

# Desarrollo, Innovación y Cultura Empresarial



## CDEE

Centro de Desarrollo  
del Espíritu Empresarial

Volumen 2

## Educación Empresarial

Rodrigo Varela V. Ph.D.  
Editor

**Desarrollo, Innovación y Cultura Empresarial**

**Volumen 2**  
**Educación Empresarial**



# Desarrollo, Innovación y Cultura Empresarial



Rodrigo Varela V. PhD.  
Editor

Volumen 2  
**Educación Empresarial**

Santiago de Cali, 2011

Desarrollo, Innovación y Cultura Empresarial  
Volumen 2  
Educación Empresarial

ISBN: 978-958-8357-50-8

© Rodrigo Varela V. PhD.  
rvarela@icesi.edu.co

2011



© Universidad Icesi – Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial  
Calle 18 No. 122-135. Cali.  
Teléfono: (2) 555 2334  
[www.icesi.edu.co/cdee](http://www.icesi.edu.co/cdee)  
[cdee@icesi.edu.co](mailto:cdee@icesi.edu.co)

Todos los derechos reservados

Diagramación:  
Impresora Feriva S.A.  
Calle 18 No. 3-33  
PBX: 524 9009  
[feriva@feriva.com](mailto:feriva@feriva.com)  
[www.feriva.com](http://www.feriva.com)  
Cali, Colombia



## Contenido Volumen 2

---

Los Autores .....	7
Presentación .....	11
Espíritu empresarial: Soluciones únicas para ambientes únicos. ¿Acaso es posible lograr esto con el paradigma existente? .....	15
<i>Allan Gibb</i>	
Educación empresarial basada en competencias empresariales.....	77
<i>Rodrigo Varela V.</i>	
Las intenciones de crear empresa: Un estudio multicultural entre estudiantes universitarios de cuatro países .....	121
<i>Yvon Gasse &amp; Maripier Tremblay</i>	
La realización de una revolución en Brasil: la introducción de la pedagogía empresarial en las etapas tempranas de la educación.....	143
<i>Louis Jacques Fillion, Fernando Dolabela</i>	
La confusión curricular entre la educación en espíritu empresarial y la gerencia de pequeñas empresas: una revisión de los principales libros de texto.....	169
<i>George Solomon</i>	
Consideraciones al establecer planes para fomentar el desarrollo empresarial: Lecciones para el futuro.....	195
<i>José M. Romaguera</i>	
El creador de empresa: ¿“un manipulador primitivo”?.....	209
<i>Alain Fayolle, Olivier Toutain</i>	





## Los Autores

---

**Allan Gibb:** Fue profesor de Small Business Management y director de la Foundation for Small and Medium Enterprise Development en Durham University, de Reino Unido. Es mundialmente reconocido por sus enfoques muy innovadores para el desarrollo de la pequeña empresa. Ha sido consultor sobre pequeña empresa para la Comisión Europea, el Banco Mundial, ONUDI, OIT, ITC, y para los gobiernos de Reino Unido, Canadá, Nigeria, Malasia, Rusia y Ucrania. Ha sido profesor, orientador y mentor en muchísimos países alrededor del mundo. Ha trabajado en el desarrollo de la pequeña y mediana empresa, en la formación de profesores y en la formulación de políticas para la pequeña y mediana empresa en los países de Europa Central y Oriental. Ha publicado muchos artículos y reportes en las áreas de creación y desarrollo de pequeñas empresas. Fue presidente del UK Enterprise Management Research Association, vicepresidente del International Council for Small Business and Entrepreneurship y es miembro de los comités editoriales de varias de las principales revistas especializadas en pequeña empresa.

**Rodrigo Varela V.:** Es actualmente el director del Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial de la Universidad Icesi. Fundador y director de los Congresos Latinoamericanos sobre Espíritu Empresarial. Representante de América Latina en varios proyectos de investigación y de desarrollo en las áreas de entrepreneurship y de Pyme. Miembro de los Comités Académicos de Internationalising Entrepreneurship Education and Training (Europa), *Journal of Entrepreneurship* (India), *Revue Internationale PME* (Canadá), *Journal of World Business* (USA), *Journal of Small Business Management* (USA) y varias revistas colombianas. Tiene un Ph.D. en Ingeniería Química y Refinamiento de Petróleos de Colorado School of Mines. Conferencista, asesor y consultor internacional. Profesor visitante de varias universidades latinoamericanas. Ha publicado más de ciento cincuenta artículos científicos y de divulgación en revistas nacionales e internacionales, ha escrito trece libros de texto y múltiples informes de consultoría sobre los innovación empresarial, evaluación de proyectos, creación de empresas, gerencia de proyectos, ingeniería económica, educación empresarial, gestión de Pyme y varias cartillas sobre temas educativos.



La Universidad del Valle le otorgó la categoría de Profesor Distinguido y la Sociedad Colombiana de Ingenieros Industriales y Administrativos SOCIA, le dio la Distinción al Mérito Educativo Alberto León Betancourt por su actividad académica. En 1997 fue distinguido por el diario Portafolio, principal periódico de Economía y Negocios en Colombia, como Mejor Profesor en Administración y en Ingeniería de Colombia .En el 2007 recibió la distinción Premio Colombia a la Cultura Empresarial: Categoría Autores. En el 2009, el International Council for Small Business (ICSB) le dio la categoría de White L Wilford Fellow.

**Yvon Gasse:** Es profesor de entrepreneurship en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad del Laval en Quebec, Canadá, y es el director del Centre for Entrepreneurship and Small Business. Ocupa la Chair in Entrepreneurship and Innovation. Tiene un Ph.D. de Northwestern University. Es miembro del comité editorial de *Gestión 2000*, *Revue Internationale de la PME*, *Revue Organisation*, *Journal of Small Business and Entrepreneurship* y *Small and Medium-Size Enterprise & Entrepreneur*. Es Fellow de la *Chartered Administrator Corporation* y recibió la distinción *Wilford L. White Fellow del International Council for Small Business and Entrepreneurship* y un *Doctorado Honoris Causa de la University of Valenciennes de Francia*. Ha publicado más de ciento cincuenta artículos y es autor y coautor de veintidós libros.

**Maripier Tremblay:** Es profesora asociada del Departamento de Administración de la Universidad del Laval. Ha estado activamente vinculada a la investigación en espíritu empresarial durante los últimos diez años. Ha sido autora y coautora de numerosas publicaciones en sus áreas de trabajo, que incluyen identificación de oportunidades empresariales, creatividad y formación de nuevos empresarios.

**Louis-Jacques Filion:** Desde 1995 es el Rogers-J.A.Bombardier Professor of Entrepreneurship en el H.E.C, Montreal. Recibió el *Lifetime Achievement Award* del Canadian Council of Small Business and Entrepreneurship, y el International Council for Small Business and Entrepreneurship (ICSB) lo distinguió como *Wilford White Fellow*. Recibió el *Entrepreneurship Promotion Award* del gobierno de Quebec y de la Federación de Cámaras de Comercio de Quebec. Es Ph.D. en Entrepreneurship and Systems de la Universidad de Lancaster. Tiene más de cien publicaciones, incluidos diversos libros, y su investigación se centra en los temas de procesos visionarios, creación de nuevas empresas, empresario de base tecnológica y sistemas empresariales. Fue profesor y director del programa de maestría en pequeñas empresas de la Université du Quebec à Trois-Rivières.

**Fernando Dolabela:** Es consultor y profesor de la Fundación Dom Cabral, del CNI-IEI Nacional, del CNPq y de la AED, de Brasil. Fue el creador y el coordinador de los más importantes programas de emprendimiento en el Brasil. Su Taller del Emprendedor ha sido adoptado por cerca de cuatrocientas instituciones de enseñanza, que con más de cuatro mil profesores atienden a aproximadamente

doscientos mil alumnos. Su Pedagogía Emprendedora ha sido implementada en ciento veintidós municipios brasileños, con diez mil profesores y cuatrocientos mil alumnos. Es autor de nueve libros y miembro fundador de la Red EmprendeSur. Ha sido conferencista y profesor invitado en muchísimas universidades latinoamericanas.

**George T. Solomon:** Es el director del Center for Entrepreneurial Excellence (CFEE), de George Washington University, de EE.UU. Fue presidente de la United States Association for Small Business and Entrepreneurship (USASBE) y del International Council for Small Business and Entrepreneurship (ICSB); y director de la Office of Special Initiatives and Deputy Associate Administrator for Business Initiatives Education and Training en la Small Business Administration. Recibió del ICSB la distinción *Wilford White Fellow*, la distinción *Justin G. Longenecker Fellow*, el *Innovative Teaching Pedagogy Award* de la United States Association for Small Business and Entrepreneurship y el *Thomas and Dorothy Leavey Award for Innovation in Free Enterprise Education* de la Freedom Foundation. La Acton Foundation lo distinguió como uno de los mejores veintiocho educadores en Entrepreneurship. Su amplia producción intelectual se ha focalizado en las áreas de espíritu empresarial y creación de empresa, gerencia de Pyme, políticas de Pyme, comportamiento y dinámica organizacional.

**José Romaguera:** Es director del Centro de Negocios del Colegio de Administración de Empresas de la Universidad de Puerto Rico, Recinto Mayagüez. Es Ph.D. de la Universidad de Durham, Inglaterra, y ha tenido experiencias educativas en el programa de desarrollo empresarial del MIT y en el Simposio de Educación Empresarial de Babson College. Fue presidente mundial del International Council for Small Business and Entrepreneurship y fundador de la filial de Puerto Rico y el Caribe. Fue decano del Colegio de Administración de Empresas de la Universidad de Puerto Rico en Mayagüez. El International Council for Small Business and Entrepreneurship le otorgó la distinción *Wilford L. White Fellow*. Ha publicado una gran cantidad de artículos y su último libro, *Chispa Empresarial*, está siendo utilizado en muchos países latinoamericanos. Su liderazgo mundial en el área de entrepreneurship es ampliamente reconocido.

**Alain Fayolle:** Es profesor de Espíritu Empresarial y Creación de Empresas en la Universidad de Lyon, donde fundó y dirige el Entrepreneurship Research Centre. Ha sido profesor visitante de Solvay Brussels School of Economics and Management, y profesor invitado en diversas universidades del mundo. Es editor asociado del *Journal of Small Business Management* y editor de la *Revue de l'Entrepreneuriat and L'Expansion Entrepreneuriat*. Su papel como investigador, como director de muchas investigaciones doctorales, como formulador de políticas y programas para el desarrollo del espíritu empresarial y como formador de profesores universitarios en Francia y en los países de habla francesa le ha dado un amplio reconocimiento internacional.

Sus publicaciones en revistas de reconocido prestigio internacional y sus libros en las áreas de formación y desarrollo de empresarios, intención empresarial, educación empresarial, políticas de promoción del espíritu empresarial son internacionalmente aceptados.

***Olivier Toutain:*** Es investigador en la University Lyon III – EM Lyon y consultor empresarial. Tiene un Ph.D. de la University Lyon III. Ha dirigido proyectos de desarrollo y de creación de empresas en varios países, y ha realizado varias publicaciones en congresos y en revistas. Ha desempeñado un papel importante en la dirección de varias organizaciones sin ánimo de lucro.



# Presentación

---

El segundo volumen de la Colección “Desarrollo, Innovación y Cultura Empresarial”, se ha orientado a revisar otro tema de gran trascendencia para todos los procesos orientados a la formación de nuevos líderes empresariales : la Educación Empresarial.

A lo largo de los años muchas personas e instituciones han propuesto diversas conceptualizaciones y metodologías sobre el cómo hacer para que a través de procesos formativos se logren desarrollar los: atributos, características, habilidades, conocimientos, competencias, etc., que el futuro empresario necesita, para poder acometer con mayores probabilidades de éxito el proceso empresarial . Este será un tema que siempre tendrá actualidad y sobre el cual existirán muchísimas orientaciones y experiencias

Este volumen está compuesto por siete artículos, altamente complementarios entre sí, que seguramente será de gran ayuda a la educación Latinoamericana sobre Espíritu Empresarial.

- El primer artículo de Allan Gibb, hace un análisis crítico de los procesos de educación empresarial tradicional y propone un nuevo modelo educativo haciendo mucho énfasis en la necesidades de que dicho nuevo marco sea analizado cuidadosamente al aplicarlo a cada grupo/comunidad y que no se pretenda seguir con la idea de que existe una solución “única” que es aplicable a todos los grupos.
- Rodrigo Varela comparte el nuevo modelo que ha implementado el CDEE – ICESI y que le valió la distinción de USASBE “2010 Global Entrepreneurship Education Award”, en el cual se indican las competencias empresariales a desarrollar y reforzar, las formas educativas a utilizar, se dan recomendaciones pedagógicas para los cursos y seminarios y se hacen una serie de sugerencias para profesores. Este modelo, que también fue usado por el programa “Jóvenes

con Empresa” que el BID realizó en Colombia, es un aporte significativo a la realidad Latinoamericana.

- En el tercer artículo Yvon Gasse y Maripier Tremblay presentan los resultados de una investigación intercultural (Canadá, Francia, Argelia, Colombia) que estudia el tema de la Intención Empresarial en estudiantes universitarios, pero hacen un aporte sustantivo al proceso educativo al formular un modelo para el proceso empresarial y evaluar una serie de creencias y valores que deben ser revisados por los procesos educativos.
- El artículo de Fernando Dolabella y Louis Jacques Filión, muestra la excelente conceptualización y la gran forma operativa con la cual se ha introducido la Pedagogía Empresarial en Brasil. Este innovador proceso educativo genera una serie grande de conceptos asociados al “sueño empresarial” que enriquecen los procesos educativos.
- George Solomon, hace un profundo análisis, a través de textos universitarios, de las cercanías, acuerdos y confusiones en las que los programas, los cursos y los profesores caemos al hacer educación para la creación de nuevas empresas y para el desarrollo de la PyME. El artículo hace un llamado a que seamos muy claros en los propósitos de nuestras acciones pedagógicas y no generemos confusiones indebidas.
- Jose Romaguera basado en su experiencia en Puerto Rico, explica detalladamente cómo se puede implementar un proceso que genere estímulos positivos hacia la creación de empresa entre la población joven. Muchas enseñanzas surgen de este exitoso ejemplo.
- Finalmente Alain Fayolle y Olivier Toutain presentan un interesante trabajo que ilustra como la educación empresarial tiene que ser integradora y practica y como se deben ir armando los diversos elementos que constituyen un empresario y un evento empresarial.

Como se indico en la introducción del volumen I , son muchas las personas y entidades que contribuyen al éxito de una obra de este estilo y por ello debo expresar mi agradecimiento a todos ellos :

- A todos los autores que amablemente acogieron nuestro llamado y sacaron tiempo de sus difíciles agendas académicas para escribir sus artículos o para lograr permisos de sus editores previos para replicar su publicación en esta colección. Igualmente debo agradecerles inmensamente por aceptar que la

distribución de esta colección se pudiese hacer de forma gratuita y renunciar a sus merecidos derechos pecuniarios por su producción intelectual.


- A todas las revistas y editoriales que nos autorizaron a incluir en esta colección, artículos y/o capítulos, que ellos ya habían publicado,.
- A la Universidad Icesi por todo su apoyo a todas las actividades del CDEE y en especial a este proceso académico permitiéndonos usar muchísimo tiempo para que el proyecto fuese una realidad y recursos para su publicación
- A los colegas del CDEE – Icesi: Melquicedec Lozano, Ana Carolina Martínez, Mónica Franco, Luís Miguel Álvarez, Andres Felipe Otero, María del Pilar Rivera, Carolina López, Alba Tatiana Peña, Juan David Soler que una vez recibidas las primeras versiones de las traducciones hicieron contribuciones editoriales muy valiosas para darle cuerpo académico y orientación específica a ellas.
- A los traductores: Olga Lucia Bedoya, Luís Miguel Álvarez, Viviana Rodriguez, Nelly Manosalva, Hugo Taborda que hicieron la primera aproximación al español de los artículos que estaban en inglés y francés.
- A mis secretarias Claudia Bahamon y Diana C. Cartagena B, que ayudaron significativamente a los múltiples procesos de edición que se requirieron para llegar a este producto final.
- A Jaime Alexandrovich y a todo el personal de Feriva, por toda su contribución editorial.

Esperamos que este segundo volumen, sea de utilidad para todos y los motive a esperar los siguientes volúmenes que harán parte de esta colección.

RODRIGO VARELA V. Ph.D.



# Espíritu empresarial: Soluciones únicas para ambientes únicos. ¿Acaso es posible lograr esto con el paradigma existente?



ALLAN GIBB<sup>1</sup>  
*Reino Unido*

## Introducción

Este documento mostrará que el espíritu empresarial juega un papel importante en cualquier sociedad, pero para ello será preciso reevaluar los paradigmas que se han establecido entorno a estos aspectos. Este trabajo pretende establecer que dichos paradigmas dominantes y la búsqueda de su legitimización en la dimensión estrecha de la academia, en particular de las escuelas de administración de empresas, han impedido que sea capaz de resolver asuntos clave de la sociedad, particularmente en los países en vía de desarrollo. Este documento necesariamente llena vacíos conceptuales relacionados con el espíritu empresarial y retoma elementos esenciales de varios escritos del autor. El lector que desee ahondar en las aseveraciones hechas en este documento y ampliar sus fuentes bibliográficas al respecto, necesitará consultar dichos textos. El valor agregado de este documento se encuentra en la exploración de ambientes diferentes a los cuales se puede aplicar la metáfora del proceso empresarial.

Para tomar una posición respecto a cuál puede ser un modelo empresarial legítimo, el autor revisa los puntos de vista de tres filósofos. El primero de ellos es Kuhn (1962), quien en un trabajo conjunto con Popper y con Polanyi, se

---

<sup>1</sup> Este es el texto editado de un documento presentado en el 51° Congreso del International Council for Small Business (ICSB), "Espíritu empresarial: Soluciones Únicas para Ambientes Únicos" Melbourne, Australia, Junio 18 – 21 2006.



convierte en el escritor más influyente sobre epistemología en el siglo XX. Él argumenta que, de cierta manera, uno espera, a partir de la experiencia, que el progreso de la ciencia se logre fundamentalmente mediante una búsqueda hacia la amplia legitimización:

“Yo sugeriría que ninguna institucionalización exitosa de la ciencia (exitosa, desde el punto de vista de progreso científico) alguna vez ha dependido ampliamente de los juicios de los universitarios. El florecimiento de la ciencia en el escenario universitario se ha logrado persuadiendo a las mismas universidades, algunas veces con medios poco deseables, para que abandonen su forma de pensar en favor de aquella de la amplia comunidad externa” (Kuhl citado en Fuller 2003 p, 122).

Mary Midgeley, filósofa que escribe extensamente sobre la relación de las artes y las ciencias sociales con los procesos de descubrimiento de las ciencias naturales, advierte sobre los peligros de ignorar los aspectos contextuales más amplios al explorar los fenómenos, y cita el siguiente ejemplo:

“Si se le pide a una botánica identificar una hoja, ella no solamente hace lo simple sino que la desglosa hasta la más mínima expresión; la pone en la centrífuga y hace una lista de las moléculas resultantes. Incluso puede analizarla mucho más, y hacer una lista de los átomos, protones y neutrones que la constituyen. Pero además de esto ella debe mirar su estructura y considerar relaciones más amplias; y preguntarse, por ejemplo, de qué árbol proviene, en qué ecosistema se encuentra, en qué tipo de suelo y clima puede crecer, qué le pasó a la hoja desde que cayó del árbol. Este enfoque ‘holístico’ es tan importante y necesario como lo es la búsqueda atomística”. (*Los mitos de los cuales vivimos*, 2003 p. 29).

Richard Feynman, sin duda uno de los más importantes científicos del siglo pasado en su libro *The meaning of it all* (“El significado de todo”, 1998) subraya como el progreso de la ciencia se mide por el grado en que ésta afronta los problemas y exhorta a la acción:

“La característica más obvia de la ciencia es su aplicación, el hecho de que, como consecuencia de la ciencia, el individuo tiene el poder de hacer cosas” (p.5).

Teniendo en cuenta estos puntos clave de amplia legitimización, la importancia del contexto y la posibilidad de utilizarlo para hacer cosas, se planteará la discusión. Se introducirán para ello dos modelos de emprendimiento, uno basado en una caracterización del modelo dominante en Norteamérica y Europa, divulgado en el mundo a través de las escuelas de administración de empresas con el apoyo de las

agencias de ayuda internacional y bilateral. Este modelo, que se presentará más adelante haciendo un símil con una ilustración del ser humano, ha sido revisado en profundidad por el autor (Gibb, 2002 y 2005), y solo ciertas críticas cortas pero sustanciosas se expondrán aquí. Se presentará también un modelo alternativo, el cual tambien ha sido explicado en las referencias antes mencionadas. El otro, que ya se ha usado en la práctica, es la base para el diseño de un patrón de resultados deseables a partir de la educación sobre espíritu empresarial, y a su vez influencia el diseño de programas de desarrollo docente en el sector universitario y en parte está influenciando el proceso de trazar los lineamientos existentes en espíritu empresarial en el Reino Unido.<sup>2</sup> Ambos modelos se verán brevemente en este documento, pero una descripción más completa se puede encontrar en la página web del UK National Council for Graduate Entrepreneurship (NCGE) ([www.ncge.org.uk](http://www.ncge.org.uk)). El esquema básico de resultados de este proyecto, se describe en el Anexo 1.

Se pretende probar aquí que el último modelo es mucho más apropiado para satisfacer las necesidades “únicas” de los diferentes ambientes, por medio de un proceso de evaluación de las necesidades que cubren diferentes contextos y que incluye el de la ideología política. También se discutirá que asociar el espíritu empresarial a un modelo ideológico contextual en particular, especialmente asociado con el capitalismo, puede ser no funcional y que el proceso de transferencia del modelo dominante alrededor del mundo en el contexto académico de las escuelas de administración de empresas podría estar deteriorando la capacidad de desarrollo sostenible.

Gran parte de la presente discusión es resultado de la experiencia del autor en su trabajo con organizaciones muy diferentes, incluidas universidades, en varios países, en las cuales ha diseñado programas de capacitación y entrenamiento para empresarios, ha asesorado agencias de asesoría y de formulación de políticas para una amplia gama de organizaciones no gubernamentales y ha ayudado en procesos de reestructuración y transición en países de la antigua Cortina de Hierro ([www.allangibb.com](http://www.allangibb.com)).

El autor está convencido de que el modelo dominante existente, si bien es valioso en algunos contextos, se queda corto para satisfacer las necesidades en gran número de áreas clave para la formulación de política, en particular:

---

<sup>2</sup> Se discutirán los modelos de manera breve en el texto, pero existe una descripción más concreta en el documento de investigación del Consejo Nacional del Reino Unido para el Espíritu Empresarial del Graduado (NCGE), el cual se puede encontrar en la página de internet ([www.ncge.org.uk](http://www.ncge.org.uk)). El patrón de resultados que actualmente está siendo explorado por el NCGE se describe en el Anexo No. 1.

- *En la educación*, en la cual la necesidad prioritaria parece ser el desarrollo de un modelo de educación empresarial, que tiene un gran atractivo en la educación primaria, en la secundaria y aun más en la educación superior, pero que debe ajustarse a las amplias metas educativas, adaptarse al programa académico, dar sentido de pertenencia a los profesores y permitir el diseño de un proceso progresivo de mejoramiento.<sup>3</sup>
- *En contextos que no son de empresas*, en los cuales es preciso enfocar el proceso empresarial en empresas sin ánimo de lucro, por ejemplo, los servicios sociales y de salud, la policía, el gobierno nacional y local, las organizaciones no gubernamentales y aun las iglesias.
- *En individuos en general*, en los cuales la necesidad es definir un paradigma que ayude a los individuos a sobrellevar las incertidumbres y complejidades de la vida, como miembros de familia, como consumidores y como trabajadores.
- *En propietarios de pequeñas empresas*, para los cuales es necesario desarrollar enfoques de formación y capacitación para su personal acordes con lo que ellos demandan y que sean sostenibles. El mundo de los propietarios de pequeñas empresas ha sido visto por mucho tiempo por la mayoría de la comunidad académica como algo no central al paradigma del espíritu empresarial (lo cual es un error, desde la perspectiva del autor, Gibb, 2002).
- *De grandes empresas*, en las cuales es necesario un paradigma que les permita a estas empresas reestructurarse y crear redes empresariales, particularmente en las economías en transición.
- *De un amplio rango de personas o usuarios internos y externos de la empresa* (banqueros, abogados, contadores, comunicadores, legisladores, consejeros/ asesores, políticos), quienes necesitan un ambiente que apoye el esfuerzo empresarial.
- *En diferentes ideologías y culturas*, en las cuales la mayor necesidad es que reconozcan que la práctica del espíritu empresarial no es dominio exclusivo de las sociedades capitalistas.

---

<sup>3</sup> 1. Programa Internacional de Educadores en Espíritu Empresarial. Ver la página web [www.ncgc.org.uk](http://www.ncgc.org.uk).

<sup>2</sup> Documento de la Conferencia de Melbourne ICSB 2006 GIBB, AA. "Educación en Empresa en Escuelas y Universidades. ¿Estamos realmente cultivando la cebolla?". Este documento también hace parte de la serie de documentos de trabajo NCGE.

El documento se estructura de la siguiente manera. Primero, se plantean brevemente las preguntas por qué y dónde en el momento actual y prácticamente en todo el mundo ha surgido una orientación de políticas para promover la cultura empresarial. Esta es la cuestión clave, ya que la capacidad de responder a esta necesidad es el principal desafío que enfrenta el concepto del espíritu empresarial. Es también esta necesidad, según el autor, la que incita a encontrar soluciones únicas para ambientes a menudo muy diferentes. Segundo, se introducen dos modelos en forma breve, transformados en retratos humanos. Se discutirá la pertinencia de estos modelos para satisfacer las amplias necesidades antes identificadas. Tercero, habrá una exploración de las necesidades particulares que surgen en los diferentes contextos, tal como se describió anteriormente. En cada contexto se planteará cuál es el modelo más apropiado para ese contexto. Cuarto, en la medida que avanza la discusión también se indagará por qué ha surgido el modelo dominante a partir de un proceso de búsqueda de legitimización en un contexto amplio de las escuelas de administración y por qué ello ha llevado a un proceso de “legitimización institucional” en el sentido northiano (North, 1990). También se discutirá el impacto negativo que crea el actual modelo de espíritu empresarial, particularmente en lo concerniente a su aplicabilidad en el contexto de economías en desarrollo y economías en transición, por haber dejado de lado el tratamiento de problemáticas urgentes que exigen soluciones únicas para ambientes únicos. Finalmente, este documento resumirá la discusión para un modelo de creación de empresas más amplio y posiblemente más intelectual.

El documento no retomará discusiones tradicionales en relación con las definiciones de espíritu empresarial. Por lo tanto no se hace hincapié, por ejemplo, en los aspectos de comportamiento de las iniciativas empresariales que son totalmente opuestos a las definiciones de resultados de la creación de empresas. No obstante, ciertos aspectos se tratarán a menudo, por ser distintivos de ciertas “escuelas de pensamiento” y porque ellos necesitan ser relacionados para entender mejor lo que está pasando en el mundo. Este documento acoge el concepto de Schumpeter (1934), de que existen personas con mayor visión e ímpetu empresarial que otras. Como se ha planteado (Gibb, 1993), todos los individuos tienen algunas características propias del espíritu empresarial, pero cada uno tiene una mezcla diferente de ellas y responderá en formas diferentes al estímulo que brinda el ambiente, que podrá ser positivo o negativo, pero se puede afirmar que es posible diseñar organizaciones y ambientes que estimulen o reduzcan los comportamientos empresariales. Es la gente, de forma individual

y colectiva a través de organizaciones, la que genera la innovación. Finalmente, y de manera importante, se debe indicar que una empresa es solamente uno de los múltiples contextos para demostrar tal comportamiento.

## El amplio dictado del entorno

La retórica política, enfocada en la necesidad de crear una cultura empresarial en Europa, Norteamérica y muchas partes del mundo (OECD 1998, 1999, Comisión Nacional de Espíritu Empresarial, 2000, Comisión Europea, 1998, 1999, 2005, DTI del Reino Unido, 1998), deriva su fuerza y urgencia de las presiones de la incertidumbre y de la complejidad asociadas a la globalización (Scase, 2007). En Europa, como fiel reflejo de estas presiones, el enfoque de la política con respecto al espíritu empresarial –en los últimos veinte años– se ha movido a partir de esta dinámica, ya que la creación de empresas ha pasado de ser una simple fuente de trabajo, para convertirse en el motor de desarrollo encaminado a construir la competitividad a nivel nacional (Comisión Europea 2005). En este sentido, las políticas de creación de empresas europeas se basan en el estímulo a la innovación y en el aprovechamiento del conocimiento académico, y hacen hincapié en los inicios y en el crecimiento de pequeñas empresas como contribución a un mercado laboral flexible (<http://cordis.europa.eu/praxis>, [www.europa-innova.org](http://www.europa-innova.org), IPPR, 1998). Una manifestación principal de esta sinergia es la presión que ejerce la empresa sobre el sistema educativo para que provea una fuerza de trabajo que sea más flexible, creativa, buscadora de oportunidades, motivada hacia el logro y capaz de tomar iniciativas. Estas presiones, a su vez, se derivan de la re-estructuración de las empresas en los años ochenta y noventa y de la búsqueda de modelos “flexibles” de gestión empresarial, que incluyen subcontratación, redes empresariales y reducciones para hacer las organizaciones más livianas (Bergrenn, 1988; Ashkenas, 1999; Gibb, 2000). Estos cambios están asociados con el crecimiento de nuevas modalidades y opciones en los contratos laborales, cambios de trabajo que requieren movilidad geográfica y social, movilidad ocupacional y de trabajo y periodos de auto-empleo.

Teniendo en cuenta este entorno, surge la discusión para la creación de una fuerza de trabajo con mayor iniciativa empresarial, capaz de auto-dirigirse, e identificada con la mentalidad de aprendizaje a largo plazo (Peck y Rutherford, 1996; Rajan *et al.*, 1997). En el Reino Unido, por ejemplo, con casi la mitad de la población elegible que va a la universidad, un título universitario por sí mismo

ya no es visto como un ticket para la vida sino simplemente como un ticket de entrada al mercado laboral. De otro lado, también ha habido presiones por parte de los gobiernos para dar un mayor énfasis a la habilidad de los individuos de buscar su propia respuesta al mercado laboral flexible y a las necesidades asociadas de búsqueda de seguridad, en lugar de acogerse al apoyo público, lo cual se ha reflejado en cambios en las mesadas pensionales, en los sistemas de seguridad social, el cuidado de la salud y la educación.

En resumen, el interés de la política en iniciativa empresarial parece responder actualmente a las demandas que la competitividad global está haciendo sobre las estructuras de gobierno, organización y estilo de vida de la sociedad como un todo, tal como se muestra en la Figura 1.

Todo esto se traduce en una retórica política que se enfoca en la necesidad de equipar a los individuos con habilidades empresariales propias para afrontar los

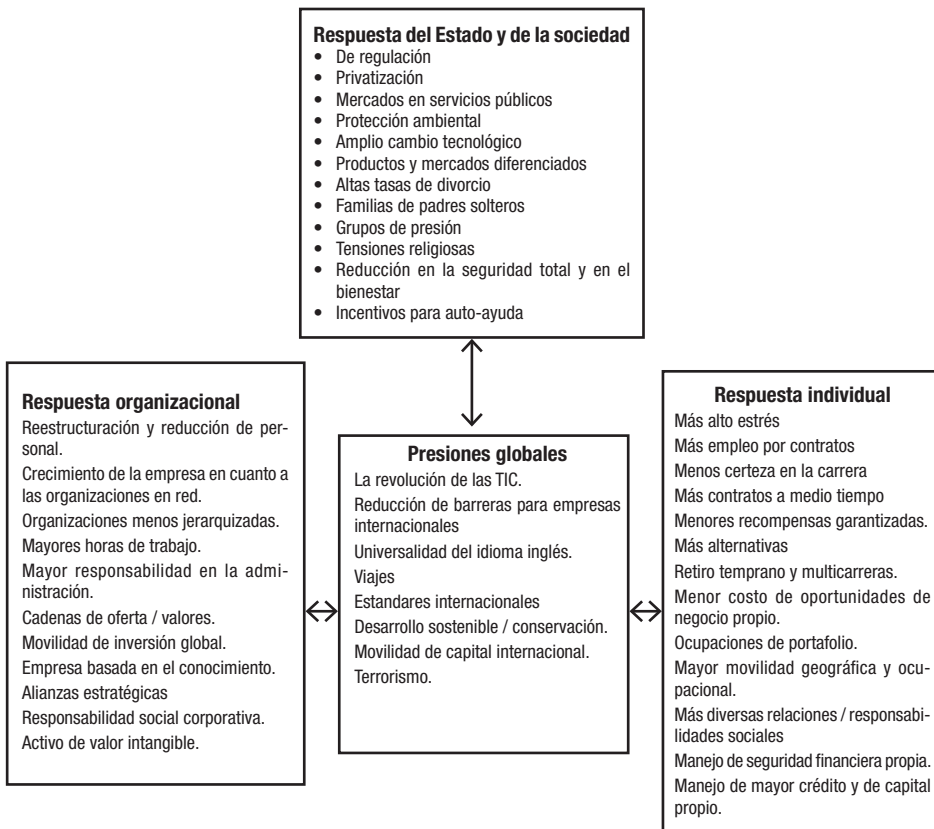


Figura 1: Presiones que moldean “la sociedad empresarial”.

niveles crecientes de incertidumbre y complejidad en sus vidas personales y en su trabajo, que incluyen la capacidad para diseñar organizaciones de todo tipo (públicas, privadas y ONG) y de esta forma apoyar un comportamiento empresarial efectivo. También se ha postulado (Gibb, 1999) que este desafío responde a la necesidad de enfrentar una serie de situaciones con las capacidades que se necesitan para sobrevivir en lo personal, en lo organizacional y en lo *societal*, como se describe a continuación:

#### *Capacidades individuales de iniciativa empresarial*

- Para demostrar un amplio rango de habilidades de iniciativa empresarial.
- Para comprometerse activamente en procesos de aprendizaje de espíritu empresarial.
- Para demostrar una fuerte inteligencia emocional.
- Para tener empatía con los valores empresariales y el mundo del empresario, y motivarse con ello.

#### *Capacidades empresariales para trabajar en las organizaciones*

- No solo para trabajar efectivamente en la empresa, sino para diseñar y desarrollar nuevas empresas de todo tipo dentro de ella y estar en capacidad de abrir nuevas empresas independientes.
- Para administrar el desarrollo organizacional con espíritu empresarial de forma que se generen procesos de apertura, de crecimiento y de internacionalización.
- Para manejar efectivamente las relaciones con los grupos de interés de la empresa en condiciones dinámicas.

#### *Capacidades empresariales sociales*

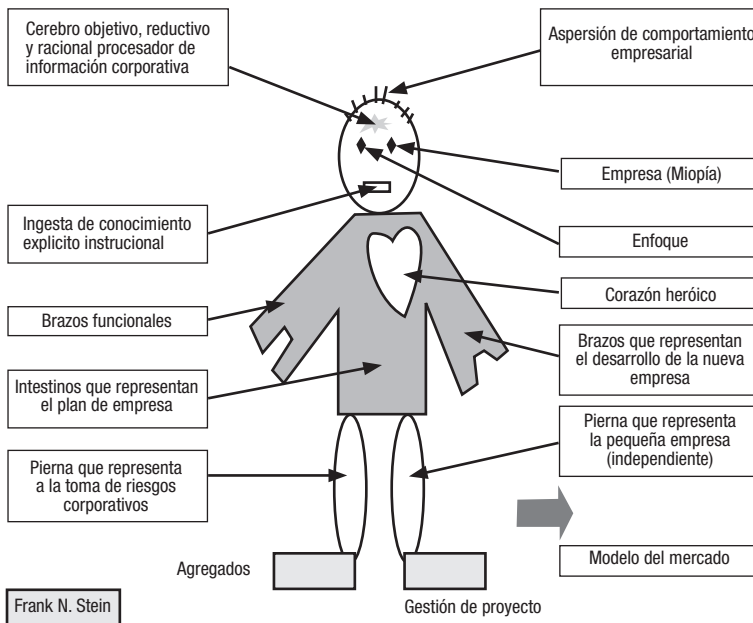
- Para administrar socialmente un mundo de vida empresarial, caracterizado por altos niveles de incertidumbre y complejidad en contextos de trabajo, familia y comunidad.
- Para desarrollar sensibilidad hacia “formas de hacer cosas” en diferentes culturas y rebasar límites convencionales.

Con base en las capacidades antes indicadas se hará la evaluación de los distintos modelos de desarrollo empresarial.

## Dos modelos de desarrollo del empresario

### Modelo 1 - El modelo tradicional de la escuela de negocios.

El autor ha revisado considerablemente y con cierta profundidad (Gibb, 2002) el concepto de espíritu empresarial tal como se enseña en Europa y Norteamérica, en particular el dominio “institucional” del modelo de escuelas de administración de empresas de Estados Unidos (Brush *et al.*, 2003), que se aplica también en muchas partes del mundo. Este modelo se caracteriza, como el modelo “convencional”, por la observación de lo que se está enseñando (Levie, 1999; Mason, 2000; Gartner y Vesper, 1994; Kuratko, Efm, 2004), y está fuertemente influenciado por la literatura de la historia económica combinado con el enfoque que las escuelas de administración tienen de las grandes corporaciones, y fundamentalmente centrado en la administración de empresas con fines de lucro. Este modelo se presenta en la Figura 2 en forma de ilustración.<sup>4</sup>



**Figura 2:** Modelo 1: El modelo dominante que se está enseñando

<sup>4</sup> Un análisis más completo de los dos modelos se da en Gibb, A.A. *Creación de La Universidad de Espíritu Empresarial ¿Necesitamos un modelo diferente de emprendimiento?*, en Fayole A.



Se mostrará que este modelo es bastante inapropiado para satisfacer los retos establecidos anteriormente, por una serie de razones que se explicarán, pero de él hay cosas recuperables que se describirán a continuación:

- *El corazón heroico schumpeteriano* representa una asociación muy fuerte con altos niveles de innovación, tecnología, tamaño y crecimiento. Esto da como resultado el negar el hecho de que muchas personas auto-empleadas, independientes y dueñas de *pyme* muestran altos niveles de comportamiento empresarial, pero no desean crecer. Además, esto crea la imagen de que es difícil concretar la iniciativa empresarial y por consiguiente es privilegio de unos pocos casos excepcionales. Es la visión heroica del empresario exitoso en lo económico y en lo comercial.
- *El vientre* simboliza la importancia dada al plan de empresa. Esto es, sin lugar a dudas, una metáfora errónea del espíritu empresarial. Hay pocos indicios de que los planes de empresa se inventaron por los empresarios, pero se sabe que estos son ciertamente el producto de bancos, contadores y otros proveedores de servicios profesionales, y que reflejan, la cultura de su mundo en búsqueda de la transparencia y el orden. Tampoco existe un consenso universal en cuanto a la relación entre los planes de empresa de este tipo y el éxito (Hannon y Atherton, 1998). Un grupo creciente de investigadores (Sarasvathy, 2001 y 2003) da crédito al punto de vista de que lo más importante en la iniciativa empresarial es la capacidad de llegar al nicho de mercado, ajustarse de manera flexible a lo que se aprende de este y en particular a lo que se aprende por interacción con las necesidades reales de los clientes mientras se piensa de forma estratégica.
- *Los ojos* representan el “enfoque”. En la mayoría de las escuelas de administración de empresas el espíritu empresarial se enmarca en este contexto. Esto debilita considerablemente el potencial de aplicación del modelo empresarial en contextos que no están orientados únicamente a la producción de utilidades, por ejemplo, en servicios públicos, tales como salud, educación, servicios de ayuda social, el gobierno local y la policía, o en aquellos en que distorsiona el foco de la actividad (por ejemplo, el punto de vista de los rectores de colegios y de los profesionales en general en el servicio de salud, ambos como empresarios).
- *El cabello* alude el enfoque limitado al estimular y practicar un amplio rango de comportamientos de creación de empresas y de inculcamiento de los valores

empresariales. Solamente un conjunto muy limitado de herramientas pedagógicas parece ser aplicable en líneas generales (con algunas excepciones), principalmente en estudios de casos, conferencias, proyectos y visitas, con alguna capacitación en habilidades (por ejemplo, en presentaciones). El punto de vista de Harvard de la enseñanza en espíritu empresarial, el cual tiene un amplio impacto, está altamente enfocado en los estudios de casos (Escuela de Negocios de Harvard, 2005). Además, los comportamientos de iniciativa empresarial, las habilidades y atributos, alimentados por una gran variedad de pedagogías bien diseñadas y la exposición a la experiencia, son seguramente los componentes esenciales para que el estudiante sea capaz de “sentir” o comportarse como un empresario. De igual manera, estas estrategias se constituyen en elementos clave para la creación de valores de espíritu empresarial a través del aprendizaje (Gibb 2002, Mantzavinos, North y Shariq).

- *El cerebro* significa la información analítica que se ha cargado. La cultura de las organizaciones, particularmente la de las escuelas de administración en las cuales se enseña en espíritu empresarial, se deriva principalmente de un modelo académico y corporativo institucionalizado que da valor al orden, a la formalidad, la transparencia, el control, la responsabilidad de los resultados, al procesamiento de la información, la planeación, la toma racional de decisiones, la demarcación clara, las definiciones y responsabilidades (Anexo 2). Esto está sustentado por la noción del rigor analítico dentro de una “disciplina” particular, la cual ha conducido a más de un toque de positivismo en la mayoría de las investigaciones sobre espíritu empresarial. Esto contrasta de forma sustancial con la relación personal, informal, orientada hacia la creación de confianza hacia la toma de decisiones intuitivas y de cierta manera genera un cruce entre los valores asociados y el mundo “del sentir caótico” y desorganizado del empresario, tal como se explica en el Anexo 2. En una cultura ajena a este pensamiento, el tratar de implementarlo en los grupos de interés impedirá la creación de empatía con los valores del espíritu empresarial. Existe, en cualquier caso, una evidencia creciente de que hay una relación muy cuestionable entre la toma de decisiones efectivas, la cantidad de información buscada y el grado de deliberación consciente (Dijkethuis *et al.*, 2006).
- *La boca* representa la ingesta y la entrega de conocimiento explícito. El sistema de educación formal, en general, se concentra en la entrega de conocimiento explícito, que se define como conocimiento que ha sido codificado y está ampliamente disponible y accesible. Esto contrasta notoriamente con

la noción de conocimiento tácito (experimental) (Polanyi, 1983), definido como aquel que puede ser usado por los individuos en la toma de decisiones, pero que no está formalmente codificado. En realidad no existe una división clara entre ambos tipos de conocimiento, ya que los individuos adquieren el conocimiento a través de la experiencia y pueden crear marcos heurísticos que fundamentan las reglas de decisión, que puede parecer meramente intuitivas (Selden, Tinsley & Fletcher 2004).

Un enfoque basado solamente en conocimiento explícito como eje del aprendizaje es un peligro ya que aleja a los aprendices del significado que se le da al conocimiento adquirido en la comunidad de la práctica (Wenger, 1998). Esto es una forma de recordar que el conocimiento *per se* no es aprendizaje sino que se convierte en conocimiento cuando se interioriza en el individuo a través de un proceso de aplicación o pensamiento. También han discutido este autor y otros (Gibb, 1997; Fuller y Lewis, 2002) que el mayor campo de aprendizaje para el empresario es establecer relaciones e interdependencias con los grupos de interés y que este aprendizaje se busca de manera práctica mediante los procesos de solución de problemas, el aprovechamiento de las oportunidades, la experimentación y el hacer cosas, el cometer errores, copiar cosas y, sobre todo, “haciendo”.

Finalmente, queda el problema de la práctica. Gran parte del aprendizaje empresarial puede ser visto como un proceso de ensayo y error y de mejoramientos incrementales. Este punto de vista coincide con una visión neurológica de la manera como el cerebro codifica y desarrolla su memoria a largo plazo (Kandell, 2006). De hecho, parece que existiera poca disposición en el pensum académico del sistema educativo formal, en particular en la educación superior, para aprender a hacer (y acerca de ese hacer) mediante el uso de procesos de práctica repetida y revisión constante. En vez de evaluar los resultados como un producto final (una pieza de trabajo), se debería evaluar cómo un estudiante se mueve o se desempeña en la práctica.

- *El brazo* alude a la segmentación del conocimiento administrativo en bloques funcionales de gestión (tales como mercadeo, finanzas, desarrollo de recursos humanos). El problema mayor, sin lugar a dudas, radica en la forma como se codifica el conocimiento explícito. El trabajo académico es una fuente mayor de tal codificación. En el campo de la administración de empresas el conocimiento está organizado en bloques y paradigmas aceptados propios de las ciencias eco-

nómicas y otras ciencias sociales, que atentan contra la iniciativa empresarial, pues estas están inmersas meramente en paradigmas funcionales de educación propios de la administración de empresas (para una crítica mucho más amplia, ver Ghoshal, 2005 y Mintzberg, 2004). En líneas generales, el conocimiento no se codifica en términos de cómo surge de relaciones de aprendizaje o problemas de desarrollo o procesos de la organización, que sin lugar a dudas es el contexto para el aprendizaje empresarial. Las escuelas de administración de empresas que actualmente dominan la enseñanza y la investigación sobre espíritu empresarial son las grandes responsables de este fenómeno. Los bloques funcionales controlan la organización de las escuelas, su investigación y su agenda de publicaciones, el foco de sus publicaciones y por lo tanto, la transmisión del conocimiento y al valor que se le da.

- En contraste, la esencia del mundo de la vida empresarial es la administración holística y la capacidad constante de “sentir” la organización como un todo integrado. El aprendizaje en espíritu empresarial se adquiere sobre la base del “cómo hacer” y del “qué necesito saber” dominado por los procesos de aprendizaje descritos anteriormente (Gibb, 2002 a). La mayor parte del aprendizaje surge de desarrollar la organización y del manejo o administración de las relaciones sobre una base del día a día con grados contingentes de incertidumbre y complejidad. Pocos de los modelos existentes, en contraposición, parecen enseñar cómo aprender a manejar los grupos de interés. Ellos también patinan en la administración de relaciones sobre la base de la confianza, el juicio personal y “el saber con quién”, los principales ingredientes empresariales. Se ha postulado, que la verdadera firma empresarial es una organización de aprendizaje altamente permeable y capaz de recolectar el conocimiento de todos los grupos de interés internos y externos a la organización (Gibb, 2002a, Harrison y Leitch, 2005).
- *El otro brazo* representa el enfoque de la creación de la nueva empresa como la experiencia empresarial clave. Este enfoque, que a menudo involucra el uso de proyectos, es de gran valor cuando se asocia el aprendizaje con los procesos de desarrollo de nuevas empresas. Si, por otro lado, el enfoque se enseña dentro de un conjunto de disciplinas funcionales alrededor de un plan de empresas, el impacto sobre la creación de empresas se puede cuestionar. La creación de una nueva empresa no es el único enfoque que existe para el espíritu empresarial.

- *Las piernas* representan la aventura corporativa y la pequeña empresa. La mayoría de los programas de formación de empresarios orientan sus cátedras al uso del espíritu empresarial en grandes corporaciones. Un tema común es aquel de la apertura de nuevas empresas intracorporativas que incluyen la creación de empresas independientes (*spin-outs*) y división de empresas dentro de la compañía (*spin-offs*), a menudo utilizando adaptaciones de nuevos modelos empresariales. En una perspectiva más amplia de gestión de empresarios corporativos, pueden enfocarse al liderazgo, a la innovación, al cambio de cultura de las organizaciones y mucho más recientemente al desarrollo de las relaciones con el cliente. Parece que se le presta menos atención al asunto más amplio del diseño de las organizaciones empresariales y se le da mucha atención a los temas de subcontratación, integración y alianzas estratégicas.

Una pequeña empresa o un módulo de empresa familiar aparecen en muchos casos, pero como se anotó anteriormente, a menudo parecen diferenciarse de la conceptualización más amplia de espíritu empresarial. La administración de una pequeña empresa, por ejemplo, no siempre aparece en las clasificaciones de programas de enseñanza de espíritu empresarial en los Estados Unidos, lo cual genera una influencia muy importante en lo que se enseña sobre el espíritu empresarial a nivel internacional. A partir de un análisis de las ofertas de programas académicos disponibles, se puede inferir que lo que se enseña bajo la etiqueta de empresa pequeña es simplemente la utilización de las herramientas funcionales de la gerencia, en un contexto de pequeña empresa a veces sin adaptación a dicho contexto. Es difícil determinar si se consideran aspectos holísticos más amplios como la relación entre el mundo en que vive el propietario de la pequeña empresa y la actividad empresarial, sin lugar a dudas el eje central para el éxito de una pequeña empresa (Gibb, 1997)

- *Los pies* representan los proyectos. Muchos consideran que el aprendizaje por proyectos es clave en la formación de empresarios, por lo cual muchas escuelas de administración de empresas lo introducen en su pensum académico. Los estudiantes pueden analizarlos sobre una base individual o grupal y pueden tomar la forma de un estudio de caso, una asesoría de cierta manera disfrazada (con referencias académicas) a la exploración de un concepto académico particular en un contexto de pequeña empresa (a menudo en crecimiento), por ejemplo, la aplicación del modelo de estrategia de Porter (Porter, 1985). Sin embargo no es claro si el enfoque del proyecto está allí porque este ofrece una simulación de la administración de un proceso de creación de empresas

o si es meramente un intento para relacionar la teoría con la práctica. Un asunto importante aquí entonces, difícil de explorar solamente con las descripciones de los programas, es el grado en el cual se construye el proyecto como una experiencia empresarial para el estudiante, diseñado para estimular los comportamientos empresariales y crear empatía con el mundo real del empresario. La impresión del autor, desde la perspectiva de un evaluador de diferentes programas académicos en escuelas de creación de empresas, por estar familiarizado con el trabajo de un gran número de escuelas, es que gran parte de la actividad del proyecto se queda corta en esta expectativa. Así como un curso en espíritu empresarial puede ser enseñado en una forma no empresarial, la experiencia de un proyecto también puede ser no empresarial.

Puede que existan “bases” modulares especiales adicionales sobre los cuales se fundamentan los programas académicos en creación de empresas, de los cuales se pueden establecer inferencias tales como las perspectivas de espíritu empresarial, que incluyen: consultoría, exportación, finanzas empresariales (o mercadeo, u operaciones), administración de recursos humanos y de manera creciente, actividad empresarial social.

- El contexto es por lo general, de manera individual o de carácter sustancial, el del “modelo de mercado”. Existe el riesgo de que al desarrollar el espíritu empresarial se excluyan una variedad de opciones diferentes y se suponga que solo las condiciones del mercado del capitalismo institucional estimulan el desarrollo del espíritu empresarial en diferentes contextos. A continuación se confrontará este punto de vista. Los intentos para crear rápidamente un ambiente de mercado en muchas economías en transición han conducido a mayores problemas por la pérdida del norte empresarial e incluso ha llevado a la violación de normas sociales.

## *Conclusión*

Por las razones enumeradas, el autor ha denominado el modelo anteriormente mencionado de “preferencia revelada” como tipo Frankenstein. Este remoquete no quiere decir que estemos denigrando de la creación de Shelley; solamente indica que el modelo, al igual que ese personaje, se ha ensamblado a partir de un conjunto de partes que pueden no abarcar la esencia del todo. Estas partes reflejan los enfoques tradicionales de la formación de empresas, la preponderancia de ciertas disciplinas en el desarrollo de teorías y de manera importante lo que las escuelas

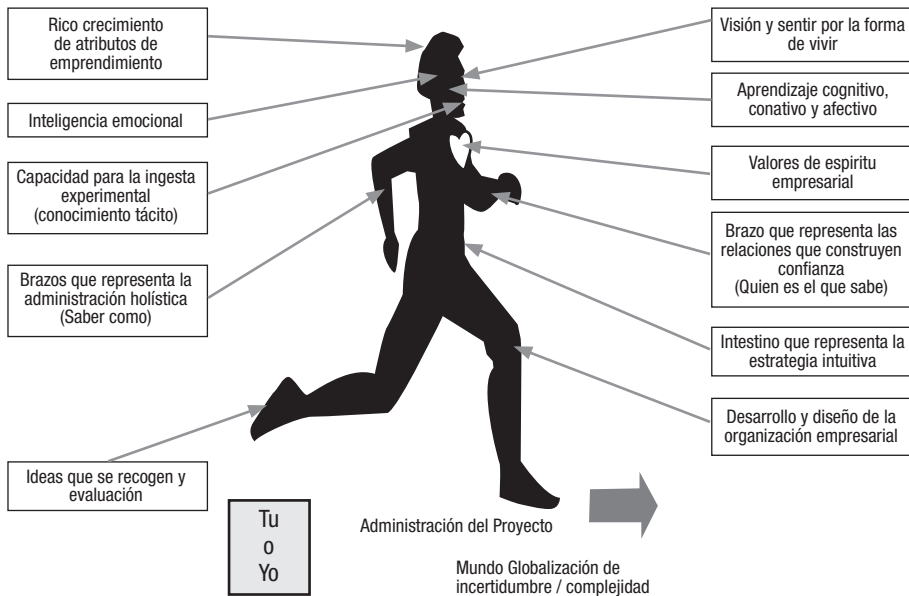
de empresas ya saben y la cultura en las cuales operan. Como resultado se tiene este modelo ensamblado, que apreciado desde el punto de vista holístico se puede considerar una distorsión. Hay, sin lugar a dudas, un énfasis excesivo en el plan de empresa y en los aspectos heroicos de la tradición empresarial, particularmente lo último, lo cual motiva que ciertas políticas se enfoquen en las empresas en crecimiento y las nuevas empresas de alta tecnología. El contexto dominante es el de actividades fundamentalmente orientadas al lucro; la cultura es la de las organizaciones corporativas, el ámbito pedagógico es estrecho y sobreenfocado en casos. La organización del conocimiento es más de naturaleza funcional que relacionada con las etapas de desarrollo de la organización. Hay pocos indicios, en general, de que el trabajo por proyectos esté especialmente diseñado para mejorar las habilidades empresariales y la disposición de los estudiantes.

A continuación se sugiere un modelo alternativo que trata la mayor parte de los asuntos mencionados anteriormente.

### *Modelo 2 - Hacia un modelo de generación de iniciativas empresariales más amplio en la sociedad*

Al definir el espíritu empresarial en términos de los comportamientos, las habilidades y los atributos que se necesitan para responder a los problemas y oportunidades en el campo social más amplio, junto con el reconocimiento de que ellas generarán formas contingentes diferentes, fortalecerán la conducta empresarial y el diseño organizacional, ello exige una perspectiva conceptual más amplia que aquella de la economía de mercado. Un marco conceptual más apropiado podría ser el de la teoría institucional (North 1990) con su distinción entre “instituciones” (“formas de hacer cosas”, formal e informalmente) y organizaciones en las cuales se pueden materializar estas prácticas. Este enfoque adiciona una dimensión altamente crítica a la evaluación de los procesos de desarrollo del mercado y genera otras formas de organizar los intercambios por el entendimiento de métodos (formales e informales) de hacer y valorar las cosas, tal como se discutió en la sección anterior. Se mostrará que la fortaleza de esta perspectiva conceptual es de su propiedad para tratar con organizaciones de todo tipo, y no sólo con las empresas con ánimo de lucro. Este modelo también sirve como un instrumento para recordar la importancia de la cultura, de los valores y de los comportamientos, su interrelación con marcos reguladores formales y con la forma en que las asimetrías del poder en la sociedad pueden llevar a concepciones dominantes corporativas y burocráticas de hacer las cosas.

El “modelo” alternativo sugerido aparece en la Figura 3, que busca dar solución a algunas de las deficiencias que se han identificado en el modelo convencional.



**Figura 3:** Modelo 2 - Hacia un concepto más amplio del emprendimiento.

- *El corazón* representa los “valores”. Se afirmó anteriormente (Gibb 2002) que la verdadera esencia de una sociedad creadora de empresas, en el sentido institucional, es el compartir y el tener empatía y simpatía con ciertas formas de hacer, organizar, sentir, comunicar, entender, pensar y aprender cosas (Gibb, 2002a), como se plantea especulativamente en el Anexo 3. Es, sin lugar a dudas, alrededor de este ambiente donde surge una sociedad innovadora y buscadora de oportunidades. Esta es la base de la “estructura mental creadora de empresas, que se constituye en elemento principal de retórica de los creadores de las políticas empresariales”.
- *El vientre* representa lo estratégicamente intuitivo. Existe evidencia creciente que apoya el punto de vista de que el pensamiento estratégico y la orientación estratégica son los atributos claves de la iniciativa empresarial (Gibb & Scott, 1985; Hahti, 1989; Atherton, 1997; Courtney, Kirkland y Viguerie, 1999). El



pensamiento estratégico involucra una mezcla dinámica: evaluar el futuro para todo tipo de organización y determinar cómo se puede materializar; analizar constantemente los eventos y su impacto potencial en la organización con el método “qué pasa si” y definir a partir de ello estrategias; ver esto siempre a través de los ojos de los grupos de interés; buscar la forma de optimizar el futuro para el cliente y para los grupos de interés; hacer un análisis constante del ambiente relevante; tener un claro conocimiento en cualquier momento del estado de la organización y de sus fortalezas y debilidades. Se reconoce en las principales líneas del pensamiento administrativo que con el mayor nivel de incertidumbre que enfrentan la mayoría de las organizaciones, el concepto de planeación estratégica está sufriendo una gran transformación para convertirse en un instrumento más flexible y de hecho más empresarial (Courtney, Kirkland y Viguerie, 1999).

No se trata de negar que existe un papel para la planeación en las organizaciones, pero esto puede incluir un amplio rango de significados diferentes (no siempre reconocidos en la investigación). Por ejemplo, puede significar un proceso de elaboración de presupuesto anual, o la planeación de un proyecto o evento nuevo, o un proceso de creación de escenario estratégico, o una planeación empresarial genérica a varios años. La mayoría de los empresarios, bien sea informal o formalmente, se comprometen con las dos primeras categorías. Muchos también “planearán” eventos y pensarán en forma estratégica (Gibb & Scott, 1985) sin comprometerse con documentos escritos. Relativamente pocos se comprometerán con la cuarta categoría, a no ser que estén preparando un plan para una mayor inversión, para la fusión o para la adquisición de recursos o para la venta de la empresa.

- *La cabeza* representa el rico crecimiento de comportamientos, atributos y habilidades empresariales. Actualmente existe acuerdo considerable en cuanto a comportamientos, atributos y habilidades clave asociados a la persona con iniciativa empresarial (ver Anexo 4).<sup>5</sup> La literatura psicológica ofrece un apoyo al vínculo entre las formas en la cual la gente aprende y los valores y creencias mencionados anteriormente (Mantzavinos *et al.*, 2003). La clave para enfocarse en estos valores en contextos de enseñanza-aprendizaje radica

---

<sup>5</sup> Estos no son sinónimos de aquellas características identificadas en la literatura “rasgo” que sigue Mclelland.

en el uso de una amplia variedad de pedagogías cuidadosamente diseñadas. (Gibb, 2002 a). Existe una larga historia de simulaciones y juegos didácticos diseñados para estimular atributos de iniciativa empresarial, basados en gran parte en los primeros trabajos de McClelland y Winter (1969) y de Spencer (1983), que indudablemente podrían aún ser el núcleo de un verdadero programa de enseñanza de espíritu empresarial. A continuación se verá cómo la creación de espacios, el fomento de las capacidades y el diseño de incentivos para desarrollar el espíritu empresarial se encuentran en el corazón del diseño efectivo de una empresa.

- *La estructura mental* representa la inteligencia emocional. La importancia de las emociones por la manera como estas influyen el pensamiento, las formas de ver las cosas y de comunicarlas y, de hecho, de organizarlas, está generando mucho interés académico, pero de cierta manera controversial (Goleman, 1996; Dulawitz, 2000; George, 2000; Kristjansson, 2006), y parece central para entender la dicotomía planteada en el Anexo 2 y mencionada anteriormente. La administración de las emociones, con énfasis en la concienciación emocional propia, traducida en el manejo y en la canalización de las emociones en forma productiva, en la capacidad de leer las emociones de otros y su impacto en las comunicaciones y acciones, y en la habilidad para utilizar positivamente ese conocimiento en el proceso administrativo es indudablemente el eje central de la administración exitosa de las relaciones de redes. Este aspecto es muy importante para el investigador académico y para el profesor porque le permite entender cómo y con quién se comunica, de dónde vienen las respuestas, cómo está afectado el empresario por los sentimientos que yacen detrás de los valores identificados anteriormente. Se puede especular que la mayoría de los problemas que tienen las burocracias con los empresarios se originan en la falta de empatía y en la debilidad de su inteligencia emocional.
- *Los ojos* representan la visión del “estilo de vida”. Esta visión surge de la discusión preliminar de las presiones de las empresas y de la sociedad a nivel global, que generan impacto sobre una amplia gama de personas en circunstancias personales y organizacionales muy diferentes, que necesitan manejar las incertidumbres y complejidades como punto básico de aproximación al proceso empresarial.

Lo que se ha nombrado anteriormente como el modelo tradicional de enseñanza de espíritu empresarial ya ha sido puesto en tela de juicio por estar

demasiado orientado a las empresas con ánimo de lucro. Aún existe un vínculo claro entre la vida de los empresarios independientes y la búsqueda de las conductas empresariales (Gibb, 2000), y este vínculo se puede tomar como un punto de partida para demostrar que muchos aspectos de la vida empresarial son compartidos por un amplio número de personas externas al contexto de las empresas con ánimo de lucro. Muchas personas se enfrentan a los aspectos clave de este “mundo”, tales como la capacidad de ser propietario, la responsabilidad, el compromiso necesario para ver a través de las cosas, la exposición diaria a la incertidumbre, la necesidad de tomar iniciativas, el egoísmo, la flexibilidad del trabajo, el trabajo arduo y por largas temporadas, la presión para responder directamente a los clientes.

- *La boca*, representa la capacidad de digerir y asimilar los hechos basados en la experiencia. La adquisición de conocimiento basado en la experiencia y la habilidad para asimilarlo, es indudablemente un elemento clave del ímpetu empresarial. Los escritos de Lave y Wenger (1991) sobre la importancia del aprendizaje localizado subrayan esto. En términos pedagógicos, en un programa de espíritu empresarial el desafío es el de maximizar la oportunidad para el “uso práctico” del conocimiento adquirido, simulando para ello el mundo del aprendizaje del empresario mediante procesos de aprendizaje de hacer, copiar, etc... De igual forma, el uso de marcos heurísticos de referencia, está en la esencia de la capacidad del empresario para tomar decisiones intuitivas claras.
- *Los órganos de los sentidos* representan el aprendizaje conativo, cognitivo y afectivo. El eje central de los enfoques de las universidades para el aprendizaje (y de hecho, sin ninguna discusión en la educación como un todo) es el de la cognición con énfasis en la recepción del conocimiento, del reconocimiento, del juicio y la manera de recordar las cosas. No obstante, se puede aseverar (Ruohotie y Karanen, 2000) que la clave para el aprendizaje en la formación de empresarios radica en un enfoque de los aspectos conativos y afectivos del proceso de aprendizaje. El desarrollo afectivo se encuentra relacionado con la respuesta del sujeto, lo que le gusta o lo que no le gusta y sus sentimientos, emociones y estados de ánimo. El desarrollo conativo abarca la fuerza activa para darle sentido a algo (motivación, compromiso, impulso y lucha). La experiencia del autor en el trabajo con empresarios independientes ratifica la importancia del rol que juegan los sentimientos en el proceso de aprendizaje (“¿quién crees que eres tú para estarnos diciendo esto?” y “¿qué tiene que ver esto con mi empresa?”).

- *El brazo* describe la administración holística. El desafío para los empresarios de empresas independientes es administrar una empresa como un todo integrado, en el que “la necesidad de saber” surge de los problemas del desarrollo y de las oportunidades de la empresa. Se puede debatir que esta propuesta es de hecho común al desarrollo de todo tipo de organizaciones. El reto es, entonces, el de ver y organizar el conocimiento con base en los procesos de desarrollo de la organización, algo diferente a organizar las variables de entrada alrededor de los paradigmas funcionales convencionales. En lo relacionado con la supervivencia de una organización en sus primeros años el objetivo podría ser, por ejemplo, anticiparse a los problemas que podrían conducirnos al fracaso y de paso “presentarnos” el conocimiento de tal forma que le permita a la comunidad involucrada en una empresa poder anticiparse a los problemas de desarrollo antes de que estos ocurran y tomar una acción remedial (Gibb, 2002 a).<sup>6</sup> El principal desafío académico que se enfoca en la solución de problemas es el de construir conceptos surgidos de la práctica.

Esto significa que los investigadores en espíritu empresarial deben buscar nuevas formas de codificar el conocimiento con base en procesos de desarrollo de empresas y organizaciones, más que a través de bloques funcionales convencionales.<sup>7</sup>

- *El brazo* significa la relación de construcción de confianza. Esta es una tautología que sirve para plantear que en cualquier tipo de empresas y en cualquier tipo de contexto ello se hace a través de la gente. El autor ha postulado (Gibb, 1997) que una de las capacidades del empresario es la de aprender de las relaciones con los grupos de interés y educarlos –mostrándoles su futuro–, elemento clave para construir una empresa exitosa y así solidificar relaciones basadas en la confianza, por lo cual lucha el empresario. Mirar las organizaciones como polos para crear relaciones personales y focos de desarrollo basadas en la confianza es indudablemente el factor clave para

---

<sup>6</sup> Cuando el autor trabajaba como capacitador nacional para el servicio de asesoría de pymes en el Reino Unido sostuvo que cualquier consejero/ asesor que no pudiera brindar al menos quince razones sobre por qué las pymes tienen dificultades en los primeros años, no debería trabajar en este ente.

<sup>7</sup> Sostiene el autor que si las escuelas de negocios se hubieran dedicado a enseñar empresas independientes, estas nunca hubiesen buscado organizar el conocimiento de la forma como estas lo tienen organizado.

una sociedad empresarial (Fukuyama, 1995). Es también fundamental en un contexto de empresas el formular y crear un escenario para el desarrollo de la empresa limitado por las regulaciones formales y orientado a la reducción de los costos de transacción. La clave de este enfoque es identificar lo que el individuo necesita saber de cada grupo de interés en cada etapa de desarrollo de la organización (Durham y Leicester, 1999; Gibb, 1997).

Por ejemplo, desde la perspectiva del empresario, al tratar con un cliente importante sería necesario formularse al menos las siguientes preguntas:

- ¿Qué es lo que el empresario necesita saber acerca de la organización del cliente y de sus necesidades en cada etapa de la relación, en el transcurso del tiempo, con el fin de construir una relación plena que ofrezca confianza?
- ¿De quién se adquirirá este conocimiento?, ¿a quién se le transmitirá el conocimiento?, ¿cómo se diferencian sus necesidades?
- ¿Cuál es la mejor manera de adquirir este conocimiento?

Desde la perspectiva del cliente surgen varias preguntas:

- ¿Qué es lo que el cliente necesita saber acerca de la organización del empresario y de quién lo va a aprender?
- ¿Cuál es la mejor manera de difundir ese conocimiento y a quién se le debe difundir?

Finalmente es importante tener en consideración:

- ¿Cuál será el rol de las terceras partes (grupos de interés) en este proceso de aprendizaje y cómo se podría influenciar a estas personas?

Este mismo enfoque se puede aplicar a cualquier contexto organizacional.

- *Las piernas* representan la “administración de las iniciativas empresariales en diferentes contextos”. Ya se ha discutido que el contexto de una empresa con ánimo de lucro para la gestión de formación de empresarios es solo uno de los muchos contextos existentes. Algunos de estos se explorarán en más detalle a lo largo del artículo. Es claro, sin embargo, que las respuestas a las necesidades de una organización empresarial varían. La necesidad y el alcance para un comportamiento empresarial “efectivo” están supeditados al ambiente de tareas que enfrentan la organización y el individuo. El importante trabajo de Lawrence y Lorsch (1986) y posteriormente el de Covin y Slevin (1991)

subrayan la necesidad de cualquier organización de examinar y caracterizar la naturaleza de las complejidades e incertidumbres actuales en su ámbito de negocios, y especular cuál sería su respuesta apropiada en el futuro. Se debe anotar que en los contextos previamente descritos este enfoque de contingencia es válido tanto para individuos y familias, como para organizaciones, instituciones y empresas, pero en cada uno de ellos tiene su propia forma de expresarse.

- *La otra pierna* significa el desarrollo y diseño de la organización de carácter empresarial. La discusión planteada anteriormente sobre el contexto y ambiente de las tareas subraya la importancia de fomentar la capacidad para diseñar organizaciones empresariales de todo tipo con el fin de satisfacer las diferentes necesidades y ambientes. Tal organización empresarial puede ser definida como (después de Gibb, 1999) “Una organización que maximiza el potencial de los individuos dentro de ella, para buscar las iniciativas y el comportamiento empresarial, que conlleva un mejor desempeño organizacional y mayores logros de tipo personal.”

Los componentes clave de esta organización empresarial se describen en otro documento (Gibb, 2000). El diseño organizacional puede limitar el comportamiento de las iniciativas de creación de empresa o forzarlas a que se desvíen. Ha sido claramente demostrado (Gibb y Lyapunov, 1995) que la empresa controlada por el Estado en los antiguos países del bloque comunista se basaba en este modelo clásico. Esto no significa que no existiera un comportamiento empresarial en dichas organizaciones (la experiencia del autor fue que había gran conducta empresarial), pero generalmente se utilizó, bien sea para esquivar las restricciones burocráticas y mantener el desempeño de la organización, o se desvió por personas que empezaron a ejercer su propia actividad empresarial dentro de la organización.

- *Los pies* señalan la “recolección de ideas y la gestión de proyectos”. La identificación e implementación de la oportunidad son el núcleo de la actividad empresarial y uno de los aspectos más importantes a rescatar del paradigma convencional de empresas, con el valor agregado de que este se puede aplicar a cualquier contexto. El proceso por medio del cual se identifican y concretan las necesidades en producto/servicio es central al comportamiento empresarial y a menudo se puede incluir en un formato de gestión de proyectos. La gestión de proyectos es un excelente vehículo para la estimulación y la práctica

del comportamiento empresarial.<sup>8</sup> En este sentido, la clave del éxito de toda gestión radica en que el proceso no esté burocratizado o formalizado, sino que sea un camino de descubrimiento, experimentación, rastreo de los errores cometidos y de aprendizaje por iniciativas (algo íntimamente ligado con lo que ya se había mencionado como “materializar las cosas” (*effectuation*)). (Sarasvathy, 2001).

- *Un contexto de globalización.* Un imperativo clave en el diseño de este modelo social de formación de empresas en cada contexto es identificar las fuentes de incertidumbre y complejidad que generen la necesidad de una respuesta empresarial. En este sentido no se trata propiamente de forjar una empresa a partir de las presiones del mercado, pese a que dichas presiones sean una fuerza importante para esa respuesta. A continuación se presentará con mayor detalle qué tipo de incertidumbres y complejidades surgen en el “mundo de la vida” de todo tipo de organizaciones pero que no son necesariamente productos de presiones del mercado.

## Conclusiones

El objetivo de esta sección ha sido demostrar que es posible concebir un modelo de formación en espíritu empresarial que tenga unas bases más sólidas y prácticas comparadas con el modelo tradicional de las escuelas de administración. Este esquema tiene un mayor impacto, tanto como por el contenido como por el proceso de educación empresarial que conlleva. Su enfoque central está basado en el desarrollo de comportamientos, atributos y habilidades empresariales y en el diseño de organizaciones que puedan utilizar y estimular tales comportamientos. El modelo reconoce que la búsqueda de comportamientos empresariales puede ser valiosa en una amplia gama de contextos, no solamente en empresas con ánimo de lucro. Es importante tanto para la organización como para el individuo, para el trabajador, para el consumidor, para la comunidad y para la familia. De hecho, no se puede enfocar la enseñanza de espíritu empresarial en un contexto estrictamente de empresa como organización con ánimo de lucro, sino en la im-

---

<sup>8</sup> El ciclo de gestión de proyectos de actividades empresariales ha sido usado por mucho tiempo, desde el punto de vista de Durham, como base para el diseño de los programas académicos de educación en empresa.

portancia de crear una cultura empresarial comunitaria más amplia y por ende, construir un ambiente institucional de apoyo.

Un principio central del modelo es que la iniciativa empresarial es la clave para ayudar a las organizaciones e individuos a manejar, disfrutar y de hecho crear, incertidumbre y complejidad. Su valor, por lo tanto, depende de la naturaleza del ambiente de trabajo, y es importante anotar que una respuesta empresarial no siempre es deseable. Se ha argumentado que la actual política encaminada a la creación de una “cultura empresarial” surge de las presiones de la globalización. La identificación de la naturaleza precisa de estas presiones, tanto para los individuos como para las organizaciones, es un punto de partida útil para el desarrollo empresarial y para lograr intervenciones apropiadas.

## ¿Soluciones únicas para ambientes únicos?

El objetivo de esta sección es relacionar brevemente los modelos mencionados anteriormente con un número de contextos diferentes presentados al inicio de este documento.

### Educación<sup>9</sup>

La enseñanza de la iniciativa empresarial<sup>10</sup> en todos los niveles de educación se ha convertido en el enfoque principal de la política a ese respecto en Europa en la última década (Fundación de Capacitación Europea, 1996; la Comisión Europea, 2002) y continúa siendo de gran importancia en Norteamérica (Comisión Nacional sobre Emprendimiento 2000, Menzies y Gasse, 1999). Existe un número de preocupaciones principales, de las cuales quizás la más importante es encontrar un modelo que vaya más allá de lo que se describe en la Figura 2, y abarque aspectos más amplios de desarrollo de la capacidad empresarial en la

<sup>9</sup> Este contexto se trata con mayor extensión en otro trabajo presentado en esta conferencia (ver nota 3).

<sup>10</sup> Una distinción más clara y útil se puede hacer en el idioma inglés entre “entrepreneur” y “enterprising person”. La primera a menudo se refiere a la persona que se comporta “de manera empresarial” en el contexto de empresa (como dueño o administrador), en tanto que la segunda hace hincapié en alguien que presenta comportamientos innovadores y características individuales especiales en cualquier contexto (bien sea laborales, deportivos o de ocio). Esto se basa en la experiencia del autor. Al pedirle a los profesores que describan a una “enterprising person”, estos mencionan una serie de comportamientos, atributos y habilidades que en gran parte duplican los que la literatura asocia con el empresario.



sociedad como un todo, descritos en la Figura 3. En el Reino Unido, por ejemplo, en el campo de la educación superior el enfoque es el de desarrollar un modelo de formación de empresarios que sea aceptado por todas las universidades y cuyo núcleo central es diferente al de las escuelas de administración de empresas, tal como lo describe el esquema presentado en el Anexo 1 (Consejo Nacional para el Espíritu Empresarial del Graduado, 2006). Un deseo similar para una aplicación más amplia del concepto de espíritu empresarial se ha expresado en los Estados Unidos (Kauffman, 2005), lo cual conduce a conceptos muy interesantes como *Intellectual entrepreneurship* (Cherwitz, 2002).

En un espectro que abarca el sector de educación elemental, la educación secundaria y la educación superior, se está haciendo mayor énfasis en el desarrollo de una persona con iniciativa empresarial.<sup>11</sup> Los aspectos clave de esta perspectiva son:

- ¿Cómo incorporar el espíritu empresarial (la empresa en el sistema educativo como un todo) en lugar de manejarlo como una simple asignatura en una escuela de administración de empresas o en la educación vocacional?
- ¿Cómo brindarles a los catedráticos herramientas para que generen y divulguen cultura empresarial en lugar de ser simples “instrumentos de transmisión de conocimiento empresarial”?
- ¿Cómo lograr que se incorpore esta área en el sistema educativo desde la escuela primaria y la secundaria hasta el sector vocacional y la educación superior?
- ¿Cómo definir resultados claros con respecto al potencial de entrada que se puede evaluar?
- ¿Cómo desarrollar mejor las pedagogías, los materiales y los programas para satisfacer las necesidades estipuladas anteriormente y encontrar el tiempo en el currículo?
- ¿Cómo motivar mejor y capacitar a los profesores?
- ¿Existe la necesidad de segmentar los enfoques para satisfacer los diferentes niveles de aptitud y de habilidades?

---

<sup>11</sup> Ver por ejemplo los resultados de un taller en Londres (2006) organizado por Enterprise Insight que es un ente líder en el Reino Unido enfocado en educación en espíritu empresarial en las escuelas y universidades ([www.enterpriseinsight.co.uk](http://www.enterpriseinsight.co.uk))

También se puede afirmar que el modelo convencional no satisface fácilmente estas amplias necesidades. Este nuevo modelo necesita desarrollarse en un contexto distinto al de las empresas con ánimo de lucro, con un enfoque holístico para la organización del conocimiento, con un énfasis fuerte en la variedad pedagógica y el aprendizaje experimental, con un entendimiento de cómo diseñar organizaciones empresariales de todo tipo y en términos de resultados, un enfoque más fuerte en la creación de empatía de la estructura mental con la mentalidad empresarial (Anexo 1). El hilo conductor de este enfoque es el de preparar a los jóvenes, por un lado para un mercado laboral flexible; por el otro, para una sociedad de auto-ayuda, y finalmente para que puedan crear su propia empresa.

### *Otros contextos organizacionales*

De acuerdo con las preocupaciones planteadas anteriormente, es claro que “la vida real” del empresario es cada vez más compartida por personas con iniciativa empresarial de todo tipo de ocupaciones, tal como sucede en las estructuras familiares y sociales. Esto se puede lograr en un programa de formación<sup>12</sup> en el cual se invita a los estudiantes a conducir entrevistas con un amplio número de individuos en la sociedad local (pensionados, desempleados, policías, doctores, trabajadores sociales, profesores, enfermeras, políticos locales, estudiantes, etc.). El propósito es que exploren con ellos las incertidumbres y complejidades que ellos afrontan en la vida moderna como trabajadores, como miembros de familia, como miembros de la comunidad y como consumidores, para identificar las distintas respuestas empresariales que ellos dan a estos desafíos. A partir de este ejercicio es claro que existe un contexto muy amplio para el forjamiento de empresas. La jefa de una antigua clínica estatal en Porec, Croacia, por ejemplo, se enfrenta con un amplio rango de oportunidades y amenazas. Entre las oportunidades y complejidades que se le presentan en su vida se encuentran: la entrada de austriacos y alemanes que buscan tratamiento y están deseosos de pagar generosamente y vienen preparados con un diagnóstico previo; el amplio acceso mundial a través de tecnologías de información sobre las prácticas clínicas a nivel global; una nueva libertad para reclutar y administrar de una manera mucho más flexible. Existen también numerosas incertidumbres relacionadas con dificultades

---

<sup>12</sup> En la maestría del programa mentalidad empresarial en la Universidad Strossmayer en Osijek, Croacia.

en retener el personal en un “nuevo mercado laboral”, el cumplimiento de las obligaciones de una organización pública con pacientes locales tradicionales, el responder a la naturaleza de cuidado de un paciente cada vez más exigente, ya que los “extranjeros” esperan lo mejor de la práctica internacional y a menudo traen sofisticados diagnósticos; la competencia a partir del crecimiento de la práctica privada; la presión que ejercen las compañías farmacéuticas y la necesidad de hacer nuevos arreglos de tipo contractual con el Estado con criterios de desempeño incorporados, etc.

Agrégueseles a estas presiones cambios en sus circunstancias domésticas y que existan mayores necesidades para una respuesta empresarial. Estas respuestas personales y de iniciativa empresarial se analizan conceptualmente de manera mucho más fácil en el modelo 2 que en el modelo 1. Manejar la clínica como una empresa con ánimo de lucro es muy simple y de cierta manera distorsiona un paradigma. No hace falta hacer alardes de imaginación para identificar cómo se podría afectar de igual forma a otras poblaciones.

Las exigencias más amplias a nivel contextual, sin embargo, van más allá de estos ejemplos. Ciertamente en el Reino Unido se puede observar que el compromiso creciente del Gobierno para la creación de mercados en servicios públicos y el crecimiento de nuevas disciplinas que abarca la administración, la cual se han extendido al sector salud, a la educación, a los servicios sociales e incluso a la policía, han implicado la adopción de modelos de administración esencialmente corporativos con énfasis en un escenario especial, con sofisticados sistemas de control usando tecnologías de información, con recolección de más información y paradójicamente más papeleos (Power, 1997; Boyle, 2000; Pollock, 2004) . Se puede comprobar que muy poco de esta reorganización va verdaderamente de la mano con los conceptos de espíritu empresarial, lo cual resulta en que las organizaciones corporativas desarrolladas están siendo cada vez más atacadas desde el interior de estos servicios (*The Times*, 2007; *The Guardian*, 2007). El autor, como alguien seriamente comprometido con el sector de la educación en un sentido amplio, piensa que el modelo tradicional de las escuelas en Inglaterra se debe transformar en una institución con visión empresarial, con grandes niveles de libertad para los docentes y con redes de colaboración basadas en la confianza, en lugar de tener un modelo dominado por objetivos, presupuestos, planeaciones de lecciones detalladas, sistemas de gestión, descripciones apretadas de trabajo y con escuelas y resultados académicos que se evalúan cotejándolos con tablas de rendimiento y desempeño (el fatal resultado de la revolución gerencialista)

(Gibb, 2006b).<sup>13</sup> Sin el diseño de un modelo de iniciativa empresarial en estas organizaciones (tal como se propone en el modelo 2), es difícil estimular el comportamiento empresarial innovador y efectivo, excepto por aquellos que se desvían del camino.

### *El contexto individual*

El tipo de ejercicio descrito anteriormente (el de buscar las fuentes de la incertidumbre y la complejidad en la vida, con la presiones asociadas por conductas empresariales o de empresa) significa un fuerte apoyo al aserto de que no solamente en el contexto de trabajo u organizacional se necesitan respuestas empresariales. Los factores que están en la lista de la figura 1, bajo el título de “respuesta individual”, muestran el tipo de presiones domésticas experimentadas por los individuos, como consumidores, trabajadores, miembros de la comunidad y de la familia. En economías en transición, por ejemplo, los nuevos mercados laborales inciertos, la adopción de prácticas y estándares internacionales, el abandono de la vivienda subsidiada y a menudo relacionada con el trabajo, el nuevo consumismo, el crecimiento del crédito y la deuda, la ruptura de la unidad de familia extendida, la movilidad geográfica y la posesión de casas, han creado un nuevo mundo de incertidumbre y complejidad donde se necesitan las respuestas empresariales.

La evidencia de la alta relevancia que para su futuro asignan los estudiantes a los comportamientos y atributos empresariales se deduce de los experimentos llevados a cabo por el autor como parte de una serie de clases de maestría en espíritu empresarial dadas a los estudiantes en universidades del Reino Unido, a quienes se les pidió clasificar la importancia de un número de atributos empresariales para su futuro trabajo, su vida social y su ocio cuando finalicen sus estudios. Las respuestas (Anexo 6) sustentan la amplia relevancia del paradigma empresarial como se presenta en el modelo 2. Es importante anotar que cuando se les pidió a los estudiantes que indicaran en qué grado consideraban ellos que habían desarrollado estos atributos en su experiencia universitaria, la calificación de la respuesta no fue tan abrumadora (particularmente con respecto al impacto del componente formal de la vida universitaria).

---

<sup>13</sup> Para ahondar al respecto (en lo cual el autor no está de acuerdo en su totalidad), Ver Tooley 2000, particularmente en el capítulo 7.

### *El contexto del empresario de pyme*

Las empresas pequeñas independientes sostienen una posición ambigua en la literatura académica. Debido a la amplia aceptación de la noción schumpeteriana de la naturaleza excepcional y de cierta manera heroica del empresario (1934), muchos autores argumentan que se debe hacer una distinción entre el propietario y el empresario. De hecho varias definiciones (ejemplo la de Stevenson) distinguen claramente lo que representa ser propietario y lo que significa ser empresario, en forma similar a Schumpeter separa los empresarios de los inversionistas. El autor considera que el verdadero mundo del empresario independiente, del cual la calidad de propietario es solo una parte, tal como se describió anteriormente, es prueba fehaciente de lo que se requiere para estimular el comportamiento empresarial (Gibb, 2002 b). La metáfora de Schumpeter se queda sin peso. Primero, este aserto supone que la innovación exitosa entraña grandes cambios, en tanto gran parte de la literatura actual afirma que la búsqueda de innovaciones incrementales sobre una base continua es el factor clave para la empresa con dinámica empresarial (Courtney *et al.*, 1999). Segundo, tal como ya se dijo, este planteamiento parece negar que el individuo puede tener una carrera con altos niveles de iniciativa empresarial (en términos de comportamiento) como un individuo auto-empleado, pero sin el deseo de crecer. Tercero, esta concepción parece enfocarse solamente en la adquisición de cosas físicas. Por el contrario, los componentes clave de la innovación emprendedora, radican en la capacidad psicológica de anticiparse a los acontecimientos y, mucho más importante, en ser propietario de las redes (las personas que saben) y del conocimiento (el saber hacer).

Por lo general el empresario parece reacio a comprar ofertas formales de entrenamiento y capacitación relacionada con el desarrollo empresarial. Al respecto, la historia de estos servicios (SDN), (BDS) tanto en países desarrollados como en los llamados países en desarrollo se ha caracterizado como un proceso de soborno mediante subsidios directos o indirectos a las pyme para que tomen las ofertas de entrenamiento y consultoría. Incluso el “nuevo” paradigma del modelo BDS, dirigido hacia el mercado tiene a menudo elementos fuertes de subsidio (Gibson, 1999) a través, por ejemplo de sistemas como los “cupones”. Sin embargo, puede ser sana la decisión de los propietarios de las empresas pequeñas de no comprar capacitación/entrenamiento a costo total porque la oferta del producto no amerita la inversión (Gibb, 1994). En este sentido, las razones radican sustancialmente en las críticas que hemos hecho al modelo tradicional de desarrollo del espíritu empresarial. En el mundo del propietario, el desarrollo

de la empresa equivale al desarrollo de la organización, que a su vez equivale al desarrollo de la administración. El modelo ilustrado en la Figura 3 ofrece la posibilidad de crear una organización “desarrolladora” de conocimiento con énfasis en la administración holística, administración de relaciones, aprendizaje experimental e inteligencia emocional.

### *El contexto corporativo*

Como ya se había anotado, la mayor presión para la capacitación en iniciativa empresarial, en sentido amplio, la ejercen las grandes empresas que buscan empleados innovadores, emprendedores, con capacidad de hallar oportunidades y de tomar iniciativas en las nuevas estructuras basadas en redes, en cadenas de valor y en alianzas estratégicas. Hay evidencia que demuestra que el fenómeno de reducción de personal en las empresas, la reingeniería, la reducción de capas jerárquicas en las pirámides de poder y las experiencias de re-estructuración de los años ochenta y noventa, al tiempo que crearon muchos desafíos en el diseño de las organizaciones, tuvieron un significativo efecto negativo en cuanto a la motivación y al desempeño de muchos empleados que la empresa mantuvo, lo que trajo como resultado el estrés y ansiedad (Worrel *et al.*, 2000, Sahdev y Vinnicombe, 1997). Este fenómeno también se ha analizado por el autor (Gibb, 2000 b), quien ha identificado que gran parte de estos fenómenos se deben a las fallas en el rediseño de la empresa y primordialmente de sus líneas de actividad, a más de la ausencia de capacitación a los gerentes y de la fuerza de trabajo para enfrentar las condiciones de mayores niveles de incertidumbre y complejidad. El fenómeno de “intraempresarialidad” de los ochenta (Pinchot, 1985) parecía perder fuerza con el enfoque de las escuelas de administración de empresas que le prestaban atención a la apertura de nuevas empresas, en las corporaciones, los *spin offs* y los *buy offs* (compras de empresas). Los componentes del modelo empresarial 2 permiten visualizar un enfoque más amplio, que ha sido aplicado por el autor en la re-estructuración de grandes empresas, principalmente de propiedad del Estado, en el contexto de economías en transición.

### *El contexto de los grupos de interés*

En las últimas dos décadas se le ha prestado gran atención al asunto de crear ambientes en los cuales crezca la cultura empresarial. Con base en el paradigma del mercado, esta visión se ha enfocado a reducir el peso de las regulaciones sobre

la empresa. Los gobiernos en los países en desarrollo han estado presionados por los enfoques de diseño institucional del neoliberalismo definidos por el Banco Mundial y el FMI, en particular en sus actividades estructurales de ajuste para abrir mercados (Stiglitz, 2002) y crear las condiciones para la actividad empresarial. Igualmente se ha debatido ampliamente la bondad de los servicios de desarrollo empresarial de las agencias internacionales para enfocarse al mercado.<sup>14</sup> La fuerte influencia de estas organizaciones en la difusión de una cierta ideología y cultura institucional se verá posteriormente en este documento.

Pese a las críticas que se le pueda hacer a los enfoques citados, hay que decir que ellos han tomado en consideración los puntos de vista de los grupos de interés (los bancos, la profesión legal, los contadores, el gobierno “local y nacional”, asociaciones representativas, los entes reguladores, los medios de comunicación, la educación y por encima de todo las redes de consumidores y proveedores), pues estos son clave para establecer un campo de acción que dé apoyo para el desarrollo de la actividad empresarial. Otro problema importante, abordado por este autor (Gibb, 2002 c), es que la cultura institucional de muchas de las organizaciones anteriormente mencionadas es ajena a la forma empresarial de hacer cosas, controversia que se planteó anteriormente. Por ejemplo, en las economías en transición se puede afirmar que el verdadero desafío de crear iniciativas empresariales efectivas radica no solo en educar a los empresarios, sino en transformar la capacidad del ambiente para que los grupos de interés tengan una empatía real y den soporte a la cultura empresarial. Las agencias de ayuda internacional han hecho mucho énfasis en la reescritura del marco legal regulador para la creación de empresas. El asunto clave en el desarrollo de un ambiente regulador que dé apoyo al proceso empresarial, va más allá de una legislación o de sus reformas: toca con la creación y llega a la creación de organizaciones con capacidad de operar en el marco de la normatividad vigente, e interactuar empresarial y flexiblemente con las empresas locales y la comunidad. La experiencia del autor, como asesor en Rusia y Ucrania en los años noventa en el desarrollo de departamentos nacionales para la gestión de la pequeña y mediana empresa, señala que gran parte de su enfoque de ayuda técnica se basó en el desarrollo de una nueva legislación en circunstancias en las que se carecía de ella o había poca capacidad para ponerla en práctica localmente. El imperativo de capacitar al sector público para tratar la

---

<sup>14</sup> Ver el debate de los últimos cinco años en el *Journal Small Enterprise Development*.

actividad empresarial, no es un problema sólo de los países en vía de desarrollo o de las economías en transición. En una reciente conferencia en el Reino Unido sobre espíritu empresarial, el ex jefe de un importante departamento de servicios civiles afirmó que era imposible crear una cultura empresarial en el Reino Unido con la actual mentalidad de las personas del servicio civil.<sup>15</sup>

Un planteamiento ya visto en líneas anteriores subraya la importancia central que tienen las relaciones en el aprendizaje de las pequeñas empresas, aunque esto se aplica en cualquier contexto. Ya Gibb en 1997 había resaltado que era más importante capacitar a los grupos de interés para trabajar en sociedad y aprender unos de otros, que la operación independiente de dichos grupos. Con la red de usuarios internos y externos de la empresa para el desarrollo empresarial, las asimetrías de poder institucional juegan un papel importante. Las grandes empresas ponen las condiciones como las firmas pequeñas pueden entrar a ser parte de su cadena de proveedores. Los bancos y compañías de capital de riesgo definen cómo se negocian los préstamos y cómo se invierte el capital. Las grandes empresas tienen, como es lógico, una mayor influencia en la expedición de los marcos legales nacionales y locales que afectan su administración o su modo de operación. En ese contexto el plan de empresa es clave para las relaciones administrativas.

El modelo 2 es apropiado para suplir las falencias descritas anteriormente, con un mayor enfoque en la empatía, el diseño empresarial, la gestión de relaciones y el aprendizaje de la acción; y da importancia a la comprensión de las etapas de desarrollo de la organización.

### *Contextos culturales e ideológicos diferentes*

Cualquier modelo de espíritu empresarial y de desarrollo de empresa que sea efectivo a escala mundial, debe ser sensible y capaz de encontrar resonancia en diferentes contextos culturales e ideológicos. Las maneras de pensar, hacer, y comunicar las cosas; los métodos de organizarlas y los estilos de aprenderlas reflejan las diferentes condiciones culturales y las distintas etapas de desarrollo económico y social. Pero se puede argüir que aún dentro de estas diferencias, los países pueden lograr resultados empresariales bastante similares. Un clásico

---

<sup>15</sup> Enterprise Insight Conference. Queen Elizabeth Conference Centre. 2004



ejemplo es el de China, cuyo PIB ha crecido desde 1979 a tasas que van del 8% al 10% anual. Hasta cerca de finales de los noventa, prácticamente este crecimiento fue fruto de los esfuerzos de Township and Village Enterprises (TVE). y no de las reformas del programa de ajuste estructural (Structural Adjustment Programme) exigido por el Banco Mundial y el FMI. Durante este periodo no hubo conceptos claros sobre la capacidad de ser propietario (de tipo colectivo, por contrato, por el Estado, semi-independiente, por cooperativa y a menudo por una mezcla de todas); no había un ambiente regulador concreto; faltaban mercados verdaderamente abiertos (pero con alto grado de proteccionismo local); se carecía de un sistema bancario verdaderamente transparente según la concepción occidental; no existía un método de transferencia de propiedad y de hecho tampoco existían los elementos clave diseñados en Occidente para el desarrollo, incluido, claro está el concepto de “democracia” (Gibb y Li, 2003 y Gibb, 2006). La idea generalizada de que el desarrollo de China es simplemente el resultado del descubrimiento de la economía del mercado capitalista, es en cierta forma errada. Diferentes estudios, algunos ya mencionados, afirman que la clave del éxito de China radica en los altos grados de autonomía financiera local; en las fuertes interrelaciones e interdependencia internas en condiciones disímiles; en el alto grado de proteccionismo local que permite el desarrollo de tecnología apropiada para hacer las cosas sin que se comparen con los productos occidentales superiores; y quizás, lo más importante: la operación de *Guanxi*, un sofisticado sistema de intercambio de relaciones basado en favores personales (Luo, 1997).

Los procesos de re-estructuración en economías en transición son útiles para evaluar la influencia de los paradigmas del espíritu empresarial en el rediseño de las organizaciones. Se podría decir de manera simplista, que la apertura de mercados y la privatización de organizaciones conducirían a un emprendimiento efectivo que ha sido en gran medida responsable de la creación del actual capitalismo oligárquico dominante, generador de grandes inequidades y de un ambiente regulatorio corrupto, quizás más evidente en Rusia. Gibb y Lyapunov sostienen que la principal falla de Rusia en el tema que nos ocupa fue no reconocer la importancia de cambiar la cultura de las organizaciones a través del tiempo para incorporar los conceptos clave de la organización empresarial. Las empresas rusas fueron siempre no solo espejos ineficientes de las compañías de Occidente sino un tipo muy diferente de organización comunitaria que satisfacía las funciones sociales de empleo pleno, provisión de vivienda y beneficios, servicios de salud, cuidado del niño, locaciones para vacaciones, etc. Además, tales organizaciones

tuvieron un gran número de actividades internalizadas que en otras estructuras políticas se organizarían como firmas independientes, pero bajo el comunismo no se les permitió operar como tales. Administrar el proceso de cambio obligó a tratar de cambiar también la cultura de las organizaciones, y a encontrar formas innovadoras de transferir responsabilidades sociales, liberando con ello gradualmente el potencial empresarial interno; a crear instituciones que apoyen a los grupos de interés y sus actividades sobre la base de “lo que se necesita hacer”. La apertura de mercados por medio de un proceso que les permitía a las empresas occidentales entrar a recoger y escoger la mejor parte de la empresa, fue sin lugar a dudas un error, como lo fueron los procesos de privatización copiados de la experiencia de Occidente. El monopolio de empresas manejadas por el Estado con prácticas deshonestas dio como resultado monopolios privados corruptos y un ambiente de iniciativa empresarial desviado. Muchos resultados similares se han visto en varias economías en transición y de hecho en contextos en países en desarrollo con los procesos de privatización.

Teniendo en cuenta la experiencia del autor, se puede decir que el modelo de espíritu empresarial alternativo 2 propuesto anteriormente, tiene mucho que ofrecer en estos contextos. En primer lugar, este modelo sustituye el paradigma del espíritu empresarial basado en la noción simplista de que está netamente dirigido por el mercado. La empatía con las culturas, el encontrar formas innovadoras de liberar comportamientos de iniciativa empresarial dentro de las formas de hacer las cosas (la comunidad de práctica), el explorar las diferentes formas de gestión de relaciones y el diseño de una organización holística mientras se identifican oportunidades sistemáticas para poder tomar decisiones conjuntas encaminadas al desarrollo, son todos ellos elementos incorporados en este nuevo modelo. Ser sensible a las raíces fundamentales de la energía empresarial es de gran importancia en las organizaciones o sociedades. En Cuba, por ejemplo, donde ha habido muchas innovaciones de espíritu empresarial social, la energía raíz parece derivarse de un sentido de “espaldas contra la pared” de identidad nacional (ver, por ejemplo, Richard Gott en *The Guardian*, 2006). La literatura sobre el espíritu empresarial reconoce la importancia de la respuesta ante la adversidad como motor de este sentimiento.

### *Los peligros de legitimización “institucional” del modelo dominante (1)*

A lo largo de este trabajo se ha reiterado la necesidad de un paradigma de espíritu empresarial más amplio, que se ajuste mejor a las actuales exigencias

de la sociedad. Esto no demerita el valor del trabajo académico en esta área, ampliamente reseñado – y por tanto “legitimado”– en los *journals* académicos. Pero sí exige preguntarse hasta qué punto el paradigma se ha institucionalizado y moldeado para dar forma a las necesidades académicas, en contravía de las necesidades de las sociedades y de las organizaciones. El filósofo francés Bourdieu, en su teoría de la práctica, ha demostrado cómo los agentes académicos se sustentan en su forma particular de ver las cosas, apelando para ello a coaliciones y al “hurto” de ideas y conceptos preconcebidos de muchos autores (1999). Y en verdad hay un eminente cuerpo de apoyo a la visión de las escuelas de administración de empresas como un todo, y al seguir este proceso han perdido su camino al buscar una legitimidad académica muy estrecha en oposición a la legitimidad que lograrían en el amplio mundo de la administración (Porter, 1997; Mintzberg, 2004; Ghoshal, 2005; Pfeffer y Fong, 2002; Bennis y O’Toole, 2005). El autor piensa humildemente, que en estas reflexiones debería incluirse el tema del espíritu empresarial.

Hay dos conceptos clave acerca del peligro de legitimizar la visión tradicional del espíritu empresarial. Uno, ya visto, es la traducción del paradigma del espíritu empresarial al lenguaje, a la cultura y a la organización funcional de las empresas y de las escuelas de administración de empresas. Gran parte del trabajo académico de los doctorados en espíritu empresarial parece apoyarse en esto, y en su intento de difundirlo y aplicarlo con base en la publicación de artículos de gestión empresarial referidos a operaciones, mercadeo, finanzas y estrategias. Si se aceptan las razones dadas por el autor, los procesos pueden ser vistos como la intención de crear “soluciones únicas para ambientes únicos”.

El segundo peligro se relaciona con el primero, pero es mucho más grave. Existen muchos trabajos que se refieren a los nocivos efectos de la transferencia de prácticas coloniales occidentales a economías en desarrollo, proceso que indudablemente está siendo apoyado por la ideología de las principales agencias de transferencia internacional, como se explicó anteriormente. Algunas autoridades eminentes (ver, por ejemplo, Chang, 2002 y 2003), afirman que el resultado de este proceso es que los arreglos institucionales, en el sentido northiano, (North) se transfieren por medio de estructuras organizacionales en sociedades que no coinciden con la etapa del desarrollo del país transferente del cual provienen. Por ejemplo, se puede ver que el sistema bancario en Sudáfrica y de hecho en muchos países africanos, es un clon del sistema de Occidente, diseñado primariamente para adaptarse a las necesidades de compañías grandes, principalmente extran-

teras. Este organismo no ha “crecido” para satisfacer las necesidades del sector de la economía de la mayoría de los países subdesarrollados. El autor piensa que si el sistema bancario del Reino Unido, como está ahora, se trasladara al siglo XIX posiblemente no hubiese sucedido la revolución industrial.<sup>16</sup> Este mismo argumento se podría utilizar para evaluar el sistema educativo, las estructuras reguladoras de las empresas, las legales y de otra naturaleza. Incluso también se podría evaluar con él el concepto de democracia. Se ha afirmado (Ferrand, 1999) que la penetrante cultura institucional externa adoptada puede generar una discontinuidad en el desarrollo. En el caso de Kenya, por ejemplo, los costos de transacciones son prohibitivos y se han convertido en barreras para entrar al sector formal de la economía (Ferrand op. cit.).

Más aun, agregamos nosotros, en el proceso de transferencia de estructuras organizacionales y formas de hacer las cosas entre los países, subyace la transferencia institucional de ideologías y de conceptos de índole cultural,<sup>17</sup> de procesos de organizaciones y de puntos de referencia, que se incrustan en el tejido de los programas de ajuste estructural por un proceso asimétrico de poder (Gibb, 2000c). Por ejemplo, si en una sociedad es común el trabajo infantil, es posible que esta nefasta costumbre se transfiera a otras sociedades. A los países en desarrollo se les compara con las prácticas de transparencia de los países del Primer Mundo y se les brinda ayuda para alcanzar estos estándares; se trasplantan a ellos organizaciones de los países avanzados o se introducen por medio de un proceso de privatización. En Croacia, por ejemplo, una economía en transición, prácticamente hoy todos sus bancos pertenecen a capital extranjero. Incluso existe evidencia histórica de que aun en países del Primer Mundo los bancos locales pertenecientes a pequeños grupos desempeñaron un papel relevante en el desarrollo de las pequeñas empresas (ver el ejemplo alemán en Sauer, 1984).

En algunos casos, los sistemas que se han probado de forma menos exitosa en los países desarrollados se imponen en el mundo en desarrollo. El modelo Seta de entrenamiento industrial (sistema de donación con exención de impuestos para estimular la capacitación en las empresas) en Sudáfrica, está basado en la práctica

---

<sup>16</sup> Se puede afirmar que el sistema financiero que apoyó a la revolución industrial era más cercano en su filosofía a la del modelo de microcréditos.

<sup>17</sup> Se ha cuestionado, por ejemplo, si los conceptos económicos de las ciencias sociales básicas ampliamente puestos en práctica en los países del Primer Mundo sean apropiados para las sociedades de los países en desarrollo. Ver Mukherji, P.N. y Sengupta, C (eds) *Universalidad y pobreza en las ciencias sociales. Una respuesta de Asia del Sur*. Sage Publications, Dehli.

de países del Primer Mundo. Incluso, en el caso del Reino Unido en los ochentas este modelo no fue exitoso y se abandonó. Tales mecanismos de “transferencia” pueden ocultarse en forma de procesos empresariales de solución de problemas mediante la experimentación, el cometer errores y aprender de ellos; en la invención de cosas sobre la base de la “necesidad de saber” y “de saber cómo” y, por lo tanto, mediante la adopción de una forma particular de hacer cosas.

Este escenario de “transferencia” ha tenido un claro efecto en el desarrollo del concepto de educación en espíritu empresarial en el mundo entero, el cual se ha adoptado con base en el modelo de escuelas de empresas primermundistas en los países en desarrollo y economías en transición. El contenido, práctica y procesos en las maestrías (MBA) han sido una copia al carbón con la ayuda internacional, y el paradigma de espíritu empresarial tradicional es parte del *buffet*. Esto posteriormente se ha reforzado mediante la transferencia de modelos de servicios en boga en las empresas de los países desarrollados y las tipologías de organizaciones en el campo de las pequeñas empresas, aunque muchas de estas formas de asistencia no son sostenibles en sus propios países de origen sin subvención pública considerable (Gibb y Haas, 1996). Aquellos que manejan estas organizaciones y programas “nuevos” tienen como referencia de “éxito” el concepto que prima en países desarrollados. Tal es el caso del esquema EQUIS en el Foro Europeo para Desarrollo de la Administración para las escuelas de negocios, el cual se convirtió en el sistema internacional de acreditación para las escuelas de administración. El personal de las escuelas de administración, capacitado en los países “cooperantes”, busca a través de sus investigaciones, las publicaciones y la cátedra, legitimarse de la misma forma y sobre la misma base de sus mentores. Adicionalmente otro aspecto, de no menor importancia, y que ha sido tratado en otros trabajos (Gibb, Singer y Korynski, 2005), se relaciona con la pregunta: ¿Todos estos esfuerzos en relación con el desarrollo del espíritu empresarial y creación de empresas, tendrán en cuenta las necesidades del país y de la localidad.

Evidentemente, el modelo 2, con su énfasis en la cultura, la empatía, el diseño organizacional, el proceso de desarrollo e integración con los grupos de interés local, tiene mayor potencial de aplicación y puede evitar los riesgos ya mencionados. De hecho, si no se tiene en cuenta varios aspectos culturales, es claro que cualquier proceso de reetiquetamiento simple y de transferencia puede ser disfuncional tanto en este modelo como con cualquier otro. Bourdieu sostiene que cuando se transfieren conceptos de una cultura a otra, hay que considerar el proceso de transformación, de selección, de etiquetamiento y de

clasificación, y además, debe comprenderse claramente qué alcance tiene este concepto en su campo de origen (Bourdieu, 1999).

## Conclusión

Este artículo, *Espíritu empresarial: ¿soluciones únicas para ambientes únicos?*, ha subrayado la importancia de esta pregunta. Y ha postulado que el concepto de espíritu empresarial debería legitimarse teniendo en cuenta hasta qué punto satisface las necesidades de una sociedad y no en el marco estrecho del contexto académico, particularmente el de las escuelas de administración de empresas, a través de la investigación y la publicación. Con las demandas de una sociedad civil abierta es necesario un nuevo paradigma que abarque a individuos y organizaciones en un contexto más amplio y los ayude a manejar y disfrutar un “mundo real” de mayor incertidumbre y complejidad, que es el motor que impele a adoptar un comportamiento empresarial organizacional e individual.

Se ha presentado, utilizando una ilustración, el modelo de iniciativa empresarial tradicional que se enseña en las escuelas de administración de empresas de Europa y Norteamérica; simplificación basada en una revisión académica profunda del tema que el autor presentó en otro escrito. Hemos afirmado que este modelo es inapropiado para tratar lo referente a la iniciativa empresarial, y por tanto hemos sugerido otro modelo, que se está experimentando en el Reino Unido para la enseñanza del espíritu empresarial en la educación superior. Esta nueva visión intenta abordar la formas de hacer las cosas con ímpetu empresarial, pensando, sintiendo, comunicando, organizando y aprendiendo. Gran parte de este modelo es teórico, aunque está basado en algunas experiencias. Brevemente hemos tratado de evaluar el paradigma tradicional sobre espíritu empresarial para cumplir con la exigencia de este documento y su planteamiento y hemos comprobado que no responde a las necesidades que surgen en diferentes contextos. Esperamos haber demostrado, por tanto, que el modelo “alternativo” brinda una respuesta a las necesidades de iniciativa empresarial en diferentes contextos y diferentes culturas. Finalmente, se han señalado algunos de los peligros “institucionales” de importar el modelo tradicional de espíritu empresarial de una sociedad a otra sin cuestionamientos de ningún tipo. Esperamos que, a más de haber llenado con este artículo una serie de vacíos conceptuales, hayamos logrado el objetivo principal de generar discusión alrededor de nuestro planteamiento central: crear respuestas únicas para ambientes únicos.



# Anexo 1

## Un patrón para el desarrollo de un programa en emprendimiento en la educación superior en el Reino Unido

### *La necesidad de un patrón*

A la luz del crecimiento de una variedad de programas en espíritu empresarial en el sector de educación superior y en muchos otros sectores, es clara la necesidad de un patrón o esquema para desarrollar la iniciativa empresarial. Dicho patrón o esquema requiere una definición de lo que es el espíritu empresarial en el área académica y en particular orientar este tema de vital importancia hacia una variedad de resultados prácticos de los programas en espíritu empresarial, para lo cual es preciso responder a los siguientes cuestionamientos:

- ¿Cuáles son los resultados esperados de los programas existentes en comparación con el patrón?
- ¿Acaso estos programas están siendo transmitidos?
- Si es así, ¿Con qué calidad se están transmitiendo y en qué puntos hay que mejorar el programa?
- ¿Cómo se están evaluando los resultados?

Actualmente se está llevando a cabo tal ejercicio de estudio comparativo por parte del NCGE. Este proceso facilitará la adopción efectiva de las ofertas existentes y será la base para agregar valor a dichos programas. También hará posible evitar la proliferación de prácticas irrelevantes o menos efectivas. La investigación dentro de varias ofertas de enseñanza del espíritu empresarial en la educación universitaria demuestra, por ejemplo, que gran parte de lo que se enseña es “acerca de” (superficial), en vez de ser “a través de” o “para”.

Un patrón también provee la base para:

- Una discusión enfocada en el concepto de espíritu empresarial en un contexto educativo.



- Un diálogo con todas las personas de la comunidad involucradas en una empresa, particularmente los legisladores y los fundadores.
- El desarrollo de un programa de educación y capacitación para legisladores, organizadores e instructores de educación en espíritu empresarial.

### *Áreas clave para la medición y fijación de resultados*

Estas se fijan a continuación en el esquema 1 y no son taxativas. Tampoco son un punto de referencia para evaluar la pertinencia o validez de los programas (muchos programas que valen la pena fracasan aun ajustándose a estos criterios).

*Esquema 1. Patrón de punto de comparación de los resultados clave potenciales.*

- A. Se han desarrollado comportamientos, habilidades y actitudes empresariales clave (es necesario acordarlas y fijarlas).
  - B. El estudiante claramente hace empatía, comprende y “siente” el mundo real del empresario.
  - C. Se han inculcado los valores clave del espíritu empresarial.
  - D. Se ha motivado hacia la carrera en espíritu empresarial y los estudiantes claramente entienden sus beneficios.
  - E. Los estudiantes comprenden los procesos (etapas) para conformar una organización, las tareas asociadas y las necesidades de aprendizaje.
  - F. Los estudiantes tienen competencias genéricas clave asociadas con el espíritu empresarial (los cómo genéricos).
  - G. Los estudiantes han asimilado los “cómo” clave para los procesos de arranque de una nueva empresa.
  - H. Los estudiantes comprenden la naturaleza de las relaciones que necesitan establecer con los usuarios internos y externos clave de la empresa y estar familiarizado con ellos.
- A. Comportamiento, actitud y desarrollo de habilidades empresariales.**
- En qué grado el programa se dirige a:
- Buscar oportunidades.

- Tomar de iniciativas.
- Tener una visión de desarrollo.
- Comprometerse para ver a través de las cosas
- Lograr autonomía.
- Tomar decisiones intuitivas con información limitada
- Fomentar la capacidad para construir redes de trabajo
- Generar un pensamiento estratégico
- Reforzar la capacidad de persuasión/venta
- Orientar al logro
- Tomar riesgo incremental.

#### **B. Creación de empatía con el verdadero mundo empresarial.**

En qué grado el programa ayuda a los estudiantes a “sentir” un mundo que implica:

- Vivir con incertidumbre y complejidad
- Tener que hacer todo bajo presión
- Sobrellevar la soledad
- Administrar de forma holística
- Tener que administrar una empresa sin suficientes ventas y con falta de ingresos
- Tener que administrar una empresa sin dinero en efectivo a la mano (carencia de ingreso)
- Construir relaciones de confianza y “quién es el que sabe”
- Aprender haciendo, copiando, inventar cosas, solucionar problemas.
- Manejar interdependencias
- Trabajar de manera flexible y por largo tiempo

#### **C. Valores clave del espíritu empresarial.**

En qué grado el programa busca inculcar y crear empatía con los valores clave de emprendimiento:

- Fuerte sentido de independencia.
- Desconfianza de la burocracia y sus valores.
- Creer en sí mismo/ hacer por sí mismo las cosas.
- Fuerte sentido de lo que se posee.
- Creencia en que las recompensas vienen como producto del esfuerzo propio.
- El trabajo arduo recompensa.
- El creer en lo que se hace convierte los cosas en realidad.
- Orientación a la acción fuerte.
- Creencia en los arreglos informales
- Fuerte creencia en el valor de la confianza y en la persona que conoce.
- Fuerte creencia en la libertad para tomar acción.
- Creencia en el individuo y en la comunidad, no en el Estado.

#### **D. Motivación para la carrera empresarial.**

En qué grado el programa ayuda a los estudiantes para:

- Entender los beneficios de una carrera en espíritu empresarial
- Comparar la carrera del empleado.
- Tener “héroes” con iniciativas empresariales, como conocidos y amigos.
- Tener imágenes de gente con iniciativa empresarial y actuar “solo como ellos”

#### **E. Comprensión del proceso de entrada en las empresas y tareas.**

En qué grado el programa orienta a los estudiantes a través de:

- El proceso total de establecer una organización a partir de una idea para sobrevivir y proporcionar claro discernimiento en cuanto a qué tipo de desafíos surgen en cada etapa.
- Ayudar a los estudiantes para superar los desafíos.

#### **F. Competencias genéricas de creación de empresas.**

En qué grado el programa crea la capacidad para:

- Encontrar una idea.
- Evaluar una idea.
- Ver los problemas como oportunidades.
- Identificar las personas clave que se van a influenciar en cualquier desarrollo.
- Crear la noción del quien tiene el conocimiento.
- Aprender de las relaciones.
- Saber dónde poder encontrar respuestas.
- Mejorar la auto-conciencia emocional, manejar y leer emociones y controlar las relaciones.
- Ver constantemente a la empresa y a uno mismo a través de los ojos de las personas de la comunidad involucradas en una empresa y particularmente de los clientes.

#### **G. Los cómo clave mínimos en una empresa.**

En qué grado ayuda a los estudiantes a:

- Ver los productos y servicios como combinaciones de beneficios.
- Desarrollar un paquete de servicio total.
- Dar un precio al producto y/o servicio.
- Identificar y acercarse a los clientes.
- Evaluar y aprender de la competencia
- Monitorear el ambiente con recursos limitados.
- Escoger estrategias de ventas apropiadas y manejarlas.
- Identificar el balance apropiado de un empresa para vivir de éste.
- Fijar patrones para el desempeño de operaciones y manejarlos.
- Financiar una empresa de manera apropiada a partir de diversas fuentes.
- Desarrollar un plan de empresas como un instrumento de comunicación entre relaciones.

- Adquirir u sistema apropiado para administrar dinero en efectivo, pagos, cobros, ganancias y costes.
- Escoger un buen contador.
- Manejar los requerimientos estatutarios con la menor discreción.

#### *Manejo de las relaciones*

Cómo el programa ayuda a los estudiantes a:

- Identificar a todas las personas de la comunidad involucradas en una empresa y a entender las necesidades que tienen en las etapas de arranque y sobrevivencia.
- Saber cómo educar a las personas de la comunidad involucradas en una empresa.
- Saber cómo aprender de los usuarios internos y externos de la empresa.
- Saber cómo construir y manejar mejor las relaciones con los grupos de interés.

## Anexo 2

### Valores en el diseño de la organización

El dilema entre espíritu empresarial VS Modelo burocrático y de negocios.	
Gobierno/ corporativo (Buscar)	Pymes emprendedoras (El ser)
El orden La formalidad La disponibilidad La información La demarcación clara La planeación La estrategia corporativa Las medidas de control Los estándares formales La transparencia La experiencia funcional Los sistemas La autoridad posicional La evaluación de desempeño formal	Desordenado Informal Confiado Observador Saturado Intuitivo “tácticamente estratégico” “lo hago a mi manera” Observado personalmente Ambiguo Holístico “libertino” Administrado por el propietario Expuesto al cliente/ red

#### *Valores y creencias asociadas con el espíritu empresarial*

- Fuerte sentido de independencia.
- Desconfianza de la burocracia y sus valores.
- Creer en sí mismo/ hacer por sí mismo las cosas.
- Fuerte sentido de lo que se posee.
- Creencia de que las recompensas vienen con esfuerzo propio.
- El trabajo arduo lleva a las recompensas.
- El creer en lo que se hace, convierte en que las cosas se vuelvan realidad.
- Orientación a la acción fuerte.
- Creencia en los arreglos informales
- Fuerte creencia en el valor de la confianza y en la persona que conoce.
- Fuerte creencia en la libertad para tomar acción.
- Creencia en el individuo y comunidad, no en el estado.

## Anexo 3

### “Formas de” iniciativa empresarial.

#### *Formas de hacer cosas*

- Intuitivamente.
- La estrategia de “qué pasa si”.
- Evadiendo las cosas.
- Enmendando las cosas.
- Búsqueda de oportunidades.
- Respondiendo a la presión de la gente de la comunidad involucrada en la empresa.
- A través de contactos.
- Discernimiento sobre la base de datos limitados.

#### *Formas de comunicar*

- Comunicación por escrito o de forma verbal.
- Comunicación basada en la confianza.
- Comunicación basada en el valor de la palabra.
- Comunicación mediante partes actuantes diferentes.
- Comunicación cara a cara, no la organización.
- Comunicación basada en el sentimiento.

#### *Formas de pensar.*

- Pensamiento a través de reglas experimentales /heurísticas.
- Pensamiento a través de marcos de referencia.

- Pensamiento dentro de umbrales de potencial.
- Pensamiento irracional.
- Pensamiento intuitivo.
- Pensamiento dentro de los límites de la experiencia.
- Pragmático.

### *Formas de organizar*

Para proveer a los miembros de la organización con mecanismos de propiedad, de control, de grados de libertad, de capacidad para crear redes, de responsabilidad para ver a través de las cosas, de recompensas ligadas al esfuerzo y al éxito con los clientes, de habilidad para aprender de los errores y de todas las personas involucradas en una empresa.

- Informal y en superposición
- Ejecutada en labor conjunta mediante la cultura de no control.
- Compartiendo estrategias.
- Proyecto basado en la organización.

### *Formas de ver las cosas*

#### *Agresivamente*

- No a través de listas de revisión y planes.
- De forma defensiva y “el estilo de vida”
- A través de la cultura.
- Cautela propia de recursos.
- Resistiendo la formalización innecesaria.
- Buscando valor en la práctica.

### *Formas de aprendizaje*

#### *El aprender haciendo*

- A través de la copia.
- A través de las personas de la comunidad de empresas.



- A través de situaciones bajo presión.
- A través de ensayo y error.
- A través de la solución de problemas de manera creativa.
- A través del aprovechamiento de las oportunidades.
- A través del aprovechamiento de la oportunidad que brinda la práctica repetida.
- A través de la necesidad de conocer la base de algo.
- A través del conocimiento del enfoque.
- A través del conocimiento de las redes que unen el saber hacer.

### *Maneras de sentir*

- A través del ego.
- A través de los valores propios del individuo
- A través de la perspectiva familiar.
- A través de la autonomía.
- A través del discernimiento de la gente.
- A través de filtros de valores (conceptos de anti-burocracia, formalidad, afinidad, auto aspiración)

# Anexo 4

## Comportamientos, actitudes y habilidades empresariales.

### *Comportamientos Empresariales*

La búsqueda y aprovechamiento de las oportunidades.

- Toma de iniciativas para hacer que las cosas se vuelvan una realidad.
- Solución de problemas en forma creativa.
- Gestión de forma autónoma.
- Toma de responsabilidad de las cosas y de poseer cosas.
- Ver a través de las cosas.
- Establecer redes de trabajo de forma efectiva para manejar la interdependencia.
- Poner las cosas juntas de manera creativa.
- Haciendo un discernimiento para tomar riesgos calculados.

### *Atributos empresariales*

- Ambición y orientación hacia el logro.
- Auto-confianza y creer en uno mismo.
- Perseverancia.
- Altos niveles de autonomía y control.
- Orientación a la acción.
- Preferencia para aprender haciendo.
- Trabajo duro.
- Determinación.
- Creatividad.

*Habilidades empresariales*

- Solución de problemas creativa.
- Persuasión.
- Negociación.
- Venta.
- Propuesta.
- Manejo holístico de la empresa / proyectos / situaciones.
- Pensamiento estratégico
- Toma de decisiones intuitivas en situaciones de incertidumbre.
- Creación de redes de trabajo.

## Anexo 5

### Diseño de la organización emprendedora

Crear y reforzar el fuerte sentido de propiedad.

Reforzar los sentimientos de libertad y autonomía.

Maximizar las oportunidades para la administración holística.

Tolerar las ambigüedades.

Desarrollar de responsabilidades para ver a través de las cosas.

Buscar construir compromiso sobre el tiempo.

Motivarse en cuanto a la construcción de redes relevantes entre la gente y la comunidad que rodea a la empresa.

Establecer recompensas para la credibilidad del cliente y de la persona que está inmersa en una empresa.

Permitir que los errores sirvan como oportunidad de aprendizaje.

Apoyar el aprendizaje a partir de los usuarios internos y externos de la empresa.

Facilitar los métodos de aprendizaje de espíritu empresarial.

Evitar la demarcación estricta y de sistemas de control jerárquico.

Motivar un pensamiento estratégico.

Hacer contactos personales como base para construir confianza.

*Modificado de Gibb 2000*

## Anexo 6

### Cuestionario acerca de espíritu empresarial parte 1.

Una evaluación de la importancia de la capacidad de iniciativa empresarial para su futuro.

Las preguntas se enfocan en un número de capacidades/atributos empresariales. Puede usted proporcionar un estimado de la importancia de estos en relación con lo que usted quiere hacer cuando se gradúe de la universidad (trabajo, ocio, vida social).

Por favor, complete rápidamente, haciendo un círculo en el lugar apropiado: 7 representa altamente importante; 1, sin importancia.

Capacidad para ver las oportunidades en los problemas.	1	2	3	4	5	6	7
Capacidad de tomar iniciativas.	1	2	3	4	5	6	7
Capacidad para analizar los datos.	1	2	3	4	5	6	7
Capacidad de pensar creativamente.	1	2	3	4	5	6	7
Visión de futuro.	1	2	3	4	5	6	7
Ser optimista.	1	2	3	4	5	6	7
Sentido de propiedad (de eventos)	1	2	3	4	5	6	7
Determinación para ser independiente.	1	2	3	4	5	6	7
Capacidad para hacer juicios sobre la base de información limitada.	1	2	3	4	5	6	7
Capacidad para persuadir a otros.	1	2	3	4	5	6	7
Capacidad de utilizar redes sociales para avanzar en su carrera.	1	2	3	4	5	6	7
Capacidad de sentir que puede controlar su propio destino.	1	2	3	4	5	6	7
Capacidad para trabajar independientemente.	1	2	3	4	5	6	7
Uso imaginativo del conocimiento.	1	2	3	4	5	6	7
Deseo de ver a profundidad las cosas.	1	2	3	4	5	6	7
Capacidad para persuadir a otros	1	2	3	4	5	6	7
Tener muchas ideas.	1	2	3	4	5	6	7
Fuerte orientación para lograr cosas.	1	2	3	4	5	6	7

## Resultados

A partir de una muestra de cincuenta estudiantes universitarios (2005) que asisten a una clase de maestría en emprendimiento en la Universidad de Sussex, Brighton, organizado por SEEDA, Reino Unido.

								Formal	Informal
								(De 10 Personas)	
Capacidad para ver las oportunidades en los problemas.	1	2	3	4	5	6	7	4.5	5.7
Capacidad de tomar iniciativas.	1	2	3	4	5	6	7	4.3	6.3
Capacidad para analizar los datos.	1	2	3	4	5	6	7	6.3	5.4
Capacidad de pensar creativamente.	1	2	3	4	5	6	7	5.0	5.7
Visión de futuro.	1	2	3	4	5	6	7	5.1	5.8
Ser optimista.	1	2	3	4	5	6	7	4.4	5.6
Sentido de propiedad de los eventos	1	2	3	4	5	6	7	4.6	5.0
Determinación para ser independiente.	1	2	3	4	5	6	7	4.4	6.0
Capacidad para discernir sobre la base de información limitada.	1	2	3	4	5	6	7	4.9	5.5
Capacidad para persuadir a otros.	1	2	3	4	5	6	7	4.8	5.3
Capacidad de utilizar redes sociales para ventaja de la carrera.	1	2	3	4	5	6	7	4.8	6.4
Capacidad de sentir que puede controlar su propio destino.	1	2	3	4	5	6	7	4.8	5.6
Capacidad para trabajar independientemente.	1	2	3	4	5	6	7	5.8	6.0
Uso imaginativo del conocimiento.	1	2	3	4	5	6	7	5.7	6.6
Deseo de ver a través de las cosas.	1	2	3	4	5	6	7	5.8	6.2
Capacidad para persuadir a otros	1	2	3	4	5	6	7	4.8	5.4
Tener muchas ideas.	1	2	3	4	5	6	7	5.2	6.6
Fuerte orientación para lograr cosas.	1	2	3	4	5	6	7	6.0	6.3

## Bibliografía

- Ascari, A., Rock, M., Dutta, S. (1995), "Re-engineering and Organisational Change. Lessons from the Comparative analysis of Company Experience". *European Management Journal*. Vol. 13. Páginas 1-30
- Ashkenas, R. N. (1990) "A new Paradigm for Customer and Supplier relations" *Human Resource Management*. Vol. 29. Páginas 385 - 396
- Berggren, C. (1988) "Lean Production - the end of History?" *Work Employment and Society*. Vol. 7. Páginas 163-188
- Bourdieu, P. (1999) "Social conditions of the international circulation of ideas". En: Shusterman, R. (edt.) *Bourdieu. A Critical Reader*. UK: Blackwell Publishers. Páginas 220-229.
- Boyle, D. (2000) *The Tyranny of Numbers*. London: Harper Collins.
- Chang, H. J. (2002) *Kicking away the ladder*. London: Anthem Press.
- Brush, C. G., Duhaime, I. M., Gartner, W. B., Stewart, A., Katz, J. A., Hitt, M., Alvarez, S. A., Meyer, G. D., Venkatamaran, S. (2003), "Doctoral Education in the Field of Entrepreneurship". *Journal of Management* 29, (3) Pergamon. Páginas 309 –331
- Chang, H. J. (Edt.) (2003) *Rethinking development economics*. Anthem Press.
- Cherwitz, A. R. (2002), "Intellectual Entrepreneurship. A vision for graduate education", *Change*. November/December.
- Courtney, H., Kirkland, J. y Viguerie, P. (1999), "Strategy under Uncertainty", Chapter 1 in *Harvard Business Review* on "Managing Uncertainty". Harvard Business School Press.
- Covin, J.G. y Slevin, D. P. (1991), "A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour", *Entrepreneurship, Theory and Practice*. Páginas 16, pp. 7-25.
- Dijksterhuis, A., Bos, M. W., Nordgren, L. F. y Van Baaren, R. B. (2006), "On making the right choice: The deliberation without intention effect". *Science* 17. Vol 311 No. 5763. Páginas 1005-7.
- DTI (1998) *Our Competitive Future: Building the Knowledge Driven Economy*. London: Cm 4176
- Durham University y De Montfort University (1999) *Making Management More Entrepreneurial – Relationship Management Programme Development*, Foundation for SME Development Durham and Centre for Enterprise.
- Dulewicz V. (2000), "Emotional intelligence. The key to successful corporate leadership", *Journal of General Management*. Páginas 25, 1-15.
- European Training Foundation (1996), "Training for Enterprise. Conference of Ministers from the Member States of the European Union and the countries of Central and

- Eastern Europe and Central Asia". *Italian Presidency of the European Union Council of Ministers*. Páginas 3-79.
- European Commission (1995) *Labour Market Flexibility: experiences from twelve member states*. Brussels.
- European Commission (1998) *Promoting Entrepreneurship and Competitiveness, Brussels*. September COM. 550 final.
- European Commission (1999) *Innovation in Europe – The Green Paper*. Luxemburg: Jean Monnet Building,.
- European Commission (2002), . “‘Best Procedure’ Project on Education and Training for Entrepreneurship”. *Final Report of the Expert Group* November. Brussels.
- European Commission (2005) *The Competitiveness challenge: Enterprise Europe*. Enero- marzo.
- European Forum for Management Development (efmd)* (2004,) “A survey of entrepreneurship activities of European universities and business schools”. Efmd. Brussels.
- Ferrand, D. V. (1999), *Discontinuity in Development. Kenya’s middle scale manufacturing industry* PhD Thesis University of Durham England.
- Feynman, R. P. (1998) *The Meaning of it All*. UK: The Penguin Press
- Fukuyama, F. (1995) *Trust: the social virtues and the creation of prosperity*. London: Hamish Hamilton.
- Fuller, T, y Lewis, J. (2002), “Relationships mean everything: A typology of Small Business Relationship Strategies in a Reflexive Context”. *British Journal of Management* Vol 13. Páginas 329-348.
- Fuller, S. (1998) *Kuhn VS Popper*. UK: Ikon Books.
- Gartner, W. B y Vesper, K. H. (1994), “Experiments in Entrepreneurship Education: successes and failures”. *Journal of Business Venturing* 9. Páginas 179 187. 126 Entrepreneurship: Unique Solutions for Unique Environments.
- George, J. N. (2000), “Emotions and Leadership: the role of Emotional Intelligence”, *Human Relations*. Páginas 53, 1027-1055,
- Ghoshal, S. (2005), “Bad management theories are destroying good management practices” *Academy of Management Learning and Education* Vol. 4 No.1. Páginas 75-91.
- Gibb, A. A. (1993), “Enterprise culture and education: Understanding enterprise education and its links with small business, entrepreneurship and wider educational goals”, *International Small Business Journal*. Vol. 11 No.3. Abril - junio.
- Gibb, A. A. (1994), “Do we really teach small business the way we should”. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*. Vol.11 No.2. Enero - marzo. Páginas 11-28.
- Gibb, A. A. y Lyapunov, S. (1995), “Creating Small Business out of Large in Central and Eastern Europe”. *Small Enterprise Development: An International Journal*. Vol.6 No.3. Páginas 4-17.



- Gibb, A. A. y Scott, M. (1985), "Strategic Awareness, Personal Commitment and the Process and Planning in the Small Business". *Journal of Management Studies*. Vol. 22 No.6. November.
- Gibb, A. A. and Haas, Z. (1996), "Developing local support services for Small Business Development in Central and Eastern Europe – the donor challenge". *Entrepreneurship and Regional Development* 8. Páginas 197-216.
- Gibb, A. A. (1997), "Small Firms' Training and Competitiveness. Building upon the Small Business as a Learning Organisation". *International Small Business Journal*. Páginas 14:3, 13-29. Abril - junio.
- Gibb, A. A. y Cotton, J. (1998), "Work Futures and the role of Entrepreneurship and Enterprise in Schools and Further Education", *Background Keynote paper to the Creating the Leading Edge Conference*. December. London.
- Gibb, A. A. (1999), "Can we build 'Effective' Entrepreneurship through Management Development?", *Journal of General Management*. Vol. 24 No.4. Summer, Páginas 1-22.
- Gibb, A. A. (2000a) "Creating an Entrepreneurial Culture in support of SMEs". *Small Enterprise Development* Vol 10 No. 4. Páginas. 27-38.
- Gibb, A. A. (2000b), "Corporate Restructuring and Entrepreneurship: What can large organizations learn from small?" *Enterprise and Innovation Management Studies*. Vol.1 No.1. Mayo.
- Gibb, A. A. (2000c), "Small and Medium Enterprise Development: Borrowing from Elsewhere?" *Journal of Small Business and Enterprise Development* Vol. 7 No.3 Páginas 199-211.
- Gibb, A. A. (2002), "In pursuit of a new entrepreneurship paradigm for learning: creative destruction, new values, new ways of doing things and new combinations of knowledge", *International Journal of Management Reviews* Vol. 4 No. 3 Páginas 233- 269.
- Gibb, A. A. (2002a), "Creating Conducive Environments for Learning and Entrepreneurship; living with, dealing with, creating and enjoying uncertainty and complexity", *Industry and Higher Education* Volume 16 No. 3.
- Gibb, A. A. and Li, J. (2003), "Organising for enterprise in China: what can be learned from the Chinese micro, small and medium enterprise development experience?" *Futures* 35. Páginas 403-421 Pergamon.
- Gibb, A. A. (2005) "Towards the Entrepreneurial University. Entrepreneurship Education as a lever for change". *A Policy Paper for the National Council for Graduate Entrepreneurship* UK .
- Gibb, A. A., Singer, S. and Korynski, P. (2005), "Back to the Future. Evaluation as an instrument for Development of Entrepreneurship in a Transition Economy". *Conference Address to the 'Gateways to Entrepreneurship' Research Conference*. University of St. Louis. Abril 15-17.

- Gibson, A. (1999) *Market development in BDS: Where we are and how to go further*, International Labour Office. Geneva.
- Goleman, D. (1996) *Emotional Intelligence*. Bloomsbury Press London.
- Gott, R. (2006) "The future of the revolution in the hands of teenage pump attendants", *Guardian Newspaper*. Abril 18.
- Hannon, P. D. and Atherton, A. (1998), "Small Firm Success and the Art of Orienteering: the Value of Plans, Planning and Strategic Awareness in the Competitive Small Firm". *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Henry Stewart Publications. Páginas: 5:2, 102-119.
- Harrison, R. T. and Leitch, C. M. (2005), "Entrepreneurial Learning: Researching the Interface between Learning and the Entrepreneurial Context". *Entrepreneurship in Theory and Practice*. 1042 –2587 pp. 351 -371. *International Journal of Entrepreneurship Education* 5 127
- Harvard Business School (2005) *Participant Centered Learning and the Case Method' A three – CD Case Teaching Tool*. Harvard Business School Publishing.
- Harvard Business Essentials (2003) *Managing Creativity and Innovation* Chapter 1. HBS Press. Páginas 1-13
- Kandel, E.R., "The Emergence of a new science of the Mind". *Search of Memory*. New York: W.W. Norton and Co.Inc.
- Kauffman Foundation (2005), "Advancing Innovation and Entrepreneurship – Opening remarks by Carl Schramm". *Technology Society Annual Conference*.
- Kuhn, T.S. (1962) *The Structure of Scientific Revolutions*. USA: University of Chicago Press.
- Kuratko, D. F. (2003) *Entrepreneurship Education: Emerging trends and challenges for the 21st century*, Coleman Foundation White Paper series for US association of Small Business and Entrepreneurship. IPPR (1998) London: The Entrepreneurial Society, IPPR.
- Kaldor, M. (2003) "The idea of a Global Civil Society". *International Affairs*. Vol 79 No.3 London: Chatham House. Página 583-595.
- Lave, J. y Wenger, E. (1991) *Situated Learning. Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge University Press.
- Levie, J. (1999) *Enterprising Education in Higher Education in England*. Department of Education and Employment. Página 40.
- Lawrence, P. R. y Lorsch, J. W. (1986) *Organisation and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Harvard Business School Classics.
- Luo, Y. (1997), "Guanxi: Principles, philosophies and implications". *Human Systems Management* Vol 16. Páginas 43-51.
- Ma, R. (2000) *Enterprise Education and its relationship to Enterprising Behaviours: a conceptual and methodological investigation*. Thesis submitted in fulfilment of the degree of Doctor of Philosophy University of Durham.

- Mantzavinos, C., North, D. C., Shariq, S. (2003) *Learning, Institutions and Economic Performance*. Reprints of the Max Planck Institute for Research on Collective Goods, Bonn.
- Mason, C. (2000) *Teaching Entrepreneurship to Undergraduates: Lessons from Leading Centres of Entrepreneurship Education*. England: University of Southampton. Página 17.
- McClelland D. C. y Winter D. G. (1969). *Motivating Economic Achievement*. New York: Free Press.
- Menzies, T. V. y Gasse, Y. (1999) "Entrepreneurship and Canadian Universities". *Report of a National Study of Entrepreneurship Education*. Brock University and Université Laval, Canada.
- Midgley, M. (2003) *The Myths We Live By*. London and New York: Routledge.
- Mintzberg, H. (2004) *Managers not MBA*. London: Prentice Hall.
- Namen, J. L. y Slaven, D. P. (1993), "Entrepreneurship and the Concept of Fit: A Model and Empirical Tests". *Strategic Management Journal* Vol. 14. Páginas 137-153.
- National Commission on Entrepreneurship (2000) *Embracing Innovation: Entrepreneurship and American Economic Growth*. Washington, US: NCOE.
- North, D. (1990) *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.
- OECD (1998) *Fostering Entrepreneurship*. Paris: OECD.
- OECD (1989) "Towards an Enterprising Culture". *A challenge for education and training, Educational monograph No.4*. OECD/Ceri.
- Peck, J and Rutherford, T. (1996) "Tools for the job?" *Decentralisation, partnership and market forces in British and Canadian labour market policy*. Página 33.
- Pinchot, G. III., *Entrepreneuring*. USA: Harper and Row.
- Polanyi, M. (1983) *The Tacit Dimension*. Magnolia. Ma. Peter Smith.
- Pollock, A. M. (2004) *The Privatisation of our health care*. UK: Verso.
- Power, M. (1997) *The Audit Society. Rituals of Verification*. UK: Oxford University Press.
- Quinn, J. B. (1985) *Managing innovation: controlled chaos*. Harvard Business Review Mayo - junio. Páginas 73-84.
- Rajan A., van Eupen P. y Jaspers A. (1997) "Britain's flexible labour market. What next?" *Entrepreneurship: Unique Solutions for Unique Environments*. RS50, DfEE and CREATE, Tunbridge Wells. Página 128
- Ruohotie, P. y Karanen, N. (2000) *Building Conative Constructs into Entrepreneurship Education*. Finlandia: University of Tampere.
- Sahdev, K. y Vinnicombe, S. (1997), *Downsizing and Survivor Syndrome. A Study of HR's Perceptions of Survivors' Responses*. UK: Cranfield School of Management. Página 21.
- Sarasvathy, S. D. *What makes entrepreneurs entrepreneurial?* USA: University of Washington School of Business.

- Sarasvathy, S. D. (2003) "Causation and Effectuation. Towards a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency". *Academy of Management Review*. 26.
- Sauer, W. (1984), "Small firms and the German economic miracle" En:Levicki, C., *Small Business. Theory and Policy*. UK: Croom Helm.
- Schumpeter, J. A. (1934) *Theory of Economic Development*. Cambridge Mass: Harvard University Press.
- Scase, R. (2007) *Global remix. The fight for competitive advantage*. UK: Kogan Page.
- Selden, P., Tansley, C. y Fletcher, D. (2002) "Manimala's Entrepreneurial Heuristics: The beginnings of 'deep' entrepreneurial cognition research". *Paper to the ISBA 25th National Small firms Policy and Research Conference*, p. 17.
- Seltzer, K. y Bevitly, T. (1999) *The Creative Age. Knowledge and Skills for the New Economy*. London: DEMOSS. Páginas 1 – 88.
- Spencer, L. M. (1983) *Soft Skill Competencies, Scottish Council for Research and Education*. Lindsay Company Edinburgh.
- Stevenson, H. y Jarillo, J. C. (1990) "A Paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial Management" En Kao, J y Stevenson, H.(eds) *Entrepreneurship: what it is and How to Teach it*. Cambridge MA: Harvard Business School.
- Stevenson, H. H. (2004) "Intellectual Foundations of Entrepreneurship". En: Welsch, H.P. *Entrepreneurship. The way ahead, Routledge*.
- Stiglitz, J. (2002) *Globalisation and its Discontents*. USA: W.W.W. Norton and Company.
- The Guardian (2007), "Hospital choice irrelevant, say patients". UK: *The Guardian* Lunes, 14 de mayo. Páginas 13 - 14.
- The Times (2007), "We are making ludicrous arrests just to meet our targets". *Times Newspaper* UK. Mayo 15. Página 4.
- Tooley, J. (2000) *Reclaiming Education*. London, UK: Cassell.
- Wenger, E. (1998) *Communities of Practice: Learning, meaning and identity*. Cambridge University Press.
- Worrell, L., Kempbell, F. K. y Cooper, G. C. (2000). "The new reality for UK managers. Perpetual change and employment instability". *Work, Employment and Society* Vol.14. No.2. Páginas 647-669.





# Educación empresarial basada en competencias empresariales

---

RODRIGO VARELA V PH.D.  
*Colombia*

## Introducción

Los últimos años del siglo anterior mostraron una tendencia significativa y favorable hacia la modificación de los patrones educacionales. Una frase acuñada en los inicios del Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial (CDEE) de la Universidad Icesi de Cali, “eduquemos para el trabajo y no sólo para el empleo”, ha sido el criterio que ha guiado gran parte de la acción tanto de esa unidad académica como de muchas otras instituciones latinoamericanas que la han acogido como elemento orientador de sus transformaciones.

Para todos es muy clara la diferencia que existe entre el ámbito económico y social del siglo XXI y el vivido en el período 1960-2000. Se sabe que la preparación científico-tecnológica y la capacidad innovadora del ser humano hacen la diferencia en la nueva época; que hay rápidos desarrollos en la tecnología dura y blanda; que el conocimiento crece a un ritmo nunca antes visto; que ya no existen mercados cerrados; que los productos, los servicios y aun las empresas tienen ciclos de vida cortos, y que la sociedad de empleados tradicionales está en sus fases finales; en definitiva, que el entorno de desempeño de los ciudadanos cambió.

Al entrar en el tercer milenio necesitamos saber que nuestras vidas estarán regidas por la filosofía de aprender y reaprender (aprendizaje continuo), para poder desarrollar una gran variedad de trabajos a lo largo de nuestra vida, para encontrar nichos de mercado para nuestras habilidades y conocimientos, para, a partir de ellos, crear nuestras propias empresas, nuestros propios trabajos y hacer una contribución positiva al desarrollo de nuestras naciones.

En este contexto, el sistema educativo debe responder a los requerimientos que la sociedad le va a formular. Por lo tanto, debe estar listo para jugar un papel central en fomentar, promover y crear perspectivas reales de crecimiento y desarrollo. Es claro, y casi incontrovertible, que la capacidad de cada nación para competir en este ambiente globalizado dependerá, en última instancia, por un lado del número de personas que tengan las competencias propias del espíritu empresarial y por otro, del número de personas que sean capaces de usarlas en asocio con la innovación, para crear nuevas organizaciones, nuevo valor, nuevos empleos, nuevo bienestar a la sociedad y sobre todo nuevas satisfacciones personales y profesionales.

La formación y el desarrollo de esas personas es lo que nos exige este siglo XXI y el sistema educativo debe ajustarse para poder producir ese cambio cultural en conductas, valores, normas éticas, habilidades y conocimientos. Pero ante esta opción de cambio debemos hacernos muchas preguntas. Entre ellas: ¿El foco del proceso educativo se ha ajustado a esas nuevas características? ¿Estamos preparando personas con las competencias empresariales para ser los líderes empresariales de este siglo? ¿Qué ajustes se debe realizar en el sector educativo en términos de diseño curricular y orientación general a fin de formar en cada país latinoamericano a las personas con la competitividad adecuada para garantizar el desarrollo social y económico de nuestras empresas y de nuestros países? ¿Qué competencias (conocimientos, valores, actitudes, creencias, etc.) son las que deben proveerse al estudiante en los diversos ciclos de formación? ¿Cómo lograr que los profesores tradicionales se adapten a los nuevos ideales educativos? ¿Cómo incluir el espíritu empresarial y la cultura empresarial en la gestión de las instituciones educativas?

Este gran cambio exige una educación muy diferente en términos de proceso, de contenido, de objetivos, de metodologías, de resultados, de ambientes de aprendizaje, de recursos y estrategias, de sistemas de evaluación y, en resumen, de todo lo que el término *educación* implica. Este cambio consiste en implementar la *educación empresarial* en contraposición a la *educación tradicional* o “*empleomanial*”, cuyas diferencias básicas se expresan en el Cuadro 1.

El cambio es gradual y todos debemos acometerlo, pasando tan rápido como nos sea posible a la educación empresarial. Esta, sin duda alguna, es la que nos va a garantizar el desarrollo de un grupo numeroso de líderes empresariales capaces de crear las empresas “gacelas” que el desarrollo nos exige y que les podrán dar un ritmo efectivo de crecimiento a todos nuestros indicadores socioeconómicos.

Esta variación del foco educativo, que infortunadamente todavía no es compartida por la totalidad de las instituciones educativas del continente, es la base para producir los cambios estructurales que la cultura latinoamericana requiere, a fin de enfrentar de manera efectiva los retos del desarrollo y la solución real de las necesidades más apremiantes de sus pueblos.

Conceptualmente, las dudas sobre si el líder empresarial nace o se hace ya están despejadas; tampoco existe ya la discusión sobre si la educación empresarial es una opción para unos pocos o una formación obligatoria para todos los ciudadanos. Sin embargo, se mantienen grandes dudas y diferencias sobre cuál debe ser el proceso educativo que se debe seguir para producir ese ser humano lleno de espíritu empresarial, con las competencias requeridas para actuar como líder empresarial y para difundir la cultura empresarial.

En educación empresarial no puede cometerse el mismo craso error que en la educación tradicional: trasladar las ideas, métodos, conceptos, teorías y herramientas desarrollados para culturas diferentes a la local, sin analizar la poca aplicabilidad o aceptabilidad de ellas en nuestra cultura y sin hacer las posibles adecuaciones culturales. La educación empresarial, como cualquier otra educación, ocurre en un marco cultural específico y un medio ambiente real. Estas condiciones de entrada del sistema establecen las restricciones al formular el proceso educativo y las variables que deben modificarse para lograr los resultados buscados. Recuérdese aquí los estudios de Hofstede, que demuestran que la aplicación de un modelo sólo puede ser exitosa si las características culturales del receptor y del emisor coinciden.

**Cuadro 1. Reconversión educativa**

<b>Educación tradicional</b>	<b>Educación empresarial</b>
Ejecutivos, funcionarios, burócratas	Líderes Empresariales
Organizaciones grandes y adultas.	Organizaciones en sus diversas etapas de desarrollo y en sus variados tamaños
Empresas establecidas	Crear empresas
Adeptos y seguidores dependientes	Líderes e innovadores independientes
Buscadores de seguridad.	Capaces de correr riesgos moderados
Conocimientos	Competencias empresariales
Empleo	Trabajo
Dependientes	Independientes
Consumidores de empleo	Productores de empleo
	Productores de riqueza
	Productores de satisfacción
	Productores de valor
Parte del problema.	Parte de la solución.



La idea básica detrás de una educación empresarial es alcanzar el desarrollo, en el largo plazo, de más y mejores empresarios que los surgidos en el pasado en América Latina, sin el esfuerzo ni el influjo del sistema educativo. Estos nuevos empresarios, beneficiarios de una educación empresarial, sabrán mejor cuándo, cómo, dónde, con quién y con qué empezar sus nuevas empresas, cómo proseguir sus carreras empresariales, y cómo maximizar sus objetivos empresariales y su beneficio personal, con una concepción de responsabilidad social que permitirá que los miembros de la sociedad reciban participaciones de las habilidades especiales de ellos.

En el mundo vienen sucediendo grandes cambios en la educación empresarial que abarcan desde la primaria, la secundaria y la universitaria, hasta la continua, tanto en procesos formales como informales, pero además se están dando cambios muy importantes en la educación que imparte la familia, los medios de comunicación y los diversos grupos sociales a los cuales pertenecen las personas.

América Latina no puede quedar por fuera de este proceso, pues ello implicaría sucumbir y dejar pasar lo que tal vez sea la última posibilidad de desarrollo para estos países.

Gabriel García Márquez,<sup>1</sup> premio nobel de literatura, en su proclama denominada *Por un país al alcance de los niños* plantea algunas ideas muy importantes para Colombia, pero que fácilmente pueden asociarse a toda Latinoamérica:

Nuestros antepasados no tenían una noción de Estado, ni unidad política entre ellos, pero habían descubierto el prodigio de vivir como iguales en la diferencia. Dos dones han ayudado a los colombianos a sortear tantas dificultades y contradicciones: uno es el don de la creatividad, expresión superior de la inteligencia humana, y otro es una arrasadora determinación de ascenso personal. Ambos ayudados por una astucia casi sobrenatural.

Nuestra educación conformista y represiva parece concebida para que los niños se adapten por la fuerza a un país que no fue pensado para ellos, en lugar de poner el país al alcance de ellos para que lo transformen y engrandezcan. Semejante despropósito restringe la creatividad y la intuición congénitas y contraría la imaginación, la clarividencia precoz y la sabiduría del corazón.

---

<sup>1</sup> Misión de Ciencia, Educación y Desarrollo, *Colombia al filo de la oportunidad*, Presidencia de la República, Bogotá, 1994.

Creemos que las condiciones están dadas como nunca para el cambio social y que la educación será su órgano maestro. Una educación desde la cuna hasta la tumba, inconforme y reflexiva, que nos inspire un nuevo modo de pensar y que nos incite a descubrir quiénes somos, en una sociedad que se quiera más a sí misma, que aproveche al máximo nuestra creatividad inagotable y conciba una ética –y tal vez una estética– para nuestro afán desaforado y legítimo de superación personal; que integre las ciencias y las artes a la canasta familiar; que canalice hacia la vida la inmensa energía creadora que durante siglos hemos despilfarrado en la depredación y la violencia y nos abra al fin la segunda oportunidad sobre la Tierra. Una educación hacia el país próspero y justo que soñamos y que debe estar al alcance de los niños.

En ese mismo estudio, en repetidas ocasiones se plantea algo que está plenamente demostrado en la historia del ser humano: el principal recurso de cualquier país es su gente y el desarrollo, en su concepción más amplia, sólo se logra cuando se provee a los ciudadanos una formación y una capacitación adecuadas. Rodolfo Llinas<sup>2</sup> lo expresa así: “Es necesario que Colombia se transforme en un país económico y culturalmente más competitivo y justo, y esto implica incrementar sus niveles de ciencia y tecnología, transformar sus sistemas jurídicos, políticos y económicos, pero ante todo reeducar a su gente. Este nuevo proyecto civilizador supone la implementación de un desarrollo estratégico a largo plazo que promueva la cultura y la economía y que fomente la libertad, la igualdad y la prosperidad.”

Estos mensajes obligan a pensar en varias cuestiones:

¿Cómo asociar educación con desarrollo económico y social?

¿Cómo adecuar la educación para que incentive la creatividad, la responsabilidad, la motivación al logro y para encauzar esa astucia de la que habla García Márquez, de tal forma que ese todo armónico permita mejorar claramente las perspectivas futuras?

¿Cómo entrar con posibilidad de éxito en este nuevo orden económico mundial y qué papel desempeña la educación en él?

---

<sup>2</sup> Misión de Ciencia, Educación y Desarrollo, *Colombia al filo de la oportunidad*, Presidencia de la República, Bogotá, 1994.

## Nuevo enfoque educativo para formar empresarios

Este continente requiere seres humanos capacitados para actuar en forma independiente e innovadora, recursivos, con capacidad de logro y realización; que estén dispuestos a correr riesgos moderados; que identifiquen, creen y distribuyan valor, que creen nuevas fuentes de bienestar y de empleo; que actúen con un marco ético y con un concepto de responsabilidad social intenso. Seres humanos dispuestos a alterar sus empresas cada vez que las condiciones ambientales lo exijan, determinados a definir y a aprovechar todas las nuevas oportunidades que el mercado plantee e interesados en estar en un proceso de capacitación, actualización, aprendizaje y mejoramiento continuo. Esa debe ser la meta del sistema educativo y el reto de los educadores.

Todos sabemos bien que el empresario es la fuerza impulsora de nuevas empresas, de nuevo valor, de nueva riqueza y de nuevos empleos, y que estos últimos sólo son estables en la medida en que el empresario sea capaz de proyectar de manera competitiva su organización en el futuro. Por ello, las dos grandes preguntas que la sociedad tiene que responder son:

¿Cómo obtener desarrollo económico y generar empleos buenos y estables?

¿Cómo promover el espíritu empresarial?

Estas dos preguntas requieren acciones muy específicas, pues el espíritu empresarial, como cualquier otro atributo humano, no florece de manera espontánea; por lo contrario, implica acciones específicas que permitan preparar la tierra, sembrar semillas, fertilizar, germinar, brotar, crecer, florecer y cosechar. Se debe recordar que la gente necesita educarse para poder empezar empresas en forma exitosa y que la actitud empresarial de una comunidad depende del volumen de los recursos humanos que hayan sido imbuidos del espíritu empresarial y de las competencias empresariales.

¿Se puede desarrollar el espíritu empresarial o es algo determinado por los genes? Al respecto existen diversos estudios y opiniones, pero hay evidencia de que el espíritu empresarial puede ser desarrollado y más aún, puede ser desarrollado a través de un proceso educativo que busque mejorar las posibilidades de conceptualizar, iniciar y desarrollar exitosamente una carrera empresarial. Esta evidencia ha llevado a un gran número de universidades en varias partes del mundo a introducir en sus programas académicos actividades orientadas al desarrollo del espíritu empresarial, con resultados que comprueban cada día más

la validez del supuesto. Asimismo, muchas empresas han acogido el concepto de *intrapreneurship* como estrategia de desarrollo de su personal.

Según Kuratko<sup>3</sup>, en el 2004 existían en los Estados Unidos más de 2.200 cursos en 1.600 universidades orientados al espíritu empresarial y a la creación de empresas, cuarenta y cuatro publicaciones académicas referenciadas y más de cien centros universitarios dedicados a apoyar los procesos de desarrollo empresarial. *El Libro Verde sobre Espíritu Empresarial*<sup>4</sup> presenta algunos datos adicionales acerca del desarrollo europeo en este tema. América Latina ha empezado el desarrollo y muchas universidades e instituciones ya lo hacen.

Muchos autores han dedicado importantes esfuerzos al tema de la educación empresarial durante mucho tiempo (Vesper, Stevenson, Kuratko, Solomon, Ronsdadt, Kent, Gibb McMullan, Long, Katz, Brockhaus, Bygrave, Levie, Sarasvathy, Varela, Ventakaram), y en esta colección se recogen algunas de las últimas concepciones que se han elaborado sobre estos temas (ver bibliografía adicional).

La educación empresarial debe alinearse con la orientación del espíritu empresarial, el cual está enfocado en la innovación continua. Como bien señaló algún autor, las orientaciones del siglo XXI son: *sueñe, cree, explore, invente, sea pionero, imagine*. Kelly<sup>5</sup> afirma que la riqueza en el nuevo siglo fluye de la innovación y no de la optimización, por tanto, no se hace riqueza perfeccionando lo conocido sino llevando a cabo lo desconocido.

## Modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias

El Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial de la Universidad Icesi, a través de su práctica ha considerado los siguientes aspectos como elementos clave de la educación empresarial:

- La *formación de un empresario* es un proceso en el cual intervienen un sinnúmero de variables sociales, culturales, psicológicas y económicas que contribuyen, con un conjunto de conocimientos específicos, a desarrollar una serie

<sup>3</sup> Kuratko, D. F. "Entrepreneurship Education in the 21st Century from Legitimization to Leadership". *USASBE National Conference*. 2004.

<sup>4</sup> Comisión de las Comunidades Europeas, *Libro Verde Espíritu Empresarial en Europa*, Bruselas, 2003.

<sup>5</sup> Kelly, K. *New Rules for the New Economy*, Penguin, 1999.

de competencias cuyo propósito es lograr que este empresario en formación tenga altas probabilidades de convertirse en un empresario exitoso capaz de generar valor y desarrollo social a lo largo de su vida.

- Se entiende por *educación empresarial* aquella orientada a la formación de líderes empresariales capaces de crear organizaciones, sean ellas privadas o públicas, con ánimo de lucro o sin él, en cualquier sector de la economía, con cualquier estructura jurídica o administrativa, con cualquier objetivo y de cualquier tamaño.
- La educación empresarial no se considera un *bien franquiciable*. Por ello, el modelo de una institución en un entorno específico no necesariamente será válido para otras instituciones en otros entornos, pues las características educacionales de cada institución –sus estudiantes, su contexto socioeconómico, su cultura, sus percepciones y todas las variables de desarrollo humano– pueden ser muy diferentes.
- El tema de los *recursos disponibles* para el proceso formativo también será un aspecto fundamental por considerar, pues ciertos modelos que funcionan muy bien debido al volumen y al tipo de recursos asignados pueden ser no replicables en otro escenario y llevar al fracaso del modelo.
- Por ello, el diseño de un *modelo operativo* para cada programa educativo no puede consistir en la simple replicación de las experiencias con otros proyectos, en los cuales los objetivos, recursos y participantes han sido diferentes. Es absolutamente necesario que cada institución desarrolle un modelo y unas estrategias formativas y de intervención acordes con su circunstancia.
- Asimismo, se deben considerar *metodologías probadas* para permitir los niveles de desarrollo de las competencias empresariales (personales y de conocimiento) que se buscan en el proceso.
- El desarrollo de todo modelo educativo de formación de empresarios debe tener en cuenta los siguientes componentes:
  1. El modelo de transformación, el concepto de espíritu empresarial, las modalidades de trabajo humano y los cambios que se están dando en todos los entornos.
  2. El concepto de cultura empresarial y el papel que juega el espíritu empresarial, la innovación y el empresario en los procesos de desarrollo social y económico.

3. El concepto de líder empresarial visto en todos los posibles escenarios, haciendo una diferenciación completa de él frente a otro tipo de ejercicios profesionales.
4. Los mitos sobre el proceso empresarial y sobre el líder empresarial y la identificación de las características y de las competencias empresariales que debe tener ese líder empresarial.
5. El desarrollo de un plan de carrera empresarial.
6. El proceso de transformación personal que debe vivir el líder empresarial, con todas sus relaciones en lo interno y en lo externo, para poder desarrollar su plan de carrera empresarial.
7. El entendimiento de los componentes y de las etapas del proceso empresarial.
8. El desarrollo de las competencias que le permiten identificar múltiples, variadas e inusuales ideas de empresa y transformarlas en oportunidades de empresa.
9. La capacidad de hacer un análisis integral del potencial de su futura empresa a través de la elaboración de su plan de empresa, el cual debe incluir las estrategias que va a utilizar para el logro de las metas empresariales.
10. La identificación de los diversos actores que pueden apoyar el proceso empresarial y el líder empresarial en todas las etapas de implementación de su empresa.
11. La capacidad de gestionar la consecución de los recursos de todo tipo que la nueva empresa requiera.
12. La capacidad de dirigir y ejecutar los procesos de arranque, supervivencia y crecimiento de la empresa.
13. La capacidad de mantener la innovación y el espíritu empresarial como ejes impulsores de todos los procesos empresariales

Para integrar todos los conceptos básicos que se han planteado anteriormente, se debe generar una serie de procesos que involucraran acciones de capacitación, de formación y de apoyo para poder llegar al objetivo final de lograr formar un empresario.

En el modelo conceptual para un programa de desarrollo empresarial se deben tener en la cuenta las siguientes características:

- a) La definición de las competencias que se buscan desarrollar.
- b) La definición de los procesos formativos que son necesarios.
- c) Las etapas de acción y sus metodologías.
- d) Las etapas de evaluación y decisión y sus herramientas.
- e) Los recursos de apoyo.
- f) La retroalimentación.

Estas características deben conformar un continuo y no ser elementos aislados.

- Se define el concepto de *competencias empresariales* como el conjunto de atributos (motivaciones, actitudes, valores, autoconceptos, conocimientos, habilidades) de una persona que se manifiesta en comportamientos definibles, observables y medibles y que está casualmente vinculado con un desempeño superior en la acción empresarial. Para poder definir estas competencias tuvieron en cuenta dos factores: primero las investigaciones y publicaciones que a lo largo de los años se han hecho sobre las características, los comportamientos, los desempeños, los atributos, las actitudes, las aptitudes, los valores, las habilidades y los conocimientos propios del empresario, y segundo, una serie de entrevistas en profundidad con un grupo de empresarios exitosos en Colombia.

Las competencias seleccionadas y sus definiciones aparecen en el Cuadro 2. Indudablemente el desarrollo de cada una de estas competencias implica, por un lado, el desarrollo de elementos de tipo personal, y por el otro el desarrollo de elementos de tipo conceptual. Es necesario tener una concepción educativa basada en que el logro de estas competencias se da en un proceso de formación que lleva al participante a mostrar un comportamiento y desempeño asociado a los niveles de desarrollo propuestos (ver Varela Bedoya (2006) y que la obtención de cada comportamiento y cada desempeño de un nivel superior debe basarse en el fortalecimiento y en el refuerzo de los comportamientos y desempeños de un nivel inferior. Por lo tanto, el desarrollo de cada una de las competencias, tanto en su componente personal como en su componente conceptual, debe ser parte de un proceso continuo a lo largo de las diversas etapas del programa.

## Cuadro 2. Competencias empresariales

Visión de carrera empresarial	Es la formulación de un plan de acción con metas de largo plazo y ponerlo en marcha usando la imaginación.
Sensibilidad social	Es comprender y aplicar la idea de que el progreso y el bienestar se deben construir respetando al ser humano y a la naturaleza. Este debe beneficiar a todos los actores sociales y todos debemos cumplir nuestra labor dentro de un marco ético y de un proceso de conciencia social.
Orientación al logro	Es preocuparse por alcanzar estándares de excelencia superiores a los ya existentes.
Autoconfianza	Es el optimismo para salir adelante en sus actividades, ya que supone tener los conocimientos, la capacidad humana y profesional, la actitud y la energía para lograr sus metas.
Amplitud perceptual	Es explorar más allá de su círculo de experiencia y referencia para poder encontrar nuevas oportunidades.
Flexibilidad	Es la disposición a cambiar de enfoque o de manera de concebir la realidad para dar lugar a otras opciones que permitan hacer bien las cosas.
Empatía	Es comprender las emociones, necesidades e intereses de otros y procurar su apropiada conciliación con las nuestras.
Pensamiento Conceptual	Es identificar las relaciones que existen entre los diferentes componentes de situaciones complejas que no están directamente relacionadas y construir conceptos o modelos fácilmente aplicables.
Orientación al mercado	Es considerar permanentemente las condiciones del mercado en todas las decisiones que se toman en las actividades empresariales.
Gestión de empresa	Es reunir e integrar de manera creativa los recursos requeridos para iniciar, mantener y crecer la actividad empresarial.
Construcción de redes empresariales	Es establecer, mantener y aprovechar relaciones con personas y entidades, para alcanzar sus objetivos empresariales
Toma de decisiones	Es analizar las diversas alternativas que tengo para determinar los mejores caminos por seguir, asumiendo la responsabilidad de los resultados logrados.
Orientación a la Acción	Entendida como la energía, la fuerza, el coraje y la dedicación, para llevar a cabo, por iniciativa propia, las acciones necesarias para hacer realidad las ideas, propuestas, oportunidades y proyectos empresariales.

Es necesario que en cada etapa del proceso de desarrollo de los futuros empresarios se definan las competencias de conocimiento y las personales y que ellas hagan parte de los procesos de evaluación de logros. Para la correcta administración de este proceso es necesario que a cada participante se le realice un seguimiento detallado, pues cada fase del proceso tendrá como objetivo desarrollar una o varias competencias, para lo cual se requerirá una serie de herramientas concretas que permitan evaluar los logros alcanzados por los participantes en estas áreas y enmarcarlos dentro de un proceso de carrera empresarial que lo lleve a convertirse en un empresario exitoso.

Respecto de los *procesos formativos*, es necesario reconocer que la formación y la acción empresarial requieren tanto de procesos divergentes como convergentes.

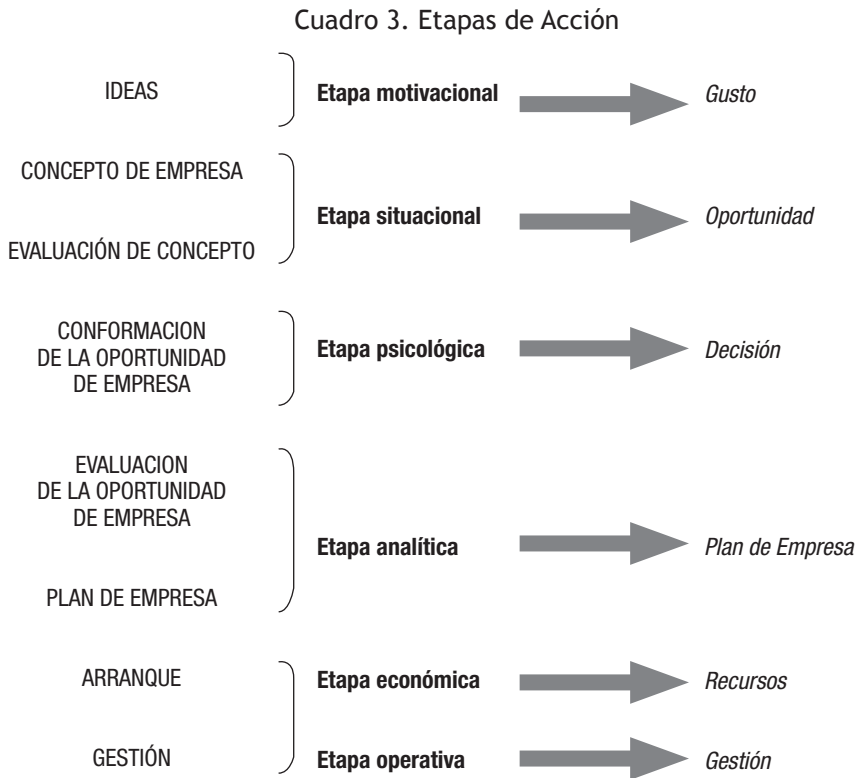


Los primeros se caracterizan por estar basados en imaginación, respuestas múltiples, combinación de elementos, conductas analógicas no temporales, decisiones no fundadas en razones y hechos objetivos, uso de la intuición, visión holística y aplicación de hechos cualitativos; los segundos, en análisis, abstracción, respuestas únicas, lógica, decisiones temporales y fundadas en hechos objetivos, de forma racional y sobre hechos cuantitativos. Esta integración de los procesos convergentes y divergentes de formación, pensamiento y acción, debe ser la herramienta básica que permita el desarrollo de las competencias en sus dos componentes: *personales y conceptuales*.

Esta complementariedad y este balance de las acciones convergentes y divergentes deben llevarse de una forma tal que permita que los empresarios estén cumpliendo en forma permanente el modelo de transformación que el CDEE ha venido utilizando como el centro básico de los procesos de innovación empresarial. Este modelo de formación implica que el empresario desarrolle competencias que le permitan generar cambio en el medio en el cual está inmerso y que su acción empresarial le posibilite el mejoramiento continuo de su resultado a partir del análisis del entorno y de los recursos disponibles, para de esta manera generar el progreso y el bienestar social y económico que se espera de él. Los procesos formativos deben combinar modalidades educativas. Algunos conocimientos se obtendrán en el aula, otros se adquirirán en laboratorios, en centros de desarrollo tecnológico, en incubadoras, en visitas a empresas e instituciones, en procesos de asesoría, consultoría – mentoría, en fin, en muchos y variados e inusuales escenarios de aprendizaje y desarrollo.

Con el propósito de conocer el proceso de logro de competencias, es conveniente dividir el proceso formativo y de acompañamiento en *diversas etapas de acción*, cada una claramente diferenciable, con un producto final y con la posibilidad de brindar mecanismos de evaluación apropiados al modelo de competencias. Estas etapas deben estar asociadas a las grandes etapas del proceso empresarial y a las etapas básicas del proceso formativo que se ilustran en el Cuadro 3.

Dada la naturaleza propia del proceso empresarial es necesario involucrar en el modelo una serie de *etapas de evaluación y de decisión* que permitan, tanto a los participantes, como a los formadores, los asesores y los mentores, definir quiénes avanzan a la etapa siguiente en forma inmediata, quiénes deben hacer un proceso previo de mejoramiento antes de seguir y quiénes no deben continuar en el proceso.



Estas evaluaciones y decisiones deben tener mecanismos y criterios claros basados en las competencias empresariales, tanto en sus componentes personales como en sus componentes de conocimiento estipulados para cada etapa y en unos productos finales que soportan el logro de dichas competencias. Debe ser explícito que el proceso de desarrollo de las competencias es acumulativo y por lo tanto, cada etapa del proceso debe continuar reforzando las competencias alcanzadas en las etapas anteriores y cada proceso de evaluación y decisión debe garantizar que dicho reforzamiento haya ocurrido.

La formación de los empresarios tiene que ir acompañada de una serie de circunstancias que faculten el logro de los objetivos de formación y de desarrollo y que permitan que el programa logre apoyar a los empresarios hasta que las empresas sean realidades concretas. Algunos de los *recursos* que se requieren en un proceso de desarrollo empresarial, se basan tanto en el componente humano a saber: formadores, asesores, consultores, mentores, profesores, coaches, tutores, como en el componente de entorno, es decir, bancos de ideas, incubadoras,

recursos físicos, infraestructura empresarial, recursos financieros, software plan de negocio, trámites, incentivos ambientales, etc.

El desarrollo de la cultura empresarial y el logro de la aparición de empresas mediante la integración del empresario y los factores situacionales son fenómenos multivariados con una gran cantidad de variables controlables y no controlables, y por ello es fundamental mantener una acción de *retroalimentación continua* que permita integrar los diversos componentes del modelo.

Este proceso hará posible conectar los procesos de desarrollo de las competencias y será fundamental para lograr la integración de los empresarios, tanto entre sí como con el entorno empresarial en el cual se desenvuelvan.

## El modelo operativo

El Gráfico 1 ilustra detalladamente el modelo operativo que se propone como elemento de base y alrededor del cual cada institución debe hacer sus adecuaciones básicas. El tamaño de los círculos indica el concepto acumulativo de la formación de un empresario y no la importancia de las etapas, ni su duración ni los requerimientos de recursos.

Este modelo comprende dos ejes de desarrollo de competencias: por un lado el eje vertical, que representa las competencias de conocimiento(CC) y que deben de llevar al empresario desde unas condiciones iniciales que se definirán al inicio del proyecto, a un perfil ideal que le permita tener todos los conocimientos y las experiencias técnicas para operar la organización. Por el otro lado está el eje horizontal, que nos indica el desarrollo de las competencias personales (CP) en términos de habilidades o actitudes que debe desarrollar el empresario para poder liderar adecuadamente el proceso de construcción de su organización. El detalle de las competencias propias a la formación conceptual y a la formación personal, deberá ser desarrollado por cada institución de acuerdo con sus características propias y únicas

Los desarrollos a lo largo de estos ejes se deben entender con la noción de un continuo. Cuando en el Gráfico 1 aparece una posición Cpj, significa que a partir de allí se inicia el desarrollo de una serie particular de competencias y que en las etapas posteriores se realizarán labores de reforzamiento y de complementación de dicho grupo de competencias; lo mismo ocurre con una posición CCj.

La *primera etapa* del proceso es la actividad denominada “Espíritu empresarial, empresario y carrera empresarial”, que busca:

- \* Generar una actitud positiva hacia la carrera empresarial al entender que el espíritu empresarial es un elemento fundamental en los procesos de transformación y de desarrollo económico.
- \* Identificar las competencias y recursos que se tienen y cuáles faltan para llegar a ser un empresario exitoso y decidir cómo los puede completar.
- \* Redefinir sus objetivos empresariales de mediano plazo, la secuencia de acciones y las decisiones que se deben tomar para llegar a ser un empresario.
- \* Entender lo que implica ser empresario, actuar con espíritu empresarial y ser parte de una cultura empresarial.

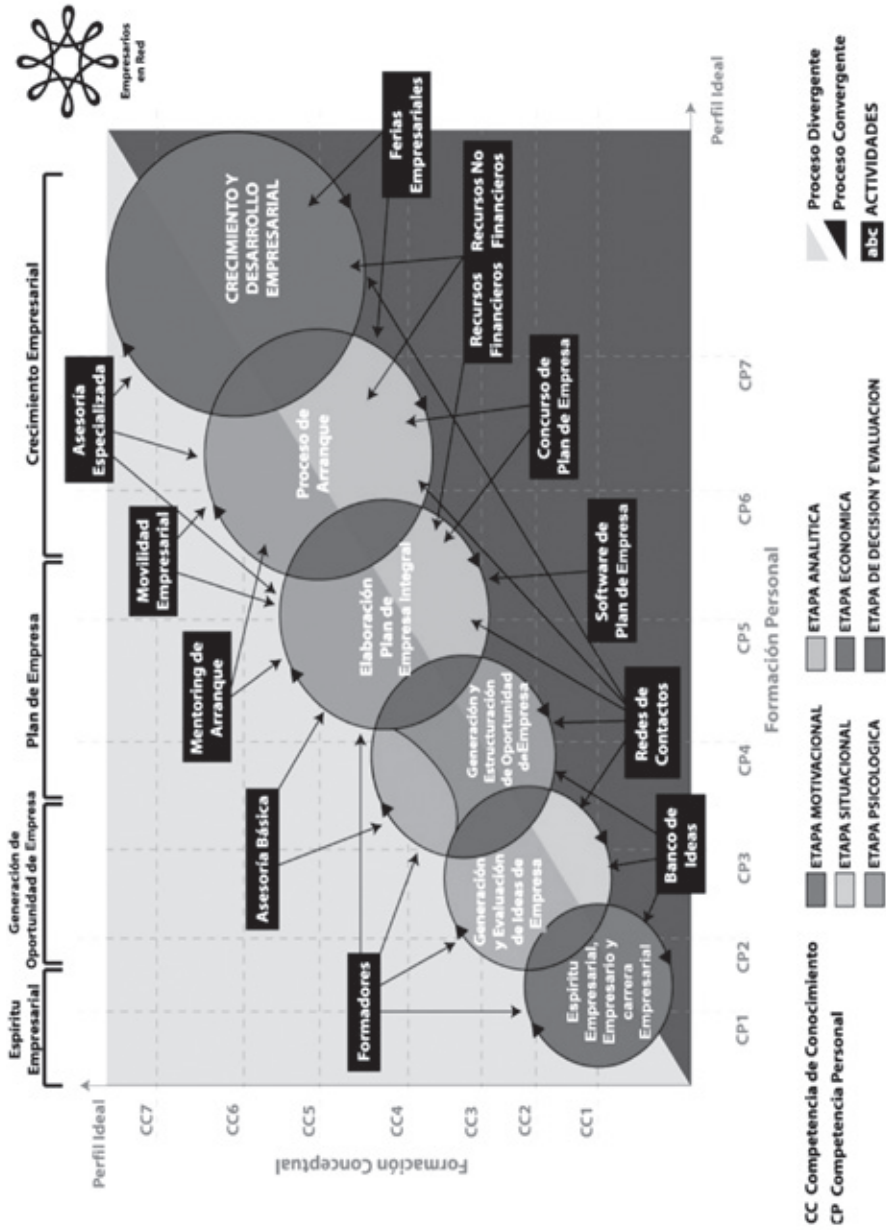
En esta etapa el instructor debe utilizar elementos de motivación para lograr que los participantes aprecien los aspectos positivos de la carrera empresarial. Al final de esta etapa, que es fundamentalmente divergente y que debe generar un cambio de actitud en los participantes, debe existir una primera acción de evaluación y decisión, orientada en este caso a definir el perfil de carrera empresarial del estudiante. Él tiene que decidir si está resuelto o no a acometer una carrera empresarial con todo lo que ello implica en cuanto a esfuerzo, dedicación, aprendizaje, tiempo, recursos, etcétera. Esta evaluación personal es el primer gran filtro del proceso, pues es muy probable que muchos jóvenes, al saber lo que implica el proceso empresarial, decidan no acometerlo en este momento de su desarrollo profesional.

Es necesario entender que no todos los estudiantes están resueltos a realizar el trabajo requerido y que aquí se perderá una parte de la población que inicialmente ingresa al proceso, pero esto es parte de él y de su eficiencia.

No tiene sentido seguir con alguien que no está decidido a realizar el trabajo que se requiere. Existe la excepción de los programas eminentemente académicos, en los cuales hay obligatoriedad de tomar los cursos y muchos alumnos tendrán que cumplir las obligaciones académicas porque su currículo así se lo exige.

La *segunda etapa*, denominada “Generación y evaluación de idea de empresa”, está orientada fundamentalmente a la identificación de oportunidades de empresa. Su propósito es, por una parte, brindar a los participantes una serie de técnicas y herramientas que les permitan mejorar sus competencias perceptuales, el uso de sus capacidades creativas, el análisis de tendencias, la lectura de los mercados y

Gráfico 1



otros elementos destinados a identificar las nuevas necesidades, deseos, gustos o problemas que enfrenta un segmento del mercado y que puedan dar origen a una nueva actividad empresarial; por otra, aprender a utilizar mejor sus conocimientos técnicos, su creatividad, su imaginación y su capacidad de innovación en el desarrollo de nuevas oportunidades de empresa que se puedan presentar en el entorno de actuación del futuro empresario. Esta etapa debe permitir que el empresario en formación identifique *muchas, variadas e inusuales ideas de empresa*. Como dice Timmons, donde otros solo ven caos, contradicción, confusiones y peligros, él ve el cambio como algo saludable (Drucker) y como algo que le permitirá generar una corriente de acción a lo largo del corredor empresarial (Ronstadt).

Aunque el objetivo de esta etapa dentro del modelo parece estar limitado al objetivo inmediato de encontrar ideas de empresa para continuar el proceso, la realidad es que se busca generar una metodología que le sirva al empresario para que su actitud de identificar ideas de empresa lo acompañe durante toda su carrera empresarial. Esta actitud es una de las que se debe reforzar en forma permanente a lo largo de todo el proceso formativo.

Este proceso, basado en pensamiento divergente, fortalecerá muchas competencias personales asociadas a la creatividad, la innovación, la orientación al cambio, la visión de futuro, la integración de hechos y circunstancias, el inconformismo positivo, la diversidad y muchas otras indicadas anteriormente

Esta zona, altamente divergente, se debe cerrar con un proceso que permita evaluar dichas oportunidades de empresa mediante la aplicación de un esquema específico que, como es obvio, será convergente y estará fundado en los componentes básicos de toda empresa, a saber, el concepto de empresa, el modelo de empresa, la orientación del empresario y los recursos del grupo empresarial

La *tercera etapa*, “Estructuración y evaluación de la oportunidad de empresa” se orienta a que los estudiantes estén en condiciones de estructurar una verdadera oportunidad de empresa. Por lo tanto, se les deberá brindar una serie de conceptos y de herramientas que definan el nivel de información requerido en cada una de las variables para poder estructurar dicha oportunidad. Esta etapa sigue teniendo un alto proceso divergente, pero empieza a involucrar algunos componentes convergentes para facilitar la adecuación de las distintas variables a las realidades y potencialidades del entorno.

De igual modo, esta etapa debe permitir la configuración del equipo empresarial –integrado alrededor de las competencias empresariales que la empresa

requiera—, la definición de términos de referencia para el plan de empresa y el diseño de una planificación adecuada para la elaboración del plan de empresa.

Toda esta etapa está basada en las teorías de Shapero sobre las etapas de oportunidad y de decisión psicológica; los componentes específicos de toda empresa, de Vespers; la asociación con los mercados, de Gibbs y las evaluaciones del proyecto y del empresario, de Ronstadt. Ya en este nivel la concepción de deseabilidad de Shapero o la motivación de McClelland deben haberse reforzado sustantivamente y se debe también haber hecho una aproximación cercana a la concepción de factibilidad de Shapero y de proyecto de Ronstadt

Al final de esta fase, como siempre, hay un proceso de evaluación y de decisión para seleccionar el número de oportunidades de empresa que pasarán a la fase siguiente. Este proceso debe generar, como producto final, oportunidades de empresa integrales. La selección debe ser muy estricta, pues la fase siguiente utiliza gran cantidad de recursos y tiene muchos niveles de convergencia. Esto último requiere que los participantes tengan muy claramente definida su oportunidad de empresa y debidamente constituido su equipo empresarial.

La *cuarta etapa*, “Elaboración de un plan de empresa integral”, es de nuevo una fase altamente convergente que tiene como propósito capacitar a los estudiantes en la elaboración detallada de un plan integral de empresa. Sin dudas, aquí el énfasis está en la búsqueda de la información requerida y en su procesamiento para cumplir las exigencias que un plan de empresa formal requiere. Durante esta fase, además de los elementos formativos que se deberá brindar a los participantes y de los procesos investigativos que ellos deberán efectuar, se les debe facilitar: a) la realización de movilidad empresarial en organizaciones que puedan brindar experiencias enriquecedoras para la futura actividad; b) la asesoría básica que apoyará a las distintas áreas del plan de empresa: mercado, técnica, económico-financiera, administrativa, legal, social, ambiental; c) mentores que ayuden al desarrollo de las competencias propias de la formación personal y de los procesos de apertura de otros elementos de apoyo a los empresarios; d) un *software* especializado para el proceso de elaboración del plan de empresa.

El trabajo que deben realizar los estudiantes es fundamentalmente analítico, ya que a través de la información recolectada en los diferentes aspectos propios del plan, los participantes estructurarán su empresa, definirán su modelo y sistema, determinarán las estrategias para cada área funcional, cuantificarán y posicionarán

las necesidades de recursos y las formas de consecución de los mismos, y tendrán un plan de acción específico para el montaje y la gestión de la nueva empresa.

Esta etapa, basada en los componentes de plan de empresa y de percepción de factibilidad, de Shapero; de evaluación cualitativa estratégica y ética, de Ronstadt; de plan de empresa y equipo empresarial, de Timmons y de idea – mercado, de Gibbs, permite identificar los distintos recursos que la empresa requiere que el líder empresarial acopie y que establezca las estrategias para ello.

Igual que en las etapas anteriores, en esta etapa se busca generar una serie de competencias de conocimiento y personales (habilidades gerenciales en Gibbs, equipo empresarial en Timmons, área de empresa en Ronstadt), que les serán útiles no sólo para la satisfacción de los objetivos inmediatos de esta etapa, sino que les servirán para replicar el proceso a lo largo de su carrera empresarial.

Al final de esta cuarta etapa viene la fase de evaluación del plan de empresa, que contempla procesos de sustentación ante potenciales inversionistas y expertos en la temática. De esta evaluación deberán surgir decisiones firmes, bien sea para acometer la quinta fase o para retornar algunas de las fases anteriores y rehacer el plan. Esta evaluación debe ser muy objetiva, no sólo en el componente *calidad*, sino también en el componente *grupo empresarial*. De esta etapa saldrá los equipos empresariales que participarán en los concursos de plan de empresa y ferias empresariales.

La *quinta etapa*, “El proceso de arranque” es, sobre todo, una fase orientada al arranque efectivo de la empresa. Si bien tendrá algunos elementos de capacitación sobre temas de gestión en la nueva empresa, la gran mayoría de los componentes serán de apoyo, bien sea mediante las asesorías especializadas o de las mentorías. Sin duda este proceso es muy convergente y pragmático; con él se busca no sólo conseguir los recursos y montar la empresa, sino también garantizar su supervivencia en los primeros momentos de acción. Durante la etapa de arranque se requieren competencias para la gestión de la empresa naciente y, claro está, el apoyo de asesores especializados y mentores.

Esta etapa acomete en forma integral lo relacionado con los *recursos*. Aquí es donde la noción de factibilidad se refuerza y salen a relucir competencias como capacidad de enfrentar situaciones riesgosas, autonomía, confianza en sus capacidades y capacidad de utilizar redes empresariales.

Es muy probable que en esta fase los participantes utilicen el recurso de las ferias empresariales como elemento básico de comercialización y difusión de su



empresa y usen también todo tipo de facilidades y recursos existentes que faciliten su desarrollo: incubadoras de empresas, aceleradores, parques científicos, parques tecnológicos.

La *sexta etapa*, “Crecimiento y desarrollo empresarial”, está orientada al desarrollo y crecimiento de la empresa y centrada en los procesos de asesorías especializadas y de mentorías con el fin de conseguir que el grupo empresarial y la empresa alcancen la madurez necesaria para posicionarse firmemente en el mercado y lograr las metas esperadas.

En esta etapa se espera que el grupo empresarial haya alcanzado su madurez y que disponga de todas las competencias necesarias para liderar el desarrollo de su empresa. Aquí los conceptos dinámicos de Ronstadt, en términos de estar evaluando el proyecto, la empresa, el entorno y la carrera empresarial, son muy útiles para que el empresario actualice en forma permanente tanto su plan de empresa como sus orientaciones. Durante esta etapa el grupo empresarial ya se habrá integrado al sistema empresarial de su región y formará parte de redes empresariales útiles al desarrollo de la empresa.

Es importante recordar lo que ya se dijo: este debe ser un modelo con retroalimentación permanente entre las distintas fases y con acciones circulares en cada una de ellas. Por ejemplo, es muy probable que en algún momento del desarrollo del plan de empresa sea necesario, incluso, cambiar por completo la oportunidad de empresa y regresar prácticamente al comienzo de la etapa.

Por otro lado, este modelo tiene un componente de interactividad de los miembros de cada grupo empresarial entre sí, con los miembros de otros grupos empresariales, con los capacitadores, con los empresarios de su sector, con los asesores especializados y generales, con sus mentores y con una serie de organismos de apoyo que al final del proceso permitan tener, más que un cúmulo de empresarios, una red empresarial de empresarios integrados al círculo empresarial.

Los procesos de evaluación y decisión, cuyo detalle genérico se explicitó en la sección anterior de las etapas de acción, están identificados por las zonas de intersección. Estas cinco zonas tienen como finalidad central que tanto los participantes como los formadores, los asesores, los mentores, los inversionistas y el programa en general, puedan evaluar el avance de carrera empresarial de cada participante a través de: el logro de niveles adecuados de las competencias personales y de conocimiento, la elaboración de los productos finales de cada

etapa, el compromiso y la dedicación del equipo empresarial, y la potencialidad del proyecto y del equipo empresarial.

Para estas evaluaciones y decisiones debe existir, como ya se indicó, un mecanismo y unos criterios muy claros que permitan definir la continuidad o no de un grupo empresarial y de un proyecto en el programa. Estas etapas son los filtros que tendrá el programa para ir dedicando sus recursos a los proyectos y a los equipos empresariales que muestran la mayor probabilidad de éxito.

Debe quedar muy claro que los participantes y los equipos empresariales que en un momento dado no logran aprobar uno de estos procesos de evaluación y decisión, puedan posteriormente volver a presentarse a la evaluación y en caso de que les sea favorable deben ser readmitidos en el programa.

El modelo también incluye el efecto de los recursos que se ponen a disposición del programa para lograr su éxito. Estos recursos son de distinto tipo:

1. Los *formadores*, que en cada institución tendrán la responsabilidad de ofrecer los seminarios, talleres y cursos definidos en el programa académico de los estudiantes. Su papel se concreta en las primeras cuatro etapas, pero podrán continuar brindando apoyo en las últimas.
2. Los *asesores generales* o *básicos*, que tendrán la responsabilidad de apoyar a los grupos empresariales en las etapas de plan de empresa y de proceso de arranque.
3. Los *asesores especializados*, que tendrán la responsabilidad de apoyar a los grupos empresariales en los procesos de arranque y en los procesos de crecimiento y desarrollo.
4. Los *mentores*, que por su experiencia, su posición y sus conocimientos, pueden desempeñar un papel de mentor, de modelo, de facilitador en muchas operaciones de las empresas, de conformador del grupo empresarial, de facilitador de recursos, etc., pero sobre todo, darán apoyo en el desarrollo de los componentes personales de las competencias empresariales.
5. La *movilidad empresarial* es un programa especial para que algunos grupos tengan la posibilidad de vivir la experiencia empresarial dentro de otra empresa, bien sea para asimilar componentes tecnológicos o competencias administrativas y gerenciales o conocimiento del mercado, o para hacer desarrollo de producto/servicio o cualquier otro elemento de importancia para el éxito del programa.

6. Las diversas formas de las *incubadoras de empresa* brindarán los elementos aplicativos para lograr el inicio de la operación en sí, además del apoyo de mentores y tutores y de un entorno empresarial en el cual puedan integrarse y beneficiarse de los conceptos de red empresarial.
7. El *software del plan de empresa* y otros elementos computacionales a los que se pueda tener acceso son elementos fundamentales, en especial en las etapas de desarrollo del plan de empresa, proceso de arranque y proceso de crecimiento y desarrollo, ya que le permitirán al equipo empresarial la realización de proyecciones, simulaciones, análisis de estrategias, etc., que le facilitarán la toma de decisiones.
8. Los *concursos de plan de empresa* brindarán a los equipos empresariales la posibilidad de recibir retroalimentación de jurados expertos en la temática de plan de empresa; les darán visibilidad nacional e internacional; los ayudarán a identificar fuentes de recursos y, sobre todo, a mejorar sus planes de empresa.
9. Las *ferias empresariales* dan la posibilidad de mostrar y comercializar los productos/servicios y de establecer las relaciones empresariales que las empresas requieran.
10. Los *contactos con los organismos de financiación* facilitan en gran medida los procesos de arranque, de crecimiento/desarrollo que las empresas puedan tener.
11. Los *contactos con centros de apoyo no financieros* facilitarán diversos elementos del modelo y permitirán eliminar posibles restricciones.

## Algunas ideas pedagógicas

En diversos artículos, Varela<sup>6</sup> ha recogido ideas sobre la educación empresarial que, en muchos casos, han sido planteadas por otros autores. Estas ideas se presentan a continuación como elementos adicionales que los formadores, los mentores, los asesores deben tener en cuenta en los procesos de educación empresarial.

---

<sup>6</sup> Varela, R. y Bedoya O. L. Desarrollo de Empresarios Basado en Competencias Empresariales: El caso Jóvenes con Empresa, Balas Conference 2006, Lima, Perú, mayo de 2006. Conferencia Internacional “Entrepreneurship in United Europe—Challenges and Opportunities”, Bulgarian Association for Management Development and Entrepreneurship, Bulgaria, septiembre de 2006. Conferencia de CLADEA 2006: “Latin American & European Union, Opportunities and Challenges”, Montpellier, septiembre de 2006.

- La educación empresarial debe estar centrada en el estudiante, enfocada en la excelencia, integrada a la realidad y dirigida al desarrollo de competencias personales y profesionales y a extender al ser humano en toda su capacidad mental y personal. Su objetivo central es crear una cultura empresarial que promueva la aparición de empresarios capaces de crear empresas competitivas y sostenibles con responsabilidad social.
- La educación empresarial busca contribuir al desarrollo del ser humano mediante el aporte de contenido y conocimientos, formas de pensamiento, cualidades personales y habilidades de adaptación. Se enriquece de lo que se hace en el salón de clase y de lo que se logra fuera.
- La educación empresarial debe mantener la idea de que el centro de su acción es la persona en toda su extensión y que luego, como segunda finalidad, está el quehacer. Educación empresarial es trabajar sobre actitudes; es ayudar a los educandos a definir su papel y sus acciones; a crear su vida.
- La educación empresarial exige el desarrollo de virtudes humanas. Por ello debe cubrir a toda la sociedad, sin importar tamaño, función, sector, estructura, etcétera. Dar espíritu empresarial es dar un “recurso” que potencia la capacidad de realización del ser humano.
- La educación empresarial es un proceso que permite desarrollar una cultura empresarial y potenciar una actitud que puede devenir o no en el nacimiento de una empresa con finalidad económica, pero debe proveer un concepto de valores personales que lleve al ser humano a un compromiso innovador y trascendente.
- La educación empresarial es un asunto de actitud, de una actitud diferente que no acepta la existente; que es revolucionaria, por lo creativa y constructiva; que debe proveer a mujeres y hombres con capacidad de liderazgo, para definir una visión posible, hábiles para reunir recursos de todo tipo alrededor de su idea, fuertes y decididos en la puesta en marcha de esa visión.
- La educación empresarial tiene que estar orientada a la solución de problemas, a la ejecución de proyectos, a participar en los diversos aspectos de cada área de conocimiento propia al empresario. Tiene que ser, además, un espacio y un tiempo de alta utilidad.

- La educación empresarial debe darle a cada individuo una preparación general que abra su mente a muchas oportunidades, pero, sobre todo, debe darle una manera particular de ser, de hacer, de comportarse.
- En términos de conocimientos, es básico lograr formación en temas como espíritu empresarial, proceso empresarial, técnicas de evaluación de oportunidades, mercadeo de nuevas empresas, comercialización de innovaciones, liderazgo, creatividad e innovación, administración de empresas en crecimiento, planeación financiera para una nueva empresa, plan de empresa, valoración de empresas en crecimiento, estrategia empresarial y mecanismos de apoyo, entre otros.
- Además, es necesario proveer medios que permitan al educando mejorar sus comunicaciones, aprender a aprender, racionalizar, priorizar, planear, decidir, observar, sintetizar, implementar, organizar y controlar, entre otros.
- En cada etapa del proceso empresarial es necesario identificar el factor que puede tener el mayor efecto en el éxito empresarial y sobre él se debe fortalecer el proceso educativo.
- La educación empresarial debe implicar el uso de la información disponible en todos los medios, como elemento básico de todos los procesos empresariales.
- En términos del ambiente de aprendizaje, es necesario para el profesor ajustarse a los deseos y necesidades de los estudiantes, crear confianza, cambiar el ambiente, confrontar la conformidad con la innovación, generar interacción de grupo y pensamiento divergente, mantener la espontaneidad y el humor, crear el sentido de no predictibilidad y dar lugar al caos y a la confusión.
- En términos de recursos y estrategias, se recomienda usar equipos humanos, basarse en proyectos, minimizar la “respuesta correcta”, integrarse a la comunidad, mezclar metodologías, dar retroalimentación con frecuencia y aprender de las fallas.
- La evaluación se debe basar en resultados definidos claramente y debe estar ajustada a las características del proceso educativo que se haya formulado.
- Al comienzo del proceso de formación empresarial se debe proveer al estudiante con los elementos básicos que lo motiven a pensar en un cambio

de su trayectoria de vida; se debe intentar un desplazamiento que le abra horizontes de trabajo y de desarrollo personal y profesional. Aquí es necesario discutir en detalle los mitos y las realidades de la carrera empresarial, entender la contribución económica, social, política, humana y de desarrollo del proceso y de la acción empresarial; revisar lo correspondiente a algunas de las teorías motivacionales y diferenciar la contribución de cada una de ellas a los distintos factores motivacionales: logro, independencia, autonomía, y ejecutar algunas acciones hacia el desarrollo de esas motivaciones. Pero, sobre todo, es básico resaltar al empresario como el dinamizador de todos los procesos económicos, sociales, políticos y humanos. Cuando el estudiante esté convencido de que ser empresario es un camino útil, sano, provechoso y benéfico, se habrá logrado su motivación hacia una carrera empresarial.

- El desarrollo de las competencias implica intervenir en el interior del estudiante, en su modo de ser, de hacer, de estar, de percibir, de dar, etc., y, es obvio, esto no se logra con un curso o un seminario o un taller. Por ello es necesario un trabajo integral sobre estos componentes, basado en actividades curriculares y extracurriculares que permitan la transformación.
- Trabajar en *espíritu empresarial* es trabajar con personas y para las personas, es inspirar a seres humanos a que busquen su máxima realización, es cambiar sus actitudes frente a sus metas, a la ambigüedad, al riesgo, a la toma de decisiones; promover la creatividad, la innovación, la diversidad, la iniciativa, la búsqueda de oportunidades; es dar técnicas y procedimientos específicos para la acción empresarial. En resumen, es educación integral del ser humano la mejor educación que cualquier persona pueda dar y pueda recibir.

Las ideas antes enunciadas llevan a pensar que el mayor reto que debe enfrentar la educación empresarial es el cambio de ciertas ortodoxias educativas que han demostrado no ser adecuadas para preparar al estudiante universitario para actuar en el mundo empresarial, por lo cual es necesario:

- Mantener una permanente exigencia para que el estudiante se capacite en vender sus ideas, en hacer presentaciones, en mejorar su capacidad de persuasión, en el contenido de sus presentaciones, en la forma de hacerlas, en el uso de medios audiovisuales. El ejercicio de venta de su idea al grupo, la defensa de su plan de empresa, la presentación y discusión de artículos y las lecturas son elementos básicos para este proceso.

- Sacar al estudiante de su presencia pasiva en el salón de clase y orientarlo a que tome la iniciativa en la dinámica de la clase y de actividades interuniversitarias. Los ejercicios de cumplir actividades empresariales reales, de encontrar ideas, de buscar empresarios, de investigar, de preparar y realizar presentaciones, de hacer que la clase dependa en una proporción significativa de él y de sus acciones e iniciativas, mejorarán esta condición. Otra acción importante es darle la responsabilidad por el resultado de sus actos e incentivarlo a que se arriesgue a tomar la iniciativa, que sea activo y no reactivo.
- Formar al estudiante en el desarrollo de sus valores éticos, de manera tal que le permitan enfrentarse con el mundo real con su propio código y no ser víctima de las imposiciones que el sistema le establece. Aquí, más que un análisis tradicional filosófico de la ética o el estudio de un código particular de ética, se requiere recurrir al análisis de situaciones de compromisos empresariales éticos y darle al estudiante la posibilidad de tomar sus posiciones personales. Es básico que perciba la importancia de una conducta honesta e íntegra en el mundo empresarial.
- Evitar el paradigma de la educación tradicional, el cual siempre ha buscado que el alumno trabaje con verdades absolutas, con situaciones de tipo binario y que su proceso decisorio esté basado en hechos totalmente cuantificables y en gran medida, determinísticos. Se lo debe acostumbrar a tomar decisiones con información incompleta, limitada, ambigua, cualitativa e incierta; y, más difícil aún, entrenarlo en la justificación positiva de esas decisiones. Esta orientación implica reforzar los conocimientos de teoría de decisión, recurrir a simulación, hacer que juegue, que use su intuición, sus sensaciones; hacer que su comportamiento lógico y analítico se conjugue con el conocimiento creativo y de discernimiento. Esta acción se compagina bastante con el proceso de generar actitud de riesgo.
- Múltiples autores han indicado que tanto o más importante que el *saber cómo* es el *saber con quién*; por consiguiente, se debe reforzar en los estudiantes el concepto de red de conocidos y la importancia de las relaciones interpersonales como elementos facilitadores del proceso empresarial. Recurrir a sus redes informales y formales para la búsqueda de ideas, la identificación de empresarios, la consecución de información, el hallazgo de recursos financieros y clientes para sus empresas reales. La realización de empresas en grupo, los ejercicios de integración extracurricular, la elaboración de planes de empresa,

etc., son mecanismos de fortalecimiento de dichas relaciones. Asimismo, la existencia de grupos universitarios empresariales, clubes de empresarios, redes de empresarios, la realización de ferias, exposiciones y congresos, son todos mecanismos de fortalecimiento y expansión de las redes.

- Desde el comienzo del proceso de formación empresarial se debe desarrollar en el educando una estructura de formulación de metas específicas en lo personal, en lo profesional y en lo empresarial y lograr, junto con el proceso de motivación, un nivel de compromiso y lealtad hacia esas metas. En este aspecto, las visitas de empresarios que cuenten todos los tropiezos que tuvieron y cómo los superaron –básicamente a través de la perseverancia–, el compromiso y la determinación de lograr las metas establecidas–, es tal vez la mejor manera de fortalecer estos valores. Los profesores también deben dar ejemplos de perseverancia y de determinación en su proceso formativo y no aflojar la presión en la dinámica académica.
- Uno de los elementos básicos del proceso educativo es generar en el estudiante la confianza de que es capaz, suficiente, hábil, diestro en lo que se le ha enseñado y que con sus capacidades analíticas, creativas, de relaciones, etc., puede enfrentarse con un problema real y encontrarle solución.
- Los profesores con calificación política hacen una pobre contribución a este concepto educativo básico, pues el primero en saber que le están regalando el curso es el estudiante; si bien lo *agradece*, sabe que por ese lado del toro nunca podrá torear con confianza. El estudiante debe estar convencido de que todo lo ha logrado, que no se lo han regalado. Esto reforzará su concepción de control interno y le dará confianza en sí mismo y una noción de suficiencia de sus capacidades. Es necesario distinguir entre control interno y orgullo enfermizo, pues este último es una débil coraza de la incapacidad.
- El problema de mejorar la capacidad de correr riesgos moderados es uno de los más difíciles y uno de los que más distingue a la educación empresarial de la convencional, en la cual se trata de evitarle al estudiante todo tipo de riesgos, por temor a que de pronto le pase algo negativo. Se le insinúa que cancele sus iniciativas, se llega a promover la idea de que si no opina y no interviene es muy prudente, ya que nunca se equivocará. Esa educación, que elimina la iniciativa por el temor al fracaso, también elimina la posibilidad del éxito. En la educación empresarial hay que buscar que los estudiantes se equivoquen y



que no se paralicen por ello; que aprendan de sus errores y también a enfrentar situaciones de riesgo y a sufrir las consecuencias. Hay que recordar un refrán muy antiguo: “El que no arriesga un huevo, nunca tendrá un pollo”.

- Existen muchas materias en las que se puede promover la actitud al riesgo, pero la probabilidad, la investigación de operaciones, los juegos gerenciales, las simulaciones son, sin duda, los mejores instructores para este proceso. Los juegos en actividades extracurriculares son otro elemento importante y existen ejercicios para medir y desarrollar la propensión a riesgos moderados. Las técnicas conocidas como “*outdoors*” tienen, por lo general, ejercicios muy apropiados.
- La mayoría de los jóvenes que llegan a la universidad no sólo poseen excelentes condiciones intelectuales –sin duda los mejores de las comunidades–, sino que en general son jóvenes sanos, con muy buen nivel energético y muy buena capacidad de trabajo, pero con gran habilidad para hacer el menor esfuerzo posible, pues tienen muchas otras actividades interesantes además de las que los profesores les encomiendan. Esto exige del profesorado desarrollar en los estudiantes una capacidad alta de trabajo bajo presión que los obligue a poner toda su capacidad en juego. Los profesores no pueden contentarse con mínimos, hay que lograr máximos, es decir, lograr que los estudiantes en los cursos lo den todo. Todo país que sea blando y que no lleve una cultura de intensidad de trabajo (calidad y cantidad) es un país condenado al fracaso. Alemania y Japón son dos ejemplos de antítesis a esa filosofía. La idea educacional de flojera copiada de otros sistemas educativos nos ha perjudicado sustancialmente, como los ha perjudicado a ellos, y por eso se debe salir de esas teorías absurdas que promueven la flojera, la falta de responsabilidad y de trabajo. Educar es formar y lograr lo máximo. No hay que contentarse con menos, es necesario tener en mente que el ejemplo de trabajo y de cumplimiento, de dedicación y de apego a una finalidad, lo debe dar el profesor.
- Todo proceso educativo que busque formar individuos de futuro y no esclavos de oficios, tiene que expandir las capacidades mentales de los sujetos de la formación. No se puede seguir con la idea de la educación tradicional, de trabajar sólo sobre el lóbulo izquierdo del cerebro para ciertas personas y sobre el derecho para otras. En este sentido, es absolutamente necesario promover que los estudiantes pasen del disco I al disco D y usen sus otros archivos que les dan cualidades muy diferentes. Es necesario que los cursos de investigación,

en vez de sistematizar y encasillar al estudiante, se orienten al desarrollo de sus capacidades creativas e innovadoras. Es básico realizar seminarios para concienciar al estudiante de sus bloqueos a la creatividad y orientarlo hacia unos esquemas variados de pensamiento creativo. Aquí el juego de roles, el teatro, los dibujos, etc., pueden ser elementos valiosos en el desarrollo y el entendimiento de dos virtudes importantes: la creatividad y la innovación.

- La realización del plan de empresa debe ser la gran oportunidad para que el estudiante conozca una en particular, en todos sus detalles, en todos sus aspectos y adquiera experiencias gratuitas de empresarios vinculados con el sector. Esto no se puede hacer en el salón de clase; esto lo tiene que realizar el estudiante en su contacto con el mundo real y en la búsqueda de datos para su plan de empresa.
- La capacidad de solución de problemas es algo que, se supone, debe dar el proceso educativo, pero, en realidad, la educación tradicional es limitada en este aspecto, pues parte casi siempre de un problema formulado, con datos y con incógnitas definidas, con relaciones causa-efecto preestablecidas, en muchos casos con modelos matemáticos apropiados para la situación en análisis. La educación empresarial demanda que se le entreguen al estudiante enredos para que él los desmadeje, los acomode, los interprete, los entienda y les busque solución. Si el estudiante aprende esto, se le habrá dado lo mejor y lo más estable. Por favor, profesores: No les digan qué proyectos analizar, no les fijen restricciones, no los circunscriban a sus limitaciones, suéltelos, déjenlos que se vayan, que busquen, que investiguen, que se frustren y luego guíenlos hacia la solución, pero no se la den, dejen que ellos la encuentren.
- En cuanto al conocimiento técnico, se debe profundizar en todos los aspectos de la empresa: comerciales, técnicos, administrativos, económicos, financieros, sociales, éticos e intangibles. Aquí un muy buen curso en evaluación de proyectos y otro en plan de empresa, son elementos básicos del área de conocimientos. Pero, como ya se anotó, los estudiantes deben entrar en contacto con la realidad del sector económico que hayan escogido para hacer su plan de empresa. Entusiasmarlos y motivarlos para que aprendan haciendo, para que se acerquen a la realidad local y no dependan sólo de datos o informes fríos de naturaleza global. Que perciban detalles y particularidades de sus empresas en potencia, que se unten, que sepan y hagan conciencia de en qué se están metiendo, que no crean que evaluar un proyecto es cargar datos

en una calculadora financiera, en una hoja electrónica o en un programa de computador especializado.

- Sobre identificación y elaboración de oportunidades de empresa es necesario desarrollar una dinámica educacional integral que diferencie ideas, de ideas de empresa, de oportunidades empresariales, así como generar un mecanismo de evaluación de cada una de ellas, para permitirle al estudiante desarrollar una dinámica clara de producir verdaderas oportunidades de empresa que sean sujetos de un plan de empresa. El análisis de fuentes de ideas y de oportunidades, el uso de bancos de ideas, de oportunidades y de proyectos; los contactos personales, son aspectos que deben cubrirse en esta etapa, la cual requiere la integración de conocimientos e ideas desarrollados en muchos otros cursos y actividades curriculares.
- Uno de los aspectos que debe aprender todo estudiante de un curso o de una actividad de formación empresarial es la determinación de los requerimientos y de todas las fuentes de recursos: financieros, naturales, materiales, humanos, informáticos, etcétera. Aquí los conceptos de proyección de necesidades y conocimientos de las realidades del ambiente en el cual se va a mover el empresario son vitales y exigibles. De igual modo, son importantes la formulación de estrategias y el establecimiento de metas para la empresa particular de cada estudiante. No se trata de que el profesor gaste  $n$  horas de clase para indicar las múltiples líneas de financiación existentes; se busca que el estudiante determine sus necesidades y salga al mundo real, a su entorno, a ver qué puede conseguir y en qué condiciones; se trata de que negocie, de que busque y de que resuelva su problema.
- La zona de clientes con pedidos es la más difícil de lograr, pues aunque los estudiantes hayan tomado varios cursos de mercadeo, investigación de mercados, ventas, estrategias competitivas, etc., en general no son capaces de identificar clientes reales, no teóricos. Aquí de nuevo la sugerencia es enviarlos al mundo real, obligarlos a hacer contacto con sus clientes, a percibir en forma directa sus motivaciones, limitaciones, expectativas, etc., y a tratar de evaluar sensorialmente, tener acceso a sus clientes potenciales. Esta, de nuevo, es una acción de contacto con la realidad, de aprendizaje activo.

Es necesario enriquecer el sistema educacional tradicional con el propósito de que, sin abandonar algunos de los valores culturales básicos, se aproxime a los estudiantes al mundo real mediante los aspectos que se mencionan a continuación:

- La inclusión de nuevas tecnologías educativas que complementen la labor del profesor: el uso del computador y de internet como medio educativo, la aplicación de tecnología multimedia, el uso de libros de instrucción programada, la utilización de videos y de simulaciones, el acceso a las redes internacionales de información, el empleo permanente, de las herramientas computacionales, entre otras.
- La inclusión de los estudiantes en la solución de problemas del mundo real con el propósito de que ganen conocimientos y discernimiento, *que aprendan haciendo*.
- El cambio del esquema de enseñanza-aprendizaje que genera en el estudiante una acción pasiva de simple receptor, por una educación activa en la cual tanto el profesor como el estudiante estén siempre en el proceso de *aprender a aprender*. Esta debe ser la meta y el objetivo básico de todo proceso educativo, pues es la única forma de garantizar que el profesional esté en capacidad de adecuarse en forma permanente a sus necesidades futuras.
- La generación en los estudiantes de una disciplina del trabajo intenso, fuerte y de aprendizaje continuo. El currículo debe ser un gimnasio intelectual en el que el estudiante pague porque lo hagan ejercitar al máximo su mente.
- El entusiasmarlos para que encuentren y exploren los aspectos más amplios de un problema, usando para ello metodologías y procesos de análisis que integren y conjuguen diversas disciplinas.
- El acostumbrarlos a ser capaces de usar datos generados personalmente y a evaluar la bondad de ellos, junto con el manejo de información producida en forma institucional.
- La orientación para que dependan menos de factores externos de información y de la opinión de expertos y que piensen más por sí mismos y se apropien del conocimiento.
- La preparación para que desarrollen respuestas emocionales a las situaciones de conflicto, entusiasmandolos para que generen decisiones y compromisos de acción en condiciones de incertidumbre y presión.
- La oportunidad de crear vínculos, redes y contactos en el mundo exterior en relación con sus intereses.
- Más oportunidades de que aprendan, flexibilizando el tiempo y la localización del aprendizaje.

- Más ejemplos que les muestren la aplicación exitosa de los conocimientos en la práctica.
- La promoción en ellos del uso de valores, sentimientos y actitudes en la toma de decisiones además de la información fría.
- La orientación de sus proyectos en los diferentes cursos, de tal manera que puedan ser de utilidad en la clarificación de sus ideales empresariales y que les ayuden a llegar a la meta de constituir su empresa.
- El análisis de las ventajas y desventajas del trabajo dependiente –como empleado–, y del trabajo independiente –como empresario–.
- La concienciación de los conceptos de productividad, excelencia, competitividad, desarrollo y respeto del ser humano como elementos básicos de su acción.
- La oportunidad de entender la interacción de cada curso con su profesión, con el mundo real en que se desenvolverán, con la ciencia, con la tecnología, con el desarrollo socioeconómico, con el mundo político, en fin, con el ambiente circundante.
- Manejo –al menos en la de lectura, aunque es deseable hasta el nivel de entendimiento oral– de un idioma extranjero, pues las tendencias de globalización y modernización así lo exigen.
- La generación de un excelente dominio de las técnicas de comunicación oral y escrita. Aquí es vital un gran esfuerzo en redacción, manejo de medio audiovisuales y capacitación en presentación y sustentación de ideas.
- La integración permanente a los procesos investigativos, haciendo que estos refuercen los procesos docentes.
- La integración permanente con la vida empresarial a través de visitas, prácticas, internados, semestres de empresas, intercambios, conferencistas y profesores de las empresas y de los gremios.
- Una formación humanística, orientada a estudiar los desarrollos científicos, culturales y tecnológicos de una o varias culturas o períodos de desarrollo del ser humano.
- El desarrollo de valores y habilidades como liderazgo, creatividad, innovación, toma de iniciativa, independencia, autodesarrollo, logro, espíritu empresarial,

autoconfianza, relaciones interpersonales, toma de riesgos moderados, capacidad de trabajo en grupo, responsabilidad, honestidad, capacidad crítica.

- El desarrollo de una conciencia ciudadana que lo haga partícipe y responsable de las actividades con las cuales su núcleo social se enfrenta.
- El ejemplo de un nivel ético y de conducta profesional alto.

Entre las orientaciones educativas que les debemos dar, están el enseñarles:

- Que cada situación es sujeto de mejora y que, por lo tanto, el buscar y evaluar oportunidades es algo que debe ser una cualidad indeleble y de permanente aplicación.
- A tener una percepción positiva frente al cambio independiente de su posición y/o de sus recursos.
- Que el oráculo ya no existe. Que todos, aun los que se consideren expertos se equivocan. Que la falibilidad del presidente, del gerente, del rector, del decano, del profesor, del jefe, es clara y permanente, por lo tanto, el éxito profesional no debe estar en decir “sí” y en “aplaudir” todo lo que esas autoridades digan, sino en analizar, cuestionar y proponer ideas nuevas.
- A ser atrevidos, en el sentido de que ante una oportunidad, a juicio de ellos ganadora, se lancen tras ella. Si bien es cierto que deben oír las voces negativas, también debe escuchar las positivas y hacer un balance para decidir si siguen o se detienen.
- Que hay muchos caminos al éxito y que este no se mide sólo por el cargo que se desempeña. Que hay muchos otros indicadores que los harán sentirse exitosos.
- A ser capaces de ver la posibilidad de éxito con un enfoque de riesgo y de tomar las decisiones y las acciones pertinentes con esa base.
- A seguir todas las etapas del proceso empresarial, pero con la libertad de que en la ejecución se salten muchas, si las circunstancias de la oportunidad así lo exigen.
- Que las oportunidades deben ser descubiertas, percibidas y creadas y que para ello deben mirar todas las fuerzas y tendencias económicas y sociales, los problemas no resueltos, las ineficiencias del mercado, los límites de conocimiento, los gustos y deseos, sus habilidades y satisfactores.

- Que no hay que precipitarse y que cada uno se lanza cuando cree que tiene las estrategias, los productos y los recursos; en resumen, la oportunidad. Que los plazos académicos no aplican a las decisiones trascendentales de su carrera empresarial.
- A usar sus capitales: el *humano*, compuesto por talento, educación, conocimiento, tecnología; el *intelectual*, compuesto por creatividad, entusiasmo, optimismo, espíritu empresarial; el *social*, compuesto por su red de contactos, y el *físico*, compuesto por dinero, infraestructura, equipos, instalaciones.
- A identificar y desarrollar su oportunidad y su empresa a partir de estos capitales, los que posee y no al revés, pues saldría a buscar lo que no tiene y corre el grave riesgo de no conseguirlo. Por lo tanto, debe preguntarse *para qué soy bueno* y *qué tengo o puedo conseguir* de los capitales antes mencionados, y de allí saldrá la oportunidad.
- A crear sus capitales, especialmente el intelectual y el social.
- Que un error es un evento cuyo beneficio no se ha recibido aún, pero que debe ser capitalizado a favor, generando así nuevas visiones sobre mercados, tecnología, gente y procesos; o sea, a innovar sin tener el gran temor del error.
- A trabajar en varias oportunidades simultáneamente y descartar e ingresar oportunidades en su portafolio empresarial en forma permanente.
- A aprender en todos los ambientes: los formales y los informales, el salón y la calle, el profesor y los amigos.
- A ver las oportunidades en forma integral en lo económico, lo tecnológico, lo cultural, lo social, lo ambiental, lo administrativo, lo legal y lo financiero y a dejar de mirirlas por funciones, por compartimientos estancos.
- A preguntarse, a indagar, a cuestionar, a validar, a dudar de lo establecido, a ser revolucionario, pero, sobre todo, a aprender de estos procesos.
- A acometer sus iniciativas con pasión y persistencia, pero también con la capacidad de resistir las dificultades que de ellas se originen.
- Que para poder competir, el empresario del futuro requiere dirigir al cliente a necesidades no reconocidas, identificar necesidades futuras, construir com-

potencias a medida que se necesitan y prever los desarrollos a largo plazo además de tener confianza en sí mismo y en sus ideas específicas, habilidad para balancear su estilo de vida, capacidad de sacrificio, capacidad de toma de decisiones riesgosas con información incompleta, capacidad de mantener equilibrio personal y económico, nivel energético alto para trabajar duro, capacidad de liderar por ejemplo, capacidad de recrear en forma permanente su empresa.

- Que el empresario busca oportunidades que tengan una propuesta de venta única, o sea, que tengan una característica que le dé ventajas claras en el mercado. Recordemos que ser competitivo es la razón de la existencia del empresario.
- Que los empresarios son seres muy optimistas, con un gran deseo de logro; esta es la fuerza que los lleva al éxito.
- A ser creativos e innovadores, a salirse un poco de la sistematización, a dar un poco de espacio a la nueva opción, a la nueva teoría, al nuevo esquema. A aceptar que *diferente no es siempre mejor*, pero que *mejor es siempre diferente*.
- A darle muchísima importancia a la conformación tanto del equipo empresarial como del equipo operativo, pues ellos son vitales en el éxito de su empresa.
- Que el espíritu empresarial debe acompañarlos siempre en todas sus actividades; que no es algo que un día se estrena y allí termina su papel; que es algo permanente en su conducta, en sus acciones, en sus decisiones.
- Que el espíritu empresarial, como dice Stevenson, es la búsqueda y el logro de la oportunidad sin preocuparse de los recursos tangibles que el empresario tiene, pero usando todos sus recursos intangibles, que son los más valiosos y los más difíciles de conseguir: ideas, oportunidades, contactos, información, saberes, etcétera.
- Que hay que identificar las fuentes de los recursos tangibles y los apoyos que el Gobierno y el sector privado tiene para los nuevos empresarios.
- Que una oportunidad es un estado futuro deseado, diferente de lo actual, que implica cambio pero que es alcanzable; y que los recursos tangibles sólo llegan a las oportunidades de empresa y no a las ideas no estructuradas.



- A cooperar con otros empresarios y a sentir felicidad por el éxito de los otros. A no tratar de apagar las velas que más alumbran, sino a tratar de llenar el espacio de muchas nuevas luces.
- A reinvertir en la comunidad y a buscar su desarrollo pues solo así se puede llegar a una sociedad un poco más justa.
- A movilizar los recursos en el sentido de que no se vuelvan sólo activos especulativos, sino que cada día sean capaces de generar más riqueza, más empleo y más bienestar en nuestros países.
- Que el empresario no sólo identifica y crea valor, sino que también lo distribuye.
- Que cuando se necesita cerrar una empresa se debe hacer en forma correcta y ética, pues ese proceso les permitirá en el futuro volver a empezar y contar con el apoyo que ello requiere.
- Que las limitaciones de las empresas se superan más con imaginación que con dinero.
- Que el futuro de nuestros países está en su capacidad de ser líderes empresariales y que el desarrollo de sus familias y de sus comunidades depende de su capacidad empresarial, de ese capital humano que les permite generar ideas, desarrollarlas, evaluarlas, analizarlas, volverlas oportunidades y planes de negocio, convertirlas en realidad, obtener los primeros clientes, competir, crecer.

## Recomendaciones para los profesores universitarios

Son muchas las tareas que tenemos por delante los profesores, pues, infortunadamente, en muchos países los profesionales que más hemos sufrido el proceso de burocratización somos los profesores. En ese sentido, considero necesarias las siguientes recomendaciones:

- Revisar detalladamente nuestros currículos e involucrar en ellos la opción empresarial como un camino paralelo a la opción empleo y los temas relacionados con todo tipo de empresa.
- Revisar nuestros métodos de enseñanza y dejar al estudiante algún campo para la innovación, la identificación de oportunidades, la creatividad y la innovación.

- Promover en el estudiante el reconocimiento al papel que desempeña la pequeña y mediana empresa y no dedicar todo nuestro esfuerzo al análisis de industrias monstruosamente grandes, que crean en el estudiante una dependencia y reverencia hacia lo gigantesco y un desdén por lo pequeño y mediano.
- Promover que los trabajos realizados por los estudiantes en los diversos cursos y muy especialmente en los proyectos de grado, estén orientados a la constitución de una empresa.
- Dar a todas las profesiones una visión aplicada al mundo económico y social. No se trata de introducir un curso de micro o macroeconomía y mucho menos uno de sociología o política; se trata de que, como profesores, veamos los problemas con un enfoque global y no sólo desde los elementos técnicos específicos de nuestra profesión.
- Presentar a los estudiantes desde el comienzo de su carrera las posibles orientaciones profesionales disponibles, sin dejar de incluir, claro está, el camino empresarial. Según el caso, colocar al estudiante como gerente de su propia empresa y no ponerlo siempre en el papel de empleado.
- Diseñar programas de capacitación para los propietarios y empleados de estas empresas a fin de que sean mejores empresarios.
- Realizar pasantías de estudiantes y profesores en las pyme para que conozcan la realidad empresarial.
- Formular y ejecutar proyectos de investigación apropiados para conocer las características y dificultades de las pyme y proveer soluciones acordes con su realidad.
- Reforzar las virtudes y valores positivos: amor al trabajo, amor a la independencia, amor a la producción, amor a la excelencia, amor a la innovación, amor a la creatividad, amor a la toma de riesgos, amor a la elasticidad y a la flexibilidad, amor a las virtudes positivas.
- Investigar la vida y los logros profesionales de aquellos que son empresarios e invitar a esos colegas a que les presenten a los estudiantes su acción. Este esquema de modelos y puntos de referencia es básico en el proceso de desarrollo del espíritu empresarial, pues

crea en el estudiante la noción de que el evento empresarial es factible.

- Promover en el estudiante el deseo de actualizarse siempre en ciencia y tecnología y buscar en ellas una fuente permanente de ideas.
- Invertir tiempo y esfuerzo durante el proceso educativo para entrenar a los estudiantes en la identificación de oportunidades, en el desarrollo de alternativas operacionales, en nuevas formas de solución de problemas.
- Por tanto, la innovación, la creatividad, la búsqueda de oportunidades y la generación de soluciones deben ser elementos básicos de todo el proceso formativo.
- Traer a clase una perspectiva amplia que le permita al estudiante ver y entender cómo la ciencia, la tecnología y la ingeniería interactúan con la economía, la sociedad, la política y el entorno en general.
- Imbuir a los estudiantes de un espíritu abierto al auto aprendizaje, al uso de todos los medios modernos de información (base de datos internacionales, internet, etc.) y a la aplicación intensa del computador. Esto implica centrar el objetivo de la labor del profesor en enseñar a pensar, a crear soluciones alternativas, a adquirir la información necesaria, a definir qué es lo que hay que diseñar y no dedicar todo el esfuerzo a realizar cálculos.
- Capacitarse en educación empresarial con el propósito de que, independiente de lo que enseñen, los profesores puedan transmitir los conceptos básicos del proceso empresarial.
- Establecer contactos con el sector empresarial, de tal forma que los profesores tengan una mejor perspectiva del mundo empresarial y la puedan transmitir a los estudiantes.
- Orientar a los estudiantes hacia prácticas, pasantías y trabajos en la pyme, pues allí están sus verdaderas posibilidades.
- Desarrollar tecnologías blandas y duras que ayuden a las pyme a ser competitivas y sostenibles.
- Realizar investigación sobre los temas relacionados con el proceso empresarial, a fin de demostrar, en su región, la falta de validez de los denominados *mitos del proceso empresarial*.

- Estudiar las ventajas y riesgos que el evento empresarial representa en lo personal, profesional, social y económico.
- Dedicar tiempo a la formulación y análisis de posibles empresas y oportunidades que se dan en el país y, a partir de ello, generar ideas, perfiles de proyecto, proyectos y planes de empresa que puedan servir de orientación y guía a futuros empresarios.
- Pedir al estudiante que realice un análisis muy serio de sus metas y perspectivas profesionales; que no se deje involucrar en los cantos de sirena según los cuales todos los problemas del país se resuelven por división, y que adopte una actitud nacionalista para buscar formas de desarrollo económico y social que le permitan al país multiplicar sus oportunidades de salir de sus dificultades.
- Que los estudiantes revisen muy bien su camino profesional. Que aquellos que piensen en el camino empresarial inicien durante su permanencia en la universidad las actividades que les permitan graduarse con su empresa lista para arrancar.
- Buscar que nuestro profesional tenga una apreciación real de su misión y un enfoque humanístico de todas sus acciones y que entienda su responsabilidad social como agente de cambio global de la sociedad, sin limitar su papel a los aspectos científicos y técnicos.
- Generar programas de asesoría a las pyme con sus profesores y estudiantes.
- Prestar servicios de desarrollo tecnológico a las pyme.
- Desarrollar tecnologías, equipos y procesos adecuados a las características de las pyme y que les brinden competitividad.
- Generar cursos, investigaciones y asesorías sobre el tema de gestión de empresa familiar.
- Adaptar y adecuar nuevas tecnologías (blandas y duras) para implementar en la pyme y capacitar a los empleados y obreros en el manejo de dichas tecnologías.
- Desarrollar nuevos productos con potencial de mercado, basados en el uso de recursos locales.
- Formar asesores y consultores especializados en pyme para complementar las acciones que, tradicionalmente, la universidad ha venido realizando con la gran empresa vieja.

## Resumen

Este artículo estuvo orientado a plantear los grandes cambios requeridos a fin de estructurar una educación empresarial que permita la formación de líderes empresariales con las competencias necesarias para generar empresas competitivas y sostenibles, con altas probabilidades de éxito y para liderar cambios empresariales en las organizaciones donde trabajan. Se hace énfasis en la necesidad de adecuar los programas educativos a las características específicas de los estudiantes y de los recursos disponibles para el desarrollo del proyecto. La idea de este proceso educativo debe ir más allá de tocar y analizar temas de creación de empresas y debe permitir el completo desarrollo de las competencias empresariales, de tal manera que durante su ejercicio el estudiante pueda convertirse en un verdadero empresario.

## Bibliografía

- Charney, A. y Libecap, G. D. *Impact of entrepreneurship education. Insights: A Kauffman Research Series*, Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership, 2000.
- Clark, B. R. *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways to Transformation*, Pergamon Press, 2001.
- Department Of Education And Skills (2003). "The future of higher education". *UK Government White Paper*. Dept. of Education Skills.
- Drucker, P. F. (1985) *Innovation and Entrepreneurship*. Nueva York: Harper & Row.
- Gartner, W. B. y Vesper, K. H. (1994) "Executive forum: Experiments in entrepreneurship education: Successes and failures". *Journal of Business Venturing*, 9, 179-187.
- Gibb, A., (1988) *Stimulating new business development*. Geneve: M.D.P., ILO.
- Gibbs, A., (1987) "Enterprise Culture: Its Meaning and Implications for Education and Training", *Journal European Training, M.C.B. Publication*.
- Gibbs, A., "Creating the entrepreneurial university worldwide: Dowe need a wholly different model of entrepreneurship". *UK National Council for Graduate Entrepreneurship*. Londres.
- Gibbs, A., (2004) "Creating conducive environments for learning and entrepreneurship: living with; dealing with, creating and enjoying uncertainty and complexity". *14th Annual Int Ent Conference*. Naples.
- Gibbs, A. (2004) "Creative destruction, new values, new ways of doing things and new combinations of knowledge: in pursuit of a new Enterprise and Entrepreneurship paradigm for learning". *14th Annual Int Ent Conference*.
- Gorman, G.; Hanlon, D. y King, W. (1997) "Some research perspectives on entrepreneurship education, enterprise education, and education for small business management: A ten year literature review", *International Small Business Journal*. Páginas 56-77.

- Global Entrepreneurship Monitor, Executive Report*, Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership. (1999-2009) Boston-Londres.
- Hagen, S. (2003) "A perspective on enterprise policy in UK universities". *British Council Seminar*.
- Hills, G. E. (1988) "Variations in university entrepreneurship education: An empirical study of an evolving field". *Journal of Business Venturing*. Páginas 3, 109-122.
- HM Treasury. (2002) *Investing innovation: A strategy for science engineering and technology*. HM Treasury.
- Katz, J. A. (2003) "The chronology and intellectual trajectory of American entrepreneurship education", *Journal of Business Venturing*. Páginas 18(2), 283-300.
- Kirby, D. A. (2002) *Creating entrepreneurial universities a consideration*. University of Surrey.
- Kuratko, D. F. (2003) "Entrepreneurship education: Emerging trends and challenges for the 21st century", *Coleman White Paper Series*.
- McClelland, D., (1961) *The Achieving Society*. New York: MacMillan.
- MCMullen, W. E. y Long, W. A. (1987) "Entrepreneurship education in the nineties". *Journal of Business Venturing*. 2, 261-275.
- Meyer, G. D. (2001) "Major unresolved issues and opportunities in entrepreneurship education". *Coleman White Paper*. USASBE National Conference.
- Ronstadt, R. (1984) *Entrepreneurship Text, Cases an Note*. Dover, Mass.: Lord Publishing.
- Ronstadt, R. (1987) "The educated entrepreneurs: A new era of entrepreneurial education is beginning". *American Journal of Small Business*, 11(4), 37-53. en: C. A. Kent (ed.) (1990) *Entrepreneurship Education*. Nueva York: Quorum Books. Páginas 69-88.
- Ronstadt, R. (1985) "The Educated Entrepreneurs a New Era of Entrepreneurial Education is Beginning". *American Journal of Small Business*.
- Salhman, W.A., Stevenson, H.H., Roberts, M.J., Bhider, A. (1999) *The Entrepreneurial Venture*. Boston: Harvard Business School Press.
- Shane, S; Venkataraman, S. "The Promise of entrepreneurship as a Field of Research, *Academy of Management Review*. Vol. 25 No. 1 2000
- Shapero, A. (1984) "The entrepreneurial Event in: Kent; C.A. (ed). *The Environment for Entrepreneurship*. Lexington Book, D.C. Health.
- Plaschka, G. R. y Welsch, H. P. (1990) "Emerging structures in entrepreneurship education: Curricula designs and strategies". *Entrepreneurship Theory and Practice*. Páginas 14(3), 55-71.
- Sexton, D. L. y Upton, N. E. (1987) "Evaluation of an innovative approach to teaching entrepreneurship", *Journal of Small Business Management*, Páginas 25(1), 35-43.

- Solomon, G. T. y Fernald, L. W., Jr. (1991) "Trends in small business management and entrepreneurship education in the United States". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15, 25-39.
- Solomon, G. T.; Weaver, K. M. y Fernald, L.W., Jr. (1994) "Pedagogical methods of teaching entrepreneurship: An historical perspective", *Gaming and Simulation*. Páginas 25(3), 338-253.
- Solomon, G. T.; Duffy, S. y Tarabishy, A. (2002) "The state of entrepreneurship education in the United States: A nationwide survey and analysis". *International Journal of Entrepreneurship Education*. Páginas 1(1), 65-86.
- Stevenson, H. H. (2000) "Why entrepreneurship has won!" *Coleman White Paper*, USASBE National Conference.
- Stevenson, H. H., (1988) *Babson College Research Conference*, Calgary.
- Timmons, Jeffrey A., (1999) *New Venture Creation Entrepreneurship for the 21st. Century*, Boston: Mc Graw Hill.
- Unico-Nubs.(2003) *Higher Education – Business Interaction Survey*, UNICO, Nottingham University Business School.
- Varela, R. (1998) "Universidad + Educación Empresarial = Líderes Empresariales", *Proceedings 25th ISBC*, São Paulo.
- Varela, R. (1999) "El desarrollo del espíritu empresarial en las universidades de Cali II (Coautor Jorge Enrique Jiménez)". *Memorias del XIII Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial*. Universidad Icesi - Universidad EAN, Bogotá.
- Varela, R. (1999) "El espíritu empresarial como opción de desarrollo profesional", *XI Congreso Iberoamericano de Capacitación y Desarrollo*. Lima, Perú.
- Varela, R. "La cultura empresarial como estrategia de desarrollo", *2º Congreso Latinoamericano de Creación de Empresas*. Cali.
- Varela, R. (2001) "Entrepreneurial Leader's Education at the Universidad Icesi", *AACSB 2001 Annual Meeting*, Nueva York.
- Varela, R.(2001) "Educación empresarial: el reto del nuevo siglo". *XV Congreso Chileno de Educación en Ingeniería* Talca.
- Varela, R. (2001) "La cultura empresarial como estrategia de desarrollo para América Latina", *Creación de empresas – Entrepreneurship – Homenaje al profesor José Maria Veciana*, Universidad Autónoma de Barcelona, Bellator, España.
- Varela, R. (1998) *Innovación Empresarial: Arte y Ciencia de la Creación de Nuevas Empresas*, Pearson Educación, Bogotá.
- Varela, R., Bedoya. O.L., (2005) "Modelo de Desarrollo Empresarial basado en Competencias" *4a Conferencia de Investigación en Entrepreneurship en Latinoamérica*. Universidad ICESI. Cali.
- Ventakaraman, S. (2003) "Regional transformation through technological entrepreneurship", *Journal of Business Venturing*. Páginas 52 - 67.

- Ventakaraman, S. (2003) *Entrepreneurship: creating something new and of enduring value with very limited resources*. Darden School.
- Vesper, K. H. y McMullen, W. E. (1988) "Entrepreneurship: Today courses, tomorrow degrees?" *Entrepreneurship Theory and Practice*. Páginas 13(1), 7-13.
- Vesper, K. H. y Gartner, W. B. (1997) "Measuring progress in entrepreneurship education" *Journal of Business Venturing*. Páginas 403-421.
- Vesper, K. H. (1999) "Unfinished business (entrepreneurship) of the 20th century", *Coleman WhitePaper*, USASBE National Conference.
- Vesper, K. H. y Gartner, W. B. (1999) "University Entrepreneurship Programs". *Lloyd Greif Center for Entrepreneurial Studies*. University of Southern California.
- Vesper K.H., (1993) *Entrepreneurship Education 1993*. University of California.
- Vesper K.H., (1990) *New Venture Strategies*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.





# Las intenciones de crear empresa: Un estudio multicultural entre estudiantes universitarios de cuatro países



YVON GASSE & MARIPIER TREMBLAY<sup>1,2</sup>  
*Canadá*

## Introducción

El espíritu empresarial ha llegado a ser un tema prioritario en muchas sociedades. La capacidad de las nuevas empresas para contribuir al crecimiento económico (Acs y Armington, 2003), al empleo (Birch, 1987) y a la innovación (Reynolds, Storey y Westhead, 1994) justifica plenamente el interés que suscitan. A causa de esta relevancia, las universidades están llamadas a desempeñar un papel más activo y a brindar a sus estudiantes educación y apoyo que les facilite el inicio de una carrera empresarial. Su participación es aún más importante dado que la carrera empresarial se está convirtiendo en la opción que más interesa a los estudiantes.

Algunas investigaciones se han enfocado en estudiar la intención empresarial de los estudiantes universitarios (Audet, 2004; Boissin y Emin, 2006; Kolveid, 1996; Tkachev y Kolveid, 1999). Filion, L'Heureux, Kadji-Youlaeu y

---

<sup>1</sup> Este proyecto de investigación está dirigido bajo la valiosa colaboración de la profesora Caty Camion, del Institut d'Administration des Entreprises, Université de Valenciennes, en Francia; la profesora Afifa Ghamgui, del Institut National des Sciences et Technologies Appliquées en Túnez y el profesor Rodrigo Varela, del Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial en Colombia.

<sup>2</sup> Yvon Gasse es professor del Department of Management at the Faculty of Administrative Sciences; Director del Centre for Entrepreneurship and Small Business y Director de la Chair of Entrepreneurship and Innovation de la Universidad de Laval en Quebec, Canadá. Maripier Tremblay es estudiante doctoral de la Universidad de Quebec en Trois-Rivières y trabaja como investigadora en la Chair of Entrepreneurship and Innovation en la de la Universidad de Laval.

Bellavance (2002) mostraron que el 58% de los estudiantes de la Universidad de Quebec intentaron crear una empresa. Audet (2001) identificó que sólo el 8% de los estudiantes anglófonos de la Universidad de Quebec intentarían empezar una empresa en el corto plazo, mientras que el 45% estimaron que había un 75% de probabilidad de crear algún día su propia empresa, resultados que coinciden con los de un estudio hecho en Rusia y Noruega (Kolvereid, 1996; Tkachev y Kolvereid, 1999). Sin embargo, pocos estudios han intentado comprender cómo los valores, las actitudes y los comportamientos propios de su potencial empresarial los pueden predisponer para que funden una empresa y creen su propio trabajo o para que tengan el propósito de hacerlo.

Varios estudios han demostrado claramente que el comportamiento empresarial está fuertemente influenciado por los valores, las actitudes y las creencias de las personas (Krueger, 1993; Krueger y Brazeal, 1994; Krueger y Carsrud, 1993). Más importante aún, la cultura del país y el contexto social influyen en las creencias. Aunque parezca obvio pensar que los contextos microeconómicos y culturales de algunos países favorecen el comportamiento empresarial y otros contextos lo desestiman, se necesita llevar a cabo más estudios al respecto para confirmar estas hipótesis (Arenius y Minniti, 2005).

Este artículo presenta los resultados de un estudio concebido para entender mejor y comparar las intenciones, los intereses y la prevalencia en relación con la creación de empresas, entre estudiantes de administración de empresas e ingeniería de Canadá, Túnez, Colombia y Francia. El estudio también compara los diferentes grupos respecto de sus ideas y percepciones acerca de la creación de empresas, permite elaborar un perfil de los estudiantes universitarios en los cuatro países, y facilita el estudio de la dimensión cultural y su posible impacto sobre las actividades empresariales de los estudiantes.

Comenzaremos examinando el marco teórico y nuestro modelo conceptual que está basado en parte en los principios de la conducta prevista. Después se presentará el diseño de la investigación y los resultados y por último se discutirán las conclusiones que se pueden extraer de estos resultados y definiremos los límites de la investigación.

## El marco teórico

Hay muchos modelos y teorías que explican el complejo fenómeno del proceso empresarial. Este estudio se inspira en los modelos descritos en la literatura cientí-

fica sobre la teoría de la acción razonada y la conducta prevista (Ajzen, 1991), los cuales intentan predecir y explicar el comportamiento individual que en este caso es la creación de empresas. En consecuencia, vamos a revisar los principios fundamentales de los modelos en este campo para luego presentar el modelo particular que se utilizó en este estudio. También daremos un vistazo a las diversas investigaciones que han analizado el espíritu empresarial en los estudiantes para al final hacer una breve discusión sobre el impacto de la dimensión cultural en la predisposición hacia la creación de empresa.

### *El espíritu empresarial como proceso de toma de decisiones*

Shapero y Sokol (1982) estuvieron entre los primeros autores que hicieron uso de la teoría de la conducta prevista en un contexto empresarial. Sus estudios dieron lugar a varias investigaciones cuyos resultados han señalado su utilidad para entender el proceso de creación de empresas (Davidsson, 1995b; Krueger, 1993; Krueger y Brazeal, 1994; Krueger y Carsrud, 1993; Krueger y Dickson, 1994; Krueger, Reilly y Carsrud, 2000; Reitan, 1996). Según estos autores, la conveniencia y la factibilidad percibida y en consecuencia la predisposición para crear una empresa se basan en las creencias de las personas.

Para Shapero y Sokol (1982) el comportamiento empresarial necesariamente se basa en la predisposición para actuar, inclinación influenciada directamente por la conveniencia y la factibilidad percibida hacia ese comportamiento, las cuales se explican mediante las creencias y las percepciones que las personas tienen sobre su mundo circundante (Boissin Emin, 2006) e incluyen las oportunidades percibidas, la confianza en las habilidades propias, el miedo al fracaso y el conocimiento de otros empresarios (Arenius y Minniti, 2005). Además, se cree que las características (rasgos de personalidad y variables demográficas) que se consideran propias de los creadores de empresa (Gasse y D'Amours, 2000) solo influyen las intenciones cuando afectan las creencias y las percepciones.

Más concretamente, la conveniencia percibida hace referencia a cuán atractiva es la idea de empezar una empresa para las personas (Shapero y Sokol, 1982), quienes están especialmente influenciadas por los modelos que se dan en su círculo familiar y de amistades (Audet, 2004). Así mismo, los factores sociales y culturales influyen directamente la conveniencia percibida sobre la conducta empresarial (OCDE, 1998); la presión social se manifiesta, por ejemplo, en la existencia de ocupaciones aceptadas y respetadas. Como lo

señalan Gasse y Tremblay (2006), las intenciones están influenciadas por la percepción de que el comportamiento empresarial no debe ser solo conveniente en el ámbito personal sino también en el social.

Además de ser conveniente el hecho de crear empresa debe ser razonablemente factible o al menos percibirse como tal. La factibilidad se refiere a la probabilidad que las personas creen tener para iniciar con éxito una empresa (Boissin y Emin, 2006). La factibilidad depende por ejemplo de la disponibilidad percibida de los recursos requeridos para crear una empresa, de las habilidades de las personas y de su confianza para llevar a cabo con éxito las tareas de importancia en el proceso empresarial.

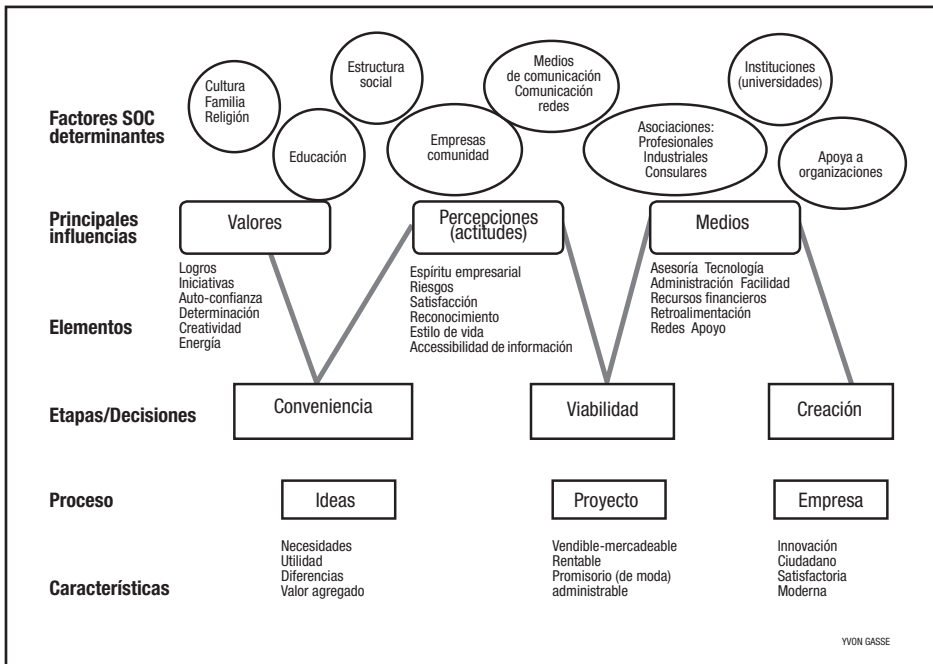
### *El modelo conceptual*

Tomando algunos conceptos de Shapero y Sokol (1982) se construye el Cuadro 1, que es una representación de las varias dimensiones relacionadas con el proceso empresarial. Diferentes estudios han mostrado que los empresarios poseen características específicas (Gasse y D'amours, 2000); sin embargo, también se ha señalado que dichas características varían no solamente de acuerdo con la clase de empresario sino que sus predisposiciones están influenciadas por el medio que los rodea. Diferentes factores pueden afectar la decisión de crear una empresa. Como se muestra en el Cuadro 1, el proceso está dividido en tres aspectos importantes: *la conveniencia, la factibilidad y la creación*. La conveniencia y la factibilidad hacen referencia a conceptos similares a los presentados por Shapero y Sokol (1982), mientras que la creación se refiere a los diferentes recursos con los que cuentan los nuevos empresarios para empezar una empresa (recursos humanos, financieros, materiales y de información).

El principal objetivo de este esquema es resaltar la naturaleza compleja y dinámica del proceso que aquí se muestra. Los diferentes niveles de análisis planteados permiten generar relaciones entre las variables y muestran cómo están relacionadas con los empresarios y con sus contextos sociales. Vale la pena anotar que incluso un modelo descriptivo como este brinda apenas una visión parcial de una determinada realidad y su principal objetivo es facilitar la comprensión del fenómeno. Aunque cada persona, situación y contexto tienen sus propias particularidades que no son generalizables, es necesario reconocer que este tipo de modelo puede ser útil para ilustrar los conceptos generales y llevar a cabo las aplicaciones particulares.

El objetivo de este estudio fue el de verificar el papel que las variables seleccionadas jugaban en el modelo de formación empresarial de estudiantes universitarios. Las otras variables en el Cuadro 1 se presentan sólo para dar una visión general de la complejidad del fenómeno empresarial.

**Cuadro 1: Modelo del proceso empresarial**



### *La influencia de la cultura en la creación de empresas*

Diferentes estudios han intentado entender y explicar cómo y por qué se crean nuevas empresas, pero pocos lo han abordado desde una perspectiva intercultural. Hay dos preguntas que deben ser más exploradas: ¿Por qué en algunas culturas hay personas que están más inclinadas o son más propensas a ser empresarias que en otras culturas? y ¿de qué forma los valores individuales y culturales influyen sobre la creación de empresas? (Busenitz y Lau, 1996).

Los resultados de un estudio de Arenius y Minniti (2005) plantean que los contextos microeconómicos en algunos países favorecen la creación de empresas mientras que en otros lo desestiman. La relación ente el comportamiento empresarial y los incentivos culturales e interculturales es compleja, para lo cual se requiere más investigación.

Como ya se dijo, el modelo conceptual presentado en el Cuadro 1 muestra que los elementos cognitivos –como las percepciones y el sistema de creencias– tienen un impacto en el comportamiento de las personas. Ahora, dado que los valores y el contexto social tienen una influencia sobre la cognición, la cultura entonces se transforma en un aspecto muy importante para tener en cuenta; además, para Shapero y Sokol (1982) el inicio de una empresa es el resultado de factores culturales y sociales. Siguiendo esta lógica se puede decir que la cultura de los países tiene un impacto en los esquemas mentales de las personas y por ello se considera como un factor importante para predecir el comportamiento (Adler, Doktor y Redding, 1986).

Los resultados de un estudio de Uhlaner y Thurik (2003) coinciden con este planteamiento al señalar que en los países en los que la cultura puede calificarse como postmoderna, es decir, que promueve la autorrealización y la calidad de vida, la actividad empresarial es menos fuerte. Siendo esto así, los autores plantearon que las medidas para estimular la creación de empresas en dichos países deben hacer más énfasis en los beneficios intangibles de la creación empresarial que en los beneficios económicos y tangibles. Otros estudios han observado también la relación entre los aspectos culturales y el comportamiento empresarial (Busenitz, Gomez y Spencer, 2000; Davidson, 1995a; Huisman, 1985; Lee y Peterson, 2000; McGrath y MacMillan, 1992; Mueller y Thomas, 2000; Tiessen, 1997; Wennekers, Noorderhaven, Hofstede y Thurik, 2002).

Si se da por cierto que las percepciones y el sistema de creencias influyen en las intenciones y en la conducta empresarial y que la cultura de un país puede influir sobre estos aspectos, vale la pena comparar las intenciones, intereses y prevalencias en la creación de empresas de los estudiantes universitarios de cuatro países diferentes. Se quiso comprender mejor de qué forma los valores, las actitudes y el comportamiento, predispusieron a estos estudiantes para crear una empresa o un empleo o tener la intención de hacerlo.

## Diseño del estudio

El estudio fue realizado por medio de un cuestionario dirigido a los universitarios de cuatro países: Canadá (específicamente la provincia de Quebec), Túnez, Francia y Colombia. La primera recolección de información se llevó a cabo entre el 13 de febrero y 5 de junio del 2006; una segunda recolección se hizo en Colombia durante el mes de marzo del 2009. La muestra total fue de 758 personas encuestadas.

## *Cuestionario*

Como lo dijimos anteriormente, el propósito de este estudio no era tanto probar las capacidades predictivas de nuestro modelo sino comparar las intenciones de crear empresa entre estudiantes de diferentes países. Además, el cuestionario se diseñó para dar luz sobre las diferencias entre estos grupos, teniendo en cuenta las creencias sobre la creación de empresas y las percepciones sobre su conveniencia y su factibilidad, que de acuerdo con nuestro modelo son dimensiones que ejercen una influencia en las intenciones y en el comportamiento. Igualmente, quisimos entender mejor el perfil de los estudiantes, específicamente en lo relacionado con las características comunmente asociadas a los empresarios.

Se desarrolló un cuestionario sobre estos temas en dos versiones: una electrónica, usando *Dynaforme*,<sup>3</sup> una herramienta para la creación por internet de formas autovalidadas, es decir, en las que los resultados son agrupados automáticamente. El cuestionario fue diligenciado por los encuestados vía correo electrónico. En algunos casos la versión en papel fue suministrada en clase. El cuestionario se puede ver en esta página: <http://agora.ulaval.ca/~prbrd/formulaire-potential-entrepreneurial.htm>. y contiene dieciséis ítems que evalúan las diferentes dimensiones del modelo. El cuestionario fue traducido del francés al inglés y del inglés al español para que fuera diligenciado por los estudiantes colombianos.

### *Prevalencia e intencionalidad*

Se preguntó a los encuestados sobre sus intenciones de crear una empresa. Al igual que otros autores lo han hecho (Autio, Keeley, Klofsten y Hesinki, 1997; Gasse, 2003; Reitan, 1996), verificamos tres elementos en sus intenciones: el corto, el mediano y el largo plazo, es decir, durante los estudios, justo después de la graduación o mucho tiempo después de haberse graduado. Además de sus intenciones indagamos sobre su comportamiento en la creación de empresa, preguntando si ellos habían empezado una actividad, una organización, una asociación o una empresa durante sus estudios, bien fuese dentro o fuera de la universidad.

### *Percepciones sobre la conveniencia*

La conveniencia de crear una empresa fue valorada por medio de las aspiraciones profesionales. Se preguntó a los estudiantes en qué contexto ellos esperarían



desarrollar su carrera (en una empresa grande, en pyme, en el sector público o en una organización sin ánimo de lucro). Preguntamos también si ellos estaban dispuestos a asumir riesgos para lograr un estatus social o profesional alto.

### *Percepción sobre la factibilidad*

Algunas preguntas nos permitieron determinar la factibilidad percibida de crear empresa. Por ejemplo, a los encuestados se les preguntó su opinión sobre qué obstaculiza el desarrollo empresarial. Igualmente se les pidió identificar los factores que influenciaban el desarrollo empresarial en la economía mundial.

### *Creencias sobre el espíritu empresarial*

Unas cuantas preguntas del cuestionario se enfocaron en identificar los elementos con los que los estudiantes asociaban el espíritu empresarial. Otra pregunta se relacionó con los contextos en los cuales el espíritu empresarial puede desarrollarse (gran empresa, pyme, sector público u organización sin ánimo de lucro). Además, se les preguntó qué tanto estimuló sus actividades académicas su pensamiento empresarial y cuán efectivos fueron los cursos universitarios para desarrollarlo.

### *Características de personalidad, actitudes y motivaciones relacionadas con el espíritu empresarial*

Algunas de las preguntas se relacionaron específicamente con la personalidad de los encuestados. Los estudiantes tenían que calificar en una escala de 1 a 4 su grado de aceptación de ciertas afirmaciones tales como: “generalmente soy creativo, lleno de ideas y abierto al cambio”. También se les preguntó sobre temas como el riesgo, la independencia, la autosuficiencia y la ambición. Finalmente se les pidió identificar las motivaciones para crear su propia empresa.

Seis preguntas más sobre el género, la edad, el nivel educativo, la experiencia profesional y la presencia de empresarios en la familia nos ayudaron a definir el perfil de los estudiantes.

### *Características de la muestra*

De 758 encuestados, 257 eran de Canadá, 209 de Túnez, 190 de Francia y 102 de Colombia. La mayoría de estos estudiantes estaban entre los 21 y 24

años de edad; los hombres representaron cerca del 60% de la muestra. Casi la mitad de la muestra estaba en el campo empresarial y la mayor parte de los otros estudiantes estudiaba ingeniería. La mayoría de los estudiantes hacía parte de un programa de pregrado (76%) y más del 70% ya habían tenido alguna experiencia profesional. En más del 40% de los casos se dio la situación de que un miembro familiar tenía su propia empresa.

**Tabla 1.** El perfil de los estudiantes para la muestra total y para cada país

	TODOS	CANADÁ	TÚNEZ	FRANCIA	COLOMBIA
<b>Edad</b>					
Menores de 21 años	23%	33%	7%	32 %	16%
Entre 21 y 24 años	66%	51%	89%	54%	77%
Mas de 24 años	11%	16%	4%	14%	67%
<b>Género</b>					
Hombre	56%	65%	41%	68%	52%
Mujer	44%	35%	59%	32%	48%
<b>Nivel educativo</b>					
Pregrado	76%	98%	60%	51%	100%
Máster	22%	1.5%	35%	48%	0%
Ph.D	2%	0.5%	5%	1%	0%
<b>Campo de estudio</b>					
Administración de empresas	48%	45%	45%	56%	48%
Ingeniería	47%	42%	52%	44%	52%
Otras	5%	13%	3%	-	-
<b>Experiencia profesional</b>					
No	23%	20%	38%	14%	20%
Sí	74%	77%	58%	83%	78%
Otros	3%	3%	4%	3%	2%
<b>Empresarios en la familia</b>					
Sí	43%	51%	29%	37%	62%
No	57%	49%	71%	63%	38%

Como se puede observar en la Tabla 1, la muestra presenta algunas diferencias marcadas según el país de estudio. Una gran mayoría de los encuestados tunecinos y colombianos (88% y 77%) estaban entre los 21 y 24 años de edad, mientras que en esta categoría no predominaron los estudiantes franceses ni canadienses. Además, la proporción de estudiantes en un programa de pregrado fue mucho mayor en los estudiantes canadienses y colombianos, pues representó casi la totalidad de la muestra (98% y 100%), mientras que una gran parte de los franceses y tunecinos estaban en un programa de maestría (35% y 48%). Por

otro lado, la proporción de estudiantes con alguna experiencia profesional fue ligeramente menor entre los tunecinos, con un 58%, contrario al 77%, al 83% y al 78% de los estudiantes franceses, canadienses y colombianos. Finalmente, una proporción alta entre los canadienses y colombianos tenía al menos un miembro cercano de la familia que manejaba su propia empresa. Un poco más del 50% de los estudiantes canadienses y 62% de los estudiantes colombianos se encontraron en esta categoría, contrario al 29% de los estudiantes tunecinos y 36% de los franceses.

## Resultados

### *Creencias y percepciones sobre el espíritu empresarial*

El espíritu empresarial se puede asociar con varias nociones e ideas que pueden variar de acuerdo con la cultura y los valores dominantes. Nuestros resultados resaltan algunas de las diferencias en las creencias de los estudiantes en función de su lugar de estudio (Canadá, Túnez, Francia o Colombia). Una diferencia que sobresale es que los estudiantes colombianos y canadienses relacionaron el espíritu empresarial con los elementos de creación de empresas, mientras que los estudiantes de Francia y Túnez eran más proclives a relacionarlo con el aumento del capital y de la riqueza y con el desarrollo de un producto nuevo, pero en esta última percepción los estudiantes colombianos puntuaron alto. La Tabla 2 presenta una comparación de las respuestas a la pregunta “¿Con qué relaciona usted el espíritu empresarial?”, de acuerdo con el país de estudio.

**Tabla 2.** Respuestas a la pregunta  
¿Con qué relaciona usted el espíritu empresarial? Por país de estudio

	Canadá	Túnez	Francia	Colombia
Crear su propia empresa	44%	26%	35%	65%
Iniciar y desarrollar un proyecto o actividad	57%	41%	59%	53%
Organizar y administrar su propia empresa	45%	33%	34%	55%
Asumir riesgos	23%	33%	35%	26%
Establecer una organización sin ánimo de lucro	10%	4%	6%	10%
Incrementar su capital y riqueza	13%	24%	25%	16%
Desarrollar un producto o servicio nuevo	23%	34%	30%	44%
Otros	4%	5%	9%	1%

Como se puede observar en la Tabla 3, los estudiantes canadienses y colombianos son más dados a creer que el espíritu empresarial puede ser desarrollado en el sector público y en organizaciones sin ánimo de lucro. Se puede ver, por ejemplo, que el 81% de los estudiantes canadienses y 87% de los estudiantes colombianos piensan que el espíritu empresarial se puede desarrollar en una organización sin ánimo de lucro, en contraste con un 38% de los estudiantes tunecinos y un 60% de los estudiantes franceses. Vale la pena anotar que los tunecinos son menos proclives a creer que el espíritu empresarial se puede desarrollar en las grandes empresas, el sector público o en organizaciones sin ánimo de lucro.

En lo concerniente a las creencias y percepciones sobre los empresarios, el porcentaje de los estudiantes tunecinos fue más alto (23%) que el de sus homólogos canadienses, franceses y colombianos (12.5%, 14.7% y 12.7% respectivamente) al considerar que los empresarios están más orientados a la acción que a la búsqueda del conocimiento. Los tunecinos fueron también más numerosos (58%) al asociar a los empresarios con la invención, contrario al 26%, 31% y solo al 19% en los estudiantes canadienses, franceses y colombianos, respectivamente.

**Tabla 3:** Creencias, por país de estudio, sobre qué contextos se prestan para el desarrollo del espíritu empresarial

	Canadá	Túnez	Francia	Colombia
Grandes empresas	82%	67%	81%	88%
Sector público	62%	30%	49%	74%
Organizaciones sin ánimo de lucro	81%	38%	60%	87%

### *Rasgos de personalidad y características individuales*

Un bajo porcentaje, que oscila entre un 11% y un 14% de los estudiantes franceses, canadienses y tunecinos, consideran que nacieron para ser empresarios. En el caso de Colombia, más del 25% de los estudiantes colombianos consideraron que habían nacido para ser empresarios; sin embargo, 64% de los estudiantes canadienses, el 71% de los tunecinos, el 57% de los estudiantes franceses y el 76% de los estudiantes colombianos consideraron que eran personas con espíritu empresarial. Los estudiantes canadienses están más inclinados a considerarse como creativos que los estudiantes colombianos, franceses y tunecinos, pues marcaron 3,32 en una escala de 4 puntos con relación

al 3,07 para los estudiantes de Colombia y 3,03 para los estudiantes de Francia y de Túnez.

Los estudiantes canadienses apreciaron más la independencia y la autoconfianza que se deriva del hecho de crear una empresa, que lo que lo hicieron los otros tres grupos, con un puntaje de 3.28 en una escala de 4, comparado con el 3.17, 3.12 y 3.09 para los estudiantes colombianos, franceses y tunecinos respectivamente. Los estudiantes colombianos y canadienses eran más dados a asumir tareas difíciles y ambiciosas en un 68.3% y 67.3%, en comparación con el 52.6% de los estudiantes tunecinos y solo un 35.9 de los estudiantes franceses.

Basados en estudios que indican que la actitud hacia el riesgo y hacia la ambición son rasgos de personalidad que influyen en el comportamiento empresarial, agrupamos a los encuestados de acuerdo con su perfil. El 50% de los estudiantes colombianos y el 38.1% de los estudiantes canadienses corresponden a este perfil, mientras que los estudiantes franceses sólo tuvieron un puntaje de 25.3 y los tunecinos de 18.2.

### *Percepción sobre la factibilidad*

Con relación a los obstáculos para desarrollar el espíritu empresarial, las opiniones variaron poco (ver Tabla 4), aunque los franceses tienden más a identificar “el proceso complejo de la creación y administración de una empresa” como un obstáculo grande. Además, las condiciones económicas desfavorables parecen representar un obstáculo más grande para los estudiantes franceses (39%) y los tunecinos (37)%, que para los canadienses (20%). Podemos también ver que entre los estudiantes colombianos solo el 9% percibe la falta de oportunidades aprovechables como un obstáculo para el desarrollo del espíritu empresarial.

La Tabla 5 presenta los resultados con relación a la pregunta relacionada con los factores de la economía mundial que afectan el desarrollo del espíritu empresarial. Los estudiantes canadienses dieron más importancia a los rasgos de personalidad, a las condiciones políticas y al sistema de apoyo que los estudiantes de los otros países. Por otra parte los estudiantes franceses hicieron énfasis en las condiciones económicas y al igual que los estudiantes tunecinos, quienes le dieron menos importancia al sistema de apoyo.

**Tabla 4.** Obstáculos percibidos para el desarrollo del espíritu empresarial Por país de estudio

	Canadá	Túnez	Francia	Colombia
Falta de oportunidades aprovechables	19%	19%	24%	9%
Falta de apoyo y ayuda	24%	32%	29%	34%
Falta de medios financieros	55%	62%	58%	47%
Proceso muy complejo para la creación y gerencia de una empresa	24%	27%	46%	21%
Condiciones económicas desfavorables	20%	37%	39%	30%

**Tabla 5.** Factores que afectan el desarrollo del espíritu empresarial en la economía mundial, por país de estudio

	Canadá	Túnez	Francia	Colombia
La personalidad de la gente	52%	33%	38%	44%
Condiciones políticas	59%	44%	47%	22%
Las condiciones económicas	66%	58%	70%	42%
El sistema educativo	34%	34%	30%	57%
Una atmósfera favorable para la innovación en empresas y en instituciones y un fácil acceso a los recursos	51%	52%	40%	61%
El sistema de apoyo	36%	18%	31%	42%

Cualquiera que fuese su nacionalidad, los encuestados consideraron generalmente que algunas actividades académicas (proyectos, iniciativas, prácticas laborales, simulacros, etc.) estimulaban el espíritu empresarial en los estudiantes. Los porcentajes fueron de 95%, 88%, 84% y 76% para los colombianos, canadienses, tunecinos y franceses respectivamente. Sin embargo, en relación con los cursos impartidos en sus universidades, estas proporciones disminuyeron considerablemente: 36% para los tunecinos, 33% para los canadienses y 23% para los franceses, que consideraban que los cursos les desarrollaban el espíritu empresarial. Los estudiantes colombianos fueron la excepción, con un 82% que consideraron que los cursos les desarrollaron el espíritu empresarial.

### *Percepción sobre la conveniencia*

En relación con las aspiraciones profesionales, los tunecinos y los colombianos se diferenciaron considerablemente de sus pares franceses y canadienses, con un respectivo 77% y 70% que tenían expectativas de trabajar en una empresa grande,

contrario al 55% y 60% para los franceses y canadienses. Además, menos del 20% de los estudiantes tunecinos deseaban trabajar en una empresa pequeña o mediana, mientras que 60%, 49% y 41% de los canadienses, franceses y colombianos tenían esta ambición. De otro lado, mientras que casi el 20% de los estudiantes franceses y canadienses esperaban tener una carrera en el sector público, sólo el 9% de los estudiantes tunecinos y el 8% de los estudiantes colombianos querían lo mismo. Por último, los canadienses fueron lo que más se inclinaron por las organizaciones sin ánimo de lucro en un 12%, comparado con el 7%, 7% y 8% para los colombianos, tunecinos y franceses, respectivamente. Una proporción grande de estudiantes dijeron que estaban listos para asumir algunos riesgos con el fin de alcanzar un estatus social y profesional más alto, con porcentajes respectivos de 83%, 64%, 57% y 56% para los estudiantes colombianos, canadienses, tunecinos y franceses.

Las motivaciones para crear una empresa cambian según el país de estudio. En particular, los estudiantes canadienses estaban más motivados por aceptar un reto que los estudiantes tunecinos, franceses y colombianos. Los estudiantes canadienses y colombianos están más motivados a lograr la autorealización personal que puede derivarse de la creación de empresa, como lo muestra la tabla 6.

**Tabla 6.** Motivaciones por país de estudio

MOTIVACIÓN	Canadá	Túnez	Francia	Colombia
Aceptar un reto	53%	36%	30%	16%
Lograr la autorrealización personal	70%	41%	55%	75%
Hacer dinero	37%	40%	30%	45%
Ser su propio jefe	45%	52%	45%	35%

### *Intencionalidad y prevalencia*

Algunos de los encuestados han creado, al mismo tiempo que realizan sus estudios, una actividad económica o una empresa, ya sea dentro o fuera de la universidad. La proporción de estudiantes en esta situación varía del 25% al 28% en los canadienses, tunecinos y franceses; sin embargo, en la muestra de estudiantes colombianos, aproximadamente un 64% de los estudiantes ya habían creado una actividad empresarial. Junto con los estudiantes tunecinos, los colombianos son los más dados a considerar la creación de empresas; 91% de los tunecinos y 82% de los colombianos, piensan crear una empresa inmediatamente después

de la obtención del título profesional. Les siguieron los estudiantes canadienses, aunque la mayoría de ellos consideraron seguir una carrera empresarial solo en el largo plazo. Las intenciones para iniciar una empresa fueron menores para los estudiantes franceses. De hecho, los estudiantes franceses expresaron la más baja intencionalidad en el corto, mediano y largo plazo. La tabla 7 muestra estos resultados.

**Tabla 7:** Intenciones de crear una empresa por país de estudio

	Canadá	Túnez	Francia	Colombia
Intenciones de crear una empresa	64%	82%	57%	91%
Durante los estudios	15%	17%	10%	38%
Justo después de la graduación	31%	52%	19%	51%
En un largo plazo después de la graduación	53%	32%	44%	49%

### *Comparación de la intencionalidad y la prevalencia*

Los resultados en la intencionalidad de crear empresa en los estudiantes y la prevalencia del espíritu empresarial entre los estudiantes se compararon usando algunas variables. La tabla 8 presenta las intenciones hacia la creación de empresas para el total de la muestra y por cada país según estas variables. En general, parece que los estudiantes colombianos presentan una tasa más alta de intencionalidad empresarial. También se puede observar que los estudiantes franceses tienen una tasa de intencionalidad menor que la de los otros tres países en varios casos, especialmente entre las mujeres, los estudiantes de pregrado, los estudiantes de ingeniería y los estudiantes que no tienen experiencia profesional. Se puede observar que la intencionalidad de crear empresa en los estudiantes tunecinos fue especialmente elevada.

Los estudiantes que poseían características relacionadas con el espíritu empresarial (en el tabla “perfil de espíritu empresarial”), es decir, los encuestados que dijeron que ellos: 1. Asumieron tareas difíciles y ambiciosas; 2. Estaban listos para tomar riesgos con el fin de lograr un estatus social y profesional más elevado; y 3. Eran personas con espíritu empresarial, sistemáticamente tenían un nivel de intencionalidad mayor que el resto de los estudiantes. Se puede observar también que los estudiantes que tenían empresarios en sus familias también tenían más intenciones, sin importar de qué país eran (excepto para la muestra colombiana que presenta una proporción similar en las dos situaciones).



**Tabla 8.** Intenciones de crear empresa para el total de la muestra de los estudiantes, por país de estudio, de acuerdo a ciertas variables

Variable	Total	Canadá	Túnez	Francia	Colombia
Intenciones para crear empresa	67.7%	63.8%	82.3%	56.8%	91.3%
Edad					
Menores de 21 años	59%	56%	93%	54%	94%
Entre los 21 y 24 años	68%	68%	80%	55%	92%
Mayores de 24 años	69%	69%	100%	69%	86%
Género					
Hombre	68%	66%	81%	62%	90%
Mujer	67%	60%	84%	46%	94%
Nivel educativo					
En pregrado	66%	63 %	86%	48%	92%
En máster	69%	75%	75%	64%	-
Ph.D	92%	100% <sup>1</sup>	90%	100% <sup>2</sup>	-
Campo de estudio					
Administración de empresas	65%	57%	81%	60%	94%
Ingeniería	68%	65%	83%	52%	90%
Experiencia profesional					
Sí	67%	66%	78%	60%	92%
No	69%	60%	86%	37%	90%
Empresarios en la familia					
Sí	71%	68%	82%	67%	92%
No	65%	59%	82%	51%	92%
Perfiles con espíritu empresarial					
Sí	78%	77%	84%	75%	94%
No	63%	55%	81%	51%	88%

La Tabla 9 muestra la prevalencia en función de las mismas variables, tanto para la muestra total como para cada país. Con relación a la intencionalidad, la muestra de los colombianos presenta una proporción más alta de estudiantes que ya han tenido una actividad empresarial. La prevalencia de los estudiantes que dijeron que ya habían iniciado una empresa o habían asumido actividades en la creación de una empresa fue también más alta entre los hombres mayores de 24 años, que en su mayoría eran estudiantes de Máster y Ph.D. Además, como en el caso de la intencionalidad, la presencia de empresarios dentro de la familia, parece asociarse con una tasa más alta de actividad en la creación de empresas.

**Tabla 9.** Prevalencia de empresarios para el total de la muestra, por cada país de acuerdo a ciertas variables

Variable	Total	Canadá	Túnez	Francia	Colombia
Prevalencia de empresarios	26.0%	25.8%	24.0%	28.4%	64.0%
Edad					
Menores de 21 años	20%	19%	27%	20%	62%
Entre los 21 y 24 años	27%	27%	23%	31%	67%
Mayores de 24 años	36%	36%	33%	38%	29%
Género					
Hombre	28%	27%	30%	29%	65%
Mujer	23%	24%	20%	28%	62%
Nivel educativo					
Pregrado	23%	25%	20%	23%	64%
Máster	32%	75%	30%	37%	-
Ph.D.	33%	0%	30%	100% <sup>3</sup>	-
Campo de estudio					
Administración de empresas	27%	24%	28%	29%	64%
Ingeniería	24%	24%	20%	27%	63%
Experiencia profesional					
Sí	30%	30%	29%	32%	66%
No	12%	12%	13%	7%	50%
Empresarios en la familia					
Sí	33%	28%	41%	36%	66%
No	21%	23%	17%	24%	60%
Perfil empresarial					
Sí	38%	39%	32%	42%	76%
No	21%	18%	21%	24%	51%

## Discusión

Este artículo presenta los resultados iniciales de una estudio dirigido a: 1. comprender mejor la intencionalidad, los intereses y la prevalencia en la creación de empresas de los estudiantes universitarios de administración de empresas e ingeniería en Canadá, Túnez, Francia y Colombia; 2. Comparar estos grupos teniendo en cuenta las creencias y percepciones sobre el espíritu empresarial; 3. Analizar el papel jugado por algunas variables en el proceso de crear empresa de los estudiantes universitarios.

Muchos de estos estudiantes habían considerado crear su propia empresa o trabajar para ellos mismos. El porcentaje de estudiantes con esta intencionalidad fue del 68%, un poco más alto que el 57.7% encontrado por Filion *et al* (2002)

en una muestra de estudiantes de Quebec, o que el 32.5% observado por Gasse y Tremblay (2006). Sin embargo, vale la pena anotar que contrario a Filion *et al* (2002) y Gasse y Tremblay (2006), este estudio se orientó a establecer la intención de crear empresa y auto-empleo y en él se incluyó además de estudiantes canadienses (Quebec), estudiantes tunecinos, franceses y colombianos. Los resultados señalan una intencionalidad mayor en el corto, mediano y largo plazos que la señalada en los estudios de Gasse y Tremblay (2006). De hecho, la intención en un corto y mediano plazo fue del 15% y 31% en este estudio, mientras fue de un 7.9% y un 14.8% en los estudios anteriores.

En relación con este último aspecto los estudiantes franceses, y especialmente las mujeres francesas, expresaron menos intenciones que los de los otros tres países. Sin embargo, este mismo grupo tuvo la segunda prevalencia de empresarios más alta, con un 28% de estudiantes franceses que ya habían tenido actividades empresariales. Vale la pena anotar que las actividades de creación empresarial no se limitaron al hecho de crear una empresa, sino que incluyeron la creación de organizaciones no gubernamentales y de asociaciones.

Los resultados también nos permitieron confirmar la importancia de ciertas características de personalidad en relación con las intenciones de crear empresa. Tal como los resultados lo muestran, los estudiantes que estaban listos para tomar riesgos y actividades difíciles y ambiciosas estaban más inclinados a considerar la creación de una empresa o ya lo habían hecho. De los cuatro grupos, los estudiantes franceses presentaron un perfil menos empresarial ya que sus respuestas indicaban que eran menos creativos y estaban menos motivados por la ambición y por los retos que los estudiantes tunecinos, canadienses y colombianos. Además, de acuerdo con los estudiantes franceses, sus cursos actuales en la universidad contribuían poco al desarrollo del espíritu empresarial. Considerando esto sólo podemos sugerir que las actividades pedagógicas y la formación impartida en las universidades de este país ponen menos énfasis en la creatividad, la autosuficiencia y la iniciativa y desarrolla menos las actitudes, aptitudes y habilidades requeridas en el espíritu empresarial.

Respecto a los estudiantes tunecinos, estos expresaron un porcentaje de intencionalidad de hacer empresa más alto que los estudiantes de los otros países, excepto los de Colombia. Además, el 60% de los que pensaron en crear una empresa, eran mujeres, quienes al igual que el 50% de sus compatriotas ya habían asumido actividades de creación empresarial. Estos resultados fueron mar-

cadamente más altos que en el caso de los estudiantes canadienses y franceses. Si se analizan con más detenimiento las creencias y las percepciones, se puede observar que los estudiantes tunecinos fueron menos dados a asociar el espíritu empresarial con la creación de empresa y estaban más inclinados a asociarlo con la toma de riesgos y el crecimiento en términos de capital y de riqueza. Además, para estos estudiantes el espíritu empresarial no se asocia solo con las empresas pequeñas sino que podría ser desarrollado también en las grandes empresas. Los resultados mostraron que la mayoría de los tunecinos consideran que la ayuda y el sistema de apoyo no son un factor positivo en el desarrollo empresarial, y solo lo son para una tercera parte. Teniendo en cuenta lo anterior es razonable creer que las instituciones involucradas, especialmente las universidades, podrían brindar a los estudiantes más servicios de apoyo debido a que casi la mitad tienen intención de crear una empresa o generar su propio empleo y piensan hacerlo después de la graduación.

En relación con los estudiantes canadienses, se encontró que relacionaban más el espíritu empresarial con la creación, el inicio y la gerencia de una organización y con los rasgos de personalidad; además, presentaron más características asociadas con el espíritu empresarial, como la creatividad, la ambición, la actitud hacia el riesgo, la independencia y la autosuficiencia. Como se puede ver en los resultados, la autorrealización y el reto inherente fueron los elementos que impulsaron a estos estudiantes para pensar en crear una empresa. Estos resultados van en el mismo sentido de los estudios de Arenius y Minnitti (2005), quienes afirman que el espíritu empresarial debe ser presentado como un medio para la autorrealización con el fin de estimular el desarrollo empresarial en las sociedades post-modernas. Mientras que Gasse y Tremblay (2006) observaron un número creciente de mujeres en la creación de empresas, en los resultados de este estudio éstas se muestran más conservadoras. Mientras que en estudios anteriores las mujeres representaron el 37% de los estudiantes que ya habían iniciado una empresa y el 45% de los que pensaban hacerlo, en este estudio sólo representaron el 32% y el 33%, respectivamente.

Finalmente, del total de la muestra los colombianos fueron los estudiantes que mostraron el perfil y las intencionalidades más altas para crear empresa. El estudio muestra también una prevalencia en los estudiantes que ya han creado una empresa o su propio empleo; además, comparado con los otros grupos, los estudiantes colombianos planean crear una empresa en el corto plazo. Los resultados también muestran algunas similitudes entre los estudiantes cana-

dienses y los colombianos, especialmente en relación con sus percepciones sobre el espíritu empresarial. Sin embargo, los colombianos asocian el espíritu empresarial con la innovación y consideraron una “atmósfera favorable para la innovación en las empresas e instituciones y la facilidad en el acceso a los recursos” como un factor que influye en el desarrollo del espíritu empresarial. De otro lado, perciben la falta de apoyo y ayuda como un obstáculo serio para el desarrollo empresarial, por lo cual es apropiado aumentar en los países las acciones y el sistema de apoyo para la innovación con el fin de estimular las iniciativas empresariales.

Aunque nuestros resultados son preliminares, tienden a mostrar que las intenciones, las ideas y las percepciones que tienen los estudiantes universitarios sobre el espíritu empresarial cambian de un país a otro. Estos análisis son aún recientes, por lo tanto se necesita más investigación. Así mismo, debido a que sólo 16 ítems fueron incluidos en el cuestionario, el impacto e interpretación de los resultados son limitados; sin embargo, el estudio abre algunos caminos interesantes en relación tanto con perfil de los estudiantes universitarios en los cuatro países, como con sus percepciones y creencias sobre la creación de empresas.

## Bibliografía

- Acs, Z. J., y Armington, C. (2002). Entrepreneurial activity and economic growth. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, Mass: Babson College.
- Adler, N.J., Doktor, R. y Redding, S.G. (1986). From the Atlantic to the Pacific century: Cross-cultural management reviewed, *Journal of Management*, 12 (2). Páginas 295-318.
- Arenius, P. y Minnitti, M. (2005) Perceptual variables and nascent entrepreneurship, *Small business economics*. 24. Páginas 233-247.
- Ajzen, I. (1991) The theory of planned behaviour, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, Páginas 179-211
- Audet, J. (2004). L’impact de deux projets de session sur les perceptions et intentions entrepreneuriales d’étudiants en administration. *Journal des petites entreprises et de l’entrepreneuriat (JSBE)*. Páginas 10 (1-2), 3-16.
- Autio, E. Keeley, R.H., Klofsten, M. y Ulfstedt, T. (1997). Entrepreneurial intent among students: testing an intent model in Asia, Scandinavia and USA. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, Mass: Babson College.
- Birch, D. (1987). *Job creation in America*. New York: The Free Press.
- Boissin, J.P. and Emin, S. (2006). Les étudiants et l’entrepreneuriat : l’effet des formations, *Conférence Internationale de management stratégique, Annecy/Genève*.

- Busenitz, L.W., Gomez, C. y Spencer J.W. (2000). Country institutional profiles: unlocking entrepreneurial phenomena, *Academy of Management Journal*, 43(5). Páginas 994-1003.
- Busenitz, L.W. y Lau, C.M. (1996). A cross-cultural cognitive model of new venture creation. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Páginas 25-39.
- Davidsson, P.(1995a). Culture, structure and regional levels of entrepreneurship, *Entrepreneurship and Regional Development*. 7. Páginas 41-62.
- Davidsson, P. (1995b). Determinants of entrepreneurial intentions, *RENT IX Workshop in Entrepreneurship Research*. Piacenza, Italy. November. Páginas 23-24.
- Filion, L-J., L'Heureux, D., Kadji-Youleau, C. y Bellavance, F. (2002). L'entrepreneuriat comme carrière potentielle : comparaison entre des étudiants d'administration et d'ingénierie. *Conférence annuelle du Conseil Canadien de la Petite et Moyenne Entreprise (CCPME)*. Halifax. Páginas 14-16.
- Gasse, Y. et Tremblay, M. (2006). Entrepreneurship among Canadian Students: Empirical Study in Relation to the Entrepreneurial Potential. In A. Fayolle and H. Klandt (Ed.). *International and Entrepreneurship Education, Issues and Newness*. MA, USA: Edward Elgar. Páginas 241-262.
- Gasse, Y. et D'Amours, A. (2000). *Profession : Entrepreneur*. Montréal : Transcontinental.
- Huisman, D. (1985). Entrepreneurship: Economic and cultural influences on the entrepreneurial climate, *European Research*, 13(4). Páginas 10-17.
- Kolvreid, L. (1996). Prediction of employment status choice intentions, *Entrepreneurship Theory and Practice*. Páginas 20(3), 47-56.
- Krueger, N. (1993). The impact of prior entrepreneurial exposure on perceptions of new venture feasibility and desirability, *Entrepreneurship, Theory and Practice*. Páginas 18(1), 5-21.
- Krueger, N. and Carsrud, D.V. (1994). Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Páginas 18(3),91-104.
- Krueger, N. F., Reilly, M. D. and Carsrud, A.L. (2000). Competing models of entrepreneurial intentions, *Journal of Business Venturing*. Páginas 15: 411-432
- Lee, S. and Peterson, S.J. (2000). Culture, entrepreneurial orientation and global competitiveness, *Journal of World Business*. Páginas 35(4), 401-416.
- McGrath, R.G. and MacMillan, I.C. (1992). More like each other than anyone else? Cross-cultural study of entrepreneurial perceptions. *Journal of Business Venturing*., Páginas 7 (5), 419-429.
- Mueller, S.L. and Thomas, A.S. (2000). Culture and entrepreneurial potential: a nine country study of locus of control and innovativeness. *Journal of Business Venturing*, Páginas 16, 51-75.
- OCDE (1998). *Stimuler l'esprit d'entreprise*. Paris: OCDE.
- Reitan, B. (1996). Entrepreneurial intentions: a combined models approach, *9th Nordic Small Business Research Conference*. Lillehammer, Norway, May 29 to June 3.

- Reynolds, P. D., Storey, D. J. and Westhead, P. (1994). Regional characteristics affecting entrepreneurship: a cross-national comparison, Paper presented at the *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, Mass: Babson College.
- Shapiro, A. y Sokol, L. (1982). "The social dimensions of entrepreneurship". En C. Kent, D. Sexton and K. Vesper (Éd.) *The encyclopedia of entrepreneurship*. Englewood Cliffs: Prentice Hall. Página 72-90.
- Tchakev, A. and Kolvereid, L. (1999), Motivation structure and entrepreneurial intentions. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College: Wellesley, Mass.
- Tiessen, J.H. (1997). Individualism, collectivism, and entrepreneurship: a framework for international comparative research. *Journal of Business Venturing*. Páginas 12, 367-384.
- Ulhaner, L., Thurik R. Hutjes, J. (2002). "Post-Materialism: a cultural factor influencing self-employment across nations". *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, Mass: Babson College.
- Wennekers, S., Noorderhaven, N., Hofstede, G. and Thurik, A.R. (2002). Cultural and economic determinants of business ownership across countries, *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, Mass: Babson College.

# La realización de una revolución en Brasil: la introducción de la pedagogía empresarial en las etapas tempranas de la educación<sup>1</sup>



LOUIS JACQUES FILION  
*Canadá*

FERNANDO DOLABELA  
*Brasil*

## Introducción

El desarrollo del espíritu empresarial se considera a menudo como algo que puede lograrse principalmente mediante la introducción de políticas para estimular la estructura de creación de nuevas empresas. Este capítulo sugiere que uno de los medios de desarrollo más poderosos para estimular el espíritu empresarial en una sociedad es el incorporar las ideas empresariales en todos los niveles del sistema educativo, comenzando con la escuela primaria. El espíritu empresarial se considera aquí como una cultura que se expresa a través de un tipo particular de pensamiento y acción. Se sugiere que este tipo de pensamiento requiere el desarrollo y el uso de las facultades del lado derecho del cerebro: pensamiento imaginativo e intuitivo. Esto puede lograrse por medio de ejercicios en los cuales las personas aprenden primero a soñar y

---

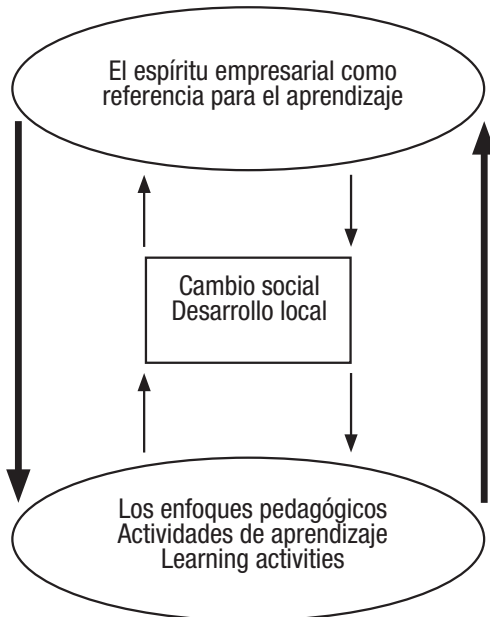
<sup>1</sup> Este capítulo fue publicado por primera vez como: Filion, L.J, F. Dolabela (2007) The making of a Revolution in Brazil: the introduction of entrepreneurial pedagogy in the early stages education. In: Fayolle, A. (Ed.) Handbook of Research in Entrepreneurship Education, Vol.2, Cheltenham, UK, Northampton, MA, EE.UU., 13-39. Ésta es una versión abreviada reproducida con permiso del editor. El documento original completo puede ser descargado sin costo en el siguiente sitio web: [www.hec.ca / chaire.entrepreneurship](http://www.hec.ca/chaire.entrepreneurship). Cahier de recherche (documento de trabajo) 2006-08.



luego aprenden a transformar sus sueños en realidad mediante la definición y ejecución de proyectos empresariales.

La metodología pedagógica denominada Metodología de la Pedagogía Empresarial (MPE), fue diseñada e implementada en las escuelas primarias con el fin de facilitar el aprendizaje empresarial a una edad temprana. La metodología se basa en una estructura secuencial: sueño - iniciación. La premisa detrás de esto es que el sistema educativo se centra demasiado en la transferencia de conocimientos y no lo suficiente en el aprendizaje de métodos independientes del pensamiento imaginativo. El texto muestra que, basándose en la experiencia brasileña, el aprendizaje empresarial puede empezar a una edad muy temprana, ya que las personas siempre están capacitadas para pensar en términos de la definición de sus sueños y de los contextos en que ellos se desarrollan. Este enfoque particular fue diseñado como un cambio radical en los métodos tradicionales de enseñanza utilizados en las escuelas, que tienden a concentrarse en la transferencia de conocimientos, en lugar de enseñar a pensar de manera independiente y proactiva. En este texto se describe una forma diferente de concebir y practicar la educación que sugiere un mejor equilibrio en el desarrollo de los lados del cerebro: derecho (creativo) e izquierdo (racional).

**Figura 1** Formación del espíritu empresarial y de cambio radical



Este enfoque revolucionario de la pedagogía del desarrollo se opone a la pedagogía tradicional que busca el statu-quo, o sea, busca reforzar el orden social existente, y por lo tanto instruye a los estudiantes para que acepten el papel social en el cual han nacido y ofrece poca o ninguna esperanza para los pobres, los ignorantes y los menos educados, que pasarán a formar parte de la maquinaria que mantiene a la sociedad como es hoy. La Figura 1 ilustra la dinámica entre el aprendizaje orientado a la iniciativa empresarial, la selección adecuada de los enfoques pedagógicos, y los impactos generados sobre el cambio social en el desarrollo local.

## El espíritu empresarial como un sistema de actividad humana

La teoría económica clásica se refiere al empresario como una fuerza externa que se enfrenta a muchos “imponderables” como el clima, el Gobierno, la política, las plagas y las guerras (Shane, 2003). Pero el empresario también se ve como un actor que desempeña un papel importante en el desarrollo económico. Esto es especialmente claro desde que Joseph Alois Schumpeter (1883-1950) asoció el espíritu empresarial con la innovación y lo dio a conocer mediante la publicación de sus obras. Un elemento clave de la innovación radica en percibir y aprovechar las oportunidades (Sexton y Smilor, 1997; Filion y Dolabela, 2000, 2002; Shane, 2003 y 2005). Filion (1991a y b) analizó a los empresarios desde una perspectiva de la teoría de sistemas (Checkland, 1999) y trató de identificar la forma en que piensan los empresarios para hacer lo que ellos hacen. Después de estudiar a decenas de empresarios mediante entrevistas directas, se sorprendió porque encontró que ellos al diseñar sus actividades hacen un mejor y mayor uso del pensamiento proyectivo y del aprendizaje anticipativo de lo que otros actores organizacionales hacen. Existe una estrecha relación entre lo que los empresarios planean hacer y en el cómo ellos identifican el proceso de aprendizaje necesario para hacerlo. Tienden a diseñar y estructurar las actividades de la organización de una manera orgánica y adaptativa siguiendo menos “ las reglas existentes conocidas” sobre la gestión de las organizaciones que los otros actores (Filion, 1988). Sueñan e imaginan visiones que luego implementan.

Filion define entonces a un empresario como “alguien que se imagina, desarrolla y realiza visiones” (Filion, 1991a y b; 2009). Un empresario puede ser visto como una persona “que define los contextos”. A partir de este punto de referencia ajustamos el diseño de los métodos de aprendizaje para preparar a los estudiantes para que piensen y diseñen nuevos contextos (Filion, 1989). Desde esta perspectiva de sistemas, Dolabela (1999, 2003a y b, 2004) escribió libros sobre un enfoque basado en el método de aprendizaje pro-activo, y diseñó metodologías pedagógicas y actividades que apoyaran la educación de los futuros empresarios. Estos enfoques de la pedagogía empresarial (PE) asocian el concepto de empresario con un estado de ser, con un estilo de vida, con una cosmovisión, con una forma de pensar, con una orientación hacia la innovación y con la capacidad para producir cambios en sí mismo, en el entorno, en los medios y en las formas de buscar la realización personal, incluidos los modelos de reacción a ambigüedades e incertidumbres (Dolabela, 2000a).

## Los sueños como la base para las actividades de una iniciativa empresarial y el aprendizaje

Los empresarios son esencialmente personas capaces de soñar y de organizarse para volver sus sueños realidad. El enfoque que proponemos incluye tres categorías de sueños: El primero son los sueños colectivos (SC), aquellos que la sociedad o parte de ella crea de forma implícita o explícita sobre su futuro; el segundo son los sueños de estructuración (SE) y tienen la capacidad de dar a luz un proyecto de vida que se concreta con la realización del sueño colectivo (SC); el tercero son los sueños de las actividades (SA), y permiten al empresario concebir las estructuras y los proyectos que produce el sueño de estructuración (SE).

Este concepto de sueño se aplica a todos los seres humanos, pero especialmente a los niños. Ellos están aprendiendo a aprender y pensar sobre el mundo y sobre sí mismos. El concepto se refiere a los posibles empresarios de todas las clases, categorías y tipos: los que contribuyen a las innovaciones en las empresas privadas, en el Gobierno, en los distintos sectores económicos, en las organizaciones sin ánimo de lucro, bien sea que se desempeñen como empleados, gerentes, profesionales autónomos o dueños de empresas. Los sueños implican pensar proyectivamente para permitir a la gente organizarse mejor, identificar más claramente lo que necesita para aprender y aumentar su nivel de auto-eficacia.

### *Los sueños colectivos*

Los sueños colectivos son la base para la expresión del espíritu empresarial y ellos incluyen los valores y las expectativas de la sociedad. En su investigación sobre el papel de los héroes en la historia, David McClelland (1961) demostró que los SC que se formaron después de que estos héroes aparecieron en la literatura, fueron de gran influencia en la forma en que las generaciones siguientes expresaron sus necesidades de logro y de poder. Los sueños de estructuración (SE) imaginaban y estructuraban de forma tal que dieron lugar a sociedades más empresariales, más desarrolladas y más prósperas.

Al igual que las actuales estrellas de cine, los héroes inspiran el comportamiento de los jóvenes y la elección de sus carreras profesionales. Las revistas, periódicos y *best-sellers* expresan los sueños colectivos a través de los tipos de héroes que ellos proyectan como válidos e importantes. Pero los

SC también pueden hacerse más explícitos si se tiene personas en la sociedad que representen los tipos de líderes que ellos quieren producir. Estas personas pueden ser presentadas como modelos. Por ejemplo, en muchas sociedades los empresarios han recibido muchos premios, y esto ha ayudado a mostrar que el espíritu empresarial puede ser una carrera valorada y reconocida por la sociedad.

Podemos ir un paso más allá. A finales de 1990, Quebec aprobó una ley que obligaba a todas las escuelas primarias y secundarias a organizar un consejo escolar conformado por estudiantes, profesores y representantes de la comunidad para decidir el tipo de comunidad que querían llegar a ser, los temas que deberían estudiarse en la escuela y así sucesivamente. El consejo elegía el tema principal de su escuela, por ejemplo: música, arte, espíritu empresarial o algún tipo de oficio. Se ha sugerido que, como las pequeñas empresas crean la mayoría de los nuevos puestos de trabajo, los consejos deben prestar especial atención a los tipos de pequeñas empresas que existen en su comunidad, a fin de preparar mejor el tipo de mano de obra requerida por las organizaciones que realmente van a reclutar y contratar a personas en la comunidad (Filion, 2005).

Todos los SC en el mundo de hoy deben integrar los componentes empresariales. Las empresas de todo el mundo necesitan cada vez más los componentes empresariales altamente desarrollados, y todas las sociedades necesitan más empresarios (Filion, 2005). El espíritu empresarial es una forma de liderazgo, y los aprendizajes relacionados con el espíritu empresarial implican el aprendizaje de habilidades de liderazgo para la vida que son esenciales para las organizaciones del futuro. Todas las sociedades necesitan generar un comportamiento más empresarial y más gente que puede crear y compartir la riqueza. Estas personas se denominan comúnmente intraempresarios y empresarios.

### *Los sueños de estructuración*

Los sueños colectivos se realizarán a través de los SE y los SA individuales. Un sueño de estructuración es un sueño que uno tiene sobre su propio futuro. Esto conduce a la auto-realización. Un sueño de estructuración debe responder a las preguntas “¿Cuál es tu sueño en la vida?”; “¿qué quieres lograr?” Es ese sueño que te hace brillar los ojos cuando hablas de él.

Cualquier persona, independientemente de las circunstancias, tiene la capacidad para formular sus sueños: este es un atributo de la naturaleza humana. En el ámbito de la PE, los sueños que no están clasificados como relacionados con

el espíritu empresarial son considerados como “sueños periféricos” (SP). Esto significa que estos otros sueños, ya sean simples o múltiples, no tienen el potencial de ser la base de un proyecto de vida o de actividades empresariales o de liderar en una forma estructurada la autorrealización.

Los sueños que carecen de contenido emocional carecen de la energía suficiente para conducir al sujeto en la acción y por ello no se consideran SE o SA. Los sueños tienen un carácter estructurado sólo cuando cuentan con la energía necesaria para impulsar al soñador a un compromiso que lleva a la acción para la autorrealización. Al experimentar la emoción del sueño, el individuo se transporta a un estado en el cual la manera de ver y sentir el mundo y la percepción de sus habilidades se transforman en un gran impulso para la acción.

Aclaremos un poco los diferentes tipos de sueños. La perspectiva, las tipologías de los sueños de estructuración y de los sueños de actividad tienen varias configuraciones diferentes. Hemos mantenido tres: el súper logro (SL), la coherencia (C) y el bajo rendimiento (BR). Estas tres configuraciones de sueños se aplican a todas las categorías de los sueños: SC, SE y SA. En el sueño de SL los niños expresan SE y SA demasiado ambiciosos y con objetivos que son difíciles y generalmente imposibles de alcanzar. En un sueño C los niños expresan SE y SA que son factibles y coherentes con lo que son capaces de lograr. En el tercer tipo, el sueño BR, los niños expresan SE y SA que están por debajo y a veces muy por debajo de su potencial.

Cuando se conciben por primera vez, la mayoría de los SE pueden parecer embrionarios, abstractos y no contener nada que pueda ser aplicado como es o ser traducido de inmediato a un plan de acción. En general, los primeros sueños se manifiestan en los modos de interacción social: contribuyendo a la justicia social, a la eliminación de la pobreza, a la difusión de los conocimientos o a la mejora de las condiciones de vida. Los sueños de estructuración se ocupan de formas de ganarse la vida, del logro de la independencia, de trazar su propio destino, de proporcionar un mejor futuro para la familia, de hacer algo que lo haga a uno respetable, y así sucesivamente. Hemos observado que los niños desarrollan implícitamente SE a través de los cuales pueden expresar sus habilidades naturales y en áreas que forman parte de sus sistemas evocados<sup>2</sup> (SE). Estas son áreas con las cuales ellos están familiarizados, pues han desarrollado imágenes mentales por haber sido expuestos al área a través del contacto personal, la lectura, la educación o los medios de comunicación.

---

<sup>2</sup> En el original la expresión es: “evoked system”

## Los sueños de las actividades

Los SE se realizan a través del diseño y la ejecución de los SA, que son proyectos empresariales. El tipo de abstracción que se expresa en un SE depende del soñador y de la etapa de vida del mismo. A los seis años el niño, por ejemplo, tiende a formular más SA que SE, por cuanto los niños en esta edad se focalizan en sueños muy concretos, como por ejemplo, en un cierto juguete. Si un SE llega a materializarse en la edad adulta, fue porque primero se convirtió en un SA que se pudo lograr con un plan de acción. La mayoría de los SE se realizan a través de SA que son ideas empresariales.

Las imágenes (Block, 1981) que se derivan de los sueños no son ni estáticas ni permanentes. De hecho, las imágenes producidas al seguir sus propios SE y los acontecimientos que trae la vida se convierten en estímulo para los nuevos SE y SA que aún no se han diseñado. Los SE están fuertemente inducidos por los sistemas de valores, incluidos los modelos y roles sociales. Los SA están influenciados por los mismos factores, pero sobre todo por las capacidades expresadas en torno a los niños. Ellos han sido diseñados teniendo en cuenta las contingencias, circunstancias, capacidades, competencias, conocimientos y conductas. Los SA se utilizan para planificar las actividades. Cuando los niños crecen y se convierten en adultos con experiencia, serán capaces de formular visiones del espacio que pueden ocupar en el mercado del trabajo, y de los sistemas organizacionales que necesitan para ayudarles a lograr ese fin. (Filion, 1991 a, b). El proceso de soñar que han aprendido les servirá como una base útil para ayudar a la visión de una manera más precisa y organizada. La Tabla 1 da ejemplos de cada uno de este tipo de sueños.

**Tabla 1. Ejemplos de sueños**

Sueños colectivos (SC)	Sueños de estructura (SE)	Sueños de las actividades (SA)
Para mejorar las condiciones de salud	Ser doctor Crear una nueva clase de hospital	Estudiar medicina Construir un hospital
Para preservar la vida animal	Ser un especialista de la vida salvaje	Crear una ONG que cuide los animales salvajes
Para mejorar las condiciones de vida de los pobres, y especialmente para mejorar la vivienda de muchos que viven en barrios tipo favela.	Ser un arquitecto Ser un político	Crear una empresa que construya casas para los pobres Crear leyes para financiar viviendas de bajo costo

Los niños que participan en procesos de aprendizaje como los tratados en este artículo, constantemente construyen y reconstruyen sus SE y SA a medida que ellos cambian y evolucionan. Su grupo de referencia también juega un papel importante en la evolución de los SE y SA. Los SE pueden ser transitorios, ya que

son influenciados y determinados por los cambios en uno mismo y los cambios introducidos en la SE. Hay una dinámica constante entre el soñador y el sueño y, en el caso de los niños, entre el soñador y el SE. Mientras dure, o hasta que se sustituya o se transforme en otro sueño, el SE proporciona un sentido, un propósito y una motivación, e influye en la formación de la identidad en la juventud. La Figura 2 ilustra esta dinámica.

Sólo el que sueña puede distinguir entre los SP, los SE y los SA. El soñador lo hace mediante la evaluación de la intensidad de la emoción que le produce el sueño. Un SE tiende a persistir y se llena de las emociones necesarias para su realización. Al tratar de realizar un sueño, el individuo continuamente hace ajustes entre la percepción de sí mismo y la capacidad de realizar SE y SA, y entre el autoconocimiento y el potencial para la realización de un SE.

Figura 2. Sueños de estructuración y la formación de la identidad

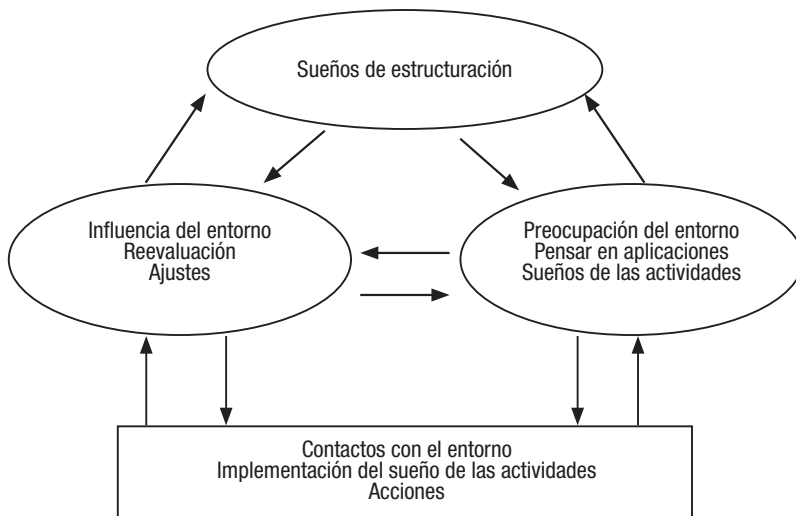


Los roles sociales, los modelos que rodean al niño, y el nivel de autoestima que estos elementos generan, son factores determinantes en el auto-concepto que el niño construye (Filion, 1999). Al tratar de realizar los SE y SA, se ejecutan actos individuales, se cometen errores, se reevalúan, se transforma el yo, se transforman los SE y SA, y se actúa de nuevo. El individuo sigue una dinámica de automovimiento creativo que implica la creación continua de sí mismo a través de un intercambio constante de los componentes que caracterizan a los

seres vivos –y especialmente a los jóvenes– en la elaboración de lo que ellos serán. El tipo de relación que el individuo mantiene con el entorno influye considerablemente en el proceso. Es aquí donde la educación empresarial puede hacer la gran diferencia.

Al establecer una relación de reciprocidad con el entorno, el individuo diseña el ideal que desea alcanzar. De esta manera el individuo puede absorber, de una manera peculiar, las perturbaciones del entorno que le exige una adaptación continua y la readaptación de los esfuerzos para restablecer el equilibrio. Esto se repite constantemente en el ciclo “soñar los SE y los SA y buscar la realización de ellos”, y a través de este ciclo el individuo inicia una relación con el entorno. Los empresarios continuamente cortan y pulen las compatibilidades con su ego, con su modelo de autorrealización representado por los SE y con el entorno en el cual ellos realizan sus actividades. La Figura 3 expresa estas relaciones.

**Figura 3.** Ciclos de diseño y rediseño de los sueños de estructuración y de actividades



### *Los sueños colectivos como inspiración para los sueños individuales*

Los sueños se expresan dentro de un contexto social. Si la estructura social de una sociedad se va a cambiar, los cambios tienen que ser llevados al entorno social que influye en las imágenes de las cuales los SC, los SE y los SAs se derivan. Pero, ¿cómo surgen los sueños de todos modos? Dejando de lado los aspectos



psicológicos de los sueños, veamos las dimensiones sociológicas relacionadas con los SE y los SA (McClelland, 1961; Piaget, 1962) y, especialmente, los efectos de proyección sobre el futuro de las estructuras de la vida que surgen al pensar y al soñar en formas proyectivas (Wong & Fry, 1998).

La naturaleza de los sueños individuales está fuertemente determinada por los valores de la cultura a la que pertenece el sujeto. ¿Por qué es esto así? Los seres humanos son productos sociales y los sueños individuales hacen referencia al contexto social del individuo. Imbuido de los valores culturales, cada individuo produce sueños según la representación particular del mundo, la historia individual de cada uno, los procesos de construcción del yo, y las relaciones establecidas con los demás y con el mundo.

Si el sueño está determinado por la cultura, y nuestro objetivo es apropiarse del proceso educativo para establecer una base de valores y de ética empresarial que han estado ausentes en el entorno del individuo y que todavía no figuran en la sociedad en la que el individuo ha evolucionado, es más que pertinente transmitir nuevos valores y construir una nueva cultura. Esto puede hacerse mediante la introducción de nuevos tipos de modelos sociales. Esta es una aplicación directa de los resultados de McClelland (1961) sobre la influencia de los héroes en la literatura.

Este proceso también se puede lograr por otros medios, incluidos programas educativos que presenten los valores y el comportamiento social deseado. Los valores deseados podrían ser el amor y la cooperación. Las actividades deben tener siempre en mente el bien común de la comunidad, promoviendo así una mejor calidad de vida y mayor libertad para todos, con todo lo que ello significa en las sociedades que sufren la violencia cotidiana. El programa educativo podría centrarse en actividades que generen una distribución más uniforme de ingresos, de riqueza, de conocimiento y de poder. Como la sociedad es la fuente de los sueños individuales, se puede decir que los modelos sociales implícitos que apoyan el aprendizaje y el proceso de identificación tradicional de los niños darán lugar a la reproducción del statu quo. Los seres humanos tienden a reproducir lo que ven, lo que saben y lo que se les enseña a valorar. Pero la educación puede presentar modelos que influyan en el cambio del orden social, si ellos son atractivos como para influir en los nuevos tipos de aspiraciones para el futuro.

Éstas son algunas de las preguntas que nos podemos hacer: ¿Son los modelos sociales que se presentan en una sociedad dada por los medios de comunicación convenientes para los niños? ¿Deben estos modelos ser utilizados en la educa-

ción? Si no, ¿qué alternativas podrían apoyar el desarrollo de SC y SE sanos y prometedores para los niños pequeños? Aquí los sueños colectivos se convierten en un medio para ayudar a los educadores, padres, niños y representantes de la sociedad interesados en la educación, para que diseñen programas educativos que preparen a los niños para la sociedad del futuro, o sea, para el tipo de sociedad empresarial que deseamos que exista en el futuro (Dolabela, 2003a; Filion, 2005).

Pero si sólo una pequeña parte de la sociedad mira la educación de esta manera, los otros miembros de la sociedad podrían percibir ese pequeño grupo como una amenaza. “Una comunidad que sueña y está compuesta por personas cuyo sueño es hacer realidad el sueño de la comunidad, es una amenaza para aquellos que tratan de perpetuar la estructura de poder y evitar los cambios. Por esta razón el soñar puede ser peligroso” (Dolabela, 2003b).

## Concentrarse en el espíritu empresarial orientado hacia la creación de valor adicional para la sociedad

Aunque cada concesión es muy individual, un SE implica dimensiones colectivas en su propósito y por ello debe añadir valor y no quitar valor a la comunidad. Y aunque sea individual en su concepción, el sueño está fuertemente influenciado por los valores de la comunidad a la que pertenece el sujeto. Por otra parte, el SE tiene dimensiones colectivas en su aplicación, ya que será el fruto de la cooperación de los diferentes actores, recursos y elementos de apoyo para lograr que suceda.

Desde esta perspectiva, la práctica de la iniciativa empresarial que debe ser apoyada por los sistemas de apoyo a la sociedad, tales como la educación, debe incluir los valores colectivos. Ella debería contribuir a la calidad de vida de la sociedad y generar más que actividad económica y beneficio individual. En relación con esta contribución social podemos identificar cuatro tipos de empresarios, que se presentan en la Tabla 2.

**Tabla 2.** Tipos de empresarios y la contribución social

Valores	Tipo de Empresario	Contribución social
Egocéntrico	Destructivo	Negativo
Egoísta	Estático	Neutro
Individualista	Eficiente	Positivo
Colectivista	Humanitario	Positivo

Los educadores tienen que centrarse en los tipos de espíritu empresarial que generen los valores individualistas y colectivistas. El énfasis en el espíritu empresarial está en la capacidad de identificar y aprovechar oportunidades en su campo de trabajo, pero estas oportunidades deberían generar un valor adicional para la sociedad en forma de conocimiento, bienestar, libertad, salud, democracia, riqueza material, riqueza espiritual, mejor calidad de vida y así sucesivamente. Estos son los valores en los cuales se centra la propuesta de la Metodología de la Pedagogía Empresarial. La educación empresarial debería hacer explícita una voluntad de contribuir socialmente. Debe centrarse en el tipo humanitario de los empresarios, tanto en las empresas con ánimo de lucro como en aquellas sin ánimo de lucro, mucho más de lo que se haya hecho en el pasado. Muchos empresarios que hicieron fortuna pueden ser clasificados como individualistas, pero también aportaron un valor adicional a la calidad de vida de la sociedad: Henry Ford, Honda Ichiro y Bill Gates son ejemplos de esta acción.

Los SC pueden ser definidos como las imágenes deseadas que los miembros de una sociedad tienen sobre el futuro de su comunidad; estas imágenes se forman por la convergencia de las múltiples y diversas imágenes que tienen los miembros individuales de la sociedad. Los SC deben estar asociados con proyectos específicos que puedan transformarse en realidad a través de la interacción dinámica del potencial humano, social y natural de la misma sociedad. Los SC son al mismo tiempo el origen, el sustento y el marco de muchos sueños individuales, pero también ofrecen una referencia que inspira los SE individuales. Estos SE se forman teniendo en cuenta los recursos y los apoyos disponibles. Los SE individuales deben superponerse y satisfacer lo que es socialmente aceptable, que se define implícitamente o explícitamente a través del consenso social. Contrariamente a lo que muchos piensan el espíritu empresarial rara vez es un acto aislado, sino que sigue un conjunto de estructuras sociales y de valores, razón por la cual algunos tipos de iniciativas empresariales se expresan en ciertas sociedades y grupos étnicos más que en otros.

La definición de los sueños colectivos tiene consecuencias. Las sociedades organizadas a menudo definen sus sueños colectivos sobre el tipo de sociedad que desean a través de los partidos políticos. Pero los SC también se pueden definir a nivel local a través del programa educativo de cada escuela. Ciertas condiciones y consecuencias de los SC afectarán tanto a los que ahora viven en la sociedad como a los que vendrán luego, pues ellas definen aspectos como la forma de organización de la sociedad, las estructuras sociales que se producen,

los tipos de relaciones interpersonales que se desarrollan, el tipo de diálogo entre varios actores sociales para establecer la cooperación, la capacidad para resolver los conflictos de manera democrática y para estimular la expresión de valores y emociones que permitan altos niveles de actualización personal.

Enriquecidos por la diversidad social en todas sus formas, por otras alternativas para la participación social y por la abundancia de opciones tecnológicas, los SC deben inspirar y crear las condiciones para una mejor humanidad y una rica multiplicidad de SE individuales. Los SC que se basan en los principios de la libertad y la aceptación de los demás y en un proceso de negociación para lograr un consenso social sobre la construcción del futuro, probablemente inspirarán más a los empresarios dispuestos a diseñar SE que promuevan el bienestar social. Las sociedades que han contribuido a desarrollar y han desarrollado un conocimiento sobre sí mismas y sobre el mundo, que han estimulado las manifestaciones colectivas de las emociones y los sueños, el humor y la aventura, las creencias y las esperanzas, y que por haber respetado su pasado están dispuestas a reinventar el futuro y a construir la nueva sociedad, serán más atractivas para el desarrollo de los SE individuales que mejoren a la colectividad. El futuro parece estar en las sociedades cuyas estructuras institucionales permiten la negociación hacia un consenso social.

## La pedagogía empresarial: un enfoque clave para apoyar el desarrollo

La Pedagogía Empresarial diseñada para soportar el desarrollo y la inclusión social comienza con la construcción de un SC. Este SC implica un enfoque colectivista en la definición de un futuro para la sociedad.

### *La escuela como una representación y un microcosmos de la sociedad*

Mediante el uso de los actuales sistemas de escuelas públicas y privadas, en su estrategia de aplicación, la Pedagogía Empresarial evalúa la escuela por su papel como una representación de la comunidad. Las escuelas se entienden como el lugar donde se adquiere una capacidad para enfrentar y construir el reto del futuro. En este sentido, la escuela representa un microcosmos de la sociedad que puede ayudar a predecir lo que depara el futuro para una comunidad dada. Una de las características de la Pedagogía Empresarial es que la comunidad debe participar activamente tanto como alumno y entidad de apoyo. La comunidad debe

ser el origen de la orientación de la educación, y debe establecer los objetivos educativos y los usos que se pueden hacer de ella.

### *Las raíces culturales: factores condicionantes de la metodología*

Al considerar el sistema educativo brasileño debemos reconocer que históricamente este sistema ha sido a menudo amenazado por la polarización ideológica y política, por la falta de prácticas democráticas y de participación de la comunidad, por un proceso que subvalora a los profesores. Los profesores, los padres y las comunidades no han participado en la definición de las necesidades de aprendizaje y en este sentido la PE está abriendo nuevos caminos. A estos factores podemos añadir la falta de conocimiento y prejuicios sobre el espíritu empresarial, y la poca conciencia de la importancia del espíritu empresarial y de la formación empresarial en el desarrollo de los individuos. El espíritu empresarial es a menudo visto negativamente y se piensa que los empresarios son unos explotadores carentes de valores éticos.

La ética debe ser tenida muy en cuenta en la PE, ya que ésta es una pedagogía centrada en el desarrollo que asocia los resultados de la aplicación de los sueños individuales principalmente con los valores sociales y humanos para mejorar los estándares de vida de la comunidad.

### **La metodología de la pedagogía empresarial (MPE)**

La Metodología de la Pedagogía Empresarial (MPE) fue diseñada para la educación primaria con el fin de desarrollar en los jóvenes una base más fértil para la expresión creativa y empresarial. La MPE presenta a los estudiantes un plan de aprendizaje con dos objetivos que son la base del enfoque: la formulación de los sueños y la aplicación de esos sueños. Se expresa en seis fases, como se ilustra en la Figura 4. El programa, compuesto de dos horas de clase semanal durante cuarenta semanas al año, debería ser parte del currículo de los alumnos desde el principio hasta el final de la escuela primaria. Puede ser extendido a la educación secundaria con los mismos principios, y en algunas escuelas incluso podría empezarse en la guardería o en las actividades previas a la escuela. Así, se podría comenzar a los cuatro años y se aplicará todos los años hasta el último año de educación secundaria, cuando los niños alcanzaran los dieciséis o diecisiete años de edad.

La tarea pedagógica de cada año escolar se compone del ciclo “soñando sueños y buscando su realización”. El año comienza con las preguntas: “¿Cuál es su sueño? y ¿Cómo va a lograrlo?” Al final de cada período escolar los alumnos deben hacer presentaciones que incluirán temas como: “Esto es lo que he hecho para formular mi sueño; “Así es como lo he estructurado”; “Esto es lo que he hecho para alcanzarlo”; “Esto es lo que he logrado y lo que todavía falta por hacer para que esto ocurra”; “Éstos son los problemas que han surgido y las lecciones que aprendí para que me sea más fácil hacerlo la próxima vez que acometa un sueño”.

### *La aplicación de las clases*

En agosto de 2002 una prueba piloto de la Metodología de la Pedagogía Empresarial se llevó a cabo en la Escuela Municipal de Israel Pinheiro, en el barrio Fuerte Veracruz. La profesora, Adriana Moura, empezó la clase haciendo dos preguntas a los estudiantes: “¿Cuál es tu sueño?” y “¿Qué vas a hacer para lograrlo?” (Estas dos preguntas, aunque son básicas, casi nunca las hacen en Brasil ni los profesores en las escuelas ni los padres en sus casas, pues casi la única pregunta “social” que ocasionalmente formulan es “¿Qué quieres ser cuando seas grande?”).

Un niño de quince años respondió: “Quiero el tráfico de drogas, porque mi madre se muere de hambre.” El estudiante quería ser lo que en Brasil se conoce como un “avión” “la persona que proporciona la “mercancía” a los clientes. Ésta parece ser la única actividad que este joven podía imaginarse como una forma de ganar dinero para ayudar a alimentar a su madre y a los otros hermanos.

Uno puede imaginarse cómo un profesor podría reaccionar en una clase normal ante esta respuesta. Por un lado, podría considerarlo como un acto de delincuencia y regañar al alumno; por el otro, podría ofrecerse a buscar alguna ayuda para la madre del joven, y a continuación sería muy probable que siguiera explicando algún otro tema académico como, por ejemplo, cómo extraer una raíz cuadrada...

Sin embargo, como este incidente tuvo lugar en la clase empresarial, “la clase de los sueños, como los estudiantes la llamaron desde el principio”, dos cosas muy importantes ocurrieron: en primer lugar, como el tráfico de drogas era el sueño de un estudiante, ese sueño debía ser discutido, comentado y analizado como una posibilidad de realización personal por el profesor. En segundo lugar, los compañeros del niño en ese momento “se enteraron” de su sueño; y por lo

tanto se abrió el debate y se sugirió que si el problema era un plato de comida, debían de existir otras formas de conseguirlo. Y a través del análisis los jóvenes encontraron que se podría crear una empresa que elabore productos de limpieza para lograr este propósito. Juntos desarrollaron un logotipo, una carpeta y seis productos, para los cuales el profesor de ciencias les sugirió las fórmulas, y “Tá Limpo” nació. El estudiante tuvo entonces una alternativa diferente que entrar en el mundo de la droga, y su madre y sus hermanos más jóvenes encontraron una forma de alimentarse.

### *El lenguaje y el proceso de la propuesta de la Metodología de la Pedagogía Empresarial (MPE)*

La PE utiliza un lenguaje claro y sencillo. Explícitamente formula dos preguntas básicas: ¿Cuál es su sueño acerca de lo que quiere llegar a ser?, y ¿Cuál es su proyecto para lograr que se cumpla? En otras palabras, ¿qué piensas hacer para realizar tu sueño? La metodología utiliza una variedad de elementos de apoyo, sobre todo ejemplos de lo que podría hacerse y de lo que otros estudiantes han hecho en años anteriores.

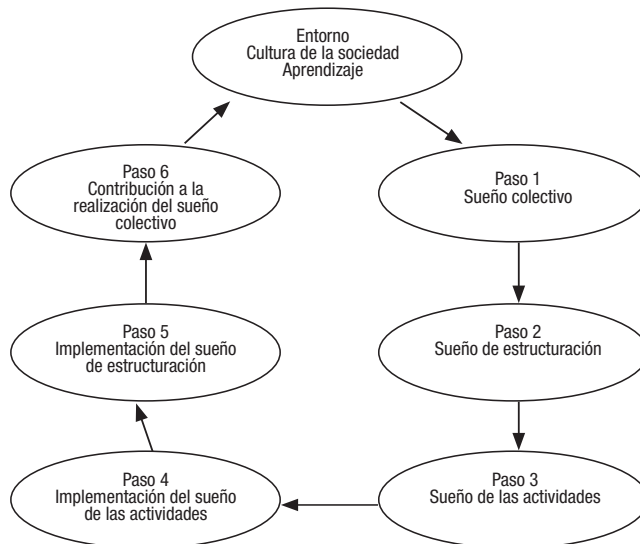
La idea es comenzar con sueños de estructuración que se puedan implementar fácilmente. Por ejemplo, en comunidades pobres el SE puede ser comprar alimentos para la madre, construir una pequeña casa, comprar un filtro para potabilizar el agua, proporcionar los medios para celebrar fiestas de cumpleaños, ir a una piscina o comprar un nuevo par de zapatos. A medida que los estudiantes se van desarrollando, el programa modelará los SE hacia actividades empresariales locales, pero en los primeros años el objetivo será que los estudiantes adquieran un refuerzo positivo mediante la realización de tareas simples y fáciles de realizar.

La PE está diseñada para desarrollar mayores niveles de libertad y confianza en sí mismos al tomar decisiones. En el proceso de formulación de un SE y un SA específico y en el de tratar de lograr que estos se materialicen, los niños aprenden a dominar las actividades que implica diseñar y ejecutar proyectos y lo que se requiere para tener éxito en ellos. Ellos aprenden cómo iniciar un proyecto y ser responsables de sus propios logros. Los ejercicios pedagógicos invitan a los niños a tener un pensamiento proyectivo y sistémico en los niveles elementales de complejidad relacionados con su edad; un proceso que va a influir en las decisiones acerca de sus futuras actividades. La evaluación de los programas de educación empresarial

muestra que hay un efecto en la intención empresarial, ya que influye en la percepción de control del comportamiento.

Así, el ciclo de aprendizaje empresarial que resulta del proceso de soñar se puede resumir en los siguientes seis pasos. El proceso comienza con la cultura y los valores de una sociedad y los SC implícitos y explícitos. Continúa con la expresión a través de ejercicios de pensamiento sobre sus SE para crear una imagen del futuro que se desee experimentar, o sea aquello que se quiere ser o llegar a ser. En tercer lugar se desarrolla una imagen de algo que podría llevarse a cabo, un SA que conduzca a la realización del SE. Éste es el componente del proyecto. Luego los individuos tratan de implementar el SA y para ello identifican y aprenden todo lo que sea necesario. La realización de un SA –aunque usualmente son varios SA –contribuirá a la realización del SE. La realización del SE contribuirá a la realización del SC. Cuando el aprendizaje ocurre se llega a una nueva situación y el ciclo comienza de nuevo. La naturaleza de la relación entre estos momentos va a determinar si un carácter empresarial nace y qué tan intenso será el carácter. La Figura 4 ilustra el proceso.

**Figura 4**  
Los seis pasos del Proceso de Soñar y el Ciclo de Aprendizaje del Espíritu Empresarial



Este ejercicio de aprendizaje produce conocimiento en varias formas: saber cómo ser, saber cómo llegar a ser, saber cómo diseñar e implementar actividades,

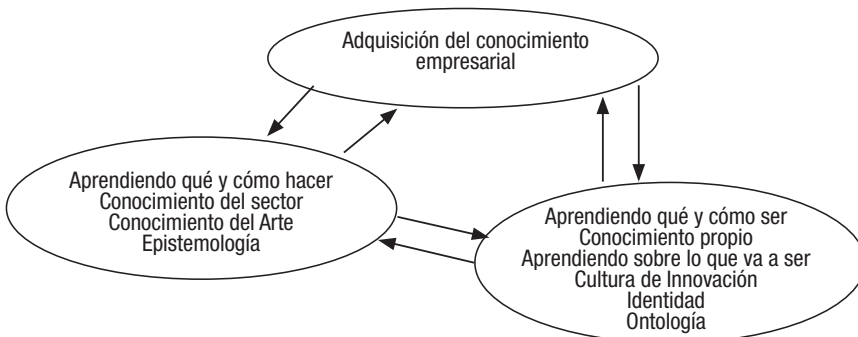


saber cómo hacer, saber administrar, saber cómo aprender, y saber cómo llevarse bien con la gente y hacer un uso adecuado del capital social. Este conocimiento, relacionado con el espíritu empresarial y que se denomina “conocimientos empresariales” (CE), se adquiere en un contexto sueño-realización que permite que cada vez el aprendizaje sea más fácil. Las tensiones entre el diseño, la implementación y la realización de los SC, los SE y los SA deben llegar a un punto en el cual el estudiante encuentra diversión, e incluso placer, al practicar el ciclo de diseño empresarial y realizar actividades empresariales.

El camino hacia el logro de los SA y los SE y la búsqueda constante de realizar los sueños deben convertirse en la fuente que genera y mantiene un alto clima de motivación y los niveles emocionales que favorecen en el individuo la persistencia y la capacidad para soportar, a pesar de los errores, las dificultades y las presiones externas. La capacidad de aprender de los errores propios hace que la construcción de Conocimiento Empresarial sea una experiencia muy diferente de la adquisición de otras formas de conocimiento, ya que influye no sólo en la adquisición de conocimientos y en el saber-cómo, sino también en la formación del “yo”. Entonces, los individuos están constantemente tomando decisiones explícitas o implícitas acerca de lo que quieren ser y continuamente están evaluando lo que pueden lograr. La adquisición de Conocimiento Empresarial implica, por tanto, una serie de decisiones sobre la realización y la conformación de la persona.

La conducta empresarial implica también la innovación, entendida como una contribución que aporta un valor añadido a través de la aplicación de lo que fue concebido. Este es otro factor que influye en la adquisición de conocimientos sobre lo que los empresarios potenciales viven a través de su proceso de aprendizaje. La Figura 5 indica estas relaciones.

**Figura 5.** Adquisición del conocimiento empresarial, epistemología y ontología



### *La búsqueda de la realización del sueño*

La dinámica de la MPE incluye el ciclo de aprendizaje empresarial, como se muestra en la Figura 4: los sueños y la búsqueda de su realización. Cuando participan en la tarea de realizar un sueño, las personas reflexionan sobre la idoneidad de su sueño, el entorno y el yo, y buscarán de manera autosuficiente profundizar en el conocimiento de sí mismas y en la comprensión del entorno del sueño. De este modo obtendrán un mayor conocimiento del mundo y de las personas alrededor de ellas. Dos fenómenos siempre están presentes en este proceso de aprendizaje: el primero es una conciencia de sí mismo, de los demás y del mundo que lo rodea; el segundo es un conjunto de decisiones sobre sí mismo y las actividades a realizar.

Esto podría explicar por qué el nivel de ansiedad es a menudo alto en los estudiantes de espíritu empresarial. Deben aprender a tomar decisiones constantemente acerca de las cosas por hacer, sabiendo que esas cosas tienen consecuencias en lo que ellos serán. Al mismo tiempo, están adquiriendo conocimientos y saberes tal como lo hacen otros estudiantes. Como el sueño, el sujeto sufre alteraciones y cambios continuos. Esto también se expresa en la Figura 5, que muestra que las decisiones relativas a la libre orientación generan muchas consecuencias epistemológicas y ontológicas, especialmente en los primeros años, cuando la formación de la identidad personal se origina, y luego en el comienzo de la carrera empresarial.

Por lo tanto, la construcción de Conocimiento Empresarial es dinámica y a menudo afecta profundamente la formación del carácter del futuro empresario. Esto hace que sea una forma muy poderosa de educar a las personas. Imaginar SE y SA puede ser más fácil para algunos estudiantes que para otros, pero la aplicación y la realización final son las tareas más difíciles para la mayoría de los estudiantes; éstas deben ajustarse al sistema individual, de modo que la persona permanezca en un estado de equilibrio. Hemos llamado a este proceso de decisión el proceso de la estructuración del sistema “ecológico de la vida” (Filion y Dolabela, 2000). Los empresarios futuros que no aprenden a lograr esa armonía tienen dificultades muy duraderas en su proceso empresarial, ya que estarán en un continuo estado de desequilibrio.

La estructuración del sistema “ecológico” es parte del aprendizaje básico que se debe hacer para dominar el arte empresarial, pues requiere del sujeto un conocimiento adecuado de su potencial personal y una evaluación fuerte

sobre cómo usarlo. Debe adquirir las habilidades básicas de auto-conciencia, pues la realización de los sueños llevará cada vez a mayores logros. Este movimiento dinámico nos dice que la formulación de un sueño y la búsqueda de su realización representan un proceso incesante. Esto es así porque el proceso debe absorber y considerar los cambios que ocurren en la vida del soñador y en el entorno. La conformación del sistema empresarial de la persona funciona en espiral ascendente, en la cual todas las partes están ligadas entre sí en una relación de causa-efecto.

Debido a que el espíritu empresarial es un campo de acción, la conexión entre el sueño y la búsqueda de la realización del sueño es la esencia del proceso. El valor de lo que se está diseñado radica en su aplicación y realización final. Los empresarios están orientados a la acción, y ésta es otra característica básica de la iniciativa empresarial. Muy pocas áreas en el sistema educativo de gestión requieren pensar mucho en la ejecución de las actividades, y menos están totalmente orientadas a la acción.

Nada es más importante que esta conexión, pues casi siempre nos llevará a redefinir los elementos del proceso de soñar que se presenta en la Figura 4. Por un lado, los sueños están en un constante estado de mutación; por el otro, las habilidades, competencias y recursos para realizar estos sueños están en un constante estado de cambio. Por lo tanto, nada es estático. Cuanto mayor sea el número de proyectos empresariales, más cambios habrá en el entorno empresarial. En el proceso uno se acostumbra a hacer frente a las situaciones que se caracterizan por la incertidumbre y la imprevisibilidad, y estos son elementos característicos del entorno empresarial.

Esta es la razón por la cual la creatividad se necesita, y por qué los empresarios tienen que aprender mucho sobre lo que significa ser creativo. A través de la creatividad los empresarios articulan lo que son y, sobre todo, lo que los hace diferentes. Esto se expresa en el proceso de soñar. La expresión de esta diferenciación conduce a la innovación, para hacer lo que es único. El autor del sueño siempre se hace esta pregunta: “¿Cuál es el próximo paso?” Y el autor del sueño es el único capaz de encontrar la respuesta que da lugar a nuevas actividades. En resumen, el proceso pedagógico se dedica principalmente a establecer una conexión entre los sueños, su aplicación y su realización. Esta última, en sus diversas formas, contiene los elementos dinámicos con los cuales los sueños y la realización de los sueños construirán continuamente el futuro.

### Material educativo

El material docente incluye *Pedagogía Emprendedora* (Dolabela, 2003b), que contiene los principios teóricos y metodológicos del programa de la MPE que se resumen en la sección anterior. Incluye también *Cadernos*, que proporciona un banco de ejercicios diseñados para ayudar a los educadores a utilizar eficazmente el planteamiento de PE en el aula. Hay también dos novelas educativas para ser utilizadas por los profesores y estudiantes, *A Ponte mágica* (Dolabela, 2004) para estudiantes de diez a quince años y *O Segredo de Luisa*<sup>3</sup> (Dolabela, 1999), para estudiantes mayores a dieciséis años. Estos libros ofrecen una rica experiencia de lectura y explican las actividades empresariales y de creación de nuevas empresas a través de fascinantes relatos de la vida real. En ellos los maestros encontrarán una fuente de inspiración para el diseño de cursos innovadores y agradables sesiones de enseñanza. El *Mapa dos Sonhos* (Dolabela, 2002) es la guía del alumno para todos los grados, y en ella se lleva a los estudiantes a través de una serie gradual de ejercicios para formular sus sueños, sus propuestas empresariales y para describir sus estrategias para implementarlas.

### La aplicación de la metodología de pedagogía empresarial (MPE)

La Metodología de Pedagogía Empresarial es, probablemente, el primer enfoque metodológico que se ha aplicado para el aprendizaje empresarial en una escala tan grande. Fue diseñado para los niveles de primaria y secundaria, pero hasta el momento ha sido usado sólo en el nivel elemental. Cientos de personas han participado en la reflexión sobre la forma de aplicar la metodología en sus escuelas, miles de profesores la han utilizado, y cientos de miles de estudiantes de nivel primario han entrado en contacto con ella en sus clases. Esta metodología no es un enfoque pedagógico exclusivamente para preparar a los estudiantes para convertirse en empresarios y crear empresas. La MPE concibe la actividad empresarial como un estado de ser, no sólo una forma de hacer, y fue diseñada para desarrollar el potencial creativo de los estudiantes. Los que participan en el programa, y especialmente los maestros, están convencidos de que el curso

---

<sup>3</sup> *O Segredo de Luisa* ha sido el best-seller escrito por un brasileño, y publicado en Brasil, que ha permanecido más tiempo en ese nivel de preferencia de los lectores y por eso se le ha llamado “Longseller”. A finales del 2009 había vendido más de cien mil copias.

influye en una gran proporción para que los estudiantes tiendan a convertirse en empresarios. Los estudiantes demuestran un comportamiento más empresarial inmediatamente después del curso, lo cual indica que un mayor número actuará más “empresarialmente” en las distintas actividades de la vida en las que participe y en cualquier área de trabajo que elija. Ellos también la aceptan, y serán fuente de apoyo para otros empresarios y para todos aquellos que quieran hacer algo nuevo y creativo. La elección de convertirse en empresario es, por supuesto, del estudiante y sólo del estudiante, pero cuando llegue el momento de que ellos elijan un oficio o actividad profesional, todo lo aprendido en este proceso sobre actividades empresariales será parte de su sistema de recuerdos.

Como el programa continúa expandiéndose a otras partes de Brasil, la MPE se difunde a través de talleres a los profesores, para que los maestros la conozcan y se capaciten en ella de forma tal que puedan ofrecer el programa a sus alumnos. La metodología de formación es a la vez democrática e interactiva. Los procesos no son impuestos, y los maestros aprenden unos de otros sobre cómo utilizar la MPE. Los maestros diseñan su propia manera de aplicar los principios básicos: pueden utilizar la MPE como está o pueden adaptarla a sus necesidades individuales.

No podía ser de otra manera. La MPE tiene que ser aplicada en una amplia variedad de contextos. Por otra parte, lo que propone la metodología no se ocupa del contenido cognitivo tradicional. Se requiere que el profesor esté realmente motivado y convencido de la idoneidad de la metodología y de su eficacia. Los aspectos sociales y políticos de la aplicación no pueden ser subestimados. Con un enfoque muy humanista, la MPE prepara al individuo para participar activamente en el desarrollo social mediante la generación y, sobre todo, la distribución de los ingresos, teniendo en cuenta los principios de la calidad de vida, la práctica democrática y la eliminación de la exclusión social.

La Tabla 3 presenta algunos datos acerca de los lugares donde se aplicó la MPE.

**Tabla 3.** Implementación de la MPE a través de Sebrae en el estado de Paraná, Brasil 2002-2004

Número de ciudades involucradas	123
Total de la población de ciudades involucradas	2,257,150
Número de colegios involucrados	1,566
Número de profesores involucrados	6,352
Número de estudiantes involucrados	173,304
Costo	US \$ 400,000.

## Conclusión

La educación debe contribuir al desarrollo de uno de los principales recursos naturales de la sociedad: su capital humano, pero debe enfocarse especialmente en el desarrollo del potencial empresarial de ese capital humano. Esto implica la participación no sólo de los maestros, sino también de los demás interesados en el desarrollo de los niños; en particular, los padres y los que trabajan en el desarrollo social y económico.

La idea detrás de la MPE es identificar un mínimo de recursos humanos para ayudar a construir puentes que permitan el establecimiento y el desarrollo de la educación empresarial. Esta perspectiva implica que la gente tenga un interés común en cooperar, lo cual les permite dejar de lado las diferencias individuales. Al elegir trabajar con la MPE, los implicados en la educación primaria y secundaria muestran que están decididos a aplicar las seis etapas del proceso de soñar como se presentó en la Figura 4. En la educación secundaria el programa puede dar lugar a la creación de proyectos empresariales reales para que los alumnos vendan sus productos en ferias de la escuela al final del año escolar.

Una innovación clave en la MPE es la participación de la comunidad para desarrollar SC y discutir el tipo de mundo en el cual la gente desea vivir. Esto contribuye claramente a incrementar la legitimidad de las instituciones del sector público, en un país donde existe una creciente conciencia de la necesidad de mejorar la calidad de vida y la seguridad personal y lograr igualdad de oportunidades. La MPE ayuda a crear un consenso social en el microcosmos social en torno a proyectos de educación que pueden ser implementados en el sistema educativo. Este proceso podría ampliarse y aplicarse en mayor medida en otras áreas de la sociedad.

Otro aspecto a considerar es la contribución de los maestros y la eficacia del sistema educativo. La educación sirve a menudo para mantener y reforzar el orden social existente, pero en un país en rápido desarrollo como Brasil, la educación también puede convertirse en un elemento clave para apoyar el rápido cambio social. La MPE fue diseñada para ofrecer un camino a la libertad de tantos niños como sea posible, de forma tal que todos aquellos que quieren comenzar a soñar y llevar esos sueños a la realidad lo puedan hacer. El programa debe mejorar la autoestima y el nivel de control de las personas de manera tal que sean capaces de aplicarlo a su propio destino.

La principal contribución de la MPE, por supuesto, es para los estudiantes, que terminan la escuela con una caja de herramientas que los prepara de una mejor manera para el mundo de hoy. Se espera que el programa fomente un mayor compromiso hacia la responsabilidad y contribución social. La MPE tiene como objetivo aumentar no sólo el logro y la conciencia empresarial, sino también las preocupaciones éticas y sociales de los estudiantes.

La MPE tendrá que ser mejorada y adaptada para otras ciudades y niveles de estudio. Aquellos que han participado en el programa ya están abogando para que se ponga a disposición de otros niveles educativos en sus escuelas. Ellos quieren que el programa funcione con el mismo concepto todos los años: el sueño y la aplicación de los sueños. Es evidente que la necesidad ha sido parcialmente cubierta. El programa ha abierto una puerta para el desarrollo de nuevos enfoques y de nuevos materiales educativos que permitirán a los estudiantes reflexionar sobre sí mismos y sobre su futuro, desarrollar su imaginación y tener herramientas para satisfacer mejor sus deseos de progreso. El experimento aquí descrito es probablemente único en el mundo y podría servir como modelo para la transformación de otros sistemas educativos, tanto en los países con economías emergentes como en aquellos que desean revitalizar el desarrollo de la mayor riqueza natural de cada país: el potencial empresarial de sus recursos humanos.

El experimento se basa en una teoría sistémica y visionaria, ya que el espíritu empresarial es ante todo una manera de pensar y actuar que se puede aprender. Para avanzar más en este camino se requiere más investigación en los campos propios del espíritu empresarial y de la educación empresarial. En el espíritu empresarial es necesario una mejor comprensión de los pasos en el desarrollo del pensamiento visionario. En la educación empresarial se deben aclarar las relaciones entre las diferentes etapas del desarrollo de la inteligencia, usando como referencia los modelos de Piaget y los métodos de aprendizaje que sean más adecuados para introducir el punto de vista y la visión de futuro de los empresarios.

## Bibliografía


- Checkland, P. (1999). *Systems Thinking, Systems Practice*. New York: Wiley. Segunda edición.
- Dolabela, F. (1999). *O Segredo de Luísa*, São Paulo: Cultura Editores.
- Dolabela, F. (2000a). *Oficina do Empreendedor*, São Paulo: Cultura Editores.
- Dolabela, F. (2000b). *A Vez do Sonho*, São Paulo: Cultura Editores.

- Dolabela, F. (2002). *Empreendedorismo. A Viagem do Sonho*, Brasília: AED (Agência de Educação para o Desenvolvimento).
- Dolabela, F. (2003a). *Empreendedorismo. Uma Forma de Ser*, Brasília: AED.
- Dolabela, F. (2003b). *Pedagogia empreendedora*, São Paulo: Cultura Editores.
- Dolabela, F. (2004). *A Ponte mágica*, São Paulo: Cultura Editores.
- Filion, L.J. (1989) “The Design of Your Entrepreneurial Learning System: Identify a Vision and Assess Your Relations System”. *Third Canadian Conference on Entrepreneurial Studies*. University of Calgary, September 28–30, (Best Paper Award of the Conference). Published in: McKirdy, J.G.M. (Ed.), *Proceedings of the Third Canadian Conference on Entrepreneurial Studies*. Páginas 77–90.
- Filion, L.J. (1991a). “*Vision and Relations: Elements for an Entrepreneurial Metamodel*”, *International Small Business Journal*, 9(2), Jan. 1991. Páginas 26–40.
- Filion, L.J. (1991b). *Vision et relations: clefs du succès de l'entrepreneur*, Cap Rouge, Que.: Éditions de l'entrepreneur.
- Filion, L.J. (1999). *Self-Space and Vision*, Sixth International Conference of the United Kingdom Systems Society (UKSS), Lincoln, UK, July 5–9, in: Castell, A.M., A.J. Gregory et al. (Eds.) *Synergy Matters*, New York, London: Kluwer Academic/ Plenum. Páginas 613–618.
- Filion, L.J. (2004). “Operators and Visionaries: Differences in the Entrepreneurial and Managerial Systems of Two Types of Entrepreneurs”, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*. Páginas 1(1), 35–55.
- Filion, L.J. (2005). *Pour une vision inspirante en milieu scolaire*. Cap Rouge, Que.: Presses Inter Universitaires. Segunda edición.
- Filion, L.J. (2009). Defining the Entrepreneur. In: Dana, L. (Ed.) *Encyclopaedia of Entrepreneurship*, Cheltenham, England: Edward Elgar.
- Filion, L.J. y F. Dolabela (Eds.) (2000). *Boa Idéia! E Agora?- Plano de Empresa, o caminho mais seguro para criar a gerenciar sua empresa*, São Paulo: Cultura Editores.
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*, Princeton, NJ: Van Nostrand (also, 2<sup>nd</sup> Ed. 1976: New York: Irvington).
- Piaget, J. (1962). *Plays, Dreams and Imitation in Childhood*. New York: Norton.
- Schumpeter, J.A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press, (Original German Edition, 1912).
- Sexton, D.L. y R.W. Smilor (1997). *Entrepreneurship 2000*, Chicago, (Ill): Upstart.
- Shane, S.A. (2003). *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus*, Cheltenham, UK; Northampton, MA: Edward Elgar.
- Shane, S.A. (2005). *Finding Fertile Ground: Identifying Extraordinary Opportunities for New Ventures*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing.
- Wong, P.T.P. y P.S. Fry (Eds.) (1998). *The Human Quest for Meaning: A Handbook of Psychological Research and Clinical Applications*, Mahwah, NJ: Earlbaum.





# La confusión curricular entre la educación en espíritu empresarial y la gerencia de pequeñas empresas: una revisión de los principales libros de texto



GEORGE SOLOMON  
*Estados Unidos*

## Introducción

En la década de los ochenta la planeación estratégica fue el tema de moda entre los investigadores académicos y los ejecutivos de las grandes organizaciones. Se dio entonces un gran auge en la contratación de expertos en planeación estratégica. Cuando Jack Welch llegó a ser el Director Ejecutivo de la General Electric, encontró más de doscientos cincuenta expertos en planeación estratégica en la sede de la organización. Esta situación llevó al reconocido académico Henry Mintzberg a escribir un mordaz e inteligente artículo titulado: *Si la planeación estratégica lo es todo, entonces posiblemente no es nada*. (Mintzberg, 1994). La naciente disciplina del espíritu empresarial se encuentra actualmente en un problema de términos provocado por el uso indiscriminado de la palabra *empresario* y de la expresión *espíritu empresarial*. Tal vez se escribirá pronto un artículo similar a la crítica que hizo Mintzberg hace dos décadas, con el título *Si el espíritu empresarial lo es todo, entonces posiblemente no es nada*.

Cuando el espíritu empresarial era una disciplina académica incipiente, un artículo de Bill Gartner de 1988 titulado: *¿Quién es el empresario?: Es la pregunta errada*, hizo que los investigadores revisaran cuidadosamente sus ideas. Hoy en día, ya que el campo es adolescente, valdría la pena revisar el debate conceptual planteado por Gartner sobre la definición.

## Revisión de la literatura

### *La educación empresarial*

En los últimos diecinueve años se ha dado en todo el mundo una gran proliferación de programas educativos y de cursos sobre espíritu empresarial. Los siguientes autores tratan el tema y son sólo una muestra de la “revolución” que la educación empresarial ha traído a las instituciones académicas: Ahliah, 1989; Anslem, 1993; Blenker, *et al.*, 2003; Block & Stumpf, 1992; Brockhaus, 1993, Brush *et al.*, 1995; Carland & Carland, 1997; Carroll, 1993; Charney & Libecap, 2000; Donkels, 1991; Garavan & O’Cinneide, Gartner & Vesper 1994; Gibb, 1993; Hills, 1988; Hisrich, 1992; Katz, 2003; Katz & Green, 1996; Kuratko 2003; Meyer, 2001; Plaska & Welsch, 1990; Porter, 1994; Robinson & Hayes, 1991; Shepherd & Douglas, 1997; Solomon *et al.*, 2002; Solomon & Winslow, 1998; Solomon *et al.*, 1994; Solomon & Fernald, 1993, 1991; Vesper & Gartner 1997; Vesper, 1993.

El hecho de que el espíritu empresarial haya dejado de ser un tema de poco interés y en cambio haya adquirido un interés masivo presenta importantes retos curriculares y pedagógicos para gerentes, profesores y otros estudiosos en las instituciones de educación superior. Uno de estos retos es determinar cuáles, si existen, son las similitudes y las diferencias entre los comportamientos y los procesos de los gerentes de pequeñas empresas y de los empresarios. Para profundizar en este análisis, partiremos de las siguientes definiciones:

*Gerentes de pequeñas empresas:* Aquellas personas que inician o gerencian una empresa como su fuente principal de ingresos, con la idea de crear una empresa estilo de vida que les permita sostener las necesidades económicas de su familia.

*Empresarios:* Aquellas personas que inician una empresa con el fin de innovar y crecer de manera importante, creando riqueza y empleo para los fundadores y para empleados e inversionistas.

Exploraremos con más profundidad estos dos personajes que a veces se integran en la palabra “empresario” para ver qué es aquello que los diferencia del común de la población.

### *Joseph Schumpeter*

El trabajo de Schumpeter (1911, versión en inglés 1934), le dio crédito a Mill (1848) por haber introducido la expresión espíritu empresarial y haber logrado que

se usara en forma generalizada entre los economistas; sin embargo, este nombre fue utilizado mucho antes por Cantillon, quien alrededor de 1700 describió al empresario como una persona racional que toma decisiones, asume riesgos y gestiona una empresa (Kilby, 1976).

En el trabajo de Schumpeter, en su versión de 1911, él definió al empresario como “incansable”, “de espíritu atrevido” e “innovador”. La palabra *entrepreneur* viene del verbo francés *entreprendre*, que significa emprender, intentar, tomar en sus manos, esforzarse para, o aventurarse, ensayar. Mill (como Schumpeter lo cita en 1934) se enfocó en el hecho de que asumir el riesgo es un factor clave para diferenciar a los empresarios de los gerentes. Los diccionarios actuales y los sitios en internet utilizan la palabra “riesgo” como uno de los principales términos que definen al empresario.

En su libro *The Theory of Economic Development*, Schumpeter (1934) presentó tres tipologías alrededor de la teoría de espíritu empresarial (Gross, 2005). Desde la obra pionera de Schumpeter, el estudio sobre el espíritu empresarial y el desarrollo empresarial ha despertado el interés en los ámbitos académicos y profesionales. En la descripción que hace Schumpeter del empresario aparece bien clara la diferencia que el autor hace entre el empresario y el propietario de una pequeña empresa que opera en un ambiente de equilibrio económico. La gran diferencia entre el propietario de una pequeña empresa y el empresario, es que a este último lo motiva la creación de nuevos bienes y procesos y su gusto y satisfacción se originan en la creación que perturba el *estatu quo*.

### *David McClelland*

La energía motivacional del empresario, como se puede observar en el prolífico trabajo investigativo de David McClelland, contribuye de forma importante para definir al nuevo empresario. En la década de los sesenta, McClelland desarrolló su teoría de los tres factores de la motivación y amplió su investigación analizando la relación que existe entre la motivación al logro y el desarrollo económico, y el papel del empresario.

Sus primeras investigaciones se dieron a partir del trabajo de Schumpeter, pero estas se enfocaron principalmente en cómo formar a las personas para que estén más orientadas al logro y se transformen en empresarias. En su investigación de 1987 sobre competencias en diversas culturas, McClelland analizó rasgos de una

muestra de empresarios exitosos sin tomar en cuenta el país de origen o el tipo de empresa. Él indica que hay tres grupos de competencias: 1) los empresarios son más proactivos; 2) ellos muestran varias características de motivación al logro; y 3) ellos muestran un compromiso hacia los otros y hacen más énfasis en la importancia de la satisfacción del cliente que el común de la población.

En resumen, la investigación de McClelland analizó la motivación al logro y sus efectos en el deseo de una persona para crear y gerenciar un nueva empresa. Sus últimas investigaciones muestran la relación entre los individuos altamente motivados al logro y el crecimiento económico (McClelland and Winters, 1986).

### *El debate actual en la definición de empresario y de espíritu empresarial*

Una amplia investigación –usando la metodología Delphi– llevada a cabo por William Gartner, estudió las acciones y los comportamientos característicos de los empresarios y los comparó con aquellos de los gerentes de las pequeñas empresas. Gartner en su artículo *De qué hablamos cuando hablamos del espíritu empresarial* intentó establecer unas bases de definición del espíritu empresarial y también quiso revisar todo el cuerpo de conocimientos existente sobre este tema en aquel tiempo (Gartner, 1990).

Mediante la utilización de la técnica Delphi, Gartner identificó siete actividades que sus encuestados, seleccionados entre estudiantes y estudiosos del campo del espíritu empresarial, consideraron como elementos del “espíritu empresarial”:

- Las actividades desarrolladas para llegar a ser un propietario-gerente de una empresa.
- La creación de una empresa nueva.
- La innovación.
- La adquisición de una empresa existente.
- El inicio de un proyecto innovador empresarial dentro de una organización establecida.
- La creación de una empresa sin ánimo de lucro.
- La creación de una organización gubernamental.

La segunda parte de los datos recolectados por Gartner mediante el uso de la técnica Delphi dio lugar a nuevas respuestas que lo llevaron a realizar un análisis factorial de la información. Adicionó un octavo factor, el cual aplicaba un 67.3 por ciento de variación en las respuestas (Gartner, 1990). Finalmente utilizó el análisis de conglomerados con el fin de determinar si la información podía ser reagrupada con base en los puntajes de los ocho temas seleccionados. Los dos agrupamientos fueron: 1) las características del espíritu empresarial (el empresario, la innovación, el crecimiento y la originalidad), y 2) los resultados del espíritu empresarial (la creación organizacional, la creación de valor, la búsqueda de utilidad y el propietario-gerente) (Gartner 1990).

Gartner encontró dos claras tendencias respecto a lo que sus informantes consideraban como espíritu empresarial. El primer grupo corresponde a las definiciones comunes sobre las características de los empresarios, a saber, *crecimiento, orientación, innovación y originalidad*. El segundo grupo responde más a las miradas comunes sobre los propietarios de pequeñas empresas, hasta el punto de enfatizar en la *creación de una empresa con valor para el cliente, pero omitiendo el crecimiento, la innovación y la originalidad*.

Debido a que el espíritu empresarial es un campo en pleno desarrollo, los actuales investigadores y autores llegan a diferentes conclusiones respecto a las características y comportamientos de los empresarios, reflejo de sus propias filosofías y disciplinas académicas y profesionales (Harrison & Leitch, 1994). “*Al igual que cualquier sistema social de rápido crecimiento/desarrollo, el espíritu empresarial es multifacético y sus delimitaciones/bordes son difíciles de definir*” (Katz & Green, 1996).

Kuratko hace eco de lo anterior al decir que “la verdadera madurez en el campo del espíritu empresarial esta aún por ser vivenciada” (Kuratko, 2003). Hasta hoy no existe “una sola definición de espíritu empresarial aceptada universalmente” (Kirby, 2003), a pesar de que muchos autores han intentado llegar a un acuerdo, lo cual significaría un gran avance en dicho campo. Es evidente que no existe una sola característica o comportamiento que pueda definir a un empresario. Kirby dice que es probable que existan diferentes tipos de empresarios, cada uno con diferentes características y tipos de personalidad (Kirby, 2003).

En resumen, se puede decir que desde Schumpeter hasta la época actual en el campo del espíritu empresarial, *hay innumerables definiciones, características,*

*competencias y comportamientos que muchos creen describen al empresario.* Esta proliferación de definiciones sobre lo que son y hacen los empresarios, da lugar a múltiples elecciones en la elaboración de los contenidos de los currículos académicos sobre espíritu empresarial en todo el mundo. El objetivo de este artículo no es mostrar detalladamente las temáticas del espíritu empresarial, sino hacer la observación de que el curso “estándar” es aquel en el que los planes de empresa y la estrategia juegan un papel importante.

### *El gerente de la pequeña empresa*

El gerente de la pequeña empresa es la columna vertebral en la mayoría de las economías de libre mercado. Estos inician o gerencian pequeñas y medianas empresas porque han preferido trabajar para ellos mismos y obtener los frutos de su propio esfuerzo, que trabajar para otros. Poseen una habilidad o atributo que pueden vender o han identificado una necesidad no satisfecha en el mercado que se puede aprovechar. En Estados Unidos, por ejemplo, el 98.7 por ciento de las empresas son categorizadas como pequeñas empresas por la *US Small Business Administration*.

Desde diferentes puntos de vista, el gerente de la pequeña empresa es una mayoría económica que pasa desapercibida, mientras que los grandes empresarios, que son menos numerosos, acaparan toda la atención de la prensa académica y popular.

### *Diferencias entre el gerente de pequeña empresa y el empresario*

Las primeras investigaciones de Carland *et al.* (1984), Gartner (1990) y Katz & Green (2006) y otros autores, han sugerido diferentes formas de diferenciar a un gerente de una pequeña empresa de un empresario. Carland *et al.* ampliaron su primer trabajo de 1984 y desarrollaron un modelo conceptual continuo en 1988 (Carland, *et al.*, 1988). La Tabla 1 muestra la propuesta del autor para conceptualizar las diferencias entre un propietario-gerente de una pequeña empresa y un empresario.

Con base en su investigación, Carland & Carland señalaron que el estudio sobre las preferencias empresariales indicaba que existían diferencias entre los propietarios de las pequeñas empresas y los empresarios, al aplicar la escala de medición de 1988. Carland & Carland concluyeron que la identificación y

adición de más factores reforzarían el poder de diferenciación en su modelo conceptual. Respecto a esto, el estudio de Lumpkin & Dess (1996) afirmó que la disposición empresarial variaba positivamente con los objetivos de creación de riqueza y empleo, y negativamente con las preocupaciones familiares y el deseo de independencia. Es decir, los empresarios al ser comparados con los gerentes de pequeñas empresas, se diferencian de estos porque buscan incrementar la riqueza, crear más empleos y se preocupan menos de la participación de la familia en la empresa o de la independencia.

**Tabla 1.** Diferencias entre un gerente-propietario de pequeña empresa y un empresario

Gerente-propietario de empresa pequeña	Empresario
El gerente-propietario de pequeñas empresas es una persona que crea y gerencia una empresa con el propósito de alcanzar metas personales. La empresa deberá ser la principal fuente de ingresos y absorberá la mayor parte de su tiempo y de sus recursos. El propietario percibe la empresa como una extensión de su personalidad, fuertemente ligada a las necesidades y anhelos familiares.	Un empresario es una persona que crea y gerencia una empresa con el propósito de obtener ganancias y crecimiento. El empresario está caracterizado por un comportamiento innovador y empleará prácticas estratégicas en la empresa.

Basados en la investigación citada en este artículo, Weaver & Solomon (2003) crearon una escala de medición a partir de la de Carland, que incluye diez factores, para estudiar las diferencias entre los empresarios y gerentes de pequeña empresa. La Tabla 2 resume el modelo conceptual de Weaver & Solomon (de aquí en adelante se mencionará como el modelo de diferenciación de las pyme). La importancia del modelo de Weaver & Solomon radica en que muestra un continuo sobre el cual las microempresas, las pequeñas empresas y las empresas con gran potencial de crecimiento existen en una realidad única, y comparten en algunos casos características similares pero diferenciadas en sus percepciones, motivaciones y necesidades. Este modelo puede ser utilizado por los responsables de los currículos académicos para diseñar cursos sobre espíritu empresarial y sobre gerencia de pequeñas empresas, los cuales son independientes pero están interrelacionados.





refleja en los currículos de las universidades e instituciones universitarias, en los que los cursos sobre pequeñas empresas han sido sistemáticamente eliminados. Algunos de los contenidos de las materias sobre las pequeñas empresas han sido incorporados en los cursos sobre “espíritu empresarial”, pero gran parte de los contenidos sobre estas han desaparecido.

Yo formularía una metáfora diferente para demostrar que tanto las pequeñas empresas como las empresas con alto potencial de crecimiento hacen parte de la infraestructura económica de cualquier sociedad, y diría que el cuerpo de infantería de los soldados rasos (pequeñas empresas) y el cuerpo de la infantería pesada (empresas con alto potencial de crecimiento) son interdependientes en el campo de batalla y logra así una economía dinámica y vibrante. Weaver & Solomon (2003) han dicho que existe la necesidad de analizar nuevamente las diferencias en las acciones y en los comportamientos de los propietarios-gerentes de las pequeñas empresas y de los empresarios. En la siguiente sección se presentan algunos de los diferentes enfoques de la literatura académica a este respecto.

## El papel del empresario y del propietario de la pequeña empresa en la literatura sobre educación empresarial

Al profundizar en la literatura sobre educación empresarial, es útil definir el significado de “educación empresarial”. Colton (citado por Garavan and O’Cinneide 1994, p.4) propone:

Los principales objetivos de la educación empresarial son formar personas con espíritu empresarial e inculcar una actitud de autoconfianza, mediante procesos de aprendizaje adecuados. La educación empresarial y los programas de entrenamiento tienen como objetivos el fomento del espíritu empresarial –que puede ser definido como tener la propiedad de una pequeña empresa– o el desarrollo de gerentes que busquen las oportunidades dentro de las empresas ya constituidas.

Shepherd y Douglas (1997) son aun más específicos:

La esencia del espíritu empresarial es la habilidad de tener la perspectiva y diseñar un camino para nuevas empresas, mediante la combinación de las disciplinas funcionales y del medio externo, en el contexto de la gran incertidumbre y ambigüedad que enfrentan las nuevas empresas. Esto se expresa a través de

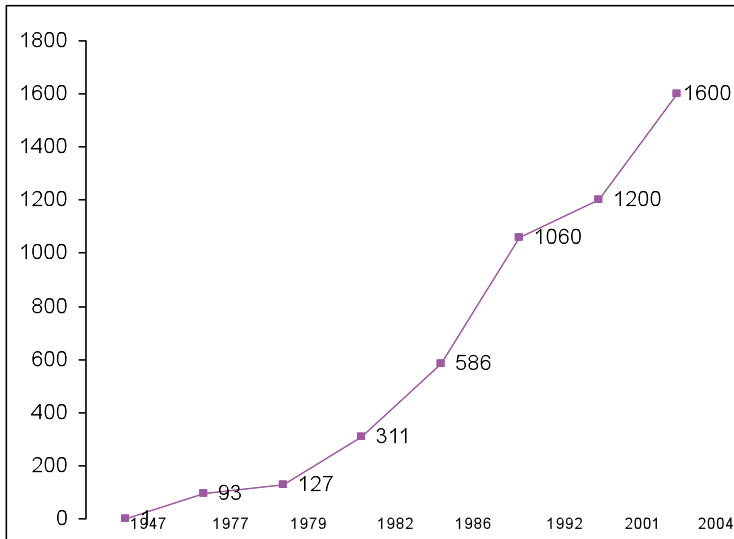
estrategias creativas, tácticas innovadoras, percepción poco común de las tendencias y de los cambios en el mercado, fuerte liderazgo en los momentos en que el camino hacia el futuro no esté muy claro. Aquello que se enseña en las clases de espíritu empresarial debe servir para inculcar y fortalecer estas habilidades.

Es evidente que los cursos sugeridos por Colton y por Shepeherd y Douglas ignoran cualquier diferencia en el contenido de los cursos sobre creación de empresas y el contenido de aquellos en gerencia de pequeñas empresas. ¿De qué forma los hallazgos en la investigación empírica y conceptual que se han dado hasta ahora ayudan a clarificar la confusión curricular entre los cursos de creación de empresas y los cursos en gerencia de pequeñas empresas?

Como lo mencionamos anteriormente, la tendencia en la educación sobre espíritu empresarial ha ido eliminando lentamente la enseñanza sobre gerencia de pequeñas empresas o la ha incorporado en un currículo de espíritu empresarial. Este proceso de eliminación- incorporación ocurre aun cuando estas empresas siguen siendo actores económicos de vital importancia en Estados Unidos y en el mundo entero. Según la *US Small Business Administration*, principal fuente de información sobre las pequeñas empresas, la mayoría de organizaciones empresariales en este país son pequeñas empresas. El currículo académico de las universidades estadounidenses ha olvidado históricamente estas empresas y se ha enfocado en las grandes corporaciones. Hoy, este olvido crea la idea en los estudiantes y en los propietarios-gerentes potenciales de pequeñas empresas, de que iniciar una pequeña empresa no requiere de estudio ni de un aprendizaje en profundidad.

Dado que se trata de una disciplina relativamente joven, la “nueva” educación empresarial se relaciona permanentemente con inquietudes que ya hemos abordado en este artículo: ¿quién es un empresario?; ¿quién es un propietario-gerente de pequeña empresa? y ¿pueden diferenciarse claramente para diseñar cursos que satisfagan las necesidades actuales de los estudiantes? En razón de que este artículo se orienta al mejoramiento de la “educación empresarial”, que incluye obviamente el *status* de la educación tradicional en pequeñas empresas, es necesario estudiar el contenido que predomina actualmente en los cursos de espíritu empresarial, los cuales están reemplazando los cursos en gerencia de pequeñas empresas.

Los datos de los estudios anteriores hechos por Solomon demuestran que los cursos sobre espíritu empresarial han crecido aceleradamente en la mayoría de instituciones de educación superior y universidades. Estos cursos aparecen en los

**Figura 1.** Estado de la educación en espíritu empresarial

**Fuente:** Solomon, 2003, 2000, 1997, 1991, 1986, 1982 y 1979

catálogos de estas instituciones académicas con mayor frecuencia que los cursos sobre gerencia de pequeñas empresas, los cuales están desapareciendo o quedándose estancados a causa del énfasis puesto en el espíritu empresarial, mientras que se minimiza la importancia de la gerencia de pequeñas empresas (Solomon, 2004, 2000, 1997, 1991, 1988, 1982 y 1979). La tendencia a la desaparición y al estancamiento puede que no se presente en las instituciones universitarias de dos años o en los *Community College*, pero no existe suficiente información para sustentar este argumento. Se puede observar que algunos cursos son específicamente sobre pequeñas empresas (tipo estilo de vida), mientras que otros están más enfocados hacia empresas con alto potencial de crecimiento (creación de riqueza y de valor) y otros abordan ambas perspectivas.

Enfatizo una vez más que los cursos sobre gerencia de pequeñas empresas han sido eliminados gradualmente o no se han introducido nuevos cursos en el currículo académico, de forma tal que el crecimiento reportado se debe principalmente a la creciente oferta de cursos en espíritu empresarial y cursos con un enfoque en este tema (por ejemplo creación de empresas sociales, creación de empresas y capital de riesgo). Dada la relación entre la actividad empresarial y el desarrollo económico y la idea ampliamente difundida de que las empresas con alto potencial de crecimiento son la clave para la innovación, la productividad y la competencia efectiva (Plaschka y Welsch, 1990), la pregunta sobre si el espíritu empresarial se puede enseñar ha

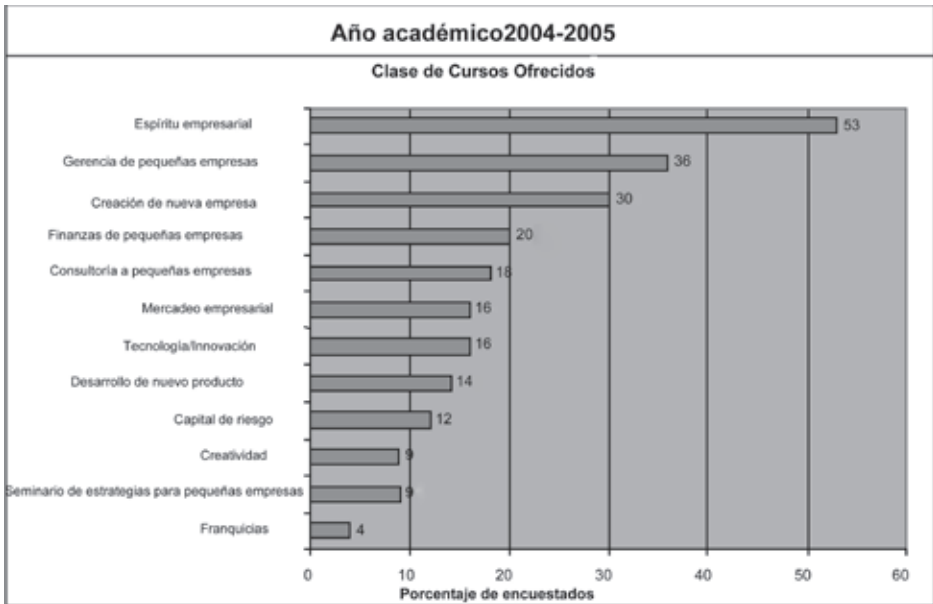
perdido gran parte de su controversia. Ronstadt (1990) planteó una pregunta más relevante respecto al espíritu empresarial: ¿Qué enseñar y cómo se debe enseñar?

### La Encuesta nacional sobre la educación en espíritu empresarial, 2003: contenido y oferta de los cursos

En el 2004 Solomon publicó algunos datos de la encuesta nacional sobre la educación en espíritu empresarial, financiada por la Fundación Kauffman. La Figura 2 muestra los datos del estudio y la diversidad en la oferta de cursos.

En esta tabla es claro que los cursos, tanto en gerencia de pequeñas empresas como aquellos que responden al “nuevo” espíritu empresarial, se ofrecen en el currículo del espíritu empresarial. La verdadera pregunta es si los cursos sobre pequeñas empresas se han transformado en cursos sobre espíritu empresarial. Los cursos en espíritu empresarial encabezan la lista de la oferta de cursos reportada con el 53%; los cursos en gerencia de pequeñas empresas ocupan el segundo lugar con un 36%, seguido por los cursos en creación de nuevas empresas con un 30%. Estos cursos pueden ser enmarcados en ambas perspectivas (en gerencia de pequeña empresa o en espíritu empresarial).

**Figura 2.** Oferta de cursos en espíritu empresarial y en gerencia de pequeñas empresas  
Total de encuestados: 279



Fuente: Solomon, 2003

## *Metodología de investigación*

Considerando que los textos contienen gran parte de lo que se enseña en muchos cursos sobre pequeñas empresas y sobre espíritu empresarial, un análisis de contenido de las similitudes y las diferencias entre estas dos clases de textos, podrá darnos respuestas a la pregunta planteada en este artículo. Los materiales y textos usados en los cursos de gerencia de pequeñas empresas y en espíritu empresarial ofrecen un laboratorio para efectuar esta comparación. Se contactaron las principales editoriales para que nos suministraran una lista de los textos más populares adoptados tanto en los programas de gerencia de pequeñas empresas como en los de espíritu empresarial en las universidades e instituciones universitarias de dos y de cuatro años. Con base en las respuestas de las editoriales, se obtuvieron las copias de los seis textos más usados en los programas de gerencia de pequeñas empresas y de los seis textos más usados en los programas de espíritu empresarial. El análisis de contenido se orientó a identificar cuáles capítulos temáticos se abordaban en los textos y si se podía establecer la existencia de un contenido en común.

### *Los textos sobre gerencia de pequeñas empresas*

Los títulos de los capítulos de los textos orientados a la gerencia de pequeña empresa se incluyen en las referencias. Se analizaron seis textos, y un promedio de 14 de los 18 a 20 capítulos de cada texto contenía información relacionada con el tema (ver la Tabla 4). El estudio de los textos más usados en los cursos de gerencia de pequeñas empresas confirma la idea generalizada de que su enfoque está en los factores intrínsecos relacionados con la eficiencia operativa del día a día dentro de la empresa. Los temas de crecimiento o de la creación de riqueza fueron secundarios a la estabilidad y a las buenas prácticas de administración.

Tradicionalmente, los propietarios-gerentes de pequeñas empresas se enfocan en los asuntos del día a día, afectando así la viabilidad y permanencia de la empresa. La creatividad, la innovación, el crecimiento y la expansión de los mercados no son asuntos prioritarios para ellos. La creación y gerencia de una pequeña empresa son cruciales y contribuyen para que esta tenga éxito y una viabilidad a largo plazo.

Un estudio reciente de la *US Small Business Administration's Office of Advocacy* muestra que las dos terceras partes de empresas nuevas sobreviven al menos dos años, y el 44% viven al menos cuatro años. Es pertinente anotar que los fracasos o la no continuidad afectan al 56% de las empresas, pero aun así estas dinámicas se abordan muy poco en los textos sobre gerencia de pequeñas empresas.

Ninguno de los textos tiene un contenido en leyes y regulaciones gubernamentales que afectan a las pequeñas empresas. El análisis sobre los textos de gerencia de pequeñas empresas muestra que su contenido es más o menos el mismo.

### *Textos sobre espíritu empresarial*

El análisis de seis textos de espíritu empresarial nos ofrece dos temas coincidentes en todos los textos estudiados: 1) el plan de empresa y 2) las fuentes de capital. Cinco de estos libros contienen capítulos con un abordaje similar de los siguientes temas: 1) el plan financiero; 2) el reconocimiento y creación de oportunidades; 3) el análisis organizacional; 4) el análisis de factibilidad y 5) el capital de riesgo. Contrario a los textos sobre gerencia de pequeñas empresas, los textos sobre espíritu empresarial se enfocan en el crecimiento y en la creación de riqueza. Dos de estos textos contenían capítulos sobre franquicias y empresas familiares y uno enfocó un capítulo a la creatividad y a la innovación. Vale la pena anotar que los textos sobre pequeñas empresas abordan 26 temáticas y que los textos sobre espíritu empresarial abordan 34 temáticas diferentes.

### *Un análisis comparativo de las similitudes y diferencias en los textos sobre gerencia de pequeñas empresas y sobre espíritu empresarial*

Esta sección identifica una práctica curricular común como es la de combinar y articular inadecuadamente conceptos y teorías sobre las pequeñas empresas y sobre el espíritu empresarial, basándose en la premisa de que estas dos dinámicas son cercanas. Este artículo concluye que tal idea es errónea. Esta conclusión será sustentada con base en el análisis de los textos que tratan sobre estos dos campos más vendidos en la actualidad. Finalmente, plantearé una propuesta para el diseño de cursos independientes pero interrelacionados, la cual apoyará efectivamente el desarrollo en los campos del espíritu empresarial y de la gerencia de pequeñas empresas como disciplinas académicas legítimas, pero diferentes. Esta sección también aborda en adelante una pregunta simple, pero vital en la educación en espíritu empresarial: Si el espíritu empresarial lo es todo, ¿Entonces la gerencia de pequeñas empresas es nada? (la confusión curricular en los dos campos de estudio).

La Tabla 4 muestra una comparación entre los capítulos temáticos que “más” se incluyen (en los seis textos) y los que se incluyen “frecuentemente” (en cuatro o cinco textos) en la gerencia de pequeñas empresas y en el espíritu empresarial.

**Cuadro 4** Frecuencia de contenidos en los capítulos temáticos de los textos sobre pequeña empresa y de los textos sobre espíritu empresarial

Temáticas en los textos sobre pequeñas empresas (PE)		Temáticas en los textos sobre espíritu empresarial (EE)		Temáticas similares en ambos textos (PE y EE)
<b>Iniciar una empresa</b>				
El plan de empresa	6/6	El plan de empresa	6/6	X
Organización y elección de la forma legal de operación	6/6	Leyes sobre empresas y temas legales que afectan las pequeñas empresas.	4/6	X
Leyes sobre empresas y temas legales que afectan las pequeñas	5/6			
Localización	6/6	Reconocer y crear oportunidades	5/6	
Iniciar, comprar, terminar una empresa	5/6	Análisis del sector y/o análisis de factibilidad	5/6	
Oportunidades internacionales	4/6	Analizar riesgos estructurales y legales	4/6	
<b>Finanzas</b>				
Contabilidad, administración financiera, y registros contables	6/6	El plan financiero	5/6	X
Análisis financiero (flujo de caja, planeación de ganancias)	6/6	Fuentes de financiación	6/6	
Establecimiento de precios	5/6	Capital de riesgo	5/6	
<b>Puesta en marcha y crecimiento de la empresa</b>				
Mercadeo y planes de mercadeo	6/6	El plan de mercadeo	4/6	X
Inventario Control/Manejo de operaciones	6/6			
Gerencia de recursos humanos	6/6			
Promoción	5/6			
Franquicias	5/6			
<b>Comprendiendo al empresario/propietario</b>				
Papel de una pequeña empresa o de un empresario en la economía	5/6	Naturaleza e importancia de los empresarios y el proceso empresarial	4/6	
		Ética y responsabilidad social	4/6	



La temática central en los textos sobre gerencia de pequeñas empresas está enfocada ampliamente hacia los asuntos operativos (en los contextos de estilo de vida propuesto por Smilor). En contraste, los textos sobre espíritu empresarial tienden a concentrarse en el crecimiento en una amplia gama de temáticas. El tema en común, tanto para los cursos sobre pequeñas empresas como para los cursos sobre espíritu empresarial, es la planeación en sus diferentes formas. Ambas clases de textos también se enfocan en leyes y mercadeo.

Es necesario hacer una advertencia y una observación. La advertencia es que se necesita un análisis y una comparación exhaustiva de temáticas y más investigación sobre los contenidos de los programas académicos y de los textos, y la observación es que el personal directivo y los académicos pueden verse beneficiados al conocer las similitudes y diferencias entre la gerencia de pequeñas empresas y el espíritu empresarial. Este conocimiento puede brindar información importante para el diseño de cursos bien articulados, tanto en temáticas integradas como independientes.

## Discusión

El estudio y la pedagogía sobre pequeñas empresas son vitales para el crecimiento de la economía y la estabilidad de cualquier sistema de libre mercado y son el fundamento de la democracia. Saber cómo iniciar, gerenciar y en algunos casos hacer crecer las pequeñas empresas de una manera efectiva, brinda a la próxima generación de propietarios-gerentes de estas empresas el conocimiento, las habilidades y las herramientas necesarios para que tengan éxito.

Los textos actuales sobre gerencia de pequeñas empresas se enfocan principalmente en los factores internos que afectan su sustentabilidad y su viabilidad. Una revisión de varios textos sobre gerencia de pequeñas empresas analizados para este artículo mostró que algunas temáticas no son abordadas o lo están de una forma superficial. Entre estos temas se encuentran: el impacto de las políticas públicas en las pequeñas empresas y cómo estas responden y reaccionan ante dichas políticas; cómo manejar el fracaso o cómo terminar la empresa con dignidad; las franquicias; las empresas familiares; el autoempleo; o las empresas que funcionan desde el hogar.

Así mismo, una revisión de varios textos sobre espíritu empresarial da lugar a una perspectiva diferente. En general, no hay un acuerdo sobre las temáticas abordadas por parte de la mayoría de autores, lo cual se observó en la no coincidencia respecto al cubrimiento de estas en los textos. De hecho, la literatura sobre espíritu

empresarial otorga una gran importancia a temas como la creatividad, la innovación, los equipos empresariales y estrategias para terminar la empresa. Todos estos temas están ausentes o están ligeramente abordados en los textos analizados.

Al revisar los títulos y el contenido de los seis textos sobre gerencia de pequeñas empresas, se encontró una coincidencia general sobre lo que se enseñaba, aunque tres de los textos –*Small Business Management: An Entrepreneurial Emphasis* de Longenecker *et al.*, *Entrepreneurial Small Business* de Katz y *Effective Small Business Management: An Entrepreneurial Approach* de Scarborough & Zimmerman– parecen incluir discusiones sobre varios conceptos de espíritu empresarial o integran un enfoque de este en el título del libro. Desde otros puntos de vista, estos textos están pasando la línea divisoria entre la gerencia de pequeñas empresas y el espíritu empresarial. Como resultado de esta dualidad, no se puede profundizar en las siguientes preguntas: ¿Los autores o editoriales creen que sus libros se venderán mejor integrando o incluyendo en ellos contenido de espíritu empresarial? ¿Estos textos pueden hacerles justicia a estos dos diferentes campos de estudio?

Con base en la literatura sobre espíritu empresarial y sobre pequeñas empresas, junto con los ciclos de vida organizacional como guía, se pueden desarrollar algunas estrategias pedagógicas coherentes para la enseñanza de cursos de estas dos dinámicas empresariales. Los cursos sobre pequeñas empresas deben ofrecer el material introductorio y los cursos sobre espíritu empresarial, el material para el crecimiento. De esta forma, los estudiantes tendrán un mejor panorama de las funciones de estas dos dinámicas en el desarrollo económico y estarán mejor capacitados para seleccionar el tipo de empresa que les gustaría crear o integrar.

## Diferencias importantes entre la enseñanza en gerencia de pequeñas empresas y la enseñanza en el espíritu empresarial

Varios académicos han estudiado las diferencias entre la enseñanza de la gerencia de pequeñas empresas y la enseñanza sobre espíritu empresarial (Brawer, 1998, Weaver y Solomon, 2003; Wikland, Davidsson, & Delmar, 2003). Carland, *et al.* (1984) afirman que el factor crucial para diferenciar a los propietarios de pequeñas empresas y los empresarios es la innovación, pues los empresarios muestran formas empresariales que combinan los recursos más eficientemente para obtener ganancias, mientras que las pequeñas empresas se enfocan en la estabilidad.

Katz & Green en su texto *Entrepreneurial Small Business* (Katz & Green, 2006), ofrecen su punto de vista respecto a lo que diferencia a una pequeña empresa de una empresa de alto crecimiento (Tabla 4). Ellos plantean que los propietarios de pequeñas empresas se interesan en el control, la independencia y la autonomía financiera. Y es menos probable que diseñen estrategias de crecimiento y están más interesados en generar ingresos que en la creación de riqueza propiamente dicha. Para el propietario-gerente de una pequeña empresa la administración básica y las habilidades en ventas aumentan con las relaciones con los banqueros y proveedores. Igualmente piensan que la administración del capital humano está por encima de todo. Los empresarios en cambio, se obsesionan por la creación y desarrollo de sus ideas. Ellos anhelan crear riqueza, son muy innovadores y creativos y buscan conformar, donde sea posible, alianzas estratégicas con otras empresas. En la medida en que la empresa crece, ellos se debaten entre ser líderes transformadores o volverse líderes transaccionales (El Tarabishy, Solomon y Sashkin, 2005).

En el modelo de Katz y Green, la diferencia entre los empresarios y los propietarios-gerentes se puede conocer desde la primera etapa. Estos criterios comprenden: el potencial para la creación de riqueza, la preocupación por la familia, la creación de empleo, y el deseo de independencia en la empresa. Este análisis sugiere que las pequeñas empresas están esencialmente preocupadas por la sustitución de ingreso con una tasa de retorno razonable sobre el capital, un deseo por la participación de la familia, una baja creación de empleo (menos de veinte personas), una alta independencia y control de la propiedad.

## Recomendaciones

En términos pedagógicos, los profesores de gerencia de pequeñas empresas deben garantizar que el conocimiento impartido y los criterios de evaluación empleados en el salón de clase sean coherentes con las dinámicas que se dan alrededor tanto de las pequeñas empresas como de las empresas con alto potencial de crecimiento (Tabla 5). Ellos deben enfocarse en actividades más experimentales e integrar el análisis de casos, el desarrollo de casos de la vida real y proyectos de consultoría para los estudiantes. Deben invitar a los conferencistas para que hablen de sus éxitos y fracasos e invitar a los banqueros y a los contadores quienes interactúan diariamente con los propietarios y gerentes de las pequeñas empresas.

Deben dirigir discusiones profundas sobre las alternativas estratégicas para iniciar una empresa tales como la franquicia, las empresas familiares, el autoempleo y empresas que funcionan desde el hogar.

Finalmente, ellos deben explorar la creación de empresas por internet, ya que esta es una tendencia en crecimiento entre las pequeñas empresas y las nuevas empresas. En resumen, existe la necesidad para crear un ambiente de aprendizaje que refleje los contextos vivenciales en los que las pequeñas empresas y las empresas con alto potencial de crecimiento se desenvuelve para tratar de sobrevivir y de crecer.

**Tabla 5.** Contenido posible de los cursos sobre espíritu empresarial y gerencia de pequeña empresa

<b>Espíritu empresarial</b>	<b>Gerencia de pequeñas empresas</b>
1. El auge de la economía empresarial	1. Panorama del curso.
2. Procesos empresariales.	2. Pequeñas empresas: El motor de la economía
3. Generación de ideas: ¿es mi idea una empresa? Desarrollar sus ideas creativas.	3. Aspectos del arranque: tiempo completo vs. tiempo parcial; empresas que funcionan en el hogar o en un local comercial.
4. Observación e interpretación del entorno.	4. Estrategias alternativas para iniciar empresas: franquicias y/o comprar una empresa ya existente.
5. Hacer un análisis de oportunidades: evaluación de varias ideas para identificar "oportunidades".	5. Aspectos de Administración – selección del equipo de trabajo adecuado, aspectos legales sobre las pequeñas empresas.
6. Trabajar en red para tener éxito	6. Aspectos sobre recursos humanos.
7. Desarrollar las características únicas de la empresa; ventajas competitivas y enfoque estratégico.	7. Estrategias audaces de mercadeo
8. El plan de factibilidad	8. Estrategias de crédito y de establecimiento de precios.
9. Desarrollo de estrategias para incursionar en el mercado empresarial	9. Estrategias promocionales
10. Plan de entrada en el mercado	10. Administración financiera, flujo de caja, planeación financiera
11. Planeación financiera.	11. Fuentes de financiación y utilización de fondos (deuda vs capital)
12. Financiar una proyecto empresarial (ver nuevo programa en la muestra del capítulo)	12. Aspectos sobre el crecimiento y sobre la expansión de pequeñas empresas.
13. Integrar tecnología en su empresa.	13. Fuentes de asistencia gubernamentales y no gubernamentales.
14. Estrategias de crecimiento y de terminación de la empresa	14. Asuntos sobre regulaciones gubernamentales (gobierno federal, estatal y local).

Tal como se mencionó anteriormente en este artículo, existen opiniones y puntos de vista divergentes sobre quiénes son realmente los empresarios. Algunos afirman que son aquellos que inician una nueva empresa, normalmente peque-

ña; otros dicen que los empresarios se focalizan en controlar su futuro, que son creativos e innovadores; otros los definen como personas que trabajan bajo la ambigüedad, capaces de movilizar los recursos, de crear equipos de trabajo, de generar riqueza; y finalmente hay quienes piensan que los empresarios se ocupan principalmente del crecimiento, en especial de actividades de alto potencial de crecimiento. La diversidad en los puntos de vista se puede observar en la falta de consistencia en el cubrimiento de los temas en los seis textos revisados.

En este campo se deben establecer acuerdos sobre qué abordaje temático es consistente con los cursos ofrecidos. Por ejemplo, analizar las franquicias desde el punto de vista del que tiene la franquicia no permite entender al empresario (¿o al propietario de una pequeña empresa?) en su relación con aquellos que otorgan la franquicia. Por lo tanto, el profesor debe analizar las estrategias de crecimiento que incluyan las franquicias, para abrir los mercados y para hacer crecer la empresa. Debemos examinar el proceso del espíritu empresarial y no mirarlo como una simple actividad. Las discusiones sobre el ciclo de desarrollo empresarial en la literatura académica muestran que todos los proyectos empresariales, incluidas las pequeñas empresas, se dan desde la preempresa pasando por la fase de inicio y la fase de crecimiento y terminan en la fase de madurez antes de que el ciclo empiece nuevamente.

El enfoque reiterativo en los planes de empresas y en los concursos de estos responde a la mentalidad común académica; pero el espíritu empresarial es más un trabajo de adaptación y de artesanado (Baker, 2006) que de planificación permanente. Cuando se enseña el proceso de planeación empresarial, el énfasis debe hacerse en la integralidad de sus funciones y actividades, y no tanto en el producto final del plan de empresa (y en los ya conocidos concursos del plan de empresa véase Meyer, 2001)

Los profesores en espíritu empresarial deben preocuparse más por asuntos sobre la adaptación, la creatividad y la innovación y tener conversaciones con empresarios de la vida real. El cuerpo académico en este campo se puede beneficiar con la exploración de conceptos y teorías en el campo de las bellas artes, el teatro, la ingeniería y la física avanzada. Los temas de crecimiento, el enfrentamiento de las condiciones externas y el desarrollo de un equipo gerencial son todos elementos importantes para entender el proceso empresarial.

Cuanto más cerca esté la academia del espíritu empresarial, de los contextos reales de las pequeñas empresas y del proceso de creación de empresas, los es-

tudiantes comprenderán mejor las realidades de estas dinámicas. El “laboratorio vivencial para la creación de empresas” se constituye en una importante herramienta para la formación en los mejores programas existentes en este campo en la actualidad.

En términos pedagógicos, los profesores en el campo empresarial deben garantizar que el conocimiento impartido y los criterios de evaluación empleados con los estudiantes sean consistentes con lo que se vive en el proceso empresarial. Ellos deben enfocarse en integrar a los estudiantes con: 1) la realidad que los empresarios enfrentan diariamente y 2) la realización de visitas y/o entrevistas estructuradas a empresarios. Además, los profesores de espíritu empresarial deben seguir el ejemplo de las Fundaciones Coleman y Kauffman que han apoyado el desarrollo de iniciativas interuniversitarias. Ellos deben integrar este campo de estudio con los aspectos de tecnología. Los programas de espíritu empresarial deben dejar de ser responsabilidad exclusiva de las escuelas de gerencia de empresas. La orientación provincial puede ser superada mediante el establecimiento de centros e institutos que tengan actividades interuniversitarias junto con personal docente seleccionado de varias instituciones universitarias y de varias disciplinas dentro de la universidad (universidades abiertas, Meyer, 2001)

Esta propuesta se plantea para aquellos académicos que están revisando sus currículos y ofertas de cursos en gerencia de pequeñas empresas y en espíritu empresarial. Este artículo ofrece a estos profesores más información sobre: a) la diferencia e interdependencia entre las pequeñas empresas y el espíritu empresarial y b) la necesidad de una revisión seria sobre la transformación de la educación en espíritu empresarial durante esta “revolución” y cómo su contenido y articulación pueden ser más efectivos. Tal vez se pueda concluir que “el espíritu empresarial no es el todo, la pequeña empresa es algo.”

## Conclusión

La discusión de este artículo se da alrededor de la clarificación y la articulación de las diferencias existentes entre la educación para el espíritu empresarial y la educación en gerencia de pequeñas empresas. Los planteamientos hechos aquí convencen al autor, y ojalá al lector, de que en realidad estamos respondiendo a la pregunta planteada. La diferenciación entre estas dos disciplinas es importante. Cada disciplina es valiosa en los esfuerzos educativos y cada disciplina merece el reconocimiento en las instituciones académicas. Las disciplinas hacen parte

de un momento en el ciclo de vida de la organización, pero cada una merece especial respeto y atención.

Es claro que las pequeñas empresas y el espíritu empresarial son importantes no sólo para la economía estadounidense, sino también para todas las economías globales. Los estudiosos tienen la responsabilidad de garantizar que un conocimiento pertinente y relevante se desarrolle e imparta articuladamente, mediante cursos distintos en gerencia de pequeñas empresas y en espíritu empresarial. Estados Unidos ha liderado a nivel mundial la innovación empresarial y el desarrollo de pequeñas empresas y sus profesores y estudiosos son pioneros en la construcción de una nueva disciplina académica, tanto en gerencia de pequeñas empresas como en el espíritu empresarial. Los propietarios de empresas pequeñas, los empresarios y los profesores pueden ser movilizados para ayudar a personas de otros países para que inicien sus empresas y así den sostén a sus familias. Tal vez esta será nuestra contribución a una verdadera paz mundial.

## Bibliografía

- Ahiarah, S. (1989) *Strategic management and entrepreneurship courses at the undergraduate level: Can one inform the other?* A paper presented at a meeting of the Small Business Institute Director's Association National Conference, Arlington, VA. Páginas 60-66.
- Anselm, M. (1993) *Entrepreneurship education in the Community college*. A paper presented at a meeting of the International Council for Small Business (ICSB), Las Vegas, NV. Páginas 177-192.
- Baker, T. and Nelson, R.E. (2005) *Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage*. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 50. Páginas 329-366.
- Birch, D. (1987). *Job Creation in America*. New York: The Free Press.
- Blenker, P., P. Dreisler, et al., (2003). "Learning and teaching entrepreneurship: How to reformulate the question?" A paper presented at a meeting of the 13th Global IntEnt Conference, Grenoble, France.
- Block, Z. y Stumpf, S. A. (1992) *Entrepreneurship education research: Experience and Challenge*. In D. L. Sexton and J. D. Kasarda, (Eds.) *The State of the Art of Entrepreneurship*. Boston, MA: PWS-Kent Publishing. Páginas 17-45.
- Brockhaus, R. (1993) *Entrepreneurship education: A research agenda. The Art & Science of Entrepreneurship Education*. F. Hoy, T. G. Monroy and J. Reichert. Berea, CA, Monroy Educational Systems, Inc. Páginas 1: 9-13.
- Brawer F.B. (1998). *Academic Entrepreneurship in Higher Education*. Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership Clearinghouse on Entrepreneurship Education, Vol. 98-3.1-3.

- Brush, C., J. *et al.*, (1995) "Perceived value of entrepreneurship course content and pedagogy". A paper presented at a *Meeting of the National Small Business Consulting Conference Small Business Institute Director's Association (SBIDA)*, Nashville, TN.
- Carland, J. W. and Carland, J. A. 1997. "Entrepreneurship education: An integrated approach using an experiential learning paradigm". A paper presented at a *meeting of the Internationalizing Entrepreneurship Education and Training, IntEnt97*, Monterey Bay, CA.
- Carland, J.A. and Carland, J.W. 1992 Managers, Small Business Owners and Entrepreneurs: The Cognitive Dimension. *Journal of Business and Entrepreneurship* 4(2), 55-63.
- Carland *et al.*, (1988) *An Empirical Investigation into the Distinctions between Entrepreneurial and Small Business Ventures*. *International Journal of Management*. Vol. 5, 98-109.
- Carland, J. *et al.*, (1984) *Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization*. *Academy of Management Review*. Páginas 9 (2), 354-359.
- Carroll, J. J. 1993. "Course and curriculum design in developing and changing nations: Problems following the U.S. model". A paper presented at a *Meeting of the International Council for Small Business*, Las Vegas, NV, Páginas 254-263.
- Charney, A. & Libecap, G. (2000) "Impact of Entrepreneurship Education". *Insights: A Kauffman Research Series*. Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership.
- Donckels, R. (1991) *Education and entrepreneurship experiences from secondary and university education in Belgium*. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*. 9(1), 35-42.
- El Tarabishy, A, Solomon, G. and Sashkin, M. (2005) "The Entrepreneurial Leaders Impact on the Organizational Performance in Dynamic Markets". *The Journal of Private Equity*. Vol. 8 No. 4. Páginas 20-30.
- Garavan, T. N. y O'Conneide, B. (1994) "Entrepreneurship education and training programmes: A review and evaluation - Part 2". *Journal of European Industrial Training*. 18(11). Páginas 13-22.
- Gartner, W. B. (1988) *Who is an entrepreneur is the wrong question*. *American Journal of Small Business*. Páginas 12(4): 11-32.
- Gartner, W.B. (1990) *What are we talking about when we talk about entrepreneurship?* *Journal of Business Venturing*, Volume 5, Issue.1, .Páginas 15-28.
- Gartner, W. B. and Vesper, K. H. (1994) *Experiments in entrepreneurship education: Successes and failures*. *Journal of Business Venturing*. 9(3): 179-187.
- Gibb, A. (1993) "The enterprise culture and education". *International Small Business Journal*. 11(3). Páginas 11-34.
- Gregoire, D *et al.* (2006) *Is There Conceptual Convergence in Entrepreneurship Research? A Co-Citation Analysis of Frontiers of Entrepreneurship Research, 1981-2004* En: *Entrepreneurship Theory and Practice*. Volume 30, Issue Páginas 3, 333-373.



- Hills, G. E. (1988) "Variations in university entrepreneurship education: An empirical study of an evolving field". *Journal of Business Venturing*. 3(2): Páginas 109-122.
- Hisrich, R. D. (1992). *Toward an organization model for entrepreneurship education*. A paper presented at a meeting of the Internationalizing Entrepreneurship Education and Training Conference, Dortmund, Germany.
- Kaplan, J. (2003) *Patterns of Entrepreneurship*. United States of America, John Wiley & Sons, Inc. Páginas 10-11.
- Katz, J.A. (2003) *The Chronology and Intellectual Trajectory of American Entrepreneurship Education*. *Journal of Business Venturing*. 18(2) Página 283-300.
- Katz, J. A. y Green, R. P. II. (1996) "Academic resources for entrepreneurship education". *Simulation & Gaming*. 27(3): Página 365-374.
- Kazanjian, R.K. (1988) "Relation of Dominant Problems to Stages of Growth in Technology Based New Ventures". *The Academy of Management Journal*. Vol. 31, No. 2 Páginas: 257-279
- Kilby, P. (1976) "Hunting the heffalump". *Entrepreneurship & Economic Development*. N. Y. Free Press, 1- 25
- Kirby, D. A. (2003) "Entrepreneurship education: Can business schools meet the challenge?" A paper presented at a *Meeting of the Internationalizing Entrepreneurship Education and Training Conference*.
- Kuratko, D.F. y Hodgetts, R.M. (1993) *Entrepreneurship: a Contemporary Approach* (2<sup>nd</sup> ed.). Fort Worth: The Dryden Press.
- Kuratko, D. F. (2003) "Entrepreneurship education: Emerging trends and challenges for the 21st Century". A paper presented at a *Meeting of the U.S. Association of Small Business & Entrepreneurship*.
- Lumpkin, G. T. y Dess, G. G. (1996) *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*. *The Academy of Management Review*. 21(1): Páginas 135-173.
- Meyer, G.D. (2001) "Major Unresolved Issues and Opportunities in Entrepreneurship Education". A paper presented at a *Meeting of the United States Association for Small Business and Entrepreneurship National Conference*
- Mintzberg H. (1994) *The Fall and Rise of Strategic Planning*. *Harvard Business Review*. Páginas 107-114.
- Plaschka, G. R. y H. P. Welsch (1990) "Emerging structures in entrepreneurship education: Curricular designs and strategies". *Entrepreneurship Theory and Practice*. 14(3). Páginas 55-71.
- Porter, L. W. (1994) *The relation of entrepreneurship education to business education*. *Simulation & Gaming*. 25(3): Páginas 416-419.
- Robinson, P. y Hayes, M. (1991) Entrepreneurship education in America's major universities. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 15(3). Páginas 41-52.

- Ronstadt, R. (1990) "The educated entrepreneurs: A new era of entrepreneurial education evolves". En: C.A. Kent (Ed.) *Entrepreneurship Education*. New York: Quorum Books. Páginas 69-88.
- Schumpeter, J. A. (1934). "The creative response in economic history". *Essays on Entrepreneurs, Innovations, Business Cycles, and the Evolution of Capitalism*. R. V. Clemence. New Brunswick, Transaction Publishers. Páginas 221-231.
- Shepherd, D. A. y Douglas, E.J. 1997. "Is management education developing, or killing, the entrepreneurial spirit?" A paper presented at a *Meeting of the United States Association for Small Business and Entrepreneurship*.
- Solomon, G. T., Duffy, S & Tarabishy, A. 2002. "The state of entrepreneurship education in the United States: A nationwide survey and analysis". *International Journal Of Entrepreneurship Education*. 1(1): Páginas 65-86.
- Solomon, G. T., E. K. Winslow, *et al.*, (1998) "Entrepreneurial education in the United States: An empirical review of the past twenty years". A paper presented at a *Meeting of the International Council for Small Business (ICSB) Conference*.
- Solomon, G. T. Weaver, K., M. & Fernald, L. W., Jr. (1994) *Pedagogical Methods of Teaching Entrepreneurship: An Historical Perspective*. Gaming and Simulation. Volume 25 Number 3, Páginas 67-79
- Solomon, G. T.& Fernald, L. W. (1993) "Trends in small business management and entrepreneurship education in the United States: An update". A paper presented at a *Meeting of the International Council for Small Business (ICSB) Conference*.
- Solomon, G. T., & Fernald, L. W., Jr. (1991) "Trends in small business management and entrepreneurship education in the United States". *Entrepreneurship Theory and Practice*. 15(3), Páginas 25-40.
- Solomon, G.T. y Fernald, L.W. Jr., 2000. *The Relationship among and between the Characteristics of Small Business Owner-Managers and their Willingness to Accept Limitations Based on Lifecycle Considerations*. Unternehmer und Unternehmensperspektiven für Klein- und Mittelunternehmen. Emil Brauchlin and J.Hans Plienter eds. Duncker & Humblot. Berlin/St. Gallen.
- Solomon, G. T. (1988). "Small Business Management and Entrepreneurial Education in America: A National Survey Overview". *Journal of Private Enterprise*. November. Páginas 109-118
- Vesper, K. H. and Gartner, W. B. (1997) "Measuring Progress in Entrepreneurship Education". *Journal of Business Venturing*. Vol. 12. Páginas 403-421.
- Vesper, K. H. (1993) "Content of entrepreneurship courses versus needs of entrepreneurs". A paper presented at a *Meeting of the Internationalizing Entrepreneurship Education and Training Conference*.
- Weaver, K.M, y Solomon, G. (2003) "Are We Teaching Entrepreneurship to Small Businesses and Small Business to Entrepreneurs?" A paper presented at a *Meeting of the International Council for Small Business* Belfast, Northern Ireland.

Wiklund, J. Davidsson, P. & Delmar, F. (2003) "What Do They Think and Feel about Growth? An Expectancy-Value Approach to Small Business Managers' Attitudes Toward Growth". *Entrepreneurship Theory and Practice*. Spring, 247-270.

## Libros de Texto usados para el análisis

Allen, K. (2006) *Launching New Ventures: An Entrepreneurial Approach* 4<sup>th</sup> Ed. (Houghton Mifflin Company).

Bamford, C. y Bruton, G. (2005) *Small Business Management: A Framework for Success*. (South-Western Division of Thomson Learning).

Barringer, B. y Ireland, D. (2007) *Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures*. (Pearson- Prentice-Hall)

Dollinger, Marc J. (2003) *Entrepreneurship: Strategies and Resources*. Pearson Education, Inc. Tercera edición.

Hatten, T. (2005) *Small Business Management* Houghton Mifflin Company. Tercera edición.

Hisrich, R., Peters, M. P. y Shepherd D. (2006) *Entrepreneurship*. McGraw-Hill Companies. Sexta edición.

Katz, J. y Green, R. (2006) *Entrepreneurial Small Business*. McGraw-Hill Companies

Kuratko, D. H. y Hodgetts R. M. (2006) *Entrepreneurship: A Contemporary Approach*. South-Western Division of Thomson Learning

Longnecker, J. G., Moore, C. W. y Petty, J. W. (2003) *Small Business Management: An Entrepreneurial Emphasis*. South-Western Division of Thomson Learning. Décimo segunda edición.

Scarborough, N. y Zimmerer, T.W. (2006) *Effective Small Business Management*. Pearson-Prentice-Hall Inc.

Timmons, J. A. y Spinelli, S. (2006). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*. Irwin/McGraw-Hill. Quinta edición.

Zimmerer, T W. y Scarborough, N. (2002) *Essential of Entrepreneurship and Small Business*. Pearson Education Inc. Tercera edición.

# Consideraciones al establecer planes para fomentar el desarrollo empresarial: Lecciones para el futuro



JOSÉ M. ROMAGUERA, PHD  
*Puerto Rico*

Hay momentos en que debemos detenernos y hacer una introspección para analizar los resultados de las actividades pasadas, resumir lo aprendido y tomar todo esto como punta de lanza para el futuro. Con base en el análisis de unos veinticinco años trabajando en varias iniciativas para promover el desarrollo del espíritu empresarial en mi país, Puerto Rico, y de lo aprendido de colegas que hacen lo propio en otras partes del mundo, compartimos unos apuntes que esperamos sirvan de lineamientos a considerar al momento de analizar, desarrollar e implementar estrategias de desarrollo del espíritu empresarial.

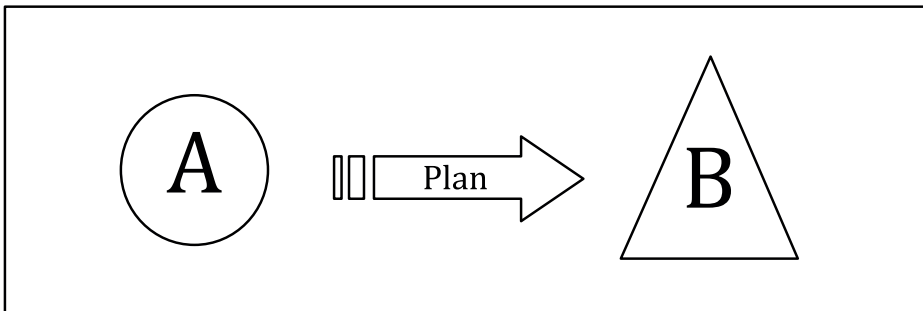
Es pertinente comenzar por resumir dos grandes lecciones aprendidas. Una es que un común denominador de lo que pretendemos realizar al implementar estrategias de desarrollo del espíritu empresarial es el propiciar un cambio de mentalidad. La otra lección es que debemos tomar conciencia de que estas iniciativas se dan dentro de unos contextos que impactan la acción de propiciar el cambio. Primero presentamos cada una de estas lecciones por separado y luego de manera integrada. También compartiremos varios ejemplos de algunas experiencias vividas en Puerto Rico con el objetivo de ilustrar lo presentado. Esperamos que tanto las lecciones aprendidas que compartimos, como los ejemplos presentados, sirvan de guía al lector para orientar sus acciones en favor del desarrollo del espíritu empresarial.

## Cambio de mentalidad

Una lección es que, al final del día, lo que hacemos es para propiciar un cambio; para movernos del estado actual a un estado deseado. Tomemos como ejemplo el caso de un determinado grupo de jóvenes que no conoce el proceso de establecer una empresa y queremos que entiendan dicho proceso. En ese caso el plan de acción que se formule es para lograr que, al final del proceso al que se someta a los jóvenes, se obtenga el cambio deseado en cuanto a sus conocimientos. En otros casos el interés puede ser motivarlos a que consideren el establecer su propia empresa como una opción a la alternativa de seguir una carrera como empleado de una empresa.

La experiencia de estos veinticinco años nos enseña que para lograr de manera eficiente el cambio de mentalidad es esencial tener claro cuál es la población a impactar. Hay que entender qué es lo que esa población tiene en su mente, cuál es su manera de pensar, cuál es su estado actual de ánimo al respecto. También debemos tener claro qué queremos lograr; cuál sería la situación ideal cuando termine nuestra intervención, o nuestra iniciativa; en otras palabras: adónde queremos llegar. En la gráfica que sigue puntualizamos esto presentando “A” como el punto de partida –el lugar donde está ahora la manera de pensar del cliente– y “B” el lugar al que queremos llegar –donde queremos que esté la mente luego de la acción que tomemos–. Con base en eso, entonces debemos enfocar nuestros esfuerzos en diseñar e implementar un “plan de acción” que nos lleve del punto “A” al punto “B”. Ese plan puede ser una capacitación, una asesoría, un programa de incentivos, entre otros, según sea el caso.

**Gráfica 1-** Propiciando el cambio a una nueva mentalidad empresarial



En el proceso de llevar a cabo el plan de acción debemos evaluar el progreso para medir si estamos logrando los resultados deseados y, si así se requiere, hacer los ajustes de rigor.

En primera instancia esto puede parecer algo “simplista”. Sin embargo, después de todos estos años, es muy evidente que las iniciativas de desarrollo empresarial que han funcionado, tanto en nuestra experiencia personal como en las de colegas de otras partes del mundo, son aquellas en las que se tiene bien claro el punto de partida y el punto de llegada. En otras palabras, tenemos mejores resultados si entendemos qué es lo que se quiere lograr y si se desarrolla una especie de “puente” efectivo, un plan adecuado, para que esa mentalidad vaya del punto “A” al punto “B”.

Esto es cierto cuando se preparan actividades de capacitación, para cuando se diseñan programas de investigación, para cuando se quiere formular política pública, y para cuando se establecen iniciativas para apoyo a los dueños de las pequeñas y medianas empresas (pymes), entre otras iniciativas.

En ocasiones tenemos un plan de acción que ya hemos utilizado en una situación particular y, muchas veces sin darle mayor análisis, nos encontramos repitiendo una y otra vez el mismo plan. Repetimos el plan para con todo el mundo, independiente del tipo de cliente o de los resultados que deseamos (sea un curso universitario, un programa de capacitación para dueños de pymes, un sistema de mentoría, un programa de incentivos empresariales, etc.).

Otras veces vemos un programa que parece que funcionó en un sitio, que nos parece innovador y lo copiamos tal como es. En ambos casos tomamos como “dado” al cliente (o mejor dicho, el punto de partida de la mentalidad del cliente) e inclusive el resultado deseado no lo pensamos en términos de qué pretendemos suceda en cuanto a la mentalidad del cliente. La constante fácil de medir tiende a ser el número de horas de capacitación ofrecidas, el porcentaje de clientes que terminaron el curso, el grado de satisfacción del cliente, cuán bien le gustó al cliente la manera que el recurso presentó el material u ofreció la asesoría. Estas métricas de por sí no son ni buenas ni malas. Pero no nos llevan a entender si logramos el cambio de mentalidad que perseguimos.

De todo lo anterior daremos ejemplo más adelante, pero cabe destacar que esto no sucede en un vacío. Nuestros clientes (sean alumnos, dueños de

pymes, oficiales de gobierno a cargo de política pública, etc.) viven, trabajan y se impactan de muchas maneras por todo lo que sucede en su entorno. De aquí la otra gran lección: hay que entender y tomar en cuenta el contexto en que operamos.

## Entender y tomar en cuenta el entorno y el contexto

El desarrollar el espíritu empresarial no sucede en un vacío. Ocurre en un contexto, en un entorno, en un tiempo y en un espacio.

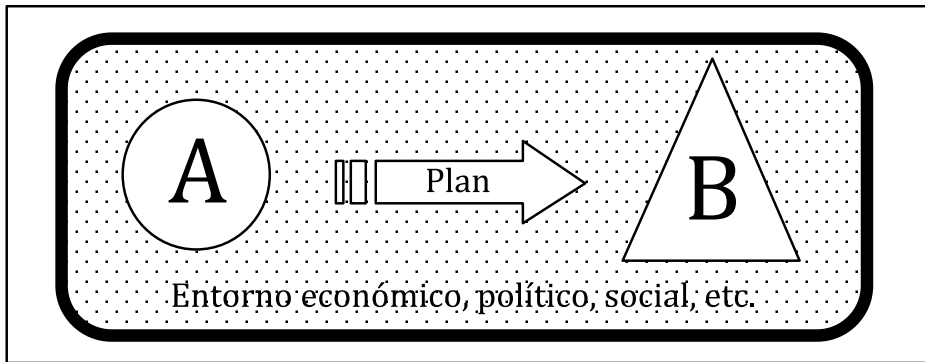
Esas personas a impactar, esas personas cuya mentalidad queremos impactar, no están en un vacío. Ellas están marcadas por el sitio o lugar donde viven, por el momento histórico, la situación económica, así como por las actividades previas (o ausencia de éstas) y los resultados (buenos o malos) de las mismas, entre otras.

Por ejemplo: si tenemos una población meta a la que queremos motivar a que consideren la opción de establecer su propia empresa, debemos también analizar el contexto del momento. Va a impactar en esta población meta si la economía está en crisis o si está en crecimiento, si programas anteriores para el apoyo a la formación de empresas funcionaron o resultaron ser un desastre altamente difundido en los medios de comunicación. Por eso no se puede obviar el contexto en el cual operamos.

Al analizar programas en otras partes del mundo hay que entender el contexto en el que se dan. Hay programas muy exitosos que funcionaron en un sitio, pero eso no quiere decir que se pueden copiar y poner a funcionar en otros lugares. Al analizar el contexto podemos entender que su éxito es influenciado por factores del entorno donde opera el programa. Factores que pueden no estar presentes en el entorno de nuestro país o región. Eso no quiere decir que no podemos aprender de esas iniciativas y ponerlas total o parcialmente en marcha en nuestros lugares. Lo cierto es que hay que entender cómo se pueden adaptar a las realidades de nuestro entorno para que aumenten las probabilidades de que rindan los frutos deseados.

No se quiere “reinventar la rueda”, pero tampoco se puede copiar la rueda sin entender el contexto, el entorno o las condiciones particulares del terreno donde opera y cómo el entorno incide en los resultados de las iniciativas.

**Gráfica 2-** El entorno impacta el proceso de propiciar el cambio a una nueva mentalidad empresarial



La Gráfica 2 nos presenta lo contenido en la primera gráfica, en la que explicábamos que debíamos entender la mentalidad de nuestro cliente actual (“A”) y el lugar al que queremos llegar (“B”) luego de la acción (“Plan”) que tomemos. En esa primera gráfica explicábamos que debemos enfocar nuestros esfuerzos por diseñar e implementar un “plan de acción” que nos lleve del punto “A” al punto “B”. En esta nueva Gráfica (Gráfica 2) añadimos que todo esto pasa en un contexto que debemos entender y tomar en cuenta. Este contexto nos ayuda a entender por qué la mente del cliente está en el punto “A”. El contexto también nos sirve para apreciar los retos y oportunidades que puede representar el llevar al cliente del punto “A” al punto “B”. Por último, y no menos importante, el contexto nos brinda asimismo a considerar en el proceso de diseñar, poner en marcha y evaluar el plan de acción.

Veamos esto con un ejemplo. Digamos que nuestro cliente es un joven que comienza universidad y ahora piensa que su única opción es estudiar para luego conseguir un buen empleo. La meta que perseguimos es que el joven añada como opción futura el utilizar sus estudios universitarios para explorar la alternativa de establecer su propia empresa. En ese caso el plan de acción puede ser incluir entre los cursos universitarios que va a tomar unos que le brinden la oportunidad de entender que la opción de ser empresario existe, es real y la debe considerar. Claro está, el entorno puede tener un gran impacto en todo esto. Habría que preguntarse por qué ese joven no tiene la posibilidad empresarial en su mente. ¿Qué rol tiene el sistema educativo para alentar o desalentar esa opción empresarial en la mente del joven universitario? La política de desarrollo económico del país ¿anima o desanima la opción empresarial? La cultura del país ¿es una de apoyo y respaldo



al que emprende, o es una donde se prefiera sobremanera la “seguridad de un buen empleo versus el riesgo de emprender”? Podemos continuar, pero esperamos que el punto esté más claro. Hay que entender el entorno en el cual vive y opera nuestro cliente para conocer mejor su realidad “A”, los retos y oportunidades que el entorno nos brinda con respecto a llegar al punto “B” y tener los mismos en mente al diseñar, poner en marcha y evaluar nuestro plan de acción.

Explicadas las dos lecciones antes mencionadas: cambiar la mentalidad para entender y tener en cuenta el contexto, estamos listos para compartir otra gran lección que recomendamos al lector para cuando se trabaja en iniciativas para promover el desarrollo del espíritu empresarial. Esta es: todo pasa dentro de un movimiento continuo.

## Todo ocurre dentro de un movimiento continuo

Esto es, tanto los individuos del grupo meta, como el entorno donde éstos se encuentran, están en continuo movimiento. Y este gran dinamismo hay que tomarlo siempre en consideración al diseñar e implementar iniciativas para fomentar el desarrollo empresarial.

Cambia la manera de pensar del individuo, de la población que queremos impactar. Cambia el entorno, por ejemplo, mejora la economía, empeora la economía, los medios noticiosos tocan o no tocan el tema o lo presentan de una u otra manera. Todo esto sucede inclusive sin que nosotros hayamos hecho intervención alguna. En otras palabras, la mentalidad “A” puede cambiar con intervenciones nuestras o sin ellas, en dirección hacia el punto “B” o en dirección lejana a él. El entorno cambia e impacta la mentalidad “A” hacia la mentalidad “B” o lejos de ella. Puede haber constantes movimientos, quizá de manera rápida, quizá de manera lenta, quizá de manera poco perceptible o de manera muy perceptible. Pero siempre hay que estar consciente de todos estos movimientos.

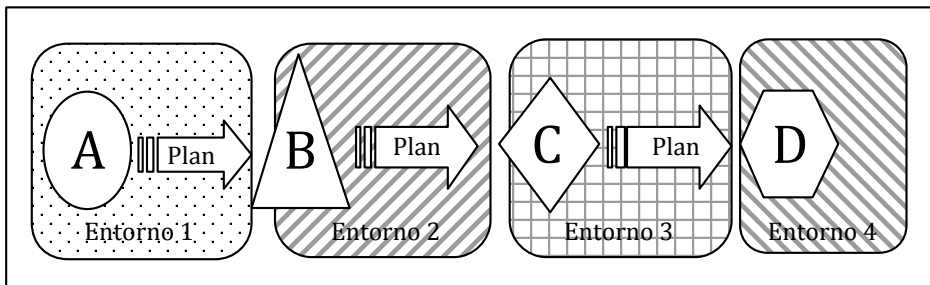
Por eso, si digamos que hace dos años diseñamos un gran plan para ir de “A” a “B” y no se pudo implementar la intervención entonces, por las razones que fuera, quizá hay que revisar el plan ante posibles cambios de “A”, cambios en el entorno o cambios en ambos: “A” y el entorno. Suena lógico, pero no tiende a pasar así.

Supongamos que sí se llevó a cabo el plan trazado que pretendía llevar al grupo meta de “A” a “B”. Pero, al evaluar los resultados, vemos que no logramos llegar

a “B”. Es muy probable entonces que ese grupo meta requiera de otra intervención que logre el resultado que perseguimos. No podemos pretender seguir el plan original una y otra vez, ya que no está logrando los resultados deseados. Parece obvio, y sin embargo ¡pasa tan a menudo! Muchas veces nos negamos a aceptar la relación que existe entre un plan y unos resultados específicos y procuramos un presupuesto mayor para tratar de nuevo o con más recursos lo que no ha dado los efectos esperados, con la esperanza de que la segunda o tercera vez logremos los resultados.

Por otro lado, partamos de la premisa de que con el plan que pusimos en acción logramos los resultados deseados, esto es, cambiar de “A” a “B” en la manera de pensar de nuestro grupo meta. Entonces las próximas iniciativas con ese cliente deben comenzar en otro punto de partida, ya que su mentalidad cambió. Digamos que ahora ese grupo meta no está en “A”. Ahora, gracias al éxito de la intervención, el antiguo “A” piensa como “B” y por ende ése sería el punto de partida para una futura intervención.

**Gráfica 3.** Proceso continuo de cambios a través del tiempo en el entorno, en la mentalidad del grupo meta y en los resultantes planes de acción para las iniciativas de desarrollo del espíritu empresarial



La Gráfica 3 intenta ilustrar este dinamismo. En la primera ronda establecimos un “Plan X” cónsono con la realidad del entorno (“Entorno 1”) y la mentalidad “A” de nuestro grupo meta para llevarlos al punto “B”. Luego de esto, al considerar una próxima ronda de intervención, debemos partir de ese nuevo estado de mente (“B”) y del nuevo entorno (“Entorno 2”), según pueda ser el caso, para trazar otro plan, un “Plan Y”, con la meta de lograr el cambio de mentalidad al punto “C”. La gráfica continúa ilustrando cómo este proceso continuo se desarrolla: en cada caso con la posibilidad de un nuevo entorno y de un nuevo punto de partida

en la mentalidad de nuestro grupo meta. Todo esto requiere un plan de acción particular, que tome en cuenta tanto el entorno como al individuo a impactar, con la meta de llegar a una nueva mentalidad, a un nuevo nivel de desarrollo de espíritu empresarial.

Esta Gráfica 3 también sirve para ilustrar que no se puede ir del estado de mente “A” al “D” en un sólo paso. El desarrollo de un espíritu empresarial, para ser sostenible, es un proceso que toma tiempo y debemos evitar la tentación de utilizar iniciativas “milagrosas” que nos lleven de un extremo al otro del proceso continuo brincando etapas.

## Unos ejemplos para ilustrar todo esto

A continuación se presenta a manera de ejemplo todo esto de la gráfica anterior en situaciones particulares en el entorno donde laboramos en Puerto Rico.

Hemos pasado por varias etapas de cambio. La etapa original fue una donde en el entorno sólo se hablaba en la prensa, en los grupos empresariales y en el Gobierno de una política pública de desarrollo económico con base en incentivar y promover el establecimiento de fábricas de grandes empresas mundiales de manufactura. En ese momento el rol de la universidad se conceptualizaba como el de proveer al país del profesional idóneo para llenar las necesidades de empleo de dichas empresas.

Luego, en una etapa subsiguiente, hubo grandes cambios en el entorno, que incluyeron la eliminación de incentivos tributarios de los EEUU cuando las empresas repatriaban los ingresos de sus operaciones en Puerto Rico a sus corporaciones matrices. La pérdida de esa ventaja competitiva del país obligó a la búsqueda de posibles soluciones. Esto, gradualmente, permitió que se fuera girando cada vez más a reconocer la necesidad de incluir iniciativas de desarrollo de empresas nativas como medio de generar empleos y actividad económica.

Dados estos entornos cambiantes, se quería modificar la mentalidad de la población de una donde sólo se pensaba en obtener un empleo (punto “A”) a una donde se considerase la posibilidad de gestionar una empresa propia (punto “B”). El fin era promover un cambio en todo el país hacia una cultura empresarial: una donde se valoraran los méritos del que emprende, del que inicia y desarrolla su propia empresa no empuja los posibles mitos y obstáculos para que esto no suceda. Para ir del punto “A” al punto “B” se diseñó un plan que se implementó

por espacio de toda una década. El plan incluyó una estrategia para identificar, reconocer y comunicar de manera destacada a jóvenes que empezaron y desarrollaron sus empresas mientras estudiaban en la universidad.

El apoyo de empresas líderes en los medios de comunicación, banca, telecomunicaciones, entidades de gobiernos a cargo del desarrollo económico, entre otras, brindó una especie de refuerzo a este concepto en la mente del grupo meta. La publicación destacada de las historias de los que ya tenían sus empresas en marcha y el seguimiento a las noticias de los reconocidos en años anteriores tuvo el efecto de “probar” que este estado de mente era posible, era real, era deseado y, más importante aún, era alcanzable.<sup>1</sup> Años después de comenzada esta estrategia, se han dado una serie de actividades que abonan al cambio de mentalidad en la población meta. Estas iniciativas incluyen competencias de ideas de negocios, competencias de planes de negocios más competencias similares en regiones particulares del país, en las que pueden participar estudiantes, profesionales, académicos y empresarios; todas ellas aprovechando la apertura en la población para considerar la opción de emprender. En el proceso de la implementación de estas otras iniciativas se viene impactando aun más al grupo meta para lograr el cambio a una cultura empresarial, y mantenerlo.

En las universidades se viene cambiando, poco a poco, tanto en los administradores como en los profesores y alumnos, el concepto de que el único rol de la universidad era proveer a las empresas de profesionales capaces de los trabajos que el mundo laboral tenía para ellos. El cambio ha permitido que todos los constituyentes del sistema universitario entiendan, valoren y aprueben, en mayor o menor grado, que el rol de la universidad incluye equipar al estudiante para que reconozca oportunidades y las convierta en realidades empresariales capaces de crecer y desarrollarse para proveer empleos, riqueza y desarrollo económico.

Esta iniciativa se destaca en publicaciones tales como *Beyond the Rhetoric: Defining Entrepreneurship Policy and Its Best Practice Components*, Volume 2 of the Entrepreneurship Policy for Future Series, cuyos autores son Lois Stevenson y Anders Lundstrom. Este libro fue publicado en el 2002 por el Swedish Foundation for Small Business Research. En la página 265 expone como práctica exitosa la iniciativa para cambio de cultura en Puerto Rico bajo el título “Nurturing the Media has Big Pay-offs for Young Entrepreneurs in Puerto Rico”.

*Creating Entrepreneurs: Making Miracles Happen*, editado por Fred Kiesner y publicado en el 2009 por World Scientific Publishing Company en Singapur. En el capítulo “The Miracle of Changing the Mindset”, de la autoría de José M.

Romaguera, se detallan las estrategias utilizadas para implementar el plan para lograr el cambio a una cultura empresarial.

A manera de ejemplo, en el caso de nuestro Colegio de Administración de Empresas de la Universidad de Puerto Rico en Mayagüez, el plan de acción incluyó la realización de programas de capacitación en el tema de desarrollo empresarial a toda la facultad, ciclo de mesas redondas en desarrollo empresarial y vinculaciones con entidades mundiales que se entienden en el tema. Esto, y otras actividades, tuvieron como resultado de parte de la Facultad la creación de varios cursos nuevos sobre gestión empresarial. Estos cursos posteriormente se convirtieron en una secuencia curricular que permite a estudiantes de todas las disciplinas académicas obtener las herramientas para llevar a cabo su gestión empresarial. Es apropiado destacar que la Facultad votó por enmendar la misión del Colegio de Administración de Empresas para plasmar en ella el nuevo rol de proveer egresados capaces de contribuir al desarrollo del país mediante la creación y desarrollo de sus empresas. Esto claramente demuestra un cambio en la mentalidad de la Facultad y por ende un cambio en las acciones que permiten que esto tenga lugar. Ejemplo de esto es el establecimiento de la infraestructura para apoyar la gestión empresarial de los estudiantes, esto es, la estrategia de establecer un Centro de Negocios, un Centro de Innovación Tecnológica y un Centro de Apoyo Empresarial como maneras concretas de ayudar a los estudiantes a poner en marcha su gestión empresarial mientras cursan sus estudios en la universidad.

Retomando lo ilustrado en la Gráfica 3, vemos que en el ejemplo que hemos compartido, en términos generales, hemos logrado unos cambios en el desarrollo de una cultura más empresarial en el país. También hemos logrado un cambio en la forma de pensar en la universidad, la cual redefine, poco a poco, su rol como uno que incluye el desarrollo de empresarios y, por consiguiente, en la manera de pensar y de definirse la propia Facultad de Administración de Empresas, sus currículos y sus iniciativas de apoyo. Cada día más estudiantes de todas las disciplinas toman los diferentes cursos de la secuencia curricular empresarial. Nuestros egresados que son empresarios regresan a compartir sus vivencias empresariales para así contribuir al proceso de impactar a los nuevos alumnos. Estamos, pues, en otra etapa del proceso continuo antes descrito. Esta vez nos encontramos ante nuevos alumnos en el proceso de comenzar a explorar la posibilidad de insertarse en la gestión empresarial, ahora en un entorno dentro y fuera de la universidad mucho más conducente a la gestión empresarial del que existía en décadas pasadas.

No podemos pensar, sin embargo, que terminó el proceso, que la misión concluyó. El desarrollo del espíritu empresarial no termina, simplemente evoluciona, cada vez comenzando desde otro punto, en otro entorno, y con el reto de moverse a otro punto más dentro del proceso continuo que explicamos en la Gráfica 3. Para continuar con el ejemplo, volvemos al caso de nuestro país.

Ya explicamos los cambios en el entorno dentro y fuera de la universidad: los cursos que se ofrecen, los estudiantes que los toman y la infraestructura de apoyo a la gestión empresarial representan el nuevo punto de partida. La nueva realidad es que tenemos los cursos, pero los espacios resultan ser pocos para los miles de estudiantes que se podrían impactar. Aunque todos pueden tomarlos, la mayoría son estudiantes del Colegio de Administración Empresas, lo que deja una necesidad grande que atender para estudiantes de otras disciplinas. Tenemos una Facultad preparada para ofrecer los cursos, pero es poca para la demanda actual y potencial. La solución que puede saltar a la vista es añadir facultativos, para ofrecer más cursos y aumentar la oferta. Eso, aun en el mejor de los escenarios (que la situación económica no permite), no va a llenar por completo la necesidad. ¿Cómo, entonces, vamos del punto actual al punto deseado si no podemos implantar el plan que parece obvio? En eso precisamente consiste la cuarta lección que compartimos brevemente a continuación.

## El plan para desarrollar espíritu empresarial puede requerir de estrategias emprendedoras

Muchas veces, luego de tener claro el punto de partida tanto en el entorno como en la población meta a impactar y el cambio de mentalidad a que queremos llegar, el reto mayor consiste en el desarrollo e implementación del plan para llegar de un punto a otro. Esto puede ser cierto tanto en términos de presupuesto y recursos (no se va a tener todo lo que quisiéramos), tiempo (muchas veces la urgencia de lograr los resultados deseados exige acción inmediata y resultados a corto plazo), resistencia de parte de los componentes del entorno (incluidas las instituciones que tienden a mantener el statu quo), y resistencia de la población a impactar, entre otros. Como dice un buen colega: “No es fácil”.

Compartiremos lo que desarrollamos en nuestro caso antes mencionado, nuevamente a manera de ejemplo que pueda ilustrar los conceptos que presentamos. Estamos claros que lo que intentamos es aumentar el número de estudiantes que impactamos para que consideren la opción empresarial. También estamos

conscientes de que no vamos a tener el número de profesores y espacios en los cursos para impactar de esta manera a todos los estudiantes. Por ende, estamos reformulando la estrategia. No lo vamos a lograr mediante más espacios en los cursos. El nuevo reto es: ¿Cómo impactamos a todos estos estudiantes SIN que estos tomen los cursos? La estrategia actual es de cursos formales, enseñados por profesores del Colegio de Administración de Empresas, mayormente a estudiantes de empresas. El enfoque de los cursos formales gira alrededor del desarrollo de un plan de negocios que, en cierto grado, parte de la premisa de que el estudiante va a comenzar la empresa con el financiamiento que resulte de su plan de negocios.

Ahora añadimos como estrategia el infundir el espíritu empresarial a todos los estudiantes mediante un programa para “educar” de otra manera. Esto es: poner énfasis también en lo que hacemos para y con los estudiantes fuera del salón de clases, en brindarles oportunidades para el desarrollo del espíritu empresarial. El énfasis en esas iniciativas incluye una “Agenda Empresarial” que presenta una variedad de actividades encaminadas a proveer oportunidades de desarrollo de cultura empresarial entre los estudiantes. Se han preparado y presentado recursos de aprendizaje que permitan intervenciones breves, estratégicas y efectivas encaminadas a que el estudiante “descubra” que puede lograrlo, que puede emprender, inclusive de maneras autogestivas. También se produjo la publicación *Chispa Empresarial: reconociendo y haciendo realidad las oportunidades empresariales*, que presenta en lenguaje sencillo y con ejemplos bien conocidos el proceso de reconocer oportunidades empresariales y el de hacerlas viables, comenzando con lo que se tiene a mano. Todo esto se hizo para permitir al estudiante reconocer el emprendedor que ya existe en él y motivarle a emprender sin la necesidad de un préstamo, que en la mayoría de los casos no va a resultar ser una opción real para él.

Hay muchos planes en los que trabajamos para lograr este nuevo objetivo. Lo importante es puntualizar que ahora, a falta de recursos para más secciones de cursos formales, nos enfocamos en proveer mayores “experiencias empresariales” mediante las cuales nuestros estudiantes también se expongan fuera del salón de clases a la opción empresarial. En ese proceso estamos repensando muchas cosas. Ya no vemos que nuestro trabajo sea tanto “enseñar” en el salón de clases, sino permitir que los estudiantes descubran mediante experiencias empresariales fuera del salón de clases el desarrollo empresarial como opción real y digna de considerar y explorar durante sus años en la universidad, en preparación a una posible carrera empresarial.

## Resumiendo

Este escrito es el resultado de una introspección para analizar los resultados de las actividades pasadas en el esfuerzo por desarrollar el espíritu empresarial. Compartimos de manera resumida lo aprendido con el deseo de que sirvan de lineamientos a considerar al momento de analizar, desarrollar e implementar estrategias futuras para el desarrollo del espíritu empresarial.

Para lograr de manera eficiente el cambio de mentalidad es esencial tener claro cuál es la población a impactar. Hay que entender qué es lo que esa población tiene en su mente, cuál es su manera de pensar, cuál es su estado actual de ánimo al respecto. También debemos tener claro qué queremos lograr; cuál sería la situación ideal cuando termine nuestra intervención, o nuestra iniciativa. En otras palabras: a dónde queremos llegar. Con base en eso, entonces, debemos enfocar nuestros esfuerzos en diseñar e implementar un “plan de acción” que nos lleve del punto “A” al punto “B”. En el proceso de llevar a cabo el plan de acción, debemos evaluar el progreso para medir si estamos logrando los resultados deseados y, si así se requiere, hacer los ajustes de rigor.

La población a impactar (sean alumnos, dueños de pymes, oficiales de gobierno a cargo de política pública, etc.) vive, trabaja y se impacta de muchas maneras por todo lo que sucede en su entorno. De aquí la segunda gran lección: hay que entender y tomar en cuenta el contexto en que operamos. Este contexto nos ayuda a entender por qué la mente del cliente está en el punto “A” y a apreciar los retos y oportunidades que puede representar el llevar el cliente al punto “B”. También nos brinda asimismo a considerar en el proceso de diseñar, poner en marcha y evaluar el plan de acción.

Todo esto sucede dentro de un movimiento continuo. Esto es, tanto los individuos del grupo meta como el entorno donde estos se encuentran están en continuo movimiento. Y este gran dinamismo hay que tomarlo siempre en consideración en el proceso de diseñar e implementar planes para desarrollar el espíritu empresarial.

La Gráfica 3 resume todos los puntos antes mencionados e ilustra cómo este proceso continuo se desarrolla: en cada caso con la posibilidad de un nuevo entorno y de un nuevo punto de partida en la mentalidad de nuestro grupo meta. Todo esto requiere de un plan de acción particular, que tome en cuenta tanto al



entorno como al individuo a impactar, con la meta de llegar a una nueva mentalidad, a un nuevo nivel de desarrollo del espíritu empresarial.

Enfatizamos que el desarrollo de un espíritu empresarial, para ser sostenible, es un proceso que toma tiempo y debemos evitar la tentación de utilizar iniciativas “milagrosas” que nos lleven de un extremo al otro del proceso continuo brincando etapas.


El desarrollo del espíritu empresarial no termina, simplemente evoluciona, cada vez comenzando desde otro punto, en otro entorno, y con el reto de moverse a otro punto más adentro del proceso continuo que explicamos en la Gráfica 3.

La lección final que compartimos es que muchas veces el reto mayor consiste en el desarrollo e implementación del plan para llegar de un punto a otro. Ya bien sea esto en términos de presupuesto y recursos, tiempo, resistencia de parte de los componentes del entorno (incluyendo las instituciones que tienden a mantener el status quo), y resistencia de la población a impactar, entre otros.

En retrospectiva, lo aquí presentado puede parecer simplista. Cabe señalar, sin embargo, que el desarrollo del espíritu empresarial es un proceso largo, complejo y dinámico que hemos tratado de presentar de manera resumida y sencilla. Le invitamos a que haga usted la introspección relativa a su caso en particular.

Esperamos que tanto las lecciones aprendidas que compartimos como los ejemplos presentados sirvan de guía al lector para orientar sus acciones en favor del desarrollo del espíritu empresarial en su contexto particular. Éxito.

# El creador de empresa: ¿“un manipulador primitivo”?<sup>1</sup>



ALAIN FAYOLLE  
OLIVIER TOUTAIN  
*Francia*

## Introducción

En los últimos años han aparecido muchos trabajos que argumentan que el proceso de creación de una empresa está compuesto no sólo por elementos racionales sino por elementos no racionales que se escapan al estado del arte y que impiden que éste pueda ser enseñado y que sea posible establecer estructuras de apoyo para los empresarios. A comienzos de esta década un investigador estadounidense planteó esta teoría, al complementar el proceso clásico hipotético-deductivo con un mecanismo casi opuesto que llamó la “efectuación”.<sup>2</sup> Las implicaciones de este trabajo son variadas y afectan tanto los procesos de enseñanza como el acompañamiento para los creadores de empresa. La teoría de la efectuación permite redefinir una pedagogía basada en la construcción progresiva de competencias claves por parte de los aspirantes a ser empresarios, tales como: crear, imaginar, aprender a adaptarse, tomar decisiones y evaluar acciones.

En muchos artículos y revistas especializadas se expresa la hegemonía de un modelo de empresario racional, basado primordialmente en un principio determinístico que dice: “para crear mi empresa y convertirme de hecho en un buen empresario, debo dotarme de recursos adecuados”. Por lo tanto, la acción del creador de empresas consiste en encontrar las herramientas y métodos necesarios que le permitan hacer realidad un futuro predicho, mediante procesos mecánicos de causa - efecto.

---

<sup>1</sup> En el artículo original se titula: *Le createur d'entreprise est-il un "bricoleur"*.

<sup>2</sup> En el artículo original se habla de “*l'effectuation*”.

Según esta lógica, la receta del empresario exitoso debe estar escrita en algunos manuales o en internet, y con hacer sólo unos “clicks” del *mouse* del computador se podría obtener esa información. Una investigación que hemos efectuado nos permite diseñar la siguiente escena: “Usted quiere crear una empresa, tal como lo hacen diez millones de franceses, pero no sabe por dónde empezar ni qué debe hacer. Seguramente usted tiene muchas preguntas y espera que la guía de autoformación *Convertirse en Empresario* aporte las respuestas necesarias a todas sus preguntas, tanto existenciales como pragmáticas. En ella se proponen veinte etapas para lograr llegar a su objetivo: convertirse en empresario. Cada etapa es importante y condiciona el logro de las siguientes”.

Debemos hacernos ante todo la siguiente pregunta: ¿Realmente existe el empresario racional? En su teoría de la efectucción, Sarasvathy (2001), profesor e investigador de la Universidad de Virginia en Estados Unidos, pone en duda la utilización de un racionalismo simple basado en la predicción, pues considera que esto encasilla al empresario y al espíritu empresarial en un paradigma mecánico y estático dominado por la planeación y basado en previsiones muy inciertas. La investigadora estadounidense propone otra teoría con base en la cual ser empresario implica tener en cuenta un conjunto de decisiones dinámicas y múltiples interacciones y el empresario debe decidir si las asume. Las elecciones que hace el empresario para administrar sus actividades cotidianas dependen, en gran medida, de su capacidad de conciliar los recursos de que dispone con los posibles efectos generados por las acciones que decida acometer. La incertidumbre, el análisis constructivo del fracaso, la creatividad y la imaginación condicionan el tipo de acción empresarial y guían al empresario a tomar decisiones. De alguna manera y tomando una gran idea de Claude Lévi-Strauss, el empresario, lejos de ser un ente racional, manipula su proyecto empresarial y procede por intuición e inducción, en lugar de utilizar razonamientos analíticos contruidos sobre deducciones muy inteligentes.

De forma innovadora, la lógica de la efectucción propuesta por Sarasvathy es particularmente pragmática. Aparece en un momento en el cual el mito del empresario racional se instala como en un pedestal difícil de eliminar, pues nuestros profesores y nuestros sistemas de acompañamiento, para sólo citar estos dos actores, se basan en el análisis, la racionalidad y la planeación. Las perspectivas que la contribución de la profesora Sarasvathy ofrece generan una nueva oportunidad para progresar en la comprensión del fenómeno empresarial.

Antes de desarrollar las posibles implicaciones de estos postulados en los dominios de la enseñanza y el acompañamiento a los creadores de empresa y a los empresarios, retomaremos el análisis sobre el carácter innovador del empresario. Partimos de la teoría de que una representación simplificada de racionalismo que invada nuestra forma de pensar sin necesariamente contribuir al mejoramiento de la eficiencia en el uso de nuestros recursos, requiere que tomemos distancia de ella y que actuemos para desarrollar un aprendizaje empresarial.

## El empresario: Un actor más ordinario pero complejo

El artículo de William Gartner titulado “Who is an entrepreneur? is the wrong question” se constituye ciertamente en una de las contribuciones de referencia que anuncia un cambio profundo en la forma de interesarse en la creación de empresas y en el espíritu empresarial. Durante los años ochenta, Gartner encarna, en efecto, la corriente investigativa que propone tomar distancia de las tentativas múltiples, y en muchos casos improductivas, que pretenden identificar a cualquier precio características intangibles como la propensión al riesgo, la necesidad de independencia o la motivación al logro, como elementos susceptibles de discriminar a los empresarios de otros individuos no empresarios.

Sin embargo, esta nueva orientación no reduce en nada los aportes científicos que se inician en el siglo XVIII con los trabajos de Jean-Baptiste Say (1803) y de Richard Cantillon (1755), que observan y describen las cualidades marcadas del empresario en forma de comportamientos, responsabilidades y más genéricamente, de los roles sociales que aparecen como motores para el desarrollo económico, político y social de las nuevas sociedades industriales. Hoy, el análisis de las grandes corrientes de pensamiento muestra que el espíritu empresarial y la creación de empresas constituyen más un objeto de estudio proteiforme que una disciplina que dispone de un estatus reductor, evaluador, fijo e invariable (Verstraete et Fayolle, 2005). Así, algunos investigadores deciden orientar sus trabajos hacia el análisis de la organización emergente; otros, a la detección de oportunidades de empresa; otros, a la innovación y otros, a la creación de valor. Pero en la lógica de un fenómeno considerado como complejo, ninguna perspectiva prevalece sobre las otras. En ese contexto William Gartner desarrolla el estudio sobre la organización emergente y plantea como principio transversal que lo importante no es saber qué es un empresario sino saber cómo una persona se transforma en empresario. A partir de este punto

la cuestión del “cómo” se vuelve muy importante. Esto implica interesarse en el proceso a través del cual se operan los cambios de estado que contribuyen, poco a poco, al nacimiento de un contexto empresarial definido por la acción y los resultados que de ella se generan (Fayolle, 2007).

El empresario evoluciona, entonces, en un ambiente inestable, con su experiencia, con sus redes de contacto, con su educación social y familiar, con sus estados de ánimo, con sus aspiraciones; y participa activamente en la creación de un sentido empresarial del cual es actor y autor principal, pero que no le pertenece de manera total.

El empresario que se estudia hoy es muy diferente del empresario que se investigaba antes y que se describía como un ser ideal, un modelo a copiar y a reproducir.

## Creatividad contra la lógica predictiva

Los trabajos de Sarasvathy (2001-2002), quien tuvo una vida empresarial antes de comprometerse con la carrera académica, se inscriben en esta nueva dinámica. El empresario, entonces, evoluciona en un mundo complejo en el cual debe programarse y construir. En su artículo de referencia, *Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency*, Sarasvathy propone la teoría de la efectuación y la diferencia de la de causación. Sarasvathy explica que lo que diferencia las dos aproximaciones es la forma de hacer la selección: escoger entre dos medios no disponibles para crear un efecto particular (causación) o escoger entre efectos posibles utilizando un conjunto de medios particulares que están a disposición (efectuación). Un ejemplo tomado de la culinaria nos permite entender mejor este razonamiento: Yo puedo decidir preparar un plato cuya receta haya salido en un libro y salir a buscar todos los recursos necesarios (ingredientes y utensilios) para lograr que el producto final sea lo más cercano posible a lo indicado por el texto (forma, color, olor, sabor). Esto es la causación. Por otro lado, si en vez de ello yo abro las puertas de mi alacena y de mi refrigerador e imagino lo que podría hacer con los recursos disponibles y los efectos que sus múltiples combinaciones podrían generar (forma, color, olor, sabor), terminaré con un producto basado en el modelo de efectuación. Para resumir, en el primer caso yo inscribo mi acción en una lógica predictiva aplicando escrupulosamente una receta fija para realizar un futuro pre construido. En el segundo caso, yo

movilizo mi creatividad y mi imaginación para elaborar una coherencia entre los recursos de que dispongo, los efectos que deseo producir y la acción que resulta; en este caso, el control de mis actos se vuelve prioritario pues estoy intentando adaptarme a un futuro incierto.

## Contingencia y procesos de aprendizaje

Sarasvathy privilegia entonces la teoría de efectuación como una aproximación basada en la “*contingencia empresarial*”. Según esta aproximación, los empresarios comienzan con cuatro categorías de recursos que deben tener muy en cuenta:

- Lo que son y lo que conocen.
- Sus rasgos de comportamiento, gustos y competencias.
- Las corrientes de pensamientos que apoyan.
- Las redes a las cuales pertenecen.

Estos recursos, calificados como “primarios”, se combinan con las contingencias<sup>3</sup> para crear un efecto que no se puede predecir pero se construye. En este sentido, la toma de decisiones constituye un engranaje esencial que permite accionar esta combinación. Además de los recursos citados arriba, esta aproximación permite tener en cuenta:

- Un conjunto de efectos posibles engendrados por las aspiraciones del empresario.
- Las limitaciones generadas por los efectos posibles.
- Los criterios de escogencia que explican la selección de los efectos.

Estableciendo la contingencia en el corazón de la comprensión de los procesos empresariales, Sarasvathy introduce la idea simplificadora que consiste en predecir el futuro utilizando una racionalidad controlada por un conjunto de recursos y herramientas. De la misma manera, la intuición, el olfato, el ingenio y la suerte. En resumen, todo lo que puede y debe calificarse como no aceptable por el empresario racional es defendido por la teoría de la efectuación, que establece como protagonistas la creatividad, la acción y la imaginación.

---

<sup>3</sup> La palabra “contingencia” aparece con el sentido de “algo que puede ocurrir, pero no necesariamente”. Contingencia designa eventos fortuitos, imprevisibles (Rey, 1998).

Pero en este caso, ¿debe desaparecer la racionalidad en la comprensión del empresario y de sus actos? O, en otros términos, ¿es qué la efectuación es una variante de la selección racional? En el movimiento de las corrientes sobre el pensamiento complejo y el constructivismo, Sarasvathy defiende la tesis de una racionalidad de múltiples caras. La efectuación no elimina la racionalidad predictiva, representada por la causación, sino que ayuda a diversificar la noción de racionalidad y representa un proceso racional para actuar en situaciones complejas dominadas por la incertidumbre. La imaginación y la creatividad son consideradas como recursos para la acción y en este contexto la efectuación no se interesa exclusivamente en los recursos individuales existentes, sino más bien en aquello que da valor a las cosas, es decir, a la cuestión de cómo el empresario busca la manera de crear valor a partir de recursos que posee en un momento dado. La posición defendida por Sarasvathy no es, entonces, la de hacer referencia a un proceso aleatorio, imposible de definir y desprovisto de toda racionalidad. La efectuación que se propone está íntimamente ligada a los principios de enseñanza y a los procesos de aprendizaje, de la misma manera que a las incidencias prácticas de éstos.

En un contexto en el cual la creación de empresas y la cultura empresarial representan una situación fundamental para el desarrollo de la actividad social y económica de nuestra sociedad, la contribución de Sarasvathy para el desarrollo de la enseñanza y el aprendizaje se puede considerar esencial. Más allá de las nuevas perspectivas que se proponen, el uso de la efectuación nos ofrece la ocasión de alejarnos del riesgo de un aprendizaje empresarial en el cual los medios o recursos enseñados hacen, en algunos casos, que se olvide la finalidad buscada.

## El plan de empresa: la ilusión de un futuro controlado

El aprendizaje empresarial es una práctica relativamente reciente. Aparece en Francia, con el nacimiento de los primeros servicios de acompañamiento a las víctimas del desempleo en masa de los años ochenta, que deseaban encontrar una solución a su problema de empleo lanzándose a la creación de empresas. Progresivamente, estos acompañamientos originados siempre en el mundo empresarial, desarrollan métodos y herramientas que permitan dar respuestas a las necesidades de los futuros intentos empresariales. Entre todas estas aproximaciones, rápidamente el “plan de empresa” se vuelve el epicentro del aprendizaje empresarial y se difunde en todos los continentes tanto del lado del acompañamiento a los creadores de empresa, como del lado de los formadores y capacitadores. Hoy en

día esta orientación es objeto de críticas virulentas cada vez mayores, no por lo que el plan de empresa es sino por lo que se hace con él (Gumpert, 2003 ; Honig, 2004 ; Lange *et al.*, 2006 ; Karlsson y Honig, 2009).

En la primera época de su vida el plan de empresa fue concebido como un medio muy eficaz para que una persona que quería emprender su carrera empresarial analizara el desarrollo de su proyecto (Gumpert, 1990). En esta óptica, el aporte principal del capacitador estaba enfocado a facilitar el trabajo de construcción de conocimientos del individuo que se aventuraba en un mundo profesional que poco conocía. Si lo comparamos con un viajero que llega a tierra desconocida, el futuro empresario aprende a descifrar el ambiente que lo rodea y los intentos explícitos o no de los numerosos interlocutores socioeconómicos. El plan de empresa ofrece de esta manera la posibilidad de organizar, en forma dinámica y formal, los conocimientos acumulados para luego llevar a cabo la acción. Este instrumento de aprendizaje compone la caja de herramientas del capacitador y del formador en su proceso de ayudar a la persona que está en la posición de aprendiz de empresario.

Sin embargo, a lo largo de la evolución de las prácticas de acompañamiento y de los programas de enseñanza el plan de empresa se convirtió en más que una herramienta pedagógica. En su interior, la teoría de la causación domina los razonamientos tanto del capacitador como del aprendiz en la búsqueda de un racionalismo seguro y legítimo (Honig, 2004). Por ejemplo, en esta tendencia los capacitadores en estudios de mercado desarrollan técnicas para obtener informaciones supuestamente objetivas, en las que los clientes, los proveedores y los competidores potenciales se convierten en interlocutores exteriorizados, estáticos e independientes los unos de los otros. En esta lógica, la obtención de datos racionales, pertinentes al ambiente, condiciona fuertemente el éxito del plan de empresa y, por ende, del proyecto que debe servir para convencer a los potenciales inversionistas que harán la evaluación del plan.

La realización del plan de empresa, que significa la concretización en un documento de las características principales de la empresa, se convierte entonces en el objetivo principal por alcanzar, de común acuerdo entre el capacitador y el aprendiz. Así, el plan de empresa que al comienzo había sido identificado como un medio para aprender, se convirtió en el objetivo final buscado; y el aprendizaje del individuo se aleja progresivamente del plan de empresa y se convierte, paradójicamente, en una limitante suplementaria y en un elemento indispensable



que permite convencer a la persona de su oportunidad empresarial. Como vemos, estamos bien lejos de la función original. Claude Ananou no duda en afirmar que el plan de empresa sirve para pensar en el pasado y para imaginar el futuro sin pensar el presente. La lógica de un futuro predicho se dibuja en una cifra provisional, argumentada por sus datos racionales provenientes del estudio de mercado; o sea, el mito de un futuro controlado domina las conciencias.

En este contexto Sarasvathy ofrece, con su teoría de la efectuación, nuevas perspectivas centradas en el desarrollo de un razonamiento empresarial basado en el aprendizaje del control de sus actos empresariales, y focalizando su atención en la noción de contingencia empresarial, lo cual conduce a considerar que el empresario está en una evolución permanente en un entorno inestable en el cual él debe al mismo tiempo adaptarse y proyectarse. El desarrollo de estas capacidades conduce, por consecuencia, a redefinir las prácticas de enseñanza y de acompañamiento hacia el desarrollo de disposiciones cognitivas del individuo útiles para la carrera empresarial. Esto implica facilitar la adquisición de métodos que permitan adquirir información, a partir de la base de conocimientos propios,<sup>4</sup> del saber entender los lenguajes de mundos diferentes (los mundos de las finanzas, de la administración, de los proveedores, de los clientes...), del aprender a evaluar los efectos producidos por sus propias acciones. En este tema, Sarasvathy define las cuatro principales reglas para el buen uso de la efectuación:

- Las decisiones que crean más opciones para actuar en el futuro (separando los errores que engendran), en comparación con aquellas que priorizan los resultados esperados en el presente.
- Las alianzas estratégicas de los análisis competitivos.
- La explotación de las contingencias frente a aquellas del saber preexistente.
- El control de un futuro imprevisible más que la previsión incierta de éste.

Si retomamos nuestro ejemplo de la enseñanza de la investigación de mercados, la teoría de la efectuación expresa y fomenta el aprendizaje empresarial por la acción. Aprender a realizar un estudio de mercado se basa en contextualizar al aprendiz, por ejemplo, para realizar el lanzamiento de un producto en el mercado

---

<sup>4</sup> Aquello que Piaget llama generalmente los esquemas cognitivos que se forman a partir de la experiencia, de la acumulación de conocimientos de la educación y del entorno familiar y social.

sin que disponga de recursos para ello. En este caso, las contingencias pueden limitar y suministrar oportunidades, pero no dictan el curso de las consecuencias de la toma de una decisión efectiva. La efectuación fomenta entonces el desarrollo de una creatividad limitada, en un lógica no predecible de los efectos engendrados por la decisión del aprendiz.

## Efectuación y aprendizaje

La teoría de la efectuación no constituye una ruptura pero sí una vía complementaria a aquello de los aportes del modelo de causación. Esta teoría se apoya sobre contribuciones científicas anteriores, particularmente en la teoría de la complejidad, ilustrada por los trabajos de Edgar Morin (1990), y en la del constructivismo –que indica que la realidad es una construcción social que se opera a medida que se avanza–, encarnada en Francia principalmente por Jean-Louis Lemoigne (2001, 2002, 2003) y Marie-José Avenier (2000). De la misma manera, la efectuación no es un proceso aleatorio sino que está íntimamente ligado a los principios de aprendizaje y enseñanza. Los trabajos de los científicos que han contribuido ampliamente al desarrollo de las pedagogías activas, se interesan en las consecuencias de la efectuación, las cuales han sido poco exploradas, hasta este momento, en el campo de las prácticas de formación y acompañamiento de los empresarios. Vale la pena mirar los trabajos dirigidos por Piaget (Dolle, 2005), Bruner (1960) y Ausubel *et al.* (1978) sobre la construcción cognitiva de conocimientos, y también aquellos de Roger, Lewin y Kolb sobre el aprendizaje experiencial o experimental (Page-Lamarche, 2004).

En el mundo de la enseñanza, ayudar al aprendiz a hacer sus elecciones y a tomar sus decisiones para aprender a controlar mejor sus actos en el futuro incierto requiere de perspectivas pedagógicas que se traduzcan en experimentos cada vez más numerosos. Honig (2004), que critica abiertamente el uso abusivo del plan de empresa en la enseñanza del espíritu empresarial en los Estados Unidos, propone, por ejemplo, poner a disposición de sus estudiantes unos módulos temáticos básicos que no tengan un orden ni una fecha de entrega preestablecidas y a partir de los cuales el aprendiz se convierte en un actor decisorio. En Finlandia, la Team Academy, creada por Partanen, propone a sus bachilleres experimentar durante tres años en una situación real la vida de una empresa con la perspectiva de que vivan activamente su aprendizaje, y este proceso es calificado y permite obtener la licencia oficial en Administración de Empresas. En Francia, Verzat

(2009) propone orientar el aprendizaje del espíritu empresarial desarrollando una postura de formador/capacitador - acompañador que tiene como objetivo insistir en la formación práctica ubicada entre el pensamiento y la acción. El objetivo es, entonces, ayudar al aprendiz a desarrollar un saber autónomo y permitirle construir sus proyectos en un mundo económico complejo en el cual la adquisición de la información establece menos dificultades que la adaptación al cambio. En este caso, las experiencias prácticas se desenvuelven como la operación Temps Forts , conducida por el Instituto para la Cultura Empresarial de la Universidad Católica de Lille, basadas en el principio de la organización de reuniones en tiempo real entre estudiantes y empresarios que están viviendo eventos difíciles que los obligan a reaccionar y adaptarse.

Generalmente, las herramientas como el método de casos, la pedagogía por proyectos o de solución de problemas (que nacen en las ciencias de la educación), son los medios coherentes y pragmáticos que pueden ser eficaces para el desarrollo de nuevas formas de aprendizaje empresarial, con la condición de no sustituir los objetivos pedagógicos fijados anteriormente. En este contexto la teoría de la efectuaación ofrece la oportunidad de definir mejor los objetivos pedagógicos buscados con un aprendizaje empresarial basado en la construcción progresiva por parte del aprendiz de competencias claves como crear, imaginar, desarrollar capacidades de adaptación, saber tomar decisiones y evaluar sus acciones.

## Conclusión

Nuestra contribución es mostrar que el dominio del campo empresarial evoluciona al paso de los nuevos conocimientos que lo irrigan. Las implicaciones de las investigaciones recientes sobre las prácticas y capacidades de los empresarios son numerosas y revolucionarias en materia de enseñanza, de formación y de acompañamiento de los creadores de empresa. La idea de un proceso completamente racional o racionalizable desaparece y deja el lugar a las concepciones y aproximaciones más ricas y más cercanas a la complejidad de las situaciones en juego. El creador de empresa aparece más como un actor que confronta la incertidumbre y los aspectos aleatorios que no puede controlar. Una de sus armas es, entonces, su capacidad de hacer muchas cosas con los medios que tiene en un momento dado.

Para dar respuesta a nuestra pregunta inicial podemos concluir que los creadores de empresa son entonces, *manipuladores primitivos*. De una cierta manera

sí, cuando esta expresión se refiere a la noción de manipulación de elementos de Claude Lévi-Strauss (1962), como una forma de inteligencia práctica utilizada por los primeros hombres o por los pueblos que se llaman “salvajes” o por aquellos individuos que se organizan hoy en día con los medios disponibles, o sea aquellos que han sido conservados, a veces contra toda lógica de utilización previa, con la idea de que pueden llegar a ser útiles algún día. Así mismo, nos hace falta entonces comprender mejor en este campo heterogéneo qué es la creación de empresas en algunas situaciones y en algunos contextos en que la artesanía/la efectucción se imponen en detrimento de otras aproximaciones. Del mismo modo conviene, en el seno del mismo proceso, controlar mejor los momentos en el que el empresario artesano está al mando y aquellos en los cuales es el empresario/ingeniero el que debe preocuparse por la búsqueda y la asignación de los medios adecuados.

## Bibliografía

- Ananou C. (2007) “Faut-il brûler les plans d'affaires?” *V Congreso Internacional de la Academia del Entrepreneurship*. Sherbrooke.
- Ausubel D., Novak J., Hanesian H. (1978). *Educational Psychology: A Cognitive View* New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Avenier M. J. (2000). *Ingénierie des pratiques collectives, La Cordée et le Quatuor*. Paris: Ediciones l'Harmattan.
- Bruner J. (1960). *The Process of Education*. Harvard University Press.
- Cantillon R. (1755 / 1931). *Essai sur la nature du commerce en général*. London : MacMillan.
- Dolle J. P. (2005). *Pour comprendre Jean Piaget*. Editions Dunod.
- Fayolle A., (2007). *Entrepreneurship and New Value Creation. The Dynamics of the Entrepreneurial Process*. Cambridge University Press.
- Forces, *Votre parcours de formation pour devenir entrepreneur*, [http://www.forces.fr/\\_Include/wpFichiers/Boutique/1/Documents/6/Plan%20Guide%20Devenir%20entrepreneur.pdf](http://www.forces.fr/_Include/wpFichiers/Boutique/1/Documents/6/Plan%20Guide%20Devenir%20entrepreneur.pdf), consulté le 10 novembre 2008.
- Gartner W.B. (1988). “Who is an entrepreneur ? Is the wrong question”. *American Journal of Small Business*. Spring. Páginas 11-32.
- Gumpert D. E. (1990). *Guide to Creating a Successful Business Plan*. Boston: Inc. Pub..
- Gumpert D. E. (2003) *Burn Your Business Plan!: What Investors Really Want from Entrepreneurs*. Needham: Lauson Publishing.
- Honnig B. (2004). “Entrepreneurship education : Toward a model of Contingency-Based Planning”. *Academy of Management Learning and Education*. 2004, Vol. 3, Páginas 258-273.

- Karlsson T., Honig B. (2009). "Judging a business by its cover: An institutional perspective on new ventures and the business plan". *Journal of Business Venturing*. 24(1), Páginas 27-45.
- Lange j., Mollow a., Pearlmutter m., Singh s., Bygrave w., (2006). *Pre-start-up formal business plans and post-start-up performance: a study of 116 new ventures*. Wellesley: babson college.
- Lemoigne J.L. (2001). *Le constructivisme, Tomo 1: Les enracinements*. L'Harmattan. Paris.
- LEMOIGNE J.L. (2002). *Le constructivisme, Tome 2: Epistémologie de l'interdisciplinarité*. L'Harmattan, Paris.
- Lemoigne J.L. (2003). *Le constructivisme, Tomo 3: Modéliser pour comprendre*. L'Harmattan, Paris.
- Levi-Strauss C., (1962), *La pensée sauvage*. Plon.
- Morin E. (1990). *Introduction à la pensée complexe*. Editions du Seuil. Paris.
- Page-Lamarche V. (2004). *Styles d'apprentissage et rendement académique dans les formations en ligne*. Thèse de doctorat en sciences de l'éducation, Université de Montréal.
- Rey A. (1998). *Dictionnaire historique de la langue française*. Editions Dictionnaires Le Robert, Paris.
- Sarasvathy S. D., (2001). *Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency*. The Academy of Management review, 26, 2, pp. 243-263.
- Sarasvathy S. D., Dew N. (2002). *What effectuation is not: further development of an alternative to rational choice*. Entpap 13744.
- Say J.B. (1803 / 1964). *Traité d'économie politique*. New York: Kelley.
- Verstraete T., Fayolle A. (2005). *Paradigmes et entrepreneuriat*. Revue de l'entrepreneuriat. 4(1).
- Verzat C. (2009) "Un seul métier, trois dimensions". *Revue L'Expansion Entrepreneuriat*. No. 2, Páginas 60-63.