de independencia y con altas probabilidades de realizar acciones empresariales. c) *Variable socio-psicológica*: tiene que ver con la credibilidad y la confianza que tenga el empresario en términos de que podrá comenzar su empresa y darle la orientación adecuada para que se desarrolle y crezca. Es el convencimiento de que se tiene la capacidad para involucrarse en la organización y vivenciar todos sus movimientos. Esta creencia está profundamente influenciada por los ejemplos de empresarios que a pesar de las dificultades pudieron salir adelante. Estos modelos juegan un rol muy significativo en la credibilidad de la gente en el evento empresarial y en la acción que puedan acometer para involucrarse en él. d) *Variable económica*: trata de los recursos que el proceso empresarial requiere y que el futuro empresario tiene que identificar, conseguir, integrar, transformar y distribuir de una manera creativa e inteligente para hacer realidad el evento empresarial. Esta creatividad e inteligencia de la persona en la consecución y el manejo de los recursos es un ingrediente de capital importancia para el éxito de la empresa, pues de esto depende fundamentalmente su desarrollo y consolidación en el mercado.

1.2. La relación empresario-motivación al logro, según McClelland

Por el lado de McClelland ha sido importante para nosotros sus planteamientos acerca de que las comunidades actúan según los niveles de motivación que tengan, los países actúan según los niveles de motivación que tengan. Su formulación teórica indica que existen tres tipos básicos de motivación: la mo-

tivación al logro, la motivación a la afiliación y la motivación al poder.

En sus estudios McClelland encontró que hay una muy alta relación entre la gente que manifiesta alto nivel de logro y la gente que desempeña acciones empresariales. Cuando la gente tiene dentro de sus características un marcado nivel de logro, se encuentra fundamentalmente en el sector empresarial.

En el proceso de su investigación McClelland manifiesta: "Si queremos producir empresarios lo que tenemos que entender es cómo es el proceso de motivación al logro. Tenemos que entender cómo es que ese proceso se da, cómo es que ese proceso funciona". Impulsado por este interés estudia las personas con un índice alto de motivación al logro y encuentra para estas personas una serie de características:

- * Personas con confianza en sí mismas, en su capacidad; personas que se entusiasman enormemente cuando logran algo por sí mismas y no como consecuencia de la casualidad.

- * Personas que se establecen metas moderadas. No se lanzan a buscar algo muy difícil de alcanzar. Se establecen metas y a medida que llegan a ellas se van trazando otras un poco más difíciles y las van alcanzando.

- * Personas que enfrentan riesgos moderados, riesgos medidos. No son amantes de enfrentarse a situaciones que no impliquen desafíos pero tampoco les gusta afrontar situaciones donde los niveles de riesgo son desmedidos o exagerados. Examinan el escenario antes que meterse como locos sin conocer el tipo de riesgo que deben asumir.

- * Personas que necesitan retroalimentación. Son muy inclinadas a llevar a cabo acciones y a saber rápidamente cuál ha sido el resultado. Les gusta saber rápidamente cómo les fue, qué han

producido, a dónde han llegado, cuál ha sido el efecto de su esfuerzo.

David McClelland realizó una investigación más extensa. Examinó las zonas de desarrollo de varios países e intentó determinar qué fue lo que aconteció en esos países antes de que se evidenciara en ellos desarrollo económico. Con gran interés y dedicación estudió la historia y el proceso de desarrollo de países como Inglaterra, Francia, España, Grecia, Estados Unidos, etc., y detectó que los niveles de desarrollo alcanzados en ciertos períodos de la historia tenían alguna relación con la educación recibida por la comunidad, y con base en esto lanzó una hipótesis: "Si a un niño lo entrenamos y lo formamos para que desarrolle una alta motivación al logro, ese niño tendrá una alta probabilidad de que cuando sea adulto, sea empresario", y claro, dijo McClelland, si en una región, en un país o en una comunidad llegamos a tener una cantidad significativa de empresarios, entonces esa región, ese país, o esa comunidad se desarrollan.

Este gran estudioso determinó que era indispensable mirar con mayor profundidad el tipo de educación recibida en la niñez por aquellas personas que estaban propiciando desarrollo para un país determinado y se dio a la tarea de investigar cuáles fueron los tipos de lecturas infantiles y los temarios en general que eran utilizados en esos países 30 ó 40 años antes de que se presentara desarrollo económico. Y encontró un aspecto inmensamente interesante, y es que cuando los niveles de coeficiente de logro de las lecturas y los temarios eran altos, 30 ó 40 años después el respectivo país presentaba altos niveles de desarrollo.

El citado autor le hizo a este trabajo todas las pruebas que requiere una investigación y demostró que se cumplía

para un gran número de culturas en diferentes lugares del mundo.

Este trabajo de McClelland y sus valiosos hallazgos nos estaría planteando a todos que si queremos tener un alto nivel de desarrollo económico y bienestar social para la comunidad, sólo lo vamos a tener en la medida en que seleccionemos para la educación de nuestros niños y jóvenes unos contenidos académicos y formativos que involucren un alto coeficiente de logro, de tal manera que se desarrolle en ellos, desde temprana edad, una muy elevada motivación al logro y tengan más posibilidades de ser futuros empresarios.

1.3. La cultura empresarial, según Allan Gibb

El Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial ha adoptado también algunos de los conceptos de Allan Gibb, para quien la cultura empresarial es un conjunto de habilidades personales que todo el mundo tiene. Todas las personas tienen un puntaje específico de esas habilidades, sin embargo, unos tienen un potencial mayor que otros, pues la mezcla de esas características o habilidades varía entre los individuos, unos pueden ser más autónomos, otros serán más creativos, otros tendrán mayor capacidad de iniciativa, otros tendrán mayor poder de persuasión, etc., es decir, se obtienen diferentes puntajes al calificar estas características.

Dice Gibb que cuando se examinan las personas que administran sus propios negocios, ellas tienden a obtener un puntaje mayor que la población en su totalidad. Aunque algunos propietarios de empresas no son muy emprendedores, las circunstancias que enfrentan exigen que den una respuesta más emprendedora que si estuvieran como empleados. Algunas empresas, dice Gibb, exigirán más personal emprendedor que otras. Las empresas complejas lo requerirán más que aquellas que no

lo sean. Dicho de otra forma, la cultura empresarial es orientada por la estructura de tareas, por las circunstancias, por los procesos y por la disposición de la persona; la cultura empresarial se puede aprender.

Los estudios de Gibb manifiestan que la gente puede ser emprendedora en todas las situaciones de la vida siempre y cuando se presenten ciertas condiciones que el citado autor llama las esencias de la Cultura Empresarial. Ellas son: Independencia, libertad, capacidad de tener control sobre las decisiones que se toman, el sentimiento de compromiso y de responsabilidad.

Gibb manifiesta que para lograr esta cultura empresarial hay que trabajar para que los niños tengan la propiedad del aprendizaje, la libertad de cometer errores, la capacidad de autocontrol. Hay que tratar de hacer que se comprometan a través del tiempo, que estén frente a situaciones en las que tienen que tomar decisiones y en las que tienen que enfrentarse a incertidumbres. Que estén en situaciones donde haya flexibilidad y el ambiente sea bastante informal. Que cometan errores como ellos deseen, sin castigarlos. Así van a sentir que ellos son dueños del proceso de educación.

Gibb considera que los sistemas educativos actuales en general no inculcan el Espíritu Empresarial, pues es una educación donde se considera que hay un expositor que es el experto y los demás escuchan y deben asumir las cosas tal cual como se las presentan. No se pueden salir de allí ni cometer errores porque pierden la materia. Todo este tipo de enfoque es de no emprendedores porque le recortan a la gente el autocontrol, no permite que se cometan errores y no ayuda a que se desarrolle un compromiso. Es una situación inflexible. Se opera en un sistema donde se tiene la idea de propiedad de la infor-

mación, donde existe un desmesurado control, donde las recompensas son fijas, donde hay muchas limitaciones.

Una cultura empresarial es entonces, según Gibb, un conjunto de valores creencias y aptitudes que fortalecen la convicción en la virtud de la gente de ser independiente, de hacer lo que ellos desean hasta cierto punto, de incrementar la capacidad de la gente de controlar su propia vida. Sin embargo, el trabajo que debemos hacer no debe quedarse tan sólo en el desarrollo de las mencionadas esencias de la cultura empresarial, pues también debemos desarrollar las oportunidades para que los jóvenes conozcan el papel del Espíritu Empresarial y puedan hacer un verdadero contacto con las características que él involucra.

1.4. La perspectiva empresarial de Robert Ronstadt

Por otro lado, las percepciones de Ronstadt han contribuido a fortalecer la filosofía y el trabajo del CDEE, pues ha complementado nuestro esquema teórico con argumentaciones como las siguientes:

a) El proceso empresarial es dinámico y como tal involucra pensamientos y acciones que a lo largo del tiempo son influenciados y definidos por varios eventos y situaciones y no por efectos de la suerte. Es un proceso en el que el empresario y su actividad están en permanente modificación, lo que, a su vez, afecta continuamente su entorno.

b) La perspectiva empresarial implica la capacidad de apreciar y reconocer los elementos relevantes de nuestras experiencias empresariales, y las de otros empresarios, y evaluar con seriedad el efecto que el proyecto podría tener en el futuro sobre nuestras vidas y nuestras carreras.

c) La unidad de análisis es la "carrera empresarial" en la que actúan muchos

negocios, empresarios y ambientes.

d) La perspectiva empresarial ha de permitir evaluar varios tópicos en niveles diferentes. Esta evaluación es la que habrá de relacionarse con los objetivos de la "carrera empresarial" para proyectar el futuro.

e) Los empresarios han de evaluar su posición para tomar las decisiones que han de permitir llevar a cabo las acciones requeridas.

f) El análisis de la empresa debe ir más allá de su connotación inicial para crecerla y desarrollarla.

g) El examen y análisis del empresario no debe limitarse únicamente a determinar el cumplimiento del perfil psicológico específico, ya que por ser el empresario formable, las características psicológicas son susceptibles de cambiar con el tiempo.

h) Debe reconocerse que un ambiente desfavorable para un empresario puede ser favorable para otro, ya que cada situación empresarial y cada empresario es único y define un caso que lo diferencia de otro.

i) La gran diferencia entre empresarios exitosos y no exitosos se encuentra en el manejo de las decisiones estratégicas, pues la decisión empresarial requiere determinar el momento, la cantidad y la finalidad de cada recurso asignado a las distintas áreas del proyecto.

j) La evaluación ética implica entender las capacidades de los aspectos éticos personales, del proyecto y del ambiente en relación con la vida empresarial que ha previsto para sí. Es la identificación de una directriz con base en la cual se llevan a cabo las acciones de acuerdo con los matices que se presentan en los negocios.

Estos planteamientos de Ronstadt, respecto de la perspectiva empresarial, nos sitúan en un plano en el cual como educadores debemos orientar hacia un

pensamiento y una forma de proceder flexibles y creativos que lleven a nuestros discípulos, y a la comunidad en general, a desempeñarse con gran capacidad en un ambiente cada vez más dinámico y cambiante, donde la identificación de factores tiene que darse de manera continua y profundamente acelerada, donde los efectos de esos factores sobre los proyectos personales o empresariales desafían hacia un ritmo de toma de decisiones muy veloz, pero exigentemente acertado. La carrera empresarial debe ser la razón de ser de muchas de las actividades de la comunidad y en torno de ella tenemos que lograr las evaluaciones respectivas, tanto en lo personal como en lo institucional, pues ellas ayudan a conformar la base sobre la cual han de apoyarse las decisiones estratégicas acertadas.

2. EL PROYECTO

El manejo de los estudiantes universitarios y las distintas dificultades que encontrábamos en ellos, para que asimilaran con facilidad un proceso de cambio de su mentalidad de estudiar para emplearse, a otra donde se tuviera como alternativa la preparación para ser empresario, nos llevó a reconsiderar nuestro grupo de estudiantes objetivo y a detectar la necesidad de extender nuestras acciones a estudiantes de secundaria, de tal manera que estos pudieran llegar al nivel de educación superior más dispuestos a recibir una orientación distinta a la tradicional y pudieran terminar de refinar ciertas destrezas, comportamientos y valores estimulados, desperditados y desarrollados durante su bachillerato.

Iniciamos entonces una intensa labor en los colegios del departamento tomando estudiantes de 10 y 11 grados de secundaria y algunos pocos casos de 9º grado, realizando con ellos seminarios de Espíritu Empresarial y Creación de Empresas. Sin embargo, el trabajo

inicial con estos estudiantes de secundaria también nos permitió descubrir que ciertos valores, creencias y actitudes son ya muy fuertes en esa etapa de la vida y que muchos de ellos están tan arraigados en la persona que gran parte del esfuerzo que se hacía para modificarlos resultaba en muchas ocasiones inútil o demasiado dispendioso.

Esto nos llevó a mirar más abajo y a fijarnos la creencia, apoyados en la base teórica presentada, que teníamos que realizar algunas actividades importantes en el nivel de educación primaria. No obstante, reconocimos que no teníamos habilidades para trabajar directamente con los niños, por lo cual, decidimos preparar a los maestros de primaria para que, a su vez, transfirieran luego el mensaje a aquellos.

Tenemos que aceptar que en un principio teníamos mucha expectativa por la manera como los maestros de primaria recibirían nuestros programas, pues este grupo de personas no es fácil de manejar, debido, tanto al gremio bajo el cual están amparadas, como a un generalizado comportamiento tendiente a mantener los esquemas y las reglas tradicionales de enseñanza. Pero nos encontramos la grata sorpresa de ser bien aceptados desde el principio con nuestros programas de primaria, lo cual hizo que los maestros participantes empezaran a involucrar en los contenidos temáticos del currículo y en su actividad docente, los elementos vitales dentro del proceso de formación de valores empresariales en los niños.

Palpamos que seguir actuando con los grupos mencionados no era suficiente y, con el apoyo de la Fundación Restrepo Barco, entre otras, llegamos a los profesores de escuelas normales y a los profesores de Facultades de Educación, pero hacia finales del año 91 decidimos solicitar a la Fundación Antonio Restrepo Barco la aprobación de un

proyecto más ambicioso que diera un poco más de cobertura a los principales actores que actúan en nuestro modelo de formación de una cultura empresarial. Para ello hicimos contacto además con funcionarios de la Secretaría de Educación Municipal, y la Secretaría de Educación Departamental, con el fin de que a través de ellos se facilitara la convocatoria de los diferentes estamentos. Esta labor no fue difícil, pues se hizo a través del programa "Educación para el trabajo" de la gobernación del departamento.

El proyecto fue aprobado e iniciado hacia finales del año 92 con los siguientes objetivos generales:

1) Motivar y capacitar al sector educativo del Valle del Cauca en los procesos de enseñanza y formación requeridos para el desarrollo de una cultura empresarial.

2) Lograr en los estudiantes la noción clara de que, a través de esa cultura, pueden generar nuevos negocios y mejorar su nivel de vida y el de la sociedad.

Los objetivos fijados fueron los siguientes:

a) Involucrar los estamentos directivos del sector educativo público (jefes de núcleos, rectores de colegios, directores de escuelas) en el proceso de formación de jóvenes empresarios.

b) Capacitar un grupo de maestros del Valle del Cauca en el conocimiento de los principios básicos del Espíritu Empresarial, y la importancia que su actividad docente tiene en el desarrollo de los valores que lo favorecen.

c) Capacitar un grupo de profesores de secundaria en la comprensión general del sistema de libre empresa y el proceso de formación y realización de nuevos negocios.

d) Proveer a un buen número de estudiantes de secundaria de los elemen-

tos básicos sobre Espíritu Empresarial y formación de negocios.

e) Orientar a un grupo de profesores de Facultades de Educación sobre los aspectos vitales que deben manejar en su enseñanza, para que a su vez los futuros educadores contribuyan notablemente en el desarrollo de una cultura empresarial.

f) Ampliar el proceso de Educación Empresarial al núcleo familiar mediante la capacitación de padres de familia, para que desempeñen un papel importante en la generación y desarrollo de valores.

Como es notable, el alcance de estos objetivos implicaba acciones muy particulares en el sector educativo a nivel universitario, nivel secundario y nivel primario y, además, en el núcleo familiar, lo que a la postre se hizo en la forma como se muestra en los gráficos 1, 2, 3 y 4 del anexo, logrando un sistema de interrelación que se expone en el Gráfico 5 donde se puede determinar fácilmente que los principales actores son: la Fundación Antonio Restrepo Barco, el Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial-CDEE-, la Secretaría de Gobierno, la Secretaría Municipal, los profesores y estudiantes de primaria, los profesores y estudiantes universitarios, las madres de familia y los profesores de Facultades de Educación.

Este sistema de interrelación de los agentes mencionados plantea un efecto multiplicador cuya pretensión ha sido incidir notablemente en la formación de una cultura mucho más empresarial. Nótese que el único grupo al cual no llega directamente el CDEE es el conformado por los estudiantes de primaria, pues las personas más indicadas para hacerlo son, por un lado, los maestros de primaria por su preparación pedagógica orientada fundamentalmente a educar y formar niños y, por otro, las madres de familia que con su tacto y su

dedicación tienen una importancia capital en la formación de los pequeños.

3. EXPERIENCIA Y RESULTADOS

El objetivo fundamental del proyecto con la Fundación Antonio Restrepo Barco ha sido motivar y capacitar al sector social vinculado a la educación pública del Valle del Cauca en el proceso de generación de nuevas empresas, y que vean en esta acción una manera relevante de mejorar su nivel de vida y el de la sociedad en general.

Es muy placentero hablar inicialmente del programa de empresarios juveniles que se inició en los colegios del departamento del Valle del Cauca hacia mediados de 1986. A diciembre de 1993 el número de estudiantes participantes en este programa estaba muy cerca de dos mil, una cifra considerablemente importante si tenemos en cuenta, por un lado, que ICESI es la única universidad que tiene acciones serias de extensión en Espíritu Empresarial en el sector de secundaria y, por otro, que las limitaciones presupuestales limitan la extensión del programa a muchos colegios. No obstante, hemos cubierto instituciones tanto en el sector público como en el privado, mixtos, femeninos y de varones, con formación técnica y formación académica. El número de peticiones por parte de coordinadores y rectores crece inexorablemente motivándonos a elevar el nivel y a introducir factores adicionales que den mayor impulso a los estudiantes. Precisamente este programa fue uno de los trece escogidos por el proyecto INTERMAN de la OIT, para ser replicado a nivel mundial y entre finales de 1993 y principios de 1994 se hizo la primera transferencia de nuestro programa de empresarios jóvenes a la Escuela Superior de Administración de Negocios para Graduados —ESAN— con sede en Lima, Perú.

En 1990 se recibió mención de honor al trabajo "Desarrollo del Espíritu

Empresarial en los Colegios Públicos del Valle del Cauca" por parte de la Cámara de Comercio de Bogotá y el Servicio Nacional de Aprendizaje —SENA— organizadores del III Encuentro Universidad - Empresa para el fomento del Espíritu Empresarial.

En el anexo final se muestran los colegios participantes y el número de alumnos acogidos.

La aceptación que se ha tenido de nuestros programas y las numerosas solicitudes que hemos recibido para continuar con ellos, nos han permitido llegar a varias ciudades del departamento y atender un buen número de colegios. Desafortunadamente, el cubrimiento no ha tenido la cobertura que nosotros hubiéramos querido, pues esta labor requiere la remoción de una gran cantidad de recursos de diversa índole.

Se debe resaltar que gracias a los desarrollos y experiencias adquiridos a lo largo del proyecto, se lograron realizar actividades adicionales que inicialmente no estaban contempladas: dos seminarios dictados en la ciudad de Riohacha para la Universidad de la Guajira y FUNDICAR, con el patrocinio de INTERCOR y la consultoría contratada con las Naciones Unidas, para dictar ocho seminarios en Honduras.

Fruto de todo este proceso logramos concebir en 1993 el texto *Crear empresas: misión de todos*, dirigido fundamentalmente a estudiantes de últimos años de secundaria, estudiantes de primeros semestres en la universidad y personas con conocimientos vagos en la conceptualización básica del Espíritu Empresarial.

El apoyo de la Fundación Antonio Restrepo Barco permitió también por varios años la realización del concurso "Mejor negocio estudiantil", tanto para estudiantes de bachillerato como para estudiantes universitarios. Estos

concursos han tenido el objetivo de estimular a los jóvenes que tienen su propio negocio para que ellos perciban claramente que su actividad empresarial origina un gran beneficio no sólo personal sino también social. Adicionalmente, se persigue, con este tipo de concursos, fomentar el desarrollo de una cultura empresarial al convertir estos jóvenes empresarios en modelos para los demás, originando en ellos un sentimiento de mayor credibilidad hacia la vida empresarial. Este concurso tuvo mucha acogida y contó en sus diferentes versiones con un nutrido grupo de jóvenes participantes pertenecientes al sector educativo público y privado del departamento.

Por otro lado, el diseño inicial del programa dirigido a maestros de primaria se hizo a comienzos de 1989 y desde entonces ha tenido paulatinos cambios en contenido, metodología y orientación dadas las continuas modificaciones socioeconómicas del país en los últimos años y su efecto sobre las políticas educativas a nivel nacional y regional. La aceptación y el interés de los maestros en este sector han sido muy profundos, tanto del lado privado como del lado público, lo que ha originado experiencias tan gratas como la presentación de testimonios de ex-participantes que han tomado muy en serio su condición de formadores.

Por otro lado, en ocasiones anteriores se ha solicitado a la Secretaría Departamental, a través del Centro Experimental Piloto, la obtención de créditos en el escalafón nacional docente con el fin de darle otro elemento de motivación al seminario, elevando de esa manera las posibilidades de aceptación del mismo. El Centro Experimental Piloto ha aceptado estas peticiones y varios de los seminarios ofrecidos a los maestros de primaria han contado con este crédito.

Una de las dificultades que en principio debimos superar fue el deficiente apoyo que encontraban los docentes por parte de los directivos de las escuelas y colegios. Este hecho nos llevó a invitar a rectores de colegios, directores de escuelas, jefes de distritos, directores de núcleos, coordinadores, para darles a conocer el mensaje que queríamos transmitir en términos de educar para lograr una cultura empresarial. Los resultados fueron muy halagadores, pues no sólo facilitaron la inscripción y asistencia de varios de sus profesores sino que, además, el número de directivos participantes en los seminarios futuros se incrementó.

Análogamente, en el sector universitario, se han organizado conferencias con rectores, vicerrectores y decanos y ésto ha favorecido enormemente los seminarios que hemos dirigido a docentes de Facultades de Educación. Las cuatro universidades del Departamento del Valle que tienen Facultades de Educación, han hecho presencia en estos eventos y han enriquecido con su intervención el desarrollo de los mismos.

En cuanto al seminario ofrecido a estudiantes universitarios de la región se ha llegado al punto de realizarlo semestralmente para darles a conocer las teorías existentes sobre desarrollo socio-económico basado en el Espíritu Empresarial, y, así mismo, hacerles conocer las principales variables que influyen en la formación de una cultura empresarial, de tal manera que esto ayude a identificar las oportunidades que el medio brinda.

Las últimas cuatro versiones han marcado un evidente incremento de participantes de otras universidades, lo que deja entrever una importante difusión hacia otros ámbitos de los conceptos y la temática tratada por el CDEE.

Desde julio de 1989 se realiza anualmente el *Campo de Verano*, dirigido a

estudiantes de diferentes colegios del departamento, en edades entre 14 y 17 años. El número de inscritos se ha ido elevando año tras año, hasta el punto de tener que dividir el grupo en dos para poder atender apropiadamente a los participantes, realizando actividades paralelas. Esta experiencia nos ha permitido comprobar cada vez más que los jóvenes encuentran en el fomento del Espíritu Empresarial un complemento importante de sus otras actividades académicas de interés como son: el estudio, el deporte, la integración, la participación en grupos culturales o artísticos, etc.

El continuo intercambio de conceptos y vivencias con los participantes en los distintos programas nos llevó a diseñar, como lo dijimos anteriormente, los dirigidos a mujeres ejecutivas y madres de familia, pues consideramos que el seno familiar juega un papel fundamental en la formación de valores culturales vitales en la marcha hacia la superación personal y social. Las mujeres, tal como lo habíamos manifestado antes, son quizá el medio a través del cual es más efectiva la transmisión de esos valores y características en el ámbito familiar, por su tacto, su sensibilidad y su mayor cercanía a los hijos.

Aunque nuestra labor con el proyecto de la Fundación Antonio Restrepo Barco ha tenido más énfasis en el sector popular, también hemos encontrado una gran receptividad en sectores de nivel educativo y económico más acomodado. La reflexión de los participantes y el examen minucioso que realizan de las situaciones que se les presentan, ha enriquecido notablemente el programa y ha incrementado el número de situaciones que se pueden manejar como ejemplos en los futuros seminarios que han de orientarse a este segmento tan peculiar e importante.

Una de las actividades que frecuentemente hemos hecho a través de todo este proceso de formación de una cultura empresarial es el relacionado con los contactos a nivel nacional e internacional, pues el intercambio continuo de información y conocimientos ha dado una gran fuerza a la temática de nuestros programas y ha contribuido a mantenernos actualizados. Son varias las entidades del país y del exterior con las cuales mantenemos contacto, frecuentemente, en español, francés e inglés.

Paralelamente a todo este acervo de actividades hemos realizado desde 1988 el Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial, que, aunque no ha tenido el apoyo directo de la Fundación Antonio Restrepo Barco, sí ha recibido a través de estos años alguna contribución importante desde el punto de vista del manejo académico del proyecto, pues varios de los programas efectuados con el apoyo de la Fundación se han presentado en los respectivos Congresos logrando con ello una mayor difusión de los elementos inherentes a la formación de una cultura empresarial y un despliegue de las diversas modalidades que instituciones de varios países del mundo están aplicando en los procesos de formación empresarial. Se han realizado hasta el momento ocho

congresos, tres de ellos en el exterior en asocio con importantes universidades latinoamericanas con lo cual hemos podido llegar a unas cuatro mil personas entre estudiantes, profesores, directivos universitarios, funcionarios de entidades públicas y privadas, funcionarios de organizaciones no gubernamentales, empresarios, produciendo cambios sustanciales en muchas universidades y entidades de Latinoamérica.

El apoyo de la Fundación Antonio Restrepo Barco ha contribuido también con nuestra producción intelectual, y por lo tanto a engrosar el número de publicaciones del CDEE y a fortalecer nuestros lazos de integración con otras instituciones que trabajan en temas afines o complementarios, con quienes intercambiamos nuestros trabajos e investigaciones. Estas últimas están orientadas a elaborar diagnósticos de potencial empresarial y a proponer esquemas de motivación y formación de nuevos empresarios. De igual manera, estas acciones dan cada vez más cuerpo a nuestro Centro de Documentación, especializado en Espíritu Empresarial y Creación de Empresas, pues se ha dado lugar a la producción de varias investigaciones, artículos, ponencias y a dos libros: *Innovación empresarial: un nuevo enfoque de desarrollo* y *Crear empresas: misión de todos*.

Gráfico 1
NIVEL PRIMARIO

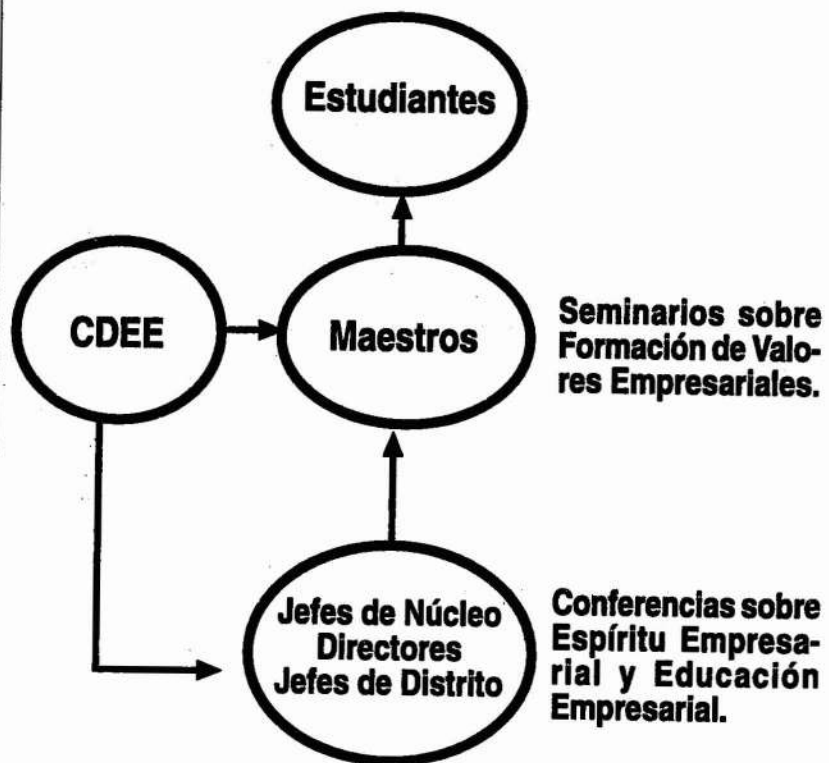


Gráfico 2
NIVEL SECUNDARIO

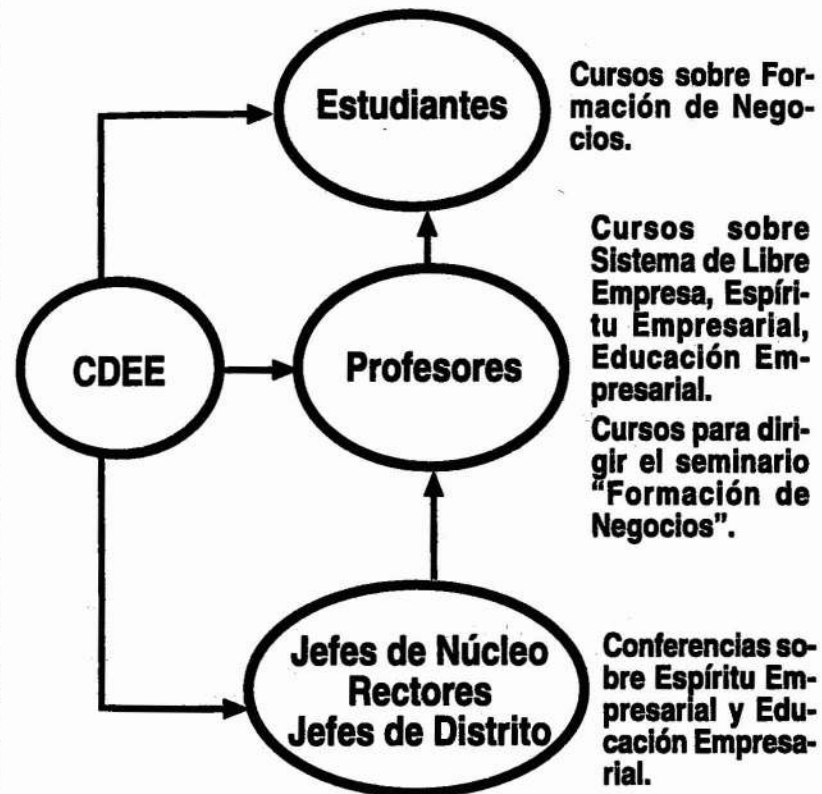


Gráfico 3
NIVEL UNIVERSITARIO

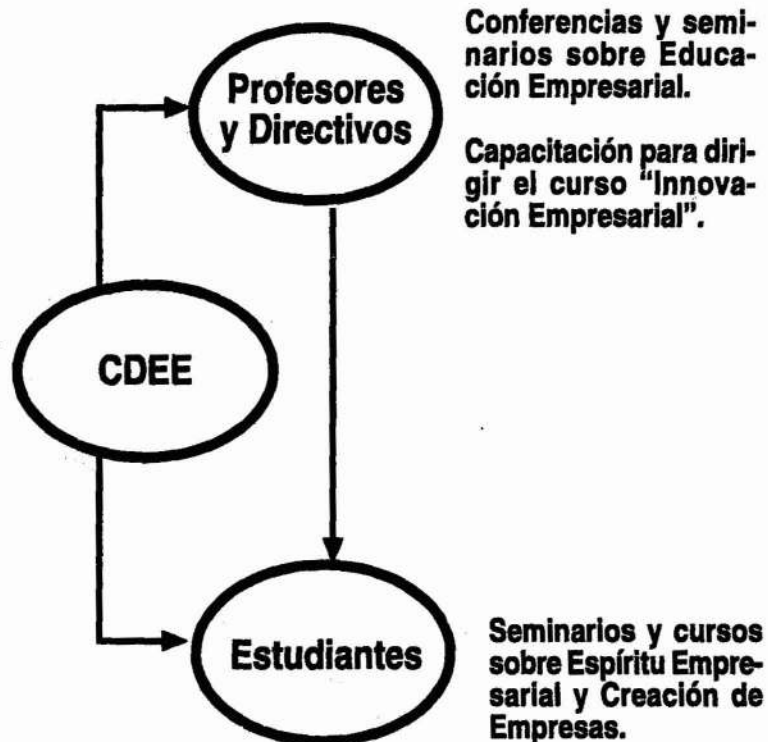


Gráfico 4
NIVEL FAMILIAR

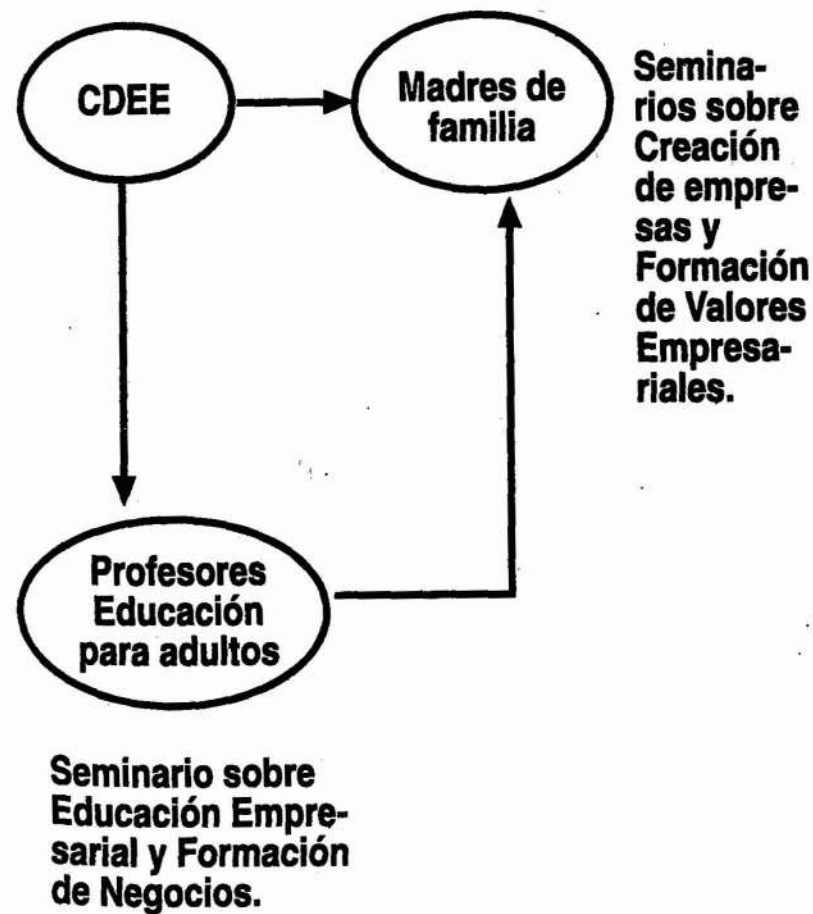
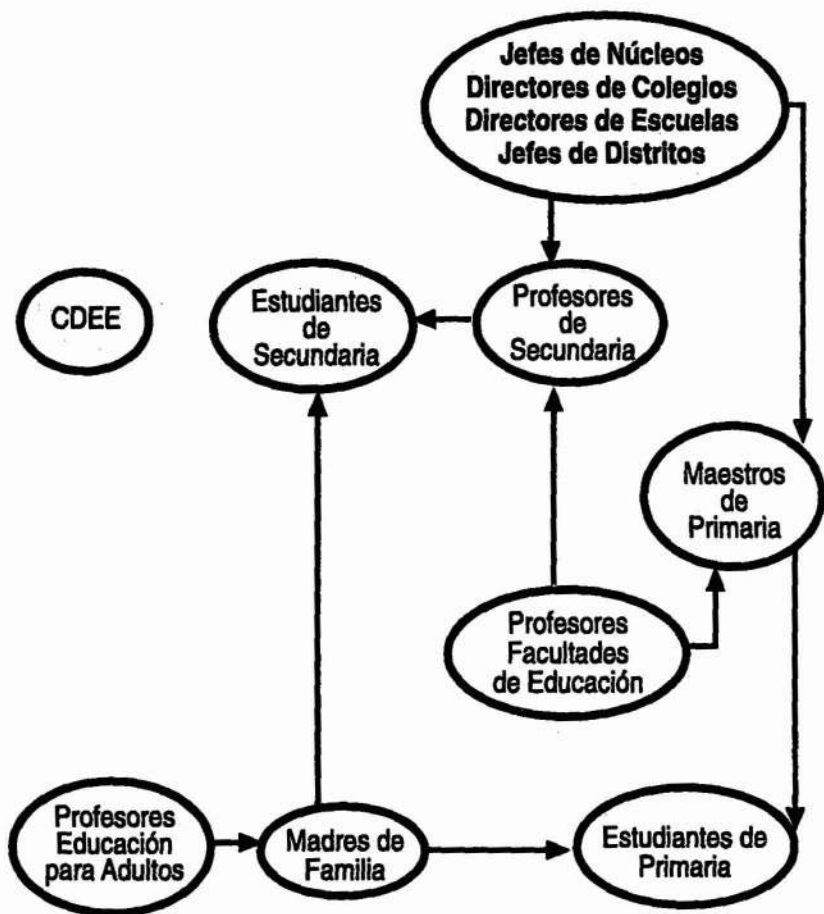


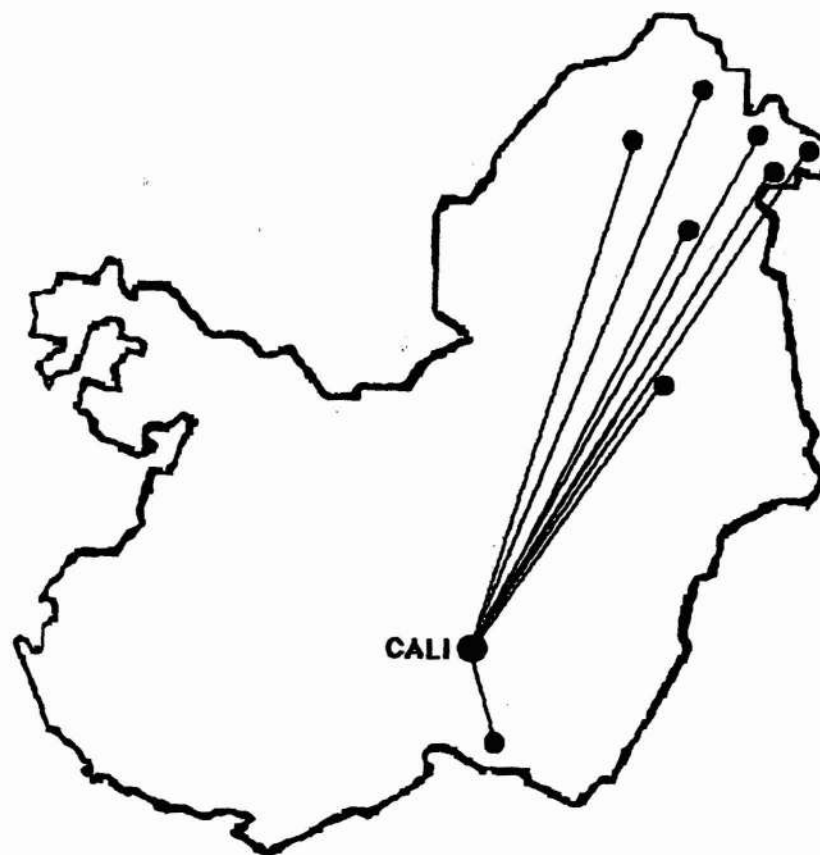
Gráfico 5
SISTEMA DE INTERRELACION



ANEXO 2

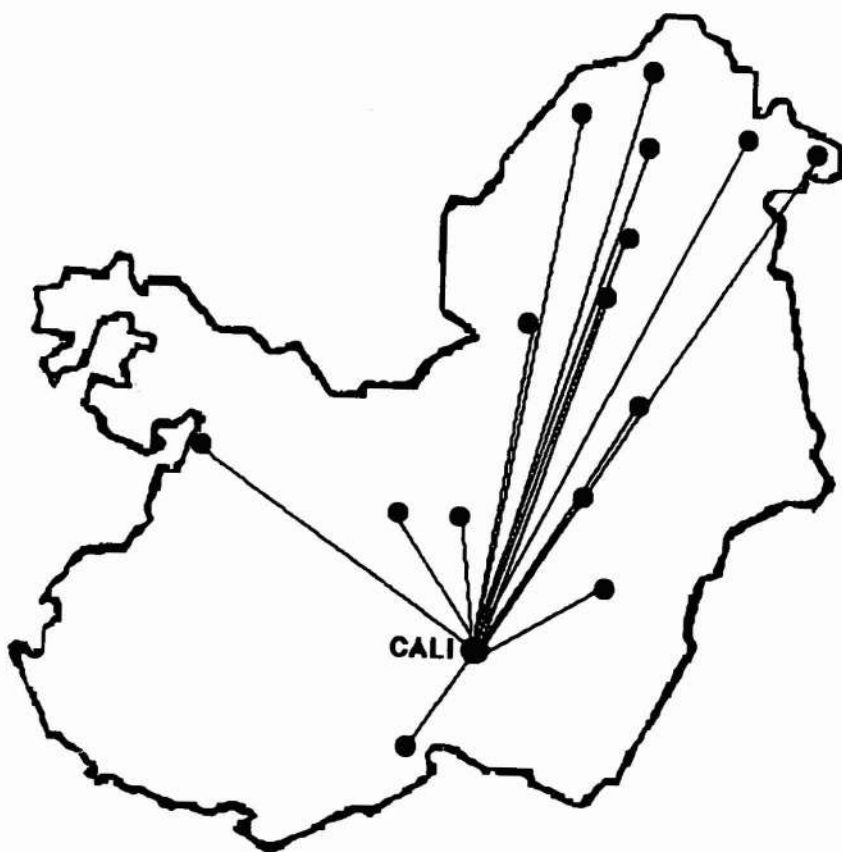
SEMINARIOS A PROFESORES DE SECUNDARIA Y NORMALES
PROCEDENCIA DE LOS PARTICIPANTES

CALI	TULUA	DAGUA	ULLOA	BOLIVAR
POPAYAN	JAMUNDI	CARTAGO	ARGELIA	ANSERMA
EL CAIRO	ZARAGOZA	TRUJILLO	EL AGUILA	LA CUMBRE
B/VENTURA	PALMIRA	EL CERRITO	BUGALAGRANDE	



SEMINARIOS A PROFESORES DE PRIMARIA
PROCEDENCIA DE LOS PARTICIPANTES

CALI	TULUA	ULLOA	ALCALA
CARTAGO	ARGELIA	ANSERMA	LA VICTORIA
ANSERMA NUEVO		PUERTO TEJADA	



EL DIRIGENTE DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN EL AREA METROPOLITANA DE LA CIUDAD DE MEXICO

MARÍA LUISA DOMÍNGUEZ H.

Profesora del Instituto Politécnico Nacional.CIIDIR-IPN-OAXACA.

JOSE DE LA PAZ HERNÁNDEZ G.

Profesor del Instituto Politécnico Nacional.CIIDIR-IPN-OAXACA.

Resumen: Este artículo analiza la relación que existe entre las características y atributos del dirigente, de la pequeña y mediana empresa —PME— manufacturera y, su relación con los resultados de la misma.

La teoría sobre PME nos dice que las repercusiones que provoca el fracaso de las PME manufacturera son fuertes, representa pérdida monetaria al empresario, el impacto psicológico que esta derrota significa afecta a la sociedad en general, al contribuir al desempleo, al cese de una fuente de contribución fiscal y deja un hueco en la producción de artículos básicos, en los bienes de capital y en los servicios que produce.

Este trabajo se realizó en 72 de las PME manufactureras del área metropolitana de la Ciudad de México, la información se obtuvo a través de encuestas. Las características sobresalientes de los dirigentes son: una formación profesional alta, predomina el sexo masculino como personal dirigente, la mayoría son jóvenes, utilizan un estilo de liderazgo democrático y su perfil de personalidad es ligeramente diferente al de la población.

La personalidad de los dirigentes de las PME seleccionadas, es significativamente superior al de la población, en fuerza del yo, dominancia e impulsividad. Aunque la sutileza, lealtad grupal e inteligencia son superiores a la media de la población sus diferencias no son significativas. Las PME están manejadas por dirigentes cuyo estilo de liderazgo es democrático participativo y democrático consultivo.

La formación profesional de los dirigentes afecta la productividad pero no la rentabilidad de la empresa. La capacitación y experiencia del dirigente influyen en la productividad de la empresa, pero la educación formal no tiene un efecto significativo en los resultados de las PME manufactureras.

La fuerza del yo de los dirigentes, afecta la rentabilidad sobre ventas y la impulsividad está asociada con los estilos de liderazgo.

La edad, sexo, formación profesional, personalidad y estilos de liderazgo del dirigente, no afectan la productividad ni la rentabilidad de la PME.