

## LAS CARACTERISTICAS EMPRESARIALES Y SU DESARROLLO EDUCACIONAL

Rodrigo Varela V., Ph.D.  
Director  
Centro de Desarrollo del Espíritu  
Empresarial - ICESI  
Cali, Colombia

### 1. INTRODUCCION

Los últimos años de la Década Perdida de América Latina han mostrado una tendencia significativa y favorable a la modificación de los patrones educacionales, y una frase acuñada en el nacimiento del Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial del ICESI: "Eduquemos para el trabajo y no solo para el empleo", ha sido la filosofía que ha guiado mucha de la acción tanto del ICESI, como de muchas otras instituciones latinoamericanas que la han acogido como elemento orientador de sus transformaciones.

Esta variación del foco educativo, que desafortunadamente todavía no es compartida por la totalidad de las universidades e instituciones universitarias del Continente, y que de pronto no hemos logrado que permee al resto del sistema educativo, es la base para producir los cambios estructurales que la cultura latinoamericana requiere para poder enfrentar efectivamente los retos del desarrollo y la solución real de las necesidades más apremiantes de nuestros pueblos.

Ya no existen dudas sobre si se debe o no enseñar espíritu empresarial, ni si son formables o no las características empresariales, pero quedan todavía dudas significativas sobre cuál debe ser el proceso educacional que se debe seguir para poder producir esa mentalidad, o espíritu empresarial, o sea, esa fuerza vital, esa capacidad de realización, ese deseo de

superación y progreso, esa habilidad creadora e innovadora, esa facilidad de administración de recursos, ese coraje para enfrentar situaciones inciertas, esa actividad mental que los orienta positivamente al éxito, esa aceptación del cambio, esa convicción de confianza en sus facultades, esa capacidad para integrar muchos hechos y circunstancias para tomar decisiones con información incompleta.

Con el propósito de proponer un esquema, lógico para América Latina, se planteó esta investigación que parte de varios elementos centrales como son:

- a) Características del Empresario
- b) El proceso Empresarial
- c) Esquemas Educativos

y que busca únicamente motivar entre ustedes el deseo de identificar sus propios caminos, adaptados a las realidades de sus instituciones, de sus estudiantes y de su medio ambiente o cultura empresarial. No podemos en Educación Empresarial cometer el error craso que hemos cometido en la Educación Administrativa de trasladar olímpicamente las ideas, métodos, conceptos, teorías y herramientas desarrolladas para culturas diferentes a la nuestra, 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, tiene que darse en un marco cultural específico y en un medio ambiente real. Estas condiciones de entrada del sistema establecen las

restricciones que se tienen al formular el proceso educativo y las variables que se deben modificar para poder lograr los resultados buscados.

## 2. CARACTERISTICAS EMPRESARIALES

Indudablemente la finalidad de la educación empresarial es producir empresarios y ello implica generar en personas: características, actitudes, habilidades, atributos, conocimientos, destrezas, valores, creencias e ideas especiales que los diferencien de los no empresarios y que les permitan a esos empresarios acometer una carrera empresarial con mayores probabilidades de éxito. Por lo tanto, si conocemos estas especificaciones de salida, estaremos partiendo de algo lógico como base del diseño educacional.

El empresario ha sido estudiado desde hace muchos años, y todos los pensadores empresariales han producido perfiles y/o listas de cualidades, y/o atributos, y/o conocimientos, y/o habilidades, y/o motivaciones, etc., y con el correr de los años se han ido sistematizando y se ha pasado de las posiciones conceptuales a información empírica de cubrimiento mundial. Los últimos 20 años de renacimiento empresarial han enriquecido el conocimiento del empresario como persona humana. Desde las investigaciones de Hornaday en los albores de 1970 hasta las investigaciones de Scheinberg et al de 1988, diferentes investigadores, académicos, firmas de consultoría, etc., han tratado de producir un perfil empresarial.

Para esta conceptualización se tomaron los trabajos de:

R. Varela V., 1990

---

Hornaday, Ronstadt, Timmons, Welsh & White, Mancuso, como trabajos de la cultura norteamericana; de Gibbs como cultura inglesa; de Gasse como cultura canadiense francofila; de Patel como cultura indú; de Varela como cultura colombiana; de Scheinberg como muestra de 15 países, y de McBeer como firma de consultoría internacional sobre el tema.

Una de las dificultades que se tienen al revisar una literatura tan variada como esta, es que muchas veces las variables analizadas por todos los autores no son las mismas, que se mezclan características de la persona o de su personalidad con características ambientales que afectan o han afectado su personalidad, se confunden características de comportamiento con intelectuales y con físicas; se intercambian valores, creencias e ideas con conceptos y habilidades; se expresan conceptos similares con vocablos diferentes, etc.

Al recoger las variables indicadas por estas 11 referencias, muchas de las cuales ya eran sintetizaciones de muchos estudios anteriores (por ejemplo Timmons indica que su trabajo se basa en más de 50 estudios previos) se pudo formular una lista de unas 75 entradas; las cuales luego de un proceso de uniones e integraciones se pudo recortar a las 41 entradas indicadas en la Tabla No. 1, en la cual aparecen agrupadas en cuatro categorías que se consideran apropiadas para el análisis del problema: Factores Motivacionales, Características de Comportamiento, Características Físicas, y Características Intelectuales. Se debe tener muy claro que estas cuatro categorías no son mutuamente excluyentes y que muchas de las aquí denominadas como

características de comportamiento son manifestaciones o de los factores motivacionales o de las características intelectuales y viceversa.

TABLA NO. 1

CARACTERISTICAS EMPRESARIALES

FACTORES MOTIVACIONALES

Necesidad de logro  
Necesidad de aprobación  
Percepción de los beneficios económicos  
Necesidad de desarrollo personal  
Necesidad de independencia  
Necesidad de escape

CARACTERISTICAS DE COMPORTAMIENTO

Liderazgo/Capacidad fuerte de persuasión  
Toma de iniciativa  
Versatilidad/Flexibilidad  
Honestidad/integridad y confiabilidad  
Búsqueda de la verdad y de información  
Capacidad de conseguir recursos  
Tolerancia de la ambigüedad, de presión y de incertidumbre  
Relaciones/Redes  
Sentido de urgencia/Tiempo muy valioso  
Orientación hacia la oportunidad  
- Compromiso total/determinación/perseverancia

Orientación hacia metas específicas  
Responsabilidad personal  
Humor  
Centro de control interno/Confianza en sí mismo/Noción de  
suficiencia de sus capacidades  
Baja necesidad de poder y status  
Capacidad de decisión  
Estabilidad emocional  
Atraídos por retos, no por riesgos/Corren riesgos moderados  
Optimistas  
Competencia consigo mismo  
Planean con límites de tiempo  
Exigen eficiencia y calidad  
Planifican y hacen seguimiento sistemáticamente

#### CARACTERISTICAS FISICAS

Energía  
Buena salud  
Trabajan duro

#### CARACTERISTICAS INTELECTUALES

Creatividad/Imaginación/Innovación  
Conocimiento del negocio  
Capacidad de solución de problemas  
- Realismo  
- Inteligencia/habilidad conceptual  
Capacidad de analizar el ambiente/Visión comprensiva de los  
problemas

Estos factores fueron cruzados con las listas y perfiles de las 11 investigaciones usadas de base, con el propósito de detectar aquellos aspectos en los cuales los diversos autores coinciden con mayor frecuencia (ver Anexo No. 1). Este análisis nos llevó a la identificación de los 16 factores básicos indicados en la Tabla No. 2; en la cual como se puede ver, se han hecho algunas agrupaciones adicionales:

## TABLA NO. 2

### CARACTERISTICAS BASICAS DEL EMPRESARIO

#### FACTORES MOTIVACIONALES

- Necesidad de Logro
- Necesidad de Independencia/Autonomía

#### CARACTERISTICAS DE COMPORTAMIENTO:

- Liderazgo/Capacidad fuerte de persuasión
- Toma de iniciativa
- Honestidad/Integridad/Confiabilidad
- Tolerancia de: incertidumbre, ambigüedad y presiones
- Buenas relaciones con empleados y con medio ambiente
- Compromiso total/determinación/perseverancia
- Orientación hacia metas específicas
- Centro de control interno/Confianza en sí mismo/Noción de suficiencia de sus capacidades
- Atraídos por retos no por riesgos/corren riesgos moderados

CARACTERISTICAS FISICAS:

- Nivel energético muy alto
- Capacidad de trabajo muy alta

CARACTERISTICAS INTELECTUALES:

- Creatividad/Imaginación/Innovación
- Conocimiento del negocio/Experiencias
- Capacidad de solución de problemas

Aunque los factores o características incluídas en la Tabla No. 2 son los que presentaron mayores frecuencias en la revisión de estas 11 investigaciones (ver Anexo No. 1), es posible que un educador empresarial decida involucrar o excluir cualquier otra característica o factor antes de iniciar su proceso de diseño curricular, por considerar que es importante para su entorno empresarial.

Estas variables básicas también deben servir para iniciar procesos investigativos en cada comunidad empresarial, de forma tal que se inicie el proceso de diseño curricular con las bases más sólidas que sea posible dentro de la realidad ambiental en que se mueva cada comunidad.

Es importante anotar que intencionalmente se eliminaron de este estudio las características circunstanciales que muchos de las investigaciones presentan sobre aspectos como: distribución de edades actuales y al iniciar, nivel educativo, actividad de los padres, estado civil, sexo, raza, sector, número de fracasos

empresariales, fuentes de inspiración, fuentes de financiación, estrategias usadas, etc., pues se consideró que ellos son de naturaleza variable de país a país y de época a época, y que son mas resultados de las características y del ambiente que causas propiamente dichas. Por ejemplo es apenas normal que en los últimos años el número de mujeres empresarias presente una tasa de crecimiento superior a la de los hombres, e igual con otros grupos sociales que por mucho tiempo fueron discriminados; es normal que los empresarios de ahora presenten mayor nivel educativo y mayor proporción de divorcios que los empresarios estudiados hace 20 años; es lógico que las condiciones de financiación cambien en el tiempo y que las estrategias competitivas lo hagan. Es entendible que en aquellas culturas en las cuales se provee educación empresarial a los jóvenes, la edad de inicio de empresas sea menor, etc.

Estas características circunstanciales deben ser analizadas muy cuidadosamente por cada educador con su propia región para que sean tenidas en cuenta en todos los procesos de análisis y evaluación del ambiente y la cultura empresarial y sean enfrentadas en las diversas áreas del proceso educativo.

Muchos de ustedes estarán pensando dos cosas:

- a) ¿Es esa lista válida para mi país, mi cultura, mi región y mi circunstancia?
- b) ¿Y qué hago con esta lista?

La respuesta a la primera pregunta es obvia, no sé si es válida

para cada uno de ustedes, y por eso lo que ella busca es que por favor no acepten como válida cualquier lista o teoría producida en cualquier país, pues ella puede no ser válida para su entorno; y por lo tanto los invito a todos a investigar su propia realidad empresarial y no cometer errores tan delicados como los que estamos viendo en que se acepta que todo es motivación y que motivación es McClelland y se cree que así se formarían profesores universitarios de espíritu empresarial; o los que creen que todo es innovación o toma de riesgos, o cualquier otra característica etc.

¿Qué hacer con la lista? es la pregunta importante, pero no con la lista de este artículo, sino con la lista que cada uno de ustedes encuentre.

Veamos cómo se podría trabajar con esta lista, para que ella les sirva de guía

AREA MOTIVACIONAL: En esta zona, que debe estar al comienzo del proceso de formación empresarial se deben dar al estudiante los elementos básicos que lo motivan a pensar en un cambio de su trayectoria de vida, se debe buscar lograr 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 evento y 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 que existen, y diferenciar la contribución de cada una de ellas a los distintos factores motivacionales: logro, independencia,

autonomía. 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 lógicamente, que ser empresario es un camino útil, sano, provechoso y benéfico, habremos logrado su motivación.

AREA DE COMPORTAMIENTO: Esta es la zona más difícil del proceso, pues implica intervenir en el interior del estudiante, en su modo de ser y de percibir, y es aquí donde se equivoca la idea de que un curso o un seminario sobre Espíritu Empresarial es suficiente; pues como dicen algunos profesores tradicionales, "todo lo de espíritu empresarial se enseña en otros cursos". La verdad es que las ideas, valores, actitudes, tratos, etc. que requiere el empresario van en muchos casos en contravía con el sistema educativo tradicional. Por esto una educación empresarial exige un trabajo integral a lo largo de todos los estudios en que los distintos cursos refuercen ciertas actitudes. En este sentido y tomando la lista de la Tabla No. 1 es necesario incluir en el currículo actividades muy específicas como las siguientes:

- Seminarios y talleres para el desarrollo de las características de liderazgo. No se trata aquí de contar qué es liderazgo y su importancia, se trata de buscar que el estudiante se vuelva líder.
- Permanente exigencia al estudiante de entrenarse en vender sus ideas, en hacer presentaciones, en mejorar su capacidad de persuasión, en el contenido de sus presentaciones, en

la forma de hacerlos, en el uso de medios audiovisuales. El ejercicio de venta de su idea al grupo, la defensa de su plan de negocio, la presentación y discusión de artículos y lecturas son básicos para este proceso.

- Hay necesidad de sacar al estudiante de su presencia pasiva en el salón de clase y orientarlo a que tome la iniciativa en la dinámica y orientación de las clases y de actividades interuniversitarias. Los ejercicios de realizar negocios, de buscar ideas, de buscar empresarios, de investigar, de preparar presentaciones y hacerlas, de hacer depender la clase en una proporción significativa de él y de sus acciones e iniciativas, va a mejorar esta condición. Otra acción importante es darle la responsabilidad por el resultado de sus actos e incentivarle a que se arriesgue a tomar la iniciativa, que sea activo y no reactivo.
  
- Uno de los aspectos más novedosos de la educación empresarial es la formación de valores éticos en el estudiante, que le permitan enfrentarse al mundo real con su propio código y no sea víctima de las imposiciones que el sistema le establece. Aquí se requiere más que un análisis tradicional filosófico de la ética o el estudio de un código particular de ética, recurrir al análisis de situaciones de compromisos empresariales éticos y darle al estudiante la posibilidad de tomar sus posiciones personales. Es básico que el estudiante perciba la importancia de una conducta honesta e íntegra en el mundo de lo negocios.

- La educación tradicional ha buscado siempre que el estudiante trabaje con verdades absolutas, con situaciones de tipo binario y que su proceso decisorio esté basado en hechos cuantificables totalmente y en gran medida determinísticos. Aquí tenemos que acostumbrarlos a tomar decisiones con información incompleta, limitada, ambigua, cualitativa e incierta; y más difícil aún entrenarlos en la justificación positiva de esas decisiones. Esta orientación implica reforzar los conocimientos de Teoría de Decisión, recurrir a simulación, hacer que "jueguen", que usen 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 tan o más importante que el "Know-how" es el "Know-who", y por lo tanto hay que reforzar en los estudiantes el conjunto de red de conocidos, la importancia de las relaciones interpersonales como elementos facilitadores del proceso empresarial. En este sentido el hacerlo recurrir a sus redes informales y formales para búsqueda de ideas, para identificación de empresarios, para la consecución de información, para la identificación de recursos financieros y clientes para sus negocios reales, la realización de negocios en grupo, los ejercicios de integración extra curricular, la elaboración de planes de negocio en grupos, etc., son mecanismos de fortalecimiento de dichas relaciones. Adicionalmente, la existencia de grupos universitarios empresariales o clubes

de empresarios, la realización de ferias, exposiciones y congresos como este son todos mecanismos de fortalecimiento y expansión de las redes.

- Muy desde el comienzo del proceso de formación empresarial hay que desarrollar en el estudiante 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 dichas metas. En este aspecto las visitas de empresarios que cuenten todos los tropiezos que tuvieron pero cómo los superaron básicamente a través de perseverancia, compromiso y determinación de lograr las metas establecidas, es tal vez la mejor manera de fortalecer estos valores. Los profesores deben también 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 que el proceso educativo debe tener es dar al 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 a un problema real y encontrarle solución. Los profesores del 3.5 político, hacen una pobre contribución a este concepto educativo básico, pues el primero que sabe que le están regalando el curso es el estudiante, que de pronto lo "agradece" pero sabe que por ese lado del toro, no podrá nunca torear con confianza. Necesitamos crear en el estudiante la convicción de que todo lo que tenga, lo ha logrado él, y no

que se lo hemos regalado. Esto reforzará su concepción de centro de control interno y le dan confianza en sí mismo y una noción de suficiencia de sus capacidades. Hay sí que distinguir centro de control interno de "orgullo enfermizo", pues este último es una pobre coraza a 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 evitar al estudiante todo tipo de riesgos, por el temor de 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 nunca se equivocará. Esa educación que elimina la iniciativa por el temor del fracaso también elimina la posibilidad del éxito. En educación empresarial tenemos que buscar que los estudiantes se equivoquen y que no sean paralizados por ello, que aprendan de sus errores, y que aprendan a enfrentar situaciones de riesgo y a sufrir las consecuencias. Debemos recordar un refrán muy antiguo, el que no arriesga un huevo no tiene nunca un pollo.

Existen muchas materias en que se puede promover la actitud al riesgo, pero la probabilidad, la investigación de operaciones, los juegos gerenciales, las simulaciones son indudablemente los mejores instructores para este proceso. Los juegos en actividades extra curriculares son otro elemento importante y existen ejercicios para medir y desarrolla la propensión a riesgos moderados.

AREA FISICA: La mayoría de los muchachos que recibimos en la universidad son muchachos que tienen no solo excelentes condiciones intelectuales, indudablemente los mejores de nuestras comunidades, sino que generalmente son muchachos sanos, con muy buen nivel energético y con muy buena capacidad de trabajo, pero con gran habilidad para hacer el menor esfuerzo posible, pues tienen muchas cosas interesantes que realizar en adición a las que los profesores les encomendamos.

Esto exige del profesorado desarrollar en los estudiantes una capacidad alta de trabajo y de trabajo bajo presión, que los obligue a poner toda su capacidad en juego. Los profesores no nos podemos contentar con mínimos, tenemos que lograr máximos, o sea lograr que los estudiantes en nuestros cursos den lo máximo que puedan dar. Debemos recordar que todo país que es blando y que no lleva una cultura de intensidad de trabajo (calidad y cantidad) es un país condenado al fracaso. Alemania y Japón son dos ejemplos claros de esta filosofía. La idea educacional de flojera que hemos copiado del sistema educativo norteamericano nos ha perjudicado sustancialmente como los ha perjudicado a ellos, y por eso tenemos que salirnos de las teorías absurdas del Dr. Spock y sus seguidores. Recordemos que educar es formar y lograr lo máximo. No nos contentemos con menos y tengamos en mente que el ejemplo de trabajo y de cumplimiento, de dedicación y de apego a una finalidad lo debe dar el profesor.

AREA INTELECTUAL: Esta zona de trabajo es tal vez la más fácil, pues toca más a conocimientos que a valores, más a técnicas que a actitudes, pero es vital en el proceso empresarial.

- Todo proceso educativo que busque formar hombres de futuro y no esclavos de oficios, tiene que expandir las capacidades mentales de los sujetos de la formación. No podemos seguir con la idea de la educación tradicional de trabajar solo sobre el lóbulo izquierdo del cerebro, el cual es importante pero requiere el componente creativo que solo el lóbulo derecho produce. En este sentido es absolutamente necesario que con gran frecuencia busquemos que nuestros estudiantes pasen del disco I al disco D y usen sus otros archivos, que les dan cualidades muy diferentes. Creo que es necesario que los cursos de investigación en vez de sistematizar y encasillar al estudiante se deben orientar al desarrollo de las capacidades creativas e innovativas del estudiante. Es básico realizar seminarios para hacer al estudiante conciente de sus bloqueos a la creatividad y orientarlo hacia unos esquemas variados de pensamiento creativo. Aquí juego de roles, teatro, dibujos, etc., pueden ser elementos muy importantes en el desarrollo y el entendimiento de dos virtudes tan importantes como son la creatividad y la innovación.
- La realización del plan de negocio debe ser la gran oportunidad para el estudiante de conocer un negocio en particular, pero de conocerlo en todos sus detalles, en todos sus aspectos, y de adquirir experiencias gratuitas de empresarios vinculados al sector. Esto no se puede hacer en el salón de clase, esto lo tiene que emprender el estudiante en su contacto con el mundo real y en la búsqueda de datos para su plan de negocio.

- La capacidad de solución de problemas, se supone que es algo que el proceso educativo debe dar, pero la realidad es que el proceso educativo tradicional es limitado 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. En educación empresarial tenemos que devolvernos y ver cómo le entregamos al estudiante "enredos" para que él los desmadeje, los acomode, los interprete, los entienda y les busque solución. Si el estudiante aprende esto como profesores le habremos dado lo más y lo más estable que le podamos dar. Por favor profesores, no les digamos qué proyectos queremos que analicen, no les fijemos restricciones, no los circunscribamos a nuestras limitaciones, soltémoslos, dejémoslos que se vayan, que busquen, que investiguen, que se frustren, pero ayudémoslos luego a guiarlos en la solución, no se las demos, hagamos que la encuentren.

### 3. EL PROCESO EMPRESARIAL

Karl Vespers, identifica cinco ingredientes básicos para que un negocio tenga probabilidad de éxito, y ellos están en la Tabla No. 3.

TABLA NO. 3

INGREDIENTES BASICOS DE UN NEGOCIO EXITOSO

Conocimiento técnico  
Oportunidad de negocio  
Contactos Personales  
Recursos  
Clientes con pedidos

Toda educación empresarial tiene que trabajar con estos elementos y desarrollarlos adecuadamente, pero no aisladamente sino en relación a las características empresariales y a las características del ambiente. Este proceso de formación orientado hacia el negocio propiamente dicho exige las siguientes acciones:

- En relación al conocimiento técnico, profundización en todos los aspectos del negocio: comerciales, técnicos, administrativos, económicos, financieros, sociales, éticos, intangibles. Aquí un muy buen curso en evaluación de proyectos, y otro en plan de negocio son elementos básicos del área de conocimientos. Pero como ya se indicó el estudiante debe entrar en contacto con la realidad del sector económico que haya escogido para hacer su plan de negocio. Entusiasmarlos y motivarlos para que aprendan haciendo, para que se acerquen a la realidad local y no dependan solo 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 meter datos a una calculadora financiera o una hoja electrónica o un programa de computador especializado.

- Sobre identificación y elaboración de oportunidades de negocio es necesario desarrollar una dinámica educacional integral que diferencie ideas, de ideas de negocio de oportunidades de negocio y un mecanismo de evaluación de cada una de ellas para permitir al estudiante desarrollar una dinámica clara de producir verdaderas oportunidades de negocio que sean sujetos de un plan de negocio.

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 se deben cubrir en esta etapa, la cual requiere la integración de conocimientos e ideas desarrolladas en muchos otros cursos y actividades curriculares.

- El área de redes y contactos personales ya se trató en la zona de características de comportamiento y por eso no elaboro de nuevo sobre ello.
- Uno de los aspectos que debe aprender todo estudiante de un curso o de unas actividades de formación empresarial es la determinación de los requerimientos y de las fuentes de recursos tanto financieros, como materiales, como humanos, como de información, etc. Aquí el concepto de proyección

de necesidades y conocimiento de las realidades del ambiente en el cual se va a mover el empresario son vitales y exigibles.

Igualmente son importantes la formulación de estrategias y el establecimiento de metas para el negocio particular de cada estudiante. No se trata de que el profesor gaste "n" horas de clase indicando las múltiples líneas de financiación existentes, se trata que el estudiante determine sus necesidades y salga al mundo real, su ambiente, 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., no sé por qué, pero generalmente no son capaces de identificar clientes reales, no teóricos. Aquí de nuevo mi sugerencia es enviar los estudiantes al mundo real, obligarlos a hacer contacto con sus clientes, a percibir directamente sus motivaciones, limitaciones, expectativas, etc., y a tratar de evaluar sensorialmente al menos, sus posibilidades reales de tener acceso a sus clientes potenciales. Esta de nuevo es una acción de contacto con la realidad, de aprendizaje activo.

Es de esperarse que al final de estas dos zonas el estudiante tenga bases y ojalá haya circulado realmente por las tres etapas básicas:

- a) Deseo de cambiar su trayectoria de vida
- b) Noción de conveniencia de la carrera empresarial
- c) Noción de factibilidad real de su empresa

y con esto esté listo a tomar la decisión de iniciar hoy u otro día su empresa y/o a vivir una vida profesional basada en oportunidades, con orientación de trabajo y no de empleo, y con una conducta personal de empresario y no de burócrata, con pasión por sus metas y objetivos.

Aquí termina nuestra obligación como educadores, aquí entregamos un empresario potencial a la sociedad, y aquí empieza la de ustedes futuros empresarios, la de ustedes entidades de promoción y desarrollo de empresarios, de las entidades de financiación, de las de capacitación, de la de asistencia integral, de los grupos empresariales de cada región que reciban esta materia prima lista para despegar, y a la cual les deben dar los apoyos necesarios para que efectivamente arranquen. La responsabilidad no puede ser toda del sistema educativo y este debe fijar sus límites y no confundirse en objetivos y metas pues puede diluirse y buscar alcanzar lo inalcanzable. Cada elemento de la sociedad tiene su propia responsabilidad y tiene que ajustarse a ella. No podemos pensar que somos buenos para todo y/o que somos autosuficientes en el proceso. Busquemos encadenamientos y no tratemos de pisarnos las mangueras, entreguemos nuestro flujo al tanque siguiente y que él haga la transmisión que sea necesaria.

#### 4. ESQUEMAS EDUCACIONALES

Los educadores en general, y los educadores empresariales en particular, debemos de tener muy presente los aspectos favorables y desfavorables en que hoy nos movemos.

Disponemos de una afluencia gigantesca de nuevos conocimientos, nuevas teorías, nuevas informaciones, y nuevos medios de acceso a ellos.

Disponemos de una población estudiantil con un alto contenido energético y una disposición intensa de buscar rutas que los lleven al éxito profesional y personal.

Contamos con recursos financieros, físicos, tecnológicos y humanos mejores que los existentes 20 años atrás.

Vivimos en una sociedad latinoamericana en movimiento que empieza a dejar los vicios heredados de nuestros conquistadores y trata de encontrar su autarquía ideológica, luego de que los ensayos de copiar ideologías han demostrado sus limitaciones y en muchos casos sus fracasos.

Estamos en una sociedad que tiene grandes dificultades económicas, sociales y políticas, pero que exige cambios. Además todos sabemos que las oportunidades florecen en ambientes basados en cambios y en riesgos.

Apreciamos un alto nivel de falla en los conceptos éticos y morales y una pérdida intensa del concepto de lealtad hacia las instituciones, sean ellas: la patria, la religión, los partidos políticos, las universidades o cualquier otra entidad.

Tenemos conciencia de que muy buena parte de que los resultados de los últimos 20 años de nuestros países no hayan sido satisfactorios, son la responsabilidad de la generación que ha tenido el mando y la orientación de las decisiones políticas, económicas, sociales y educativas. Como en algún escrito indiqué, la generación que manejó a América Latina durante los últimos 20 años, eran muy buenos operadores de algo que recibieron, pero muy pobres creadores e innovadores de lo que deberían entregar. Este hecho está produciendo una renovación generacional que se debe extender a todos los campos y que debe buscar que a los grupos más jóvenes se les de la oportunidad de empezar a actuar con una mentalidad innovadora, de progreso, de cambio, de modificación de los viejos patrones que están caducos

Todos estos hechos nos indican que el cambio en nuestros sistemas educativos empresariales no sólo es necesario, sino que es inevitable y que las universidades, los colegios y las escuelas del continente deben reorientar sus esfuerzos para generar un hombre latinoamericano que produzca un Continente para el Siglo XXI y no que siga produciendo hombres de dos o cuatro Siglos atrás: caballeros andantes con tintes de nobleza, preocupados en la forma, dedicados a la especulación del

enciclopedismo o charlatanismo, que viven aún en las épocas de Bolívar, de Marx o de Smith, que crean que los países son compartimentos, estancos, etc., etc.

Pero este cambio nos exige a los educadores muchas cosas y entre ellas deseo mencionar las siguientes:

- a) Revisar la validez de los supuestos educacionales con que hemos venido trabajando, no con lo que fueron o son nuestros países, sino con lo que serán en 10, 15 o 20 años, pues debemos recordar que la educación es un producto al futuro. Aquí invito a todos a trabajar un poco en el área de Prospectiva antes de iniciar los procesos de diseño.
- b) Analizar las dos grandes barreras que como educadores tenemos:
  1. Lo que creemos saber con certeza, que muchas veces nos lleva al dogmatismo, a la inflexibilidad, a la solución única.
  2. Lo que no sabemos que no sabemos, que con seguridad es bastante y que muchas veces limita nuestra labor educativa.
- c) Ubicar el contexto en el cual van a trabajar en el futuro nuestros estudiantes del presente, pero logrando mantener un equilibrio adecuado entre el contexto local y la visión global.

- d) Establecer los componentes de nuestro proceso educativo y la intensidad que vamos a dar a cada uno de ellos: ¿Cuánto y cómo de conocimientos (información)? ¿Cuánto y cómo de habilidades? ¿Cuánto y cómo de actitudes? ¿Cuánto y cómo de alternativas? Aquí debemos recordar que la transferencia de conocimientos, que es la función más tradicional del profesor universitario, está sujeta a obsolescencia rápida y muchas veces se enfoca a necesidades predeterminadas (concepto de oficios), lo cual hace que su producto sea altamente perecible.

Por otro lado el desarrollo de habilidades hace el conocimiento utilizable y permite aplicarlo en problemas y situaciones desconocidas. Sin embargo, el desarrollo de habilidades es específico para la función y necesita renovación permanente. Estas habilidades generalmente se quedan en el individuo y entre ellas pueden estar: La habilidad analítica, la habilidad de conceptualización, la habilidad creativa, la habilidad de establecer relaciones interpersonales, la habilidad de liderar.

En la zona de actitudes (creencias, valores e ideas), se tiene el área más difícil, pero más durable, pues una vez que ellas están sembradas, el receptor utiliza cada situación de aplicación como una oportunidad de mejora y necesitamos que él tome responsabilidad personal por los resultados. Aquí aparecen muchas de las características empresariales: Tolerancia de ambigüedad e incertidumbre, autoconfianza, determinación, perseverancia, independencia, toma de iniciativa, honestidad, toma de riesgos moderados, etc.

En el área de alternativas, lo básico es aceptar su existencia y lograr que el estudiante actúe siempre con la noción de que hay muchos procesos de solución de un problema, que desarrolle su imaginación y su creatividad, para que pueda permanentemente encontrar los caminos más apropiados para sus propósitos.

- e) Al diseñar nuestro currículos, debemos empezar con el Perfil de Trabajo y no con el Perfil de Empleo que hemos venido utilizando, pues de esta forma podremos formar a nuestros estudiantes en algunas direcciones adicionales a las del empleo, y es entre ellas que aparece la opción empresarial.
- f) Revisar nuestro métodos de enseñanza de manera tal que ellos incluyan aspectos como: Visión de futuro, creatividad, discernimiento, aprendizaje activo, compromiso emocional, manipulación de eventos, comunicación personal y con impacto, identificación de problemas y oportunidades, que como indicó Alan Gibbs deben ser parte de toda formación empresarial.

Hay muchas otras acciones que los profesores universitarios debemos acometer, algunas de ellas están en el artículo "Hacia una Educación Empresarial", presentado como Conferencia de Cierre del III Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial, en Monterrey, México.

## CONCLUSIONES

Mi objetivo era tratar de plantear alternativas educacionales en el ambiente empresarial a partir de algunos elementos sólidos, productos de investigaciones en el ámbito empresarial. Pero como indiqué desde el comienzo, es básico que cada profesor analice su ambiente, sus circunstancias, sus estudiantes, su institución, sus recursos y defina con qué parte y qué puede hacer. Mi idea fué darles una visión alternativa que los obligue a todos ustedes profesores y estudiantes a meditar el quehacer educacional en el área empresarial y a buscar soluciones creativas a sus problemas. No ha sido mi propósito darles una receta, pues no creo en recetas universales; pero espero que haya sido un llamado a la divergencia creadora, a la no aceptación sin análisis de teorías o modelos predeterminados, a la búsqueda de esquemas educacionales propios. Si algo de esto logra esta conversación con ustedes, estoy seguro que nuestros resultados educacionales mejorarán y nuestros estudiantes tendrán mejores posibilidades de convertirse en empresarios exitosos. Como dije ayer, el futuro es de ustedes, cójanlo y contrólenlo y háganlo que opere a su favor. Suerte y éxitos.

## AGRADECIMIENTOS

El autor agradece a ICESI, CIFE, FES, y a todos los autores referenciados por la riqueza de conocimientos que les he tomado, y muy especialmente a mis queridos estudiantes del ICESI que me han soportado y han enriquecido mi labor docente con todas sus sugerencias, comentarios, disgustos, alegrías, rabias y satisfacciones.

## BIBLIOGRAFIA

HORNADAY J.A., BUNKER Ch.S., "The Nature of the Entrepreneur"  
Personnel Psychology, Vol. 23, No. 1, Spring 1970.

HORNADAY J.A., ABOUD J., "Characteristics of Successful  
Entrepreneurs". Personnel Psychology, Vol. 24, No. 2, Summer  
1971.

HORNADAY J.A., TIEKEN N.B., "Capturing Twenty-one Hetfalumps".  
FOER, 1983, pp 23-50.

RONSTADT Robert C., "Entrepreneurship: Text, Cases and Notes".  
Lord Publishing, Dover, Mass., 1984.

TIMMONS Jeffry A., "New Venture Creation: A Guide to  
Entrepreneurship". Richard D. Irwin Inc., Homewood, Illinois,  
1985.

GIBBS A., "Enterprise Culture: Its Meaning and Implications for  
Education and Training". Journal of European Trainign, M.C.B.  
Publications, Spring 1987.

WELSH J.A., WHITE J.F., "The Entrepreneur Master Planning  
Guide", Pontice Hall, Inc. Inglewood Cliffs, New Jersey 07632.

MANCUSO J.R., "Profile of a Winner" Success, December 1985

VARELA R., "Características del Empresario Caleño".  
Publicaciones ICESI, No. 18, Marzo 1986.

R. Varela. V., 1990

VARELA R., "Característica de la Mujer Empresaria en Cali", Memorias del II Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial, Publicación ICESI, No. 28, Septiembre-Octubre 1988.

PATEL V.G., "Notas para el Proyecto INTERMAN", Comunicación personal, Ginebra, 1989.

GASSE, "Notas para el Proyecto INTERMAN", Comunicación personal, Ginebra, 1989.

MCBEER, "Notas para el Proyecto INTERMAN", Comunicación personal Ginebra, 1989.

SCHEINBERG S., MACMILLAN Ian1, "An 11 Country Study of Motivations to Start a Business", FOER, 1988, Babson College-Calgary.

VARELA R., "Espíritu Empresarial: Estrategia de Desarrollo, Texto universitario en preparación.