

# **EL PROCESO EDUCATIVO EMPRESARIAL: VISION DEL CDEE-ICESI**

Rodrigo Varela V., Ph.D.  
Director CDEE-ICESI

## **1. INTRODUCCION**

Es indiscutible el gran crecimiento que en los últimos años ha tenido la educación empresarial en todos los niveles educativos.

Estos procesos educativos se han visto acompañados de una serie de procesos investigativos sobre los diversos aspectos de la acción del empresario, los cuales han llevado a diversos autores a proponer esquemas alternativos para explicar el proceso empresarial. Aun en el ámbito de empresas consultoras privadas se han realizado evaluaciones de ciertas hipótesis y modelos, que han generado controversias académicas interesantes sobre cada uno de los componentes de dichos modelos.

Algunos autores claman éxito de su modelo, porque luego de un proceso intenso de selección de los participantes en un seminario o en un programa formativo, en que se escogen a aquellos que cumplan ya la mayoría de las diversas características definidas para el empresario, se observa que muchos de los participantes crean empresa. En esta situación otros autores indican que lo bueno fue el proceso de selección y no el proceso de formación y desarrollo.

En otros casos los autores plantean la aplicación del modelo a grupos no tan selectos y claman la validez de su modelo porque logran en un cierto periodo de tiempo un índice importante de inicios empresariales. Frente a esta situación los contradictores plantean, o que el índice de conversión no es suficientemente alto, o que el tiempo es muy largo, o que no se sabe qué tanta duración efectiva van a tener los negocios o qué tanto crecimiento van a mostrar las empresas.

Estos hechos hacen muy difícil plantear un proceso de formación de empresarios que sea relativamente aceptable por un buen número de académicos y de consultores; y hace también muy difícil para cualquier organización que está empezando decidir cual es el modelo educativo que debe desarrollar.

En este artículo no se busca presentar un modelo educativo generalizado, se busca plantear el modelo que se ha ido conformando en estos 10 años de existencia del Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial del ICESI, y que como se verá, muchos de los planteamientos y de las ideas educativas que se usan, provienen de un proceso ecléctico de selección de ideas y concepciones presentadas por muchos de los investigadores conocidos a nivel mundial, y lo novedoso de este modelo es el tratamiento educativo que se le da a las diversas etapas y componentes del proceso empresarial.

## **2. FUNDAMENTACION CONCEPTUAL**

El CDEE inició operaciones el 1o. de enero de 1985 y desde allí su misión ha sido: motivar y formar a la comunidad bajo el área de influencia del ICESI en el desarrollo de una acción creativa que permita la formación de nuevas organizaciones que además de ayudar a solucionar el problema de desempleo que se vive a nivel nacional, den a las personas que las organizan un sentimiento de realización profesional.

El Centro está comprometido a desarrollar un ambiente que estimule el surgimiento de nuevas empresas privadas y busca, además, preservar y reforzar las actividades empresariales que tienen los miembros de la comunidad bajo la influencia del ICESI.

La meta es proveer una atmósfera de aprendizaje, de apoyo, de estímulo, de motivación y de convicción que mejore la disposición a actuar del naciente empresario e incremente las posibilidades de éxito en sus nuevos negocios.

Es un unidad académica del ICESI, que depende directamente de la Rectoría y que brinda servicios docentes, investigativos, de extensión y de servicio tanto a la comunidad ICESI como a toda la comunidad educativa y a la comunidad en general, tanto a nivel nacional como internacional.

El CDEE cree firmemente que el proceso de desarrollo socioeconómico es básicamente un proceso humano, en el cual el ser humano encuentra las formas apropiadas para usar los recursos de producción de riqueza: naturales, humanos, financieros, tecnológicos y de información. Este ser humano, capaz de cumplir esta misión con creatividad e innovación, capaz de sobreponerse a las limitaciones de su ambiente y decidido a hacer una contribución efectiva al

desarrollo de su país, es el nuevo empresario que buscamos; y esa energía vital que lo guía y lo impulsa es lo que llamamos el Espíritu Empresarial.

El desarrollo de este nuevo líder empresarial, con su cultura, creencias y valores, tiene que realizarse enmarcado en su realidad específica y por ellos, si bien es absolutamente necesario estudiar esquemas, modelos, procesos, procedimientos pedagógicos, etc., que se usan en diversas partes del mundo, no se debe simplemente copiar o traducir esas ideas, esos casos, esos textos, así ellos hayan sido diseñados por prestigiosos investigadores internacionales. En la Educación Empresarial es absolutamente necesario hacer los procesos de selección, adaptación y adecuación de ideas al ambiente cultural propio, incluyendo todas las debilidades y fortalezas, con el propósito de poder incluir los elementos formativos adicionales que nuestra gente requiere para poder llegar a ser una Sociedad Empresarial.

Este nuevo proceso educativo es lo que denominamos la RECONVERSION HUMANA, requisito previo para cualquier otra reconversión, cuyo producto principal debe ser la generación de una cultura empresarial.

Este programa de Reconversión Humana, debe producir en nuestras comunidades, conductas como las siguientes:

- Capacidad y disposición para identificar necesidades y oportunidades existentes en el ambiente.
- Habilidad para tomar decisiones bajo situaciones de riesgo.
- Desarrollo de la Creatividad, la invención y la innovación.
- Desarrollo de una motivación de logro y de un sentido de autoconfianza.
- Valoración positiva del sentido de independencia y de autodesarrollo.
- Orientación hacia la ciencia y la tecnología.
- Orientación hacia la acción ( toma de iniciativa)
- Reconocimiento a la labor desarrollada por los líderes empresariales para convertirlos en modelos a imitar.

- Desarrollo de un ambiente socio político que promueva y estimule el desarrollo de nuevas empresas.
- Integración del empresario con su cultura y su ambiente local.
- Desarrollo de una comunidad financiera orientada hacia nuevas empresas.
- Formulación de políticas claras sobre el tipo de empresas a promover.
- Facilitación de los procesos de legalización y funcionamiento de las nuevas empresas.

### **3. ESQUEMA EDUCATIVO**

El esquema educativo empresarial debe coincidir claramente con las diversas etapas del proceso empresarial, identificando las variables y los componentes básicos de cada uno de ellos, tanto en lo humano como en lo técnico.

- 3.1 El modelo educativo del CDEE parte de un hecho incontrovertible y es que los sistemas educativos, el social y cultural en el que vive el estudiante colombiano lo han orientado casi que exclusivamente hacia una vida de empleado dependiente, seguidor de órdenes, cumplidor de misiones, y por ello la primera etapa que se debe cubrir en el proceso educativo empresarial es la VARIABLE MOTIVACIONAL.

Los objetivos educativos básicos que se deben buscar en esta primera etapa son:

- Entender las características específicas que han tenido las diversas culturas exitosas en la historia del hombre.
- Visualizar las formas operativas que dichas culturas han utilizado para lograr su transformación cultural.
- Entender los conceptos de cultura empresarial y sobre todo los diversos componentes y áreas de aplicación del Espíritu Empresarial.

- Analizar las concepciones culturales y las políticas que se aplican sobre: trabajo, empleo, riqueza, recursos humanos, etc., y distinguir las diferencias que existen entre los valores y actitudes de diversas culturas.
- Comparar las ventajas y desventajas de una vida empresarial frente a una vida de empleo
- Proyectar su plan de vida en lo personal y profesional.
- Hacer procesos de autoevaluación.

Al final de esta primera etapa educativa, en la que se involucran básicamente como metodologías la clase magistral, la realización de lecturas técnicas, la discusión abierta, la entrevista personal del estudiante con el empresario, se espera que el estudiante pueda saber que es ser empresario y sentirse motivado hacia una vida empresarial.

En muchos de los países desarrollados esta etapa no aparece, pues se da por descontado que en el proceso cultural y de socialización se ha transmitido. Este no es el caso en Latinoamérica.

3.2. La segunda etapa del Proceso educativo Empresarial es el **DESARROLLO DE HABILIDADES EMPRESARIALES**, en la cual se buscan los siguientes objetivos educativos básicos:

- Desarrollar los conocimientos y las capacidades del alumno para percibir oportunidades de negocio.
- Mejorar sus habilidades en el pensamiento creativo y en los procesos de innovación empresarial.
- Promover y desarrollar sus valores personales en términos de: motivación al logro, independencia, riesgos, centro de control interno, autoconfianza, autodesarrollo, iniciativa, flexibilidad, constancia, capacidad de ejecución.
- Incentivar las cualidades propias a los procesos de liderazgo.
- Mejorar su capacidad de comunicación tanto oral como escrita.
- Mejorar su capacidad para trabajar en grupo.

En esta parte del proceso educativo se plantean algunas de las teorías convencionales sobre motivación, creatividad, innovación, etc., pero el trabajo se centra en talleres sobre los temas de: creatividad e innovación, liderazgo, comunicaciones efectivas; y en la realización de trabajos académicos, logísticos y empresariales bajo la dinámica de trabajo grupal.

3.3. La tercera etapa del proceso educativo empresarial es la de IDENTIFICACION Y DESARROLLO DE LA OPORTUNIDAD en la cual se parte de que se tiene una persona motivada y capacitada en sus habilidades personales para el proceso de desarrollo empresarial. En esta etapa los objetivos educativos básicos son:

- Aplicar sus conceptos administrativos básicos para analizar el ambiente que lo rodea y definir ideas generales de negocio.
- Hacer uso de sus características creativas e innovativas para poder desarrollar la idea y convertirla en una verdadera oportunidad de negocio.
- Mantener una actitud permanente de búsqueda y desarrollo de ideas.
- Desarrollar un proceso de evaluación preliminar de ideas y oportunidades de negocio (preplan de negocio).

Esta etapa del proceso es coincidente con el concepto de variable situacional o desplazamiento planteada por Shapiro. Entendemos el desplazamiento como la fuerza resultante de todos los elementos de la vida personal (las motivaciones y las características personales del empresario), con los elementos del entorno en el cual el futuro empresario se mueve.

Esta variable situacional produce la atracción, la química que acerca, de una manera concreta, al empresario al camino empresarial. Es aquí que el empresario propiamente inicia en firme su aventura empresarial.

En esta etapa del proceso educativo, la mayor parte de la acción es externa y aquí hay que orientar al estudiante a mirar con mucho cuidado su entorno cercano y hacer un balance de sus habilidades y sus gustos, y a

proponer ideas para que él haga el tránsito de ideas a oportunidades de negocio evaluadas.

3.4. La cuarta etapa del proceso educativo empresarial tiene mucho que ver con la DISPOSICION A ACTUAR, o variable psicológica planteada por Shapero, en la cual el empresario potencial debe decidir si inicia o no su carrera empresarial. Aquí los objetivos educativos básicos son:

- Determinar los aspectos favorables y desfavorables que se presentan al llevar a cabo el cambio de estilo de vida y la ejecución de la idea.
- Evaluar la posibilidad de éxito que el proyecto pueda tener.
- Tomar la decisión de acometer las acciones requeridas para lograr los ideales previstos.
- Dar entrenamiento y experiencias en los procesos de toma de decisiones personales y económicas bajo riesgo.
- Analizar los componentes de riesgo que el cambio de estilo de vida pueda tener en cada caso particular.

En esta etapa el papel del profesor es el de mentor, de servir de pared de resonancia de las ideas y de las inquietudes del futuro empresario. Es ayudar a resolver los múltiples interrogantes que sobre la vida empresarial, el negocio y sobre él mismo tiene el empresario.

Es aquí donde se percibe la convicción real del futuro empresario sobre su vida futura y sobre su oportunidad de negocio. La confianza en sí mismo, su centro de control interno, su compromiso real aparecerán en todo su esplendor. En este momento muchos de los conceptos de Ronstadt sobre las evaluaciones cualitativas y éticas en las áreas personal, del negocio, y del ambiente son vitales; y, como él indica, están claramente asociados al momento particular de la carrera empresarial del futuro empresario.

Educativamente con mucha frecuencia se trata de forzar al estudiante en esta etapa, a que se comprometa, no solo con el análisis del proyecto, sino también en la ejecución real y efectiva del mismo. Este segundo compromiso es absurdo, a mi gusto educativo, pues es exigir algo que en

muchos casos el empresario no ha madurado pero que por obligaciones académicas cumplirá. El mayor atributo que el empresario busca es la libertad, y muy especialmente la libertad de decidir; cuando lo forzo a que actúe por un requisito académico le estoy violando su máximo valor. El Espíritu empresarial es un proceso que se da a diferente velocidad para cada persona.

3.5. La quinta etapa del proceso educativo empresarial tiene que ver básicamente con el análisis profundo y detallado de la oportunidad de negocio para convertirlo en plan de negocio, o sea ELABORACION DEL PLAN DE NEGOCIO. Aquí los objetivos básicos son:

- Medir la potencialidad del producto/servicio en el mercado seleccionado.
- Determinar las estrategias que se podrían utilizar para llevar exitosamente el producto/servicio al mercado objetivo seleccionado.
- Determinar las estrategias de producción o de prestación de servicios que se pueden aplicar.
- Determinar las metas económicas -financieras del negocio.
- Identificar los recursos que potencialmente se necesitarán para el negocio y las posibles formas de acceder a ellos.
- Determinar y examinar las dificultades que durante las primeras etapas de funcionamiento se pudieran presentar y diseñar los mecanismos adecuados para enfrentarlas con éxito.
- Estructurar los esquemas administrativos, la planta de personal de la organización y las estrategias de consecución de ellos.
- Determinar la factibilidad global del negocio.
- Detectar las redes financieras, administrativas, de capacitación, mercados, etc., que sean apropiadas para la proyección de su empresa.

En esta etapa la labor docente se distribuye entre:

- a) La clase magistral en la cual, según el nivel de conocimiento de los

alumnos sobre los elementos básicos necesarios para elaborar un plan de negocio, se plantean metodologías, procedimientos, justificaciones y formas de elaboración de plan de negocio.

- b) La asesoría permanente al futuro empresario en todos sus desarrollos, en la búsqueda de información, en el planteamiento y evaluación de estrategias, en la validación de sus supuestos, etc.

Al final de esta etapa, que implica un contacto del empresario con la realidad de su empresa, este debe llegar a un estado de saber a ciencia cierta si su oportunidad de negocio muestra una factibilidad global positiva o negativa, y de allí le surge una noción de CREDIBILIDAD EN EL EVENTO, que Shapero denominó variable socio psicológica, y que Ronstadt asoció a los conceptos de evaluación cuantitativa y estratégica de sus áreas (empresario, negocio, entorno, momento de carrera empresarial).

Al final de esta etapa el profesor debe producir una evaluación muy fuerte, pero no destructiva, del plan de negocio, con el propósito de que el futuro empresario logre identificar sus puntos débiles, los pueda solucionar y así consiga confiabilidad en su negocio, en sus estrategias y sobre todo en sí mismo como líder de dicho negocio.

- 3.6. La sexta etapa del proceso educativo empresarial, tiene que ver con todos los elementos necesarios para convertir en realidad la visión desarrollada.

Esta etapa igual que las siguientes solo se puede tratar académicamente en forma conceptual y en el mejor de los casos con algunos ejemplos; pues no es conveniente obligar al estudiante a ejecutar, realmente, durante el período académico esta etapa. Esta etapa definida por Shapero como la VARIABLE ECONOMICA, es la que desarrolla la capacidad del empresario de conseguir los recursos necesarios para su proyecto y en este sentido los objetivos de esta etapa del proceso educativo son:

- Identificar las fuentes de recursos existentes en el medio.
- Planear y presupuestar el negocio de acuerdo con las decisiones formuladas.

- Capacitar en la consecución de los recursos y en el uso de los mecanismos de apoyo.
- Identificar todos los trámites y estrategias disponibles para conseguir recursos y para formalizar la empresa.

3.7. La Séptima etapa del proceso educativo empresarial es: NACIMIENTO Y SUPERVIVENCIA, en la cual se deben buscar los siguientes objetivos:

- Aprender a que el negocio sobreviva
- Aprender a manejar préstamos y en general recursos financieros.
- Conocer procesos jurídicos de contratación y de desarrollo.
- Desarrollar las habilidades para liderar, motivar y comunicarse con otros.
- Desarrollar la capacidad de lograr resultados trabajando bajo presión y/o en circunstancias adversas.
- Conocer todos los trámites específicos para abrir y operar legalmente un negocio.
- Aprender a poner en marcha las estrategias diseñadas en el plan de negocio y ajustarlas según las necesidades.

De nuevo aquí el papel del profesor es más de proveedor de información y cuando más de estimulador de una búsqueda de información por parte del estudiante, pues como se indica la acción práctica sobre este tema no debe ser generalizada.

3.8. La octava etapa del proceso educativo empresarial es la de GESTION Y CRECIMIENTO, de la cual se deben buscar los siguientes objetivos:

- Aplicar los conceptos gerenciales tradicionales a los procesos de gestión y de crecimiento de una empresa recién nacida.
- Evaluar metas y resultados
- Formular planes de crecimiento de la organización.

- Planear la participación familiar en la organización.

Aquí es posible recurrir a algunos de los modelos de simulaciones para desarrollar la capacidad de empresario, pero ya el papel formativo de la entidad educativa es mucho menor.

Estas 8 etapas son las que en el CDEE-ICESI consideramos vitales en el proceso formativo de un empresario, pero como se ve las tres últimas no tienen tanta intensidad ni profundidad como las cinco primeras que son las que tienen como finalidad orientar al futuro empresario en el proceso empresarial.

#### **4. ALGUNAS CONSIDERACIONES ADICIONALES**

En la ejecución de esta educación empresarial, es muy importante el tener en cuenta algunos conceptos o ideas que son las que la diferencian sustantivamente de la educación gerencial tradicional.

- a) La Educación Empresarial es un problema de desarrollo de actitudes, motivaciones y orientaciones mas que un problema específico de transmisión de información específica. Esto no quiere decir que no existía contenido técnico, indica que este último es más complementario que básico.
- b) Es vital que la Educación Empresarial se haga bajo una concepción de apertura mental, de liberalismo ideológico, de independencia de decisión; lo cual implica que el profesor mas que un ordenador de acciones debe ser un orientador, un guía que encausa la multiplicidad de intereses y visiones que tiene el estudiante.
- c) Lo importante en la Educación Empresarial es cómo el estudiante aprende una nueva cultura mas que el cómo se hacen las clases. Por eso se necesita recurrir a metodologías de clase múltiples, a actividades dentro y fuera del aula, a experiencias prácticas, a talleres, a lecturas, a casos, a discusiones, a presentaciones, etc., y por ello en muchos casos los materiales didácticos son más la excusa para una reflexión que el mecanismo de pasar información.
- d) La Educación Empresarial debe partir del hecho de que los valores personal son el todo y que es allí donde se debe concentrar la acción. La idea es desarrollar la autonomía, la creatividad, el liderazgo, la

perseverancia, la capacidad de trabajo, el incormismo creativo proveedor de satisfacciones, la fortaleza de carácter para hacerse sentir y resistir las presiones, el definir el papel personal, el crear su propio trabajo, el ser recursivo, el aprendizaje a manejar el entorno con ojo de oportunidades.

- e) La gran diferencia entre Educación Empresarial y Educación Gerencial está en que la primera da prioridad a la persona y la complementa con el quehacer, mientras que la otra se queda en el quehacer.
- f) Si bien es cierto que es vital desarrollar una visión en el futuro empresario, es absolutamente necesario capacitarlo en la acción. Por ello durante el proceso de formación se le debe brindar al estudiante la oportunidad de ejecutar algunas actividades. Recordemos que visión sin acción es solo un sueño y que acción sin visión carece de sentido.
- g) Recordemos que el Espíritu Empresarial es algo que se ve favorecido o retardado por efectos circunstanciales y por ello si bien es cierto que nuestro papel protagónico como educadores es transformar al ser humano en empresario, también debemos trabajar activamente en modificar el ambiente que facilita o impida el surgimiento del empresario. El establecimiento de organismos de apoyo al empresario, de fuentes de financiación, de cuerpos de asesores, de reducción de trámites, de identificación de oportunidades, etc., son todas opción de trabajo académico que redundará en beneficio del empresario.
- h) Es necesario recuperar la imagen del proceso y de la forma de vida del empresario y hacer que la comunidad la conozca. El establecimiento de premios al mejor empresario, la investigación sobre empresarios exitosos, el darles reconocimiento, son todas las acciones que ayudan a que los estudiantes se motiven por la vida empresarial.
- i) Recordemos que la mayoría de los conocimientos, técnicas y procedimientos súper específicos que a veces enseñamos y que usamos, serán obsoletos a comienzos del siglo XXI; es por ello que el énfasis debe ser en las capacidades intrínsecas de la persona, en lo permanente, en lo que lo acompañará toda la vida. (Aptitudes, discernimiento, pasión, flexibilidad, realismo, pragmatismo, etc., o sea Espíritu Empresarial en su mejor receta).
- j) La Educación Empresarial no es solo hacer, cosas. Como lo indica

Drucker, ella debe estar basada en conceptualizaciones pues el proceso empresarial tiene su teoría. Pero recordemos que no nos podemos quedar solo en la teoría y que lo práctico también es importante.

- k) La persona más que la profesión es el objetivo de la Educación Empresarial. En este sentido el Espíritu Empresarial, como un activo incrustado en los más propio y profundo de la persona, mas que la empresa en sí, es el objetivo central de la Educación Empresarial. Es crear nuevas actitudes hacia el trabajo, la vida y la superación.
- l) La Educación Empresarial debe ser una gestión de administrar el talento empresarial y debe permitir dentro de la variedad de personas cubiertas, que cada una desarrolle lo mejor que sea posible sus capacidades y logre aquellos objetivos que se propongan.
- m) La Educación Empresarial tiene que integrar acción con pensamiento y con sentimiento. Tiene que integrar al ser humano con la empresa, con el ambiente, en cumplimiento de la misión que lo satisfaga.

## **CONCLUSIONES**

Es pues necesario que los profesores y los alumnos iniciemos un movimiento profundo de renovación de los esquemas educativos al interior de nuestras instituciones, y en la medida que lo vamos haciendo vamos escogiendo los modelos, los conceptos, las ideas que deseemos impulsar, pero que lo hagamos siempre manteniendo claridad absoluta sobre nuestro entorno social y económico y no cayendo en el pecado imperdonable del copiar -sin adaptación, sin adecuación, sin evaluación en el campo- modelos y teorías producidas en otros ámbitos que seguramente son muy buenas allá pero que acá pueden no serlo.

El objetivo de esta presentación era darles una percepción de nuestra visión educativa, y espero que algunas de las ideas que les he planteado les sean de utilidad en su proceso de desarrollo de una educación empresarial que provea una nueva cultura empresarial.

## **BIBLIOGRAFIA**

Gibbs A. "Enterprise Culture: Its meaning and implications for education

and training" Journal of European Training. M.C.B., Publication Spring 1987.

Filion L. J. "Ten steps to entrepreneurial teaching" 2nd NEDI National Conference on Entrepreneurship Education. Moncton, Canadá 1992.

Cunningham J.B., Lischeron J "Defining Entrepreneurship" Journal of Small Business Management. January 1991

Shapero A. "Some Social Dimension of Entrepreneurship". Encyclopedia of entrepreneurship, Prentice Hall, Englewood Cliffs. 1982

Ronstadt R.C. "Entrepreneurship: Text, cases and notes". Lord Publishing, Dover, Mass 1984.

Varela V. Rodrigo "Innovación Empresarial: un nuevo enfoque de desarrollo" ICESI. 1991

Varela V. Rodrigo "Las características empresariales y su desarrollo educacional" Memorias IV Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial. Publicaciones ICESI, No. 37. Octubre - Diciembre 1990.

Vespers K.H. "Entrepreneurship Education 1993" UCLA, Los Angeles. 1993