

Hacia una Cultura Empresarial

Allan Gibb

El doctor Varela ha hecho que este nombre del ICESI sea conocido en todas partes, por tanto es una gran oportunidad para mí el estar aquí con sus colegas.

Quisiera también presentar excusas porque me voy a referir a aspectos que tienen que ver con el Espíritu Empresarial y la estrategia de crecimiento. Considero que esto tiene que ver con obtener más de esta persona, de este microempresario, ya que queremos conocer más de estos microempresarios y hacer algo más al respecto. Entonces mis excusas son dobles: primero a las señoras porque aquí no he incluido una señora sino un señor, y sería arrogante pensar que sólo los hombres son microempresarios, y también porque es muy británica esta fotografía y no puedo hacer mucho al respecto, tal vez le podría poner un sombrero, un poncho y una ruana para que parezca un poquito más latinoamericano, pero a esto nos vamos a dirigir, o sea, al desarrollo y a ayudar a dar apoyo para que se desarrollen más este tipo de personas que aparecen aquí.

Un problema en todo el mundo es el del desarrollo de pequeñas empresas.

En Europa al igual que en Asia y en Africa, donde he tenido experiencia, los gobiernos en términos generales no entienden la importancia y el concepto de qué es este carácter emprendedor y qué es un empresario, no entienden totalmente el papel de una empresa y de un empresario en la economía. A menudo la mayoría de los planes de desarrollo en todo el mundo tratan de fomentar un ambiente adecuado para las microempresas, y esto se ve como una alternativa o como una parte secundaria del desarrollo y no se le da un empuje principal, no se entienden las condiciones generales en las cuales progresan las empresas y a menudo no entienden tampoco, según mi opinión, el tipo de infraestructura que se requiere para poder dar apoyo a este carácter emprendedor.

Voy a referirme al hecho de la cultura empresarial, del carácter emprendedor y hasta cierto punto al significado que tiene este carácter emprendedor. Tengo aquí un problema porque el idioma es cultura y hemos estado la noche anterior con las intérpretes y con Rodrigo, discutiendo algunas diferencias de semántica en el idioma con la palabra *enterprise*

en inglés y su traducción al español, que sería una especie de cultura empresarial. Supongamos en este momento que nosotros queremos tener un tipo de sector de microempresarios muy saludable en una economía, supongamos que esto existe, es una función de tres aspectos. Si yo soy una persona encargada de hacer o establecer políticas, trabajo con el gobierno y quiero estimular y fomentar la economía, quiero hacer tres cosas principales.

Primero que todo quiero fomentar la existencia de una cultura que a largo plazo haga que más personas, y personas de todo tipo, deseen crear su propia empresa, la aspiración a largo plazo será hacia una cultura donde la gente quiera ganarse su propio dinero con su propia empresa. Esta sería la primera condición. Tenemos que recordar igualmente que el problema en términos generales es que no hay nada como el pequeño microempresario en Colombia, en Perú, en el Reino Unido, en Alemania, en Japón. El sector de microempresarios es numeroso en la economía en términos de diferentes establecimientos, pero de hecho comprende un grupo muy grande de personas del sector rural, sector informal, desde muy jóvenes hasta muy viejos, de mujeres, grupos étnicos, desde alta tecnología a baja tecnología, de muy sofisticados a muy informales y poco sofisticados, o sea que se trata de toda una gama muy variada, un sector que no se puede tratar solamente como si fuese una sola cosa porque no existe un sólo microempresario, hay toda una gama de los mismos, lo que refleja la cultura, la variedad, la riqueza de la sociedad en su totalidad. Así que la cultura emprendedora o empresarial significa personas con todo tipo de educación, aquellos que son pobres, desempleados, subempleados, y éstos son lo que deben inspirar este carácter emprendedor, no solamente los que se gradúan del ICESI o de las universidades.

En segundo lugar, si nosotros queremos tener un sector empresarial independiente y fuerte a corto plazo, debe-

mos empezar empresas, que aumente la tasa de crecimiento de las mismas y que la calidad de estos inicios o arranques mejore. Cuando hablo de calidad me refiero a que la gente de más capacidades y ambiciones debe igualmente empezar empresas al igual que aquellos que tienen menos ambiciones, y obviamente podemos mejorar esta cantidad de empresas si disminuye el número de fracasos. En todos los países del mundo, 3 ó 4 de cada cinco empresas que se inician fracasan en unos tres o cuatro años. Obviamente este grupo de microempresas va a aumentar si la tasa de arranque crece, es decir, si el número de aquellas que arranca crece, también si la tasa de supervivencia aumenta y el número de fracasos disminuye; es necesario entonces aumentar este número de microempresas y a largo plazo la salud del sector también va a mejorar, va a crecer si tenemos un grupo creciente de pequeñas microempresas.

Hay millones de pequeñas empresas en la mayoría de las economías y solamente un pequeño número va a crecer porque la mayoría son personas autoempleadas que no desean crecer en su empresa, pero para que el sector sea sano es necesario que estas microempresas crezcan.

Quiero enfatizar estos dos puntos: que si yo estoy encargado de hacer políticas en cualquier parte del mundo, tengo que pensar en cuál es la cultura de la empresa, si ayuda la cultura a que se inicien nuevas empresas y si se apoya el crecimiento de las empresas existentes, si yo estoy dando apoyo a estos tres aspectos. La cultura básica que mencioné es un factor muy importante porque nos lleva a que todas estas microempresas se desarrollen y toda el área incorporada en las mismas se desarrolle. Uno de los problemas principales que existen es que la cultura de la sociedad en la que la gente trata de fomentar el crecimiento de estas microempresas y la cultura de ciertas organizaciones es anti-formación de empresas en muchos casos. No sé cómo crean ustedes empresas aquí, en un

tipo de ambiente u organización que centra la formación de nuevas microempresas o empresas. De esto hablaré más adelante.

Una forma de examinar o de considerar el aspecto del carácter emprendedor o cultura empresarial, de ver el desarrollo de esta cultura empresarial y de las políticas, es examinando todo un espectro que empieza en las escuelas, con los jóvenes graduados, hasta aquellas personas que pueden iniciar un tipo de empresa, la gente que en la vida piensa en convertirse en su propio jefe, y aquellos que están en proceso de iniciar su negocio, y luego el apoyo a estas microempresas que van pasando por diferentes etapas de desarrollo: el empresario con un pequeño equipo, luego una compañía más amplia, más diversificada, aquella compañía que está en el umbral, donde puede convertirse en una compañía pública y puede posteriormente hacer que otras compañías tengan más carácter o espíritu empresarial. Esta palabra de *entrepreneur* se ha utilizado en Estados Unidos y Europa en las compañías, es una cultura interna de la compañía.

En cuanto al desarrollo de empresas es necesario considerar la cultura básica que existe en los jóvenes, la iniciación básica, el proceso de arranque de estas empresas y también desarrollar la idea de aquellos que posiblemente pueden iniciar una empresa, apoyarlos y ayudar a aquellos que ya tienen una empresa para que puedan sobrevivir y luego darles un apoyo continuo para que se pueda desarrollar el sector de la microempresa, o sea, desarrollo, iniciación y una cultura empresarial. Sería una forma de ver este sector o esta parte. Usted no puede hacer esto sin una base.

Este diagrama de aquí, de hecho representa el diagrama de mi institución, donde tenemos aquí tres bloques que son: cultura, iniciación de la empresa y desarrollo. Aquí tenemos entonces clientes que son quienes van a desarrollar esta cultura empresarial y no se puede hacer sin tener una base, porque si

se desea desarrollar esta cultura empresarial es necesario desarrollar las redes que estos clientes o estas personas de aquí establecen. Si usted quiere fomentar el inicio de las empresas en las escuelas o entre los jóvenes, es necesario trabajar con los profesores, profesores principales, asistentes, personas que trabajan en la educación, con los padres, con los rectores de las empresas, con aquellos que van a emplear a los jóvenes al salir de la escuela, porque estas personas tienen que entender cuál es el sistema. No vale la pena trabajar en escuelas si en todas las redes no entienden bien este concepto, y así usted ayuda a las personas a establecer una empresa. Es necesario que se entiendan los aspectos diversos de lo que significa establecer una empresa. Aquellos que están en el área legal, los que suministran equipo, los que suministran terreno para el establecimiento de las microempresas. Se establece en todas una red y toda esta red debe entender qué es lo que se está haciendo con esta cultura empresarial. Si se trabaja a nivel gubernamental o en cualquier área económica con establecimiento de empresas, tenemos que ver qué está sucediendo en la totalidad de esta área, desde la escuela hasta el espíritu empresarial. Uno puede decir: bueno, tal vez el gobierno o la política tienen poco que ver en la cultura empresarial y lo mejor sería dejarlo a un lado, pero los gobiernos existen, ahí están también las burocracias y también el manejo profesional de organizaciones. Esto significa que los gerentes profesionales que administran y tienen ciertas funciones en organizaciones grandes, y esto no tiene nada que ver con el espíritu empresarial, tienen que considerar toda esta parte que aquí presento.

Voy a hablar más adelante de este espíritu empresarial y el por qué es importante que los profesores, que los funcionarios gubernamentales, que los bancos y que toda esta red entienda realmente este espíritu empresarial y su comportamiento.

¿Qué es entonces este espíritu? Si tengo que preguntarles a ustedes—aquí

tal vez tendremos un reto en el idioma— como grupo (que lo haría si el grupo fuera más pequeño, pero es muy grande) qué es una persona emprendedora, no un empresario, no un microempresario, sino qué es una persona emprendedora, ¿cómo describirían ustedes esta persona emprendedora? Si les pido a ustedes que me den su opinión de qué es una persona emprendedora posiblemente ustedes me van a decir que es alguien que tiene estas habilidades: es creativo, es imaginativo, es flexible, que resuelve problemas, que considera los problemas como oportunidades, que puede aprovechar las iniciativas, que considera que se puede desarrollar independientemente como un individuo; estas son cualidades de lo que sería un individuo dinámico y obviamente la persona emprendedora. Si les pido que la describan, unos van a mostrar una característica más emprendedora que otros y el criterio que van a utilizar no es solamente en el área del trabajo sino también en las relaciones sociales, en deportes, en hobbies, etc., o sea que una persona emprendedora es alguien con estas características o alguien que tiene muchas otras características. Si yo les pregunto como público aquí presente que describan qué es un empresario en términos personales, ustedes me dirán más o menos lo mismo, me van a decir que el empresario tiene estas habilidades, e incluso los académicos también me van a decir lo mismo porque el trabajo de McClelland busca asociar el empresario con muchas de estas características o atributos que son una mezcla de características personales con cierto tipo de capacidades que se desarrollan. Pero todo esto no ha sido aclarado mucho por los académicos en los últimos 30 ó 40 años, todavía está un poco oscuro este tipo de definición, ustedes van a describir entonces al empresario con estas características: el empresario es una persona emprendedora con la diferencia de que esta persona está emprendiendo una tarea en una empresa; esto parecería un poco académico, pero sin embargo es muy importante, posteriormente lo verán.

Si les pregunto qué son los microempresarios, espero que ustedes me definan al microempresario como alguien que tiene la propiedad y administra su propio negocio, tiene sus propios activos en la empresa, no es un jefe sino que él es el propietario y administrador al mismo tiempo. Tenemos ahora una cultura empresarial, un conjunto de habilidades personales. Mientras que un empresario se define como alguien que utiliza este carácter emprendedor en la formación de empresas, el microempresario es el propietario y gerente independiente de una empresa. Parecería muy teórico pero es importante y espero que nosotros hayamos podido aclarar estos problemas de terminología con la traducción y con las definiciones que acabo de presentar.

Quisiera ahora resumir durante algunos minutos estas palabras. Entonces tenemos aquí:

Cultura Empresarial. Es un conjunto de habilidades personales. Todo el mundo tiene algunos de estos tipos de habilidades, algunas características de éstas se han medido y siempre se obtiene un puntaje que nunca va a ser cero, porque alguien puede tener una motivación de logro, de autonomía, de actuar independientemente. Siempre todo el mundo tiene un puntaje específico si se califica en cuanto a estas características, pero algunos tienen un potencial más innato y mayor que otros; sin embargo esta mezcla va a variar entre los individuos, unos van a ser más creativos que otros, unos van a ser más analíticos que otros, otros van a ser más capaces de tomar iniciativas, otros van a tener más iniciativa e imaginación, otros pueden persuadir o negociar mejor, etc., o sea que tenemos diferentes tipos de puntajes que se obtienen al calificar estas características, y lo que es más importante aún, aquellas personas propietarias de estas microempresas no van a tener un carácter muy emprendedor, no en el sentido de ser altamente creativos, ni imaginativos, ni capaces de tomar iniciativas.

Bueno, vamos a destruir este mito de que el propietario de una microempresa tiene que ser emprendedor. Dije que necesariamente estos propietarios de pequeñas empresas no eran emprendedores obligatoriamente, pero en el campo vemos que aquellas personas que administran sus propios negocios, cuando usted puede medir estas características emprendedoras, tienden a obtener un puntaje mayor que la población en su totalidad y esto no me contradice; obviamente quisiera explicar por qué. Este puede ser el caso, porque los pequeños empresarios aunque no tengan muchas características emprendedoras generalmente son más emprendedores que la población en su totalidad.

Veamos ahora el diagrama de la persona que es un pequeño propietario: es alguien que decide ser un propietario de una microempresa y administrador y generalmente toma esta decisión, o sea, se vuelve independiente, evita que haya dependencia de un empleador. Si uno piensa en por qué la gente quiere establecer un negocio, una empresa, además del factor obvio de una necesidad para poder sobrevivir, también mucha gente dice que es para tener libertad e independencia. En la realidad consideran que si ellos son propietarios de su propio negocio y lo administran, van a seguir por este camino y van a tener libertad, pero olvidan que ellos están cambiando una dependencia de un empleador hacia una dependencia de un cliente, el empleador es el que les paga hasta cierto punto un sueldo y van a cambiar, como ya lo dije, a una dependencia de un cliente que es incierto. También van a ser dependientes de los banqueros, de los abastecedores, de aquellos que suministran materia prima, maquinarias, etc., y todas estas personas tienen un comportamiento incierto. En vez de ir a trabajar todas las mañanas y trabajar para alguien, lo que es más o menos una cosa que les da certidumbre, van a pasar a una incertidumbre con clientes y proveedores.

Obviamente, estas personas aprenden haciendo las cosas, al principio es-

tán confusos, son muy informales, son caóticos, desarrollan formas de trabajo que realizan personalmente para poder ajustarse a la situación. Con cualquier tipo de negocio que se tenga cometen muchos errores y aprenden de estos errores, porque la forma más importante de aprendizaje para todos nosotros es cometiendo errores, y ellos desarrollan, a pesar de que el negocio sea pequeño, un sentimiento de control personal, de responsabilidad personal. Esto significa que deben poder administrar en su totalidad la empresa, el negocio, se dan cuenta de que ellos van a sobrevivir si el cliente paga o solicita un producto; son muy flexibles porque si el cliente dice: "yo no quiero esta silla, yo quiero otra cosa en vez de la silla", entonces la silla ya no la producen y van a empezar a producir otra cosa si desean sobrevivir y si desean obtener utilidades o beneficios; muchas veces dicen "no quiero una silla de cuatro patas sino de cinco patas" y entonces la van a construir según las necesidades o exigencias del cliente, y ellos se comprometen a hacer las cosas de la forma en que las exige el cliente, porque la recompensa está vinculada a ello. Aprenden también del sistema personal de red que establecen y también de los errores que cometen; las personas que inician las microempresas desarrollan y aprenden de esta forma.

Si examinamos esto cuidadosamente, yo creo que nosotros como académicos o como aquellos que somos funcionarios gubernamentales, o los que hacemos política, o banqueros, etc., a veces no entendemos cómo se hace o cómo se desarrolla esa tarea. Algunos contables quieren que ciertos sistemas funcionen en las compañías porque así es como ellos entienden que las cosas se deben hacer y no se ajustan a las necesidades de las compañías, y a veces me doy cuenta de que asesores de las escuelas de administración, o de las universidades, o de departamentos estatales, tratan de decirle al empresario cómo debe hacer mercadeo, producción o financiación y muestran todo un sistema apropiado para esto, cuando el

secreto de ser emprendedor es cubrir todas estas áreas, y yo creo que muchas veces no entendemos lo que es un empresario, una persona emprendedora. Lo importante sobre este diagrama es que el microempresario, el pequeño propietario, tiene que afrontar estas condiciones. Esta persona se va volviendo cada vez más emprendedora.

Si ustedes toman a alguien que se convierte en un autoempleado (tengo un ejemplo de un mecánico que decide salir de un taller y trabajar de forma independiente), veamos la forma como esta persona cambia su estructura de tareas y ustedes pueden ver cómo ella tiene que ser más emprendedora. Ya no se le va a dar un trabajo que tiene que hacer, ni tampoco se le va a dar una orden, no se le va a dar un precio ni un costo, no se le va a dar ya componentes o materiales que tiene que arreglar, ni automáticamente se le va a pagar un salario, sino que ella tiene que revisar todas estas tareas si se vuelve autoempleado e independiente y habría algo de incertidumbre en esta nueva tarea.

El vínculo o enlace entre la cultura empresarial y las personas que tienen un pequeño taller muy sencillo en un pueblo o aldea, es que la forma como deben realizar sus tareas puede exigirles que sean más emprendedoras, porque tienen libertad e independencia, tienen control, tienen una relación de dependencia con el cliente y se tienen que comprometer, porque de allí depende su forma de vida, que puedan ganarse la vida. Hay diferentes teorías sobre este punto, algunas más sofisticadas de Shapero, que dicen que de la adversidad se van a formar empresas y una cultura empresarial. En la mayoría de los países de Europa en el último decenio ha habido crecimiento de empresas y esto se ha debido a la recesión de los años 20, también la incertidumbre del mercado laboral ha llevado a que se produzcan una gran cantidad de nuevos microempresarios.

Vamos a resumir nuevamente, antes de tratar de utilizar esta información. Di-

jimos anteriormente que tenemos una cultura empresarial que es un conjunto de habilidades personales; todo el mundo tiene algo de esto, algunos tienen un potencial innato más alto que otros. Algunos propietarios de empresas no van a ser muy emprendedores, las circunstancias que afrontan les exigen que den una respuesta más emprendedora que si ellos trabajaran como empleados. Algunas empresas van a exigir más personal emprendedor que otras empresas; en el caso de una empresa que sea un poco compleja va a exigir un carácter más emprendedor que si usted hace un trabajo de brillar zapatos, que en este caso sería un autoempleo. Entonces esta cultura empresarial puede ser dictada por la estructura de tareas, por las circunstancias y por la disposición de la persona, o sea que se puede aprender.

El gerente y pequeño propietario aprenden cuando tienen que adaptarse a toma de decisiones, aprenden a ser más emprendedores; sin embargo, la gente puede ser emprendedora en todas las situaciones de la vida, siempre y cuando se presenten ciertas condiciones y estas condiciones son las que yo llamo las esencias de esta cultura empresarial. Estas condiciones son: independencia, libertad, capacidad de tener control sobre las decisiones que se toman, el sentimiento de compromiso, de responsabilidad. Si usted está trabajando en incertidumbre debido a exigencias del cliente, usted debe poder desarrollar su propia tecnología para poder administrar su negocio y a veces esto se logra cometiendo errores. Si uno mira la persona emprendedora o al pequeño propietario gerente, cometen errores, generalmente no muy grandes, pero de esta forma van aprendiendo. En organizaciones ya más grandes, burocráticas, en un banco, por ejemplo, usted no puede cometer errores muy a menudo.

Yo les digo a los empresarios que preparen un plan de trabajo de una empresa. Ellos me dicen: ¿por qué? Bueno, el objetivo es doble: primero para que usted piense en su empresa, pero nunca debe creer en este plan, porque nun-

ca en la realidad va a ser así, sino que es una forma de establecer una especie de plan provisional en cuanto a las ideas que usted tiene de cómo va a ser su negocio. También es un instrumento de reducción de riesgo a nivel personal, porque ¿de quién es la falta? Uno va a decir: era del gerente del banco; el gerente del banco quiere darle al jefe un plan y usted le dice: bueno. Uno ya con ese tipo de plan se va a sentir un poco asegurado de que si se cometen errores no va a ser su culpa. Es necesario permitir que se cometan errores, estos son las esencias de este tipo de cultura empresarial. ¿Por qué son importantes, por qué he gastado tanto tiempo en llegar a este punto? Yo creo que son importantes por lo siguiente: son importantes primero que todo en la política; yo en el momento trabajo con algunos países de Europa Oriental, con la Unión Soviética, con Polonia, con Hungría, y el problema es que ellos no tienen estas esencias, ellos no tienen la libertad, no tienen la capacidad de controlar, no tienen la capacidad de cometer errores, no tienen una economía que esté dirigida al cliente, no tienen el medio ambiente político para auspiciar la creación de empresas y están tratando de crear desesperadamente este ambiente. Es una tarea que le corresponde también a lo político, pero hay investigaciones que apoyan esto: que la descentralización o sistema de descentralización política es importante para alentar la formación de pequeñas empresas.

El horizonte de este pequeño empresario es local. La caracterización del pequeño propietario y del empresario está altamente diferenciada, es muy distinta como yo lo dije y por tanto en un tipo de sistema flexible descentralizado los pequeños propietarios son muy fuertes como en Suiza y en Alemania. Como resultado de los cantones, en Suiza nadie sabe quién es el presidente, porque él está allí durante períodos cortos, porque el más importante es el jefe del cantón o departamento. Entonces la política es muy importante para que todas estas esencias puedan sobrevivir. La política económica también es importante. En

Europa en el último decenio y en el resto del mundo, hemos visto gobiernos preocupados por aspectos de la privatización, descentralización, desregulación de reglamentaciones, igualmente terminación de subsidios, etc. para poder crear un tipo de economía libre más flexible en cuanto a toma de decisiones y libertad para cometer errores. Es interesante ver esto en cuanto a organizaciones grandes. Veamos por ejemplo una compañía grande. Muchos de ustedes han oído hablar de Tom Peters. ¿Conocen a Tom Peters? Pero la discusión es la acción con la forma de las compañías grandes. En los Estados Unidos y en Europa se plantea que estas compañías tengan más espíritu empresarial, que sean más flexibles, más orientadas al cliente; y de cierta forma si ustedes leen el libro de Tom Peters y de Peter Drucker, tratarán de entender que se deberían cambiar las organizaciones grandes para permitir que haya un grado de mayor libertad, de control de independencia, para que la gente en la organización esté orientada hacia el cliente, para permitirle que cometa más errores y permitirle que tenga la propiedad de la tecnología, que tome más responsabilidad en cuanto a la administración estatal en pesos, administración de funciones, etc.

Cuando yo visito diferentes países, escuchando a los gerentes de recursos humanos sobre la forma de su organización para los años 90, lo que están tratando de hacer en términos generales es inculcar este tipo de esencia, lo que es la cultura empresarial en su organización; obviamente lo que tratan de hacer es utilizar más el espíritu empresarial en el proceso de la organización y hacer que esta cultura empresarial también se vea desde afuera. En nuestras organizaciones, universidades, etc., muchas veces en tanto que gastamos el tiempo en conflictos entre los diferentes departamentos, que es muy grande, estamos perdiendo nuestro tiempo como personas emprendedoras. Tratamos entonces en las empresas grandes de desarrollar esta cultura empresarial.

En cuanto a la educación, en términos generales les podría decir que la educación no inculca este espíritu empresarial. Aquí tenemos capacitación pero puede ser también profesor o educación. Si vemos la forma como se enseña en las universidades, en las escuelas de negocios, en las de administración, se enseña muchas veces el contenido, se domina como yo los estoy dominando a ustedes ahora: yo soy el experto, ustedes son los que escuchan. Se está dominando una sala de clase. Yo les doy a ustedes simplemente el conocimiento, se los paso a ustedes, yo hago hincapié en el conocimiento y en el qué hacer; de los libros toman información o también ustedes escuchan lo que yo les digo; yo les digo que dentro de 45 minutos vamos a tener una conferencia, luego otra durante 45 minutos, el lunes, el miércoles y el viernes, por ejemplo. Todo se programa. Yo también les digo qué van a aprender ustedes porque les voy a dar un certificado de que han aprendido, etc., etc. Al final del día si ustedes cometen errores yo hago que pierdan la materia. Si ustedes cometen errores, generalmente eso es lo que sucede. Yo hablo mucho de teoría porque esto es lo que me da mi condición de académico, y yo hablo muchísimo sobre especialización de funciones porque en las escuelas de administración está la recompensa, si usted es un experto en mercadeo, un experto en finanzas, un experto en aspectos de información tecnológica, etc., o sea que yo también les voy a enseñar de esa forma. Hasta cierto punto todo este tipo de enfoque es de no emprendedores porque le están recortando a usted hasta cierto punto el autocontrol, no le permiten que usted cometa errores y no ayuda a que se desarrolle un compromiso, se trata de una situación que no es flexible.

Si yo quiero ser una persona con espíritu empresarial, como profesor me preocuparía más esta área, lo que está aquí en el lado derecho de este diagrama. En Europa Occidental estamos desarrollando ahora programas para capacitar a los profesores con fondos de la Comunidad Económica Europea,

cuyo objetivo es ayudar a aquellas personas que enseñan a las microempresas para que sean más así, como aparece aquí en la transparencia. Porque uno puede enseñarles a los pequeños propietarios, a un grupo, de una forma que tiene poco espíritu empresarial, de una forma donde no hay una cultura empresarial, y estos no van a llegar a aprender la idea principal que se desea lograr. Necesitamos personas que tengan este enfoque para la enseñanza, es muy importante en nuestras escuelas. Por ejemplo, en la nuestra en Durham, cuando estamos enseñando a los profesores a que enseñen a su vez ellos a los pequeños propietarios, reproducimos el mismo diagrama sobre las esencias que mencioné anteriormente. Queremos que los niños tengan la propiedad del aprendizaje, la actitud de cometer errores, responsabilidad del aprendizaje, control, que examinen diferentes temas del programa estatal. Tratamos de hacer que se comprometan a través del tiempo, que estén también en situaciones en que tienen que tomar decisiones y que tengan que afrontar incertidumbre, y que cometan tantos errores como ellos deseen sin castigarlos, en una forma diferente de aprendizaje. Queremos que estén en situaciones donde haya flexibilidad y tan informal como sea posible, y así van a sentir que ellos son dueños de este proceso de educación. También la educación en cuanto a este espíritu empresarial tiene que ver con ese mismo tipo de educación: permitir que la gente sea emprendedora en el mismo proceso de aprendizaje, regresando al por qué estas esencias de la cultura empresarial son importantes.

Quiero comentar que para la red que tiene que ver con los pequeños propietarios es importante que entiendan estas esencias de la cultura empresarial y que basen su propia filosofía en estos puntos. Cuando me tocó viajar a diferentes países del mundo yo fui a Nepal, donde estuvo uno de mis colegas, y cuando examiné el sistema de apoyo que ellos tienen para las pequeñas empresas y para la gente que les da apoyo a los pequeños propietarios, y la forma

como han diseñado este apoyo, veo que los asesores están operando en un sistema donde se tiene esta idea de propiedad de la información, donde hay demasiado control, donde tienen poca libertad para comportarse de esa forma flexible, donde las recompensas son fijas, no tienen que ver con la satisfacción del cliente; en términos generales donde a menudo están limitados, no pueden hacer ciertas cosas porque no es su responsabilidad sino la responsabilidad de otra persona y donde hay que utilizar una tecnología estándar y no la tecnología que ellos mismos puedan crear, donde ellos trabajan más bien para burocracias que tratan de estandarizar el comportamiento. Sin embargo, ellos tienen que trabajar con pequeños propietarios administradores que están enfrentando un mundo así. No hay entonces un entendimiento adecuado y esto sucede en muchas organizaciones del mundo. Están más bien en conflicto unos con otros.

Es necesario que estos pequeños propietarios y los que les dan apoyo entiendan esta cultura empresarial; por tanto, esta cultura empresarial tiene que llegar a todos estos puntos hasta aquí, hasta la parte inferior. Si usted mira qué está sucediendo en el mundo y en todos los países del mundo, yo no creo que aún se tenga clara esta cultura empresarial, no de una forma tan clara como lo entiendo ahora. Es un desafío real para las universidades, para las escuelas de negocios, para los encargados de hacer política, para los políticos, para aquellas personas que administran estas redes de apoyo, los que trabajan con bancos de desarrollo. Yo he trabajado con varios bancos de desarrollo. Habrán visto que generalmente estos bancos no son organizaciones emprendedoras porque están controladas, son estandarizadas, están operadas por burócratas, no se puede cometer errores, etc.; entonces, ¿cómo esperamos que estos bancos sean realmente bancos de desarrollo en un sentido de cultura empresarial? Porque se requiere una cultura que permita este tipo de libertad, una cultura que

englobe la capacidad de la gente de controlar su propia vida.

Quiero hacerles una pregunta: Supongamos que nosotros tenemos éxito y que nosotros tenemos sistemas prácticos, descentralizados, flexibles, un medio ambiente económico reglamentado que permite flexibilidad; que tenemos organizaciones y sociedades que son más emprendedoras y que se nos enseña en las escuelas con una cultura empresarial. ¿Esto creen ustedes que va a ser suficiente para lograr el objetivo con que iniciamos y se va a obtener entonces la formación de microempresas? Bueno, necesariamente no creo que esto suceda, posiblemente se requiere aún más que todas las características anteriores. Si debo definir entonces una cultura empresarial, la sociedad es un conjunto de valores, creencias y aptitudes que fortalecen la creencia en la virtud de la gente de ser independiente, de hacer lo que ellos desean hasta cierta forma y esto es una forma de tener éxito y autosatisfacción en la sociedad. Si ustedes quieren una cultura empresarial se debe hacer esto en el área comercial, en el área de las empresas. Y ¿cómo hacemos que la gente sea gente empresarial, que tenga este espíritu empresarial y lo lleve a las empresas para poder llegar a una estrategia de desarrollo? Bueno, esto es algo difícil. Si ustedes examinan las sociedades donde tienen que luchar, las empresas y microempresarios tienen una cultura que en mi opinión incorpora componentes claves y los he subrayado porque tal vez ustedes no los pueden ver aquí en la parte de atrás. Si a mí, por ejemplo, me toca vivir en el sudeste asiático, que en términos generales es una cultura muy emprendedora, si yo desde niño vivo allí y crezco en ese ambiente y durante mi niñez veo que hay una gran cantidad de imágenes, de papales positivos para personas que son independientes, si mi padre, mi tío, mi tía, los amigos de mis tíos, de mis amigos, tienen este tipo de pequeñas empresas; también si desde niño tengo la posibilidad de trabajar en el negocio, de hacer tareas específicas como el mecá-

nico que describía anteriormente y me familiarizo con algunas de estas tareas u oficios, entonces, como resultado de todo este ambiente yo voy a desarrollar algunos atributos, voy a aprender a vivir con la incertidumbre y voy a ser más emprendedor porque voy a entender, voy a saber cuáles son los atributos y éstos se desarrollan en mí por práctica y viendo los papeles que desempeñan otros en la sociedad; son la esencia de mi familia. Yo veo a mi familia y si es una familia emprendedora —y lo son las minorías en Asia como familias que tienen muchos contactos, muchas redes, que apoyan su cultura empresarial— y yo crezco en ese ambiente de contacto de redes automáticamente voy a adquirir el conocimiento.

Si queremos que se desarrollen los jóvenes con este espíritu empresarial, lo que tenemos que hacer, porque esto no existe siempre de forma natural —Yo he trabajado en Malasia y trabajé con Buby Butra, que es un grupo nativo de Malasia, que no es muy emprendedor, por lo menos no lo es en el sentido de cultura empresarial—, para tratar de que ellos tengan la posibilidad de ver el papel de la cultura empresarial claramente, es que los jóvenes puedan encargarse de hacer ciertas tareas y oficios y desarrollen atributos empresariales, y así estas personas puedan enlazarse con las diferentes redes para que faciliten su entrada a formar empresas y se les dé un conocimiento, que no es una barrera imposible de salvar. Yo hablo de conocimiento adecuado, porque nuevamente la observación de la mayoría de los sistemas de capacitación que ayudan a que la gente establezca empresas en el mundo indica que es tal vez demasiado lejano este conocimiento, mientras que lo que se requiere es ponerlo a su nivel, porque puede ser un poco aterrador si usted enseña con una información que está demasiado alejada, la gente va a verse aislada y así va a ser más difícil para que entienda el tipo de objetivos de conocimiento si éstos están demasiado alejados. Y nosotros tendemos a tomar estas actitudes

porque provenimos de universidades y de centros de excelencia.

Tenemos que hacer un trabajo que no es sólo desarrollar estas esencias de la cultura empresarial. Este consiste en desarrollar las oportunidades para que los jóvenes conozcan este papel de la cultura empresarial, del espíritu empresarial y puedan entrar en contacto íntimo con estas características. Finalmente esto nos lleva a algunos puntos claves; voy a pasar a una segunda área. Yo hablé del desarrollo de una cultura, de un apoyo para el inicio de pequeñas empresas y desarrollo de empresas existentes. Todas esas cosas pueden reunirse entonces en lo que yo llamo los cuatro puntos claves que se requieren para empezar una empresa. Para empezar una empresa se requiere motivación que muchas veces proviene de la adversidad o de imagen; se requieren ideas, y son las ideas que tienen que ver con el mercado; se requiere la capacidad y se requieren recursos financieros. Estos aspectos, motivación, recursos y capacidad o habilidad son apropiados a la escala específica de ideas. Si usted tiene una propuesta muy sencilla de una empresa va a requerir tal vez menos motivación, menos capacidad o menos recursos que si usted tiene en mente una idea más sofisticada para el inicio de una empresa a nivel mayor.

Cuando trabajamos con un pequeño propietario tenemos que desarrollar motivación, ideas, capacidades o habilidades y adquirir igualmente recursos. Esta es la forma en que se puede hacer en el mundo empresarial. Agregarle a todo esto el espíritu empresarial de tal forma en que no se va a vender el conocimiento a un nivel demasiado arriba, sino más bien dar conocimiento a un nivel apropiado. Ahora, en relación con las etapas del inicio de una empresa, tenemos aquí diferentes pasos: un grupo de etapas para adquirir la motivación y la idea, luego se pasa a la validación de la idea, luego se desarrolla la escala de operación, se establece la empresa, nace la empresa y luego ésta tiene que sobrevivir. Solamente un pequeño número de empresas sobreviven y el aprendizaje

de las empresas se obtiene desde el nacimiento de las mismas y su supervivencia. En los programas de capacitación en todo el mundo para el espíritu empresarial, muchas veces esos problemas terminan aquí en el nacimiento de la empresa y esto no debería ser así, porque de hecho la mayoría de los problemas se presentan en la supervivencia de la empresa, porque ya no se tiene apoyo. Es necesario enseñar de tal forma que podamos demostrar que entendemos el proceso mediante el cual la gente empieza a tener la idea de formar una empresa. Si usted ve a la gente cómo enseña los cursos, cómo capacita en cuanto a inicio de las empresas, se habla no de procesos sino de mercadeo, como se le enseñaría a cualquier compañía grande. A grandes y pequeñas compañías se les enseña producción, finanzas, etc., pero no se enseña el proceso mismo. Por esta razón la gente que está iniciando una empresa tiene que tratar de adquirir todos estos factores para entrar a una empresa; pero no lo hacen así porque lo hacen cometiendo errores, regresando a una etapa, fracasando, regresando otra vez a otra etapa, etc. Ese es el proceso básico y necesario: entender este fracaso.

Finalmente, para resumir, al principio de mi charla hablé sobre lo que los gobiernos no entienden. Dije que los gobiernos no entienden los conceptos, que los gobiernos no entienden la necesidad de desarrollo de una sociedad empresarial y que los gobiernos no entienden a menudo cómo diseñar instituciones para apoyar a las empresas y pequeños negocios o microempresas. ¿Por qué entonces los gobiernos no entienden esto? ¿Por qué tienen esta ignorancia? ¿Por qué siempre consideran las microempresas como una alternativa del desarrollo industrial? Si vemos la mayoría de planes de desarrollo en todo el mundo, el empresario, el microempresario, generalmente no están incluidos en estos planes de desarrollo. ¿Por qué sucede esto? Considero que es un error que no se considere más a este microempresario. Si uno ve las economías más avanzadas (Suiza, Alemania, paí-

ses de Escandinavia), las microempresas no son el enfoque informal, el sector informal, sino más bien una parte importante, principal, de esas economías y muchas pequeñas empresas exportan. La parte más rica de Alemania está en Brandenburg y en Stuttgart. En mi opinión es una parte importante el sector de microempresas, contribuye en gran parte a la fabricación de diferentes productos. En Brandenburg están muchas compañías como la Mercedes, la Porsche, pero se tiene más microempresas que en cualquier otra parte de Alemania y es una parte muy próspera y de un alto nivel, además tiene una tradición de cultura para apoyo a los microempresarios y muchas de estas microempresas exportan y son empresas muy sofisticadas. No cometamos el error de suponer que los microempresarios independientes son algo que tiene que ver con limpiar zapatos, limpiar ventanas, vender en la calle o algo de este tipo. No, no lo es; pero los gobiernos no entienden esto y yo creo que no lo entienden porque no lo han pensado o no lo entienden claramente. Quiero que ustedes queden con esta idea. Todos los gobiernos en todo el mundo están preocupados de estos cinco o seis objetivos claves que deben fomentar el crecimiento de la economía, quieren crear empleo, evitar el subempleo, quieren una estabilidad de precios; en América Latina más que cualquier otro país o que cualquier otro continente quieren una estabilidad en la balanza de pagos y quieren también, aunque sea para evitar conflictos sociales, una igualdad y justicia social. En la sociedad estos son los cinco objetivos de políticas económicas y sociales de los gobiernos. Sin embargo, no he visto ningún plan del gobierno o estrategia que busque vincular el papel del microempresario con esta estrategia de forma clara.

En Alemania y en Japón se ha mencionado esto y hay ciertas políticas establecidas al respecto, pero aparte de estos dos países no he visto ningún otro país ni gobierno que vincule políticas para pequeños empresarios con los logros de estos puntos. En mi informe yo

analizo el papel del empresario y el pequeño propietario, el papel que ellos pueden desempeñar para lograr cada uno de estos objetivos, y es importante que el gobierno entienda y que la sociedad en su totalidad entienda cómo los microempresarios y los empresarios pueden ayudar a lograr estos objetivos. De hecho puede ser una forma muy apropiada para lograr mejor estos objetivos que anteriormente han fracasado y que se puede haber tratado de poner en práctica durante mucho tiempo. Y hasta que esto suceda no vamos a poder que los gobiernos piensen en la forma como me gustaría que ellos pensarán, en términos de fomentar esta cultura empresarial, especialmente el desarrollo de esa cultura desde el área política, cambios organizativos y apoyo de

PREGUNTAS Y RESPUESTAS

Muchas compañías muy grandes que no son emprendedoras no tienen esta cultura empresarial; por eso yo en mi charla dije que la filosofía actual de desarrollo gerencial en firmas grandes en Occidente tiene como objetivo ayudar a organizaciones mayores a convertirse en organizaciones más emprendedoras.

Las organizaciones privadas grandes pueden ser burocráticas, sin embargo considero que si se trata de organizaciones grandes eso se aplicaría también a las universidades obviamente. Entonces tendrían una mejor oportunidad de ser emprendedoras, de tener ese espíritu empresarial que si son públicas, básicamente porque es posible que tengan más libertad, más independencia, más de estas esencias que yo mencioné de la cultura empresarial. Por tanto en términos generales las instituciones privadas, las universidades privadas, tienen el ámbito, tienen el campo ya establecido de ser más emprendedoras, de tener espíritu empresarial más que las públicas y evitar también que se con-

formación de redes. Nosotros como académicos, como profesores —creo que hay muchos aquí en el público—, somos miembros también de asociaciones, tenemos un papel muy importante que desempeñar a nivel nacional e internacional, articulando ese papel y esa contribución. Finalmente toda esta parte un poco sofisticada del lado de servicio de una economía, asociaciones, bancos, la parte contable, agencias de desarrollo, gobierno, tienen que entender realmente de qué se trata este espíritu empresarial y así a su vez van a volverse o van a conseguir una cultura empresarial, y solamente cuando entiendan esta cultura empresarial va a haber un reconocimiento real de que este espíritu empresarial es una estrategia para el desarrollo.

viertan en un problema de empresa burocrática.

P: Quería preguntarle al doctor Gibb si sería saludable para una economía crear una legislación laboral especial para las microempresas, pues muchas microempresas fracasan debido a las grandes cargas laborales.

R: Si vemos el grupo total de pequeñas microempresas, la mayoría son microempresas muy pequeñas. En la mayoría de las economías en todo el mundo las microempresas son el 90% de casi todas las compañías establecidas y de ese 90% tal vez un 70 u 80% son microempresas, o sea empresas pequeñas. Es muy importante para los gobiernos entender que es muy difícil el poder reglamentar esta parte de la economía y el objetivo debería ser reducir al mínimo la reglamentación establecida para este sector. Es necesario que este sector se deje un poco informal y, más aún, se le puede alentar a que se autoayude. Cuanto menos cargas le establezcan en cuanto a impuestos, a reglamentaciones específicas, mejor va a

ser para la microempresa, porque en ciertos casos la relación costo-beneficio de la imposición, de la tributación es tal que es muchísimo más costoso el hacer que las microempresas paguen sus tributos y el recoger estos tributos que los ingresos mismos que recoge el gobierno de las microempresas.

En el Reino Unido tenemos un impuesto al valor agregado. El 80% de los ingresos de este IVA provienen de compañías que tienen más de 200 empleados y 90% del costo para recolectar estos impuestos proviene de las compañías que tienen menos de 50 empleados. En términos costo-beneficio no tendría sentido esto; o sea, cuanto menos se reglamente el sector de la microempresa, mejores van a ser los resultados.

P: ¿Hay un programa especial para capacitar facilitadores que enseñen a profesores en la Universidad de Durham cómo capacitar a los pequeños propietarios?

R: En Europa en términos generales hemos desarrollado programas con el apoyo de la comisión de la Comunidad Económica Europea. En cuanto a capacitación para microempresas y microempresarios tenemos cámaras de comercio, asesores, consultores, escuelas de negocios, que se encargan de esta capacitación. En el Reino Unido también estamos desarrollando un programa para generar estas habilidades de capacitadores, de facilitadores. A nivel nacional Durham tiene un programa al respecto. Durante muchos años hemos capacitado consultores y hemos capacitado capacitadores y facilitadores y nosotros capacitamos a pequeñas firmas gubernamentales y también a muchas agencias gubernamentales de todo el país. La respuesta entonces es sí, pero sólo está haciéndose a nivel nacional en Europa a escala europea.

P: El próximo año la Comunidad Europea funcionará prácticamente como un gran país en el mundo. ¿Qué tanto va a influir eso en las pequeñas empresas de los países europeos? ¿Van a hacer crecer o van a tener problemas con esa integración europea?

R: Creo que estas microempresas van a tener problemas, principalmente de idioma, para los británicos, para el Reino Unido especialmente, porque en Europa se dice: ¿cómo llama usted a alguien que no habla ningún otro idioma? Esa persona se llama un inglés. Con el Mercado Común Europeo va a haber cambios en la legislación que tiene que ver con patentes, con propiedad intelectual, con licencias, servicios bancarios, finanzas, transporte, con transferencia de bienes de un país a otro; va a haber muchos cambios legislativos, casi 400 legislaciones específicas tendrán que ser adoptadas por gobiernos individuales. Esto significa que se van a presentar muchos problemas con las pequeñas empresas debido a la falta de recursos para poder ajustarse a esta gran cantidad de reglamentaciones.

Es difícil como profesor en mi caso, hacer algo al respecto, porque todo depende de la firma individual o específica. Si usted fabrica chorizos, como fabricante de chorizos la forma como trabaja no va a cambiar, pero si usted trabaja con transporte la situación va a ser diferente, los cambios van a ser específicos, individuales a las compañías y es difícil preparar las firmas para estos cambios específicos. Van a presentarse amenazas para las compañías, pero Europa va a estar dominada por la integración de las compañías grandes e instituciones financieras grandes y ya hay signos de esto. El sector financiero en Europa, por ejemplo, está buscando fusionarse en el sentido europeo. Hay compañías grandes buscando estrategias de compra, de adquisición, de fusión con base europea para prepararse a la Europa de los años 92. Me preocupa muchísimo que Europa desreglamente y a llevar a que se formen corporativas muy grandes. De esta forma no se pueden establecer políticas sólo para pequeñas empresas, dejando de lado este tipo de empresas mayores porque si se dejan aisladamente, el sector privado va a verse dominado por firmas grandes y gigantescas. Los japoneses entienden esto claramente. Hay que reglamentar también la parte de las pe-

queñas empresas, para evitar que las compañías más grandes las afecten exageradamente. En Europa se va a querer hacer algo al respecto, sin embargo aquí hay colegas europeos que pueden tener opiniones diferentes.

P: Nosotros como país latinoamericano tenemos una serie de cosas que nos afectan, por ejemplo, el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional, la deuda externa, todos estos aspectos nos reprimen mucho en la generación de microempresas. ¿Cómo cree usted que podamos superar de alguna forma todas estas inquietudes, sabiendo que nosotros estamos siempre bajo este supuesto yugo?

R: Bueno, es una pregunta interesante, aunque tal vez voy a ser muy franco. Yo considero de forma muy personal que el paradigma del desarrollo o la filosofía del desarrollo que se ha puesto en vigor en los países en desarrollo en el pasado ha sido un error. Se ha enfatizado demasiado en el desarrollo del sector más grande y especialmente el sector de compañías más grandes, sin desarrollar la parte nativa básica, aquella base independiente del país con pequeñas empresas, y este descuido al no considerar esta parte nos ha llevado a desequilibrios y problemas que se están presentando en la actualidad en los países en desarrollo. Por tanto, la estrategia anterior ha sido incorrecta, según mi opinión. En la actualidad es necesario hacer ajustes estructurales en todo el mundo y estos programas están haciendo énfasis en el desarrollo del sector de pequeños microempresarios, pero la incapacidad del servicio a la deuda, de poder importar componentes o de poder mantenerse a cierto nivel industrial sin una tecnología adecuada que muchas veces se tiene que importar, ha llevado tal vez a dejar de lado esta parte de desarrollo interno nativo.

Las personas que tienen que trabajar con estos programas de ajuste no entienden realmente qué debe hacerse en ciertos casos, porque han estado viviendo en el pasado con el modelo de desa-

rollo. Conocen a Rostand seguramente en cuanto a etapas de crecimiento, Rostand con su filosofía del desarrollo se ha concentrado en formar capital como una forma de industrialización; ha estado equivocado. Muchos países han seguido este patrón y solamente ahora se está considerando una forma de remediar la situación. Desde estos sistemas estructurales actuales se está pensando en dar más apoyo a la parte nativa interna del país.

En términos generales, en ciertos casos economías que dependen mucho de propiedad extranjera no le dan a usted un control interno, no se tiene libertad, no se tiene independencia de acción porque a menudo ésta es dictada por organizaciones cuya propiedad es externa, el país no es nacional. En la estrategia de desarrollo es necesario volver a examinar aspectos fundamentales y concentrarse más en el programa de ajustes de políticas estratégicas. Se han cometido errores obviamente en el pasado pero esta es mi opinión muy personal.

P: ¿Cómo maneja usted la siguiente propuesta: teniendo en cuenta el tamaño de un mercado local, la creación de una empresa va a destruir al mismo tiempo estas otras empresas, si la empresa recién creada no incorpora nuevas necesidades en esta nueva empresa? ¿Qué opina usted al respecto?

R: Nunca he considerado la competencia como algo que destruya los mercados. Considero la competencia más bien como una parte de la economía del mercado; incluso dentro de un mercado limitado se tiene competencia y si esto lleva a la muerte de otras empresas, bueno, qué se va a hacer. En Occidente muchas veces las tasas de fracaso de empresas se consideran como algo que no es deseable, pero toda la esencia de la renovación en una economía es que ciertas compañías tienen que desaparecer. Si todos viviésemos durante toda la vida, la sociedad sería un lugar espantoso para vivir. Creo que tiene que haber una renovación, incluso en el mercado local se requiere renova-

ción también. Siempre hay necesidades ilimitadas en el mercado local, de hecho hay demanda limitada, pero el proceso de desarrollo es tal que lo que se convierte en mercado local se puede volver mercado regional y nacional para algunas compañías.

No estoy en contra de la competencia en los mercados locales o en el desarrollo de mercados locales. Según he ob-

servado, hay unas posibilidades mayores para poder en una primera etapa cumplir con las necesidades del mercado local en el área de desarrollo, pero esperamos que la competencia realmente no destruya las empresas sino que gradualmente se pasaría del nivel local a nivel mayor, aunque es un proceso lento que puede ser doloroso, pero no creo que la competencia destruya las empresas.