

-que los negocios pequeños, en general, son más resistentes a cambios ambientales.

-que casi todos los negocios grandes nacieron pequeños.

- h. Tenemos que cambiar en nuestros estudiantes la tendencia a evitar totalmente el riesgo, a buscar y a esperar la acción segura, pues esto lo lleva a la inmovilidad, a ser entes pasivos y no activos, a ser siervos y no líderes. El hombre y el profesional tienen que ser capaz de correr riesgos, deben tener una noción dinámica de su desarrollo, deben ser artífices de éste.

Estos cambios se pueden sintetizar en un pensamiento muy simple y muy desafiante para el mundo universitario:

Tenemos que formar a nuestros estudiantes para que sean un factor positivo en términos de desarrollo social y económico, tenemos que darles formación empresarial, para lograr que ellos sean seres creativos, capaces de superar sus limitaciones y las del país y de hacer una contribución efectiva a nuestro desarrollo; tenemos que producir esos seres innovativos, independientes, creativos, líderes, originales, arriesgados y visionarios, que logren satisfacer sus metas personales, por su propia acción.

Pero qué ha ocurrido en América Latina que el auge empresarial parecería no tener la dinámica que se da en otras regiones del mundo? Por qué emprendemos menos o con menos éxito? Qué podemos hacer para que este cambio? Cuáles mecanismos nos pueden ayudar a lograrlo? Estas grandes preguntas serán el centro de nuestro trabajo durante las deliberaciones del Congreso y dadas las características tan selectas de ustedes, estamos seguros que lograremos algunas conclusiones útiles para impulsar el proceso de creación y formación del Espíritu Empresarial, tanto en nuestras instituciones educativas como en nuestras comunidades locales y nacionales.

Es apenas justo que reconozcamos la colaboración que varias entidades nos han prestado para facilitar la realización de este Congreso: El Center for International Private Enterprise, El Consejo Británico, El Centro Internacional para la investigación y el desarrollo del Canadá, la Fundación para la Educación Superior FES, el Fondo Permanente de Cátedra Universitaria Unión Carbide de Colombia - FES, Cartón de Colombia S.A., Gillette S.A., Industria de Licores del Valle, Rica Rondo S.A., Club de Ejecutivos de Cali e ICESI.

Señoras y señores, al enfrentar el inicio de este congreso sabemos que el reto es grande, acometámoslo con toda la lucidez, y saquemos ideas que nos permitan modernizar nuestros sistemas educativos. Nuestras sociedades lo exigen. Muchas Gracias.

## REFLEXIONES ACERCA DE UNA AGENDA DE INVESTIGACION SOBRE EL DESARROLLO DE LA CAPACIDAD EMPRESARIAL

Por Manuel Rodríguez Becerra y  
John Sudarsky Rosembaun  
Universidad de los Andes

Nos proponemos presentar en esta conferencia algunas consideraciones sobre la agenda de investigaciones y docencia que nos hemos propuesto adelantar en la Cátedra Desarrollo de la Capacidad Empresarial, que bajo el patrocinio de Dow Química de Colombia fundó la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes de Bogotá. No trataremos aquí de presentar una agenda "exhaustiva y redonda" sino más bien presentar ante ustedes una serie de anotaciones, que sirvan como material que estimule la reflexión en este seminario.

En la presentación haremos especial énfasis en los aportes que a nuestro juicio pueda hacer la Historia de los Negocios para la Creación del Espíritu Empresarial, un tema que, a nuestro parecer de una mayor atención por parte de las facultades de Administración, por razones que esperamos aparezcan claras a lo largo de la exposición.

### LOS OBJETIVOS DE LA CÁTEDRA

La cátedra tiene como fin último adaptar y elaborar un conjunto de tecnologías para desarrollar la capacidad empresarial en diferentes poblaciones objetivo, en particular en aquellas que son propias de la actividad de la universidad: estudiantes

de pregrado y postgrado y participantes de los programas de educación continuada (ejecutivos con experiencia, profesionales, etc). Nos proponemos compartir estas tecnologías con otros centros educativos, en la medida que se vaya probando su validez.

Para alcanzar estos objetivos se ha intentado recoger diversas experiencias docentes e investigativas de diferentes centros investigativos de Colombia y el exterior que tienen una especial relevancia para el desarrollo de la capacidad empresarial.

### DOCENCIA E INVESTIGACION

Al mencionar simultáneamente la docencia y la investigación en nuestra agenda de actividades, no lo estamos haciendo como una cuestión del azar. Entendemos en este caso la investigación como la forma sistemática y más eficiente de acumular la experiencia, orientada hacia la acción. Y la acumulación de la experiencia es, desde nuestro punto de vista, un requisito indispensable para nutrir los programas que pretenden desarrollar la capacidad empresarial, tal como se trata de mostrar en esta exposición.

En el campo de la acción es necesario distinguir entre los programas de educación que buscan centralmente formar a los empresarios, y los programas de promoción, que buscan principalmente crear las condiciones de entorno y proveer instrumentos para que aquel contribuya en forma significativa al desarrollo económico y social mediante el despliegue de sus capacidades empresariales. Esta distinción resulta útil al considerar que en nuestras sociedades la tarea educativa formal ha sido fundamentalmente encomendada a instituciones especializadas - universidades, politécnicos, y toda la amplia y variada gama de centros educativos que hoy existen en nuestro medio - mientras que los programas de promoción empresarial se conducen desde variadas instituciones, que incluyen tanto las instituciones de fomento, como a entidades especializadas para tal fin. Unos y otros programas - los educativos y promocionales - se mueven dentro de un sistema político, social, económico, y cultural, que los afectan y que aquellos, a su vez, pueden aspirar a afectar. Naturalmente, al hacer esta distinción debe reconocerse que los programas de promoción, en sí mismos, coadyudan a desarrollar la capacidad empresarial, a través de la experiencia individual y colectiva.

Estamos afirmando, en síntesis, que los programas de educación y promoción empresarial deben contener un eje investigativo, afirmación que creemos pertinente examinar, previamente a entrar en el meollo de nuestra exposición.

### LA INVESTIGACION Y LOS PROGRAMAS EDUCATIVOS PARA DESARROLLAR EL ESPIRITU EMPRESARIAL

La tarea educativa está constituida por el conjunto de estrategias y tácticas dirigidas a desarrollar la capacidad empresarial en diferentes poblaciones objetivo que, en nuestro caso, bien pueden ser estudiantes universitarios a nivel de pregrado o de postgrado y profesionales o ejecutivos con experiencia. Se trata, mediante la acción educativa, de que un conjunto de individuos adquiera los valores, las actitudes, los comportamientos y los conocimientos requeridos por la actividad empresarial, acción educativa que adquiera su propia especificidad de acuerdo a las metas y propósitos que se busquen con la población objetivo. Evidentemente las estrategias y tácticas educativas para mejorar la capacidad empresarial deben ser diferentes cuando se trata de un conjunto de microempresarios de Cali a cuando se trata de los ejecutivos de una gran corporación. Como debe ser diferente la acción educativa dirigida a inducir los valores y actitudes propios del espíritu empresarial en la población de estudiantes de pregrado con respecto a la dirigida a ejecutivos con larga experiencia.

Pero como la tarea educativa - que se expresa en la estructura y contenido de los programas y en las metodologías de la enseñanza - no se pueden construir sobre el vacío como el producto de la simple intuición o de las buenas intenciones. La tarea educativa, en el caso del desarrollo de la capacidad empresarial, tiene que estar estrechamente vinculada a la investigación, de la cual debe nutrirse. Si lo que se intenta es crear programas que tengan un perdurable y profundo impacto en nuestra sociedad, las facultades y escuelas de administración deben comprometerse en programas de investigación de largo plazo, con agendas definidas que la dinámica misma de las tareas académicas se encargará de afinar y replantear. Algunos universitarios participantes en esta reunión estarán pensando que estamos aquí diciendo lo obvio, puesto que es bien conocido que la investigación es uno de los fines mismos de la universidad. Eso es obvio cuando examinamos el discurso, la retórica de la universidad colombiana, pero muy poco obvio cuando examinamos el quehacer de las facultades y escuelas de administración de nuestro país, en donde la investigación está prácticamente ausente o presenta un incipiente desarrollo. Sin embargo, es pertinente reconocer los avances sustantivos que se han efectuado en este campo en los últimos años, si tomamos como indicio los progresos observados en los Encuentros Nacionales de Investigadores en Administración con referencia a la calidad y cantidad de trabajos presentados.

No estamos haciendo tremendismo académico. Estas afirmaciones duras, pero necesarias, recogen la historia de nuestras facultades y escuelas que han emprendido en el pasado diferentes proyectos docentes, en unos casos llevados por la moda o el rótulo internacional del momento, que, a la postre, han tenido resultados muy limitados o de dudoso alcance. Esos pobres resultados se originan, de una parte, del hecho de que antes de que los proyectos fructifiquen y cristalicen

ha aparecido una nueva moda que los ha desplazado a un segundo plano; y, de otra parte, de la escasa, o nula, existencia de programas investigativos que los sustenten, los guíen y los evalúen, o, en otras palabras que sirvan para acumular y aprender de la experiencia.

Además, los pobres resultados de los proyectos docentes iniciados con tanto entusiasmo y expectativas han tenido consecuencia muy negativas. Se han desacreditado, hasta el punto de desaparecer, no obstante las promisorias posibilidades que objetivamente presentaban. Han producido con frecuencia un sentimiento de frustración que, en su reiteración, ha conducido a reforzar la muy curiosa creencia de que el conocimiento administrativo es tan suigeneris que, quizás, no debe nutrirse de los conocimientos generados por la investigación científica.

### LA INVESTIGACION Y LOS PROGRAMAS DE PROMOCION EMPRESARIAL

Los programas de promoción se concretan a través de múltiples y diversas políticas e instituciones; entre las primeras se mencionan las políticas gubernamentales a nivel macro, tales como tributaria y de crédito, de promoción de exportaciones, arancelaria, etc; entre las segundas se mencionan entidades de fomento (bancos, corporaciones financieras, etc.) e instituciones especializadas de promoción empresarial. No vamos a entrar a exponer en esta presentación lo que sería una agenda de acción en este campo, ya que no es el propósito de esta presentación.

Sin embargo, se subraya que las facultades de administración encuentran en los programas de promoción posibilidades de adelantar programas de investigación de gran relevancia. Esas oportunidades de investigación no solamente se refieren a tópicos que, en forma directa, tienen que ver con la tarea educativa, tal como por ejemplo la identificación de elementos de las políticas gubernamentales que en un momento dado refuerzan o desestimulan los valores asociados con el surgimiento del Espíritu Empresarial. Se pueden también ocupar de la evaluación de la eficiencia de las políticas mismas en el incremento de la actividad empresarial, como sería, por ejemplo, el caso de comparar el impacto de los esquemas de crédito dirigidos al fomento de la creación de nuevas empresas o al fortalecimiento de las ya existentes.

Finalmente vale la pena recordar que los programas de promoción ofrecen un ámbito de trabajo conjunto a las entidades de fomento e instituciones especializadas y los centros de educación postsecundaria, como han sido los diversos convenios adelantados en Colombia entre instituciones tales como la Corporación Financiera Popular o las diferentes fundaciones para el fomento de la actividad microempresarial y las escuelas de administración.

### DEFINICION DEL COMPORTAMIENTO EMPRESARIAL

Partimos de la definición de que la actividad empresarial es el proceso dinámico dirigido a la creación de riqueza incremental (1). Dentro de esta definición cabe crear la riqueza ya sea mediante la creación de una nueva empresa o mediante acciones adelantadas en una organización ya existente.

Nos interesa examinar el rango de comportamientos individuales o corporativos dentro de un espectro que se mueve desde lo que se denomina como el promotor - el comportamiento expresado en la afirmación "Yo puedo hacer que esto ocurra" - al "trustee" cuyo comportamiento se sintetiza en la afirmación "Yo debo conservar lo que tengo" (2). Los comportamientos "promotor" y "trustee" aparecen, así, como los dos extremos del espectro que nos interesa examinar. El comportamiento de promotor está característicamente dirigido hacia la identificación y realización de oportunidades, sin considerar que los recursos puedan constituirse en una restricción. El comportamiento de "trustee" está esencialmente dirigido por la disponibilidad de los recursos, por la necesidad de administrar efectivamente los recursos con que cuenta la organización. En esta concepción el empresario no coincide exactamente con el promotor, sino que más bien ocupa un rango dentro del tramo promotor del espectro. En forma similar el administrador no coincide con el "trustee", sino que ocupa un rango del tramo "trustee" del espectro. La aproximación administrativa reconoce la necesidad de otear el entorno en búsqueda de oportunidades, que sin embargo está restringida por el enfoque de "trustee" sobre el uso de los recursos. La orientación empresarial coloca el énfasis en la búsqueda de oportunidades, siendo su tarea administrativa fundamental la de obtener los recursos para realizar esas oportunidades.

No vamos a desglosar la concepción de Stevenson por nosotros adoptada, ni a indicar los afinamientos que se requieren para hacerla totalmente operable en nuestro medio. Pero si resulta necesario subrayar su pertinencia en términos del desarrollo de la capacidad empresarial. Se intenta formar, a quienes se someten a un entrenamiento, en la idea de que puede ser razonable adoptar diferentes posiciones en el espectro de comportamientos que se mueven entre los extremos "promotor" y "trustee" y que, según las necesidades, en unos casos podría cargarse de la orientación administrativa y en otros casos de la orientación empresarial. Esta flexibilidad de papeles ilustra por comparación el espíritu empresarial, introduciendo comportamiento que tienden ser eliminados del repertorio de los estudiantes en carreras de administración convencionales.

En síntesis, hacemos énfasis en la posibilidad de incrementar la riqueza en diferentes escenarios y mediante la adopción de un amplio repertorio comportamental, que en unas ocasiones enfatiza la orientación empresarial y en otras la administrativa.

Siendo la anterior nuestra concepción del empresariado, consideramos que la investigación en historia empresarial, puede aportar elementos muy valiosos que nos permitan, de una parte, adaptarla a las circunstancias propias de nuestra sociedad, y, de otra parte, enriquecerla con los datos del comportamiento empresarial que surgen de las condiciones culturales, sociales, políticas y económicas, propias de nuestro medio. Un ejemplo ilustra esta afirmación (3). En la literatura sobre el empresariado se señala, a menudo, que la identificación de oportunidades es prácticamente equivalente a las nociones de creatividad e innovación. Pero, en una sociedad como la nuestra el empresario no se enfrenta en general, con la tarea de abrir nuevos caminos, en la significación estricta de estos términos; nuestro empresario encuentra la oportunidad en la aplicación de viejas ideas, o en su mezcla, o en la aplicación creativa de enfoques tradicionales, con mucho más frecuencia que en el caso de los empresarios de las sociedades industrializadas. Justamente, los estudios sobre historia empresarial están en posibilidad de precisarnos en qué han consistido y en qué consiste la actividad de identificar y realizar oportunidades, en el medio colombiano, en particular, y en el latinoamericano en general.

La historia de los negocios ofrece también la posibilidad de ilustrar muchos temas que pueden coadyuvarnos a precisar mejor el concepto de empresario en nuestro medio; a través de ella podemos responder preguntas tales como: ¿En qué ha consistido la actividad empresarial en diferentes períodos? ¿Cómo se describe la actividad del empresario en un período determinado?

¿Cómo ha evolucionado esa actividad a lo largo de los años? Y de la precisión de las características del empresario en nuestro medio se derivan consecuencias de relevancia para la creación del espíritu empresarial. Así, por ejemplo, diferentes estudios históricos han mostrado como el empresario colombiano se diversifica en un sinnúmero de actividades. Es decir, una característica de nuestro empresariado es su alta diversificación, en contraste con otras sociedades en las cuales la especialización es mayor. Es una característica que desde el estricto punto de vista de la economía en general va a contrapelo de la eficiencia pero que encuentra su explicación en condiciones específicas del comercio y de la política de nuestro país en el siglo XIX, las cuales dieron a nuestros empresarios lecciones contundentes en el sentido de la diversificación, independientemente del tamaño de la fortuna, era la modalidad más rentable de hacer negocios; y con el transcurso del tiempo ellos fueron internalizando este comportamiento hasta convertirse en parte de su identidad (4). Y ésta es una observación que tiene consecuencias importantes para los programas de entrenamiento: ¿Es conveniente, en las condiciones actuales de los negocios en Colombia reforzar esta característica, o por el contrario lo que debe hacerse es inducir comportamientos que conduzcan a una mayor especialización?

## DESARROLLO DE LA VIDA ADULTA

Este tema tiene una gran importancia dentro de nuestra concepción de que los procesos de desarrollo de la capacidad empresarial pueden estar dirigidos a poblaciones objetivo de muy diversa naturaleza. Preferimos concebir el producto de los procesos de entrenamiento como el incremento de la probabilidad de que la persona se encamine hacia una carrera empresarial independiente. Así, en el caso particular de los estudiantes de pregrado, para nosotros es evidente que una persona de 22 años que se gradúa, cuando apenas ha terminado su adolescencia, y comienza a dar sus pasos en la vida adulta, se encuentra en grandes dificultades para crear una nueva empresa. La tarea exploratoria que tiene entre manos está cargada de incertidumbres. Por ello es más razonable, en el caso de los estudiantes de pregrado, diseñar una estrategia para que el joven desarrolle un proceso reflexivo de planeación de su carrera, que, eventualmente, incorpore la meta de llegar a convertirse en un empresario independiente en un momento de su vida, al cual debe llegar como culminación del recorrido de un conjunto de experiencias formativas que lo preparen adecuadamente para ese salto hacia la independencia, buscando así, maximizar su posibilidad de éxito. El joven pregraduado podría, entonces, incluir en el plan de su carrera una serie de empleos y experiencias de aprendizaje, posteriores a la obtención de su grado, y previos a su carrera como empresario independiente. Igualmente, el joven estudiante podría excluir de su plan de carrera la posibilidad de crear una empresa por encontrar que esta actividad resulta disonante con su personalidad básica.

Si lo que desea es formar empresarios independientes en el corto plazo, puede ser mucho más productivo darle las herramientas a una persona que llega a la etapa de la vida que Levinson ha llamado la de "volverse su propio hombre", en la finalización de los años treintas. (5)

Retornando al tema de los estudiantes del pregrado, hemos afirmado, aquí, a partir de nuestra perspectiva del aprendizaje, que no es posible formarlo para que, inmediatamente se gradúen, se lancen a fundar nuevas empresas. Algunos objetarán que desde su propia perspectiva y experiencia ello es posible. Aceptemos esta última posición a manera de discusión y tratemos de responder inmediatamente la pregunta: ¿Tiene ello sentido desde el punto de vista económico?

Es evidente que el egresado promedio de nuestras escuelas de administración no tiene acceso al crédito suficiente como para fundar una empresa de aliento. (En nuestros países no lo tiene porque las instituciones financieras no cuentan ni siquiera con los recursos que les permita pensar en esa posibilidad). Así pues, el egresado promedio que se lance a crear una empresa lo único que va a poder hacer es fundar una muy pequeña empresa, quizás, con muy baja o nula, capacidad de producir riqueza incremental, dada la baja disponibilidad de capital inicial, que le

impide hacer las inversiones de capital o de mano de obras requeridas para tal fin.

Se podría adelantar la muy plausible hipótesis de que desde el punto de vista de la economía del país se estaría generando una ineficiente asignación de recursos, como nos lo revelaría la comparación de la inversión hecha en la educación de la suma de estos profesionales-empresarios contra el valor agregado producto de su actividad empresarial. La actividad empresarial de mayor alicento para el recién egresado de nuestras facultades de administración quedaría entonces circunscrita a la población de los individuos con acceso al crédito, es decir, a individuos ubicados en la cúpula de la estructura económica del país, que evidentemente son un pequeño porcentaje.

La formación masiva de los estudiantes del pregrado de administración, y de otras carreras, con el fin de que inmediatamente se graduén se lancen a crear una nueva empresa puede tener naturalmente un sentido social y político: proveer a una potencial población de profesionales desempleados una ocupación. Este esquema de proveer ocupación no sería muy distinto al del caso de millares de profesionales que, tanto en los países desarrollados como subdesarrollados, trabajan en oficios de muy baja calificación, colocándose en una típica situación de subempleo (los Ph.D que conducen taxi o que laboran en trabajos secretariales).

Aceptamos que es una solución política, de tipo coyuntural, al problema del desempleo profesional, pero debemos reconocer que su impacto en el desarrollo económico puede llegar a ser significativo, e incluso negativo.

#### ENTRENAMIENTO EN LOGRO

Dentro del proceso de reflexión y de creación de una auto imagen del empresario en ciernes, hemos encontrado que el entrenamiento en la motivación al logro, desarrollados por McClelland, es un excelente medio para transmitir los elementos básicos del patrón de pensamiento y acción que caracterizan a una persona con esta motivación, que, como se sabe, coinciden, en una muy buena parte con los elementos básicos constitutivos de la personalidad del empresario. En este campo específico, se recoge una experiencia de más de veinticinco años, con resultados probados, en el desarrollo de la capacidad empresarial (6). En el caso de los Andes, se iniciaron trabajos de investigación y docencia utilizando las teorías y metodologías de McClelland a partir del año de 1969, y, desde entonces, diversos profesores, en diferentes épocas, han adelantado proyectos en el área (7). Se intenta, en la actualidad, recoger ésta experiencia y dirigirla al programa de desarrollo de la capacidad empresarial en que estamos empeñados.

Tal como muchos autores lo han subrayado, la interpretación de McClelland sobre la necesidad de logro, el surgimiento del empresariado y el desarrollo económico,

presenta graves problemas de orden teórico y metodológico, hasta el punto que ha sido señalada como un buen ejemplo de una interpretación reduccionista de la historia, en este caso de corte psicologista.(8) Si bien compartimos estas críticas, debemos subrayar que las teorías de McClelland sobre las motivaciones de logro, afiliación y poder, han tenido una gran metodología y técnicas de relevancia para definir y medir el clima organizacional (9). Ello tiene a su vez, una gran relevancia ya que constituye uno de los medios de medir algunas de las dimensiones esenciales que condicionan el surgimiento y/o expresión de la capacidad empresarial dentro organizaciones establecidas (o intrapreneurship, a que nos referimos más adelante). Así mismo, como se observó anteriormente, han tenido probada relevancia en el entrenamiento de la capacidad empresarial, entendiéndose que éste es tan solo uno de los componentes de una estrategia general para llegar a tal fin.

#### EVALUACION SOCIAL DEL EMPRESARIO

Algunos elementos de la tradición latinoamericana, como por ejemplo, su énfasis en el status adscrito, la necesidad de mediadores para la interpretación de la realidad, la carencia de una atención que genere un comportamiento transformador de este mundo, en lugar de un énfasis en la salvación en el otro, son tan solo algunos de los factores culturales que desincentivan la escogencia de una carrera empresarial.

Parece pertinente recoger tesis tan fundamentales como la de Max Weber sobre la "Ética Protestante y el Espíritu del Capitalismo" dentro del contexto de la modernización; se pueden hacer, así, explícitas y sujetas de decisión por parte del empresario en ciernes, algunos de aquellos axiomas culturales que corroen y demeritan la acción y el papel del empresariado dentro de la sociedad (10). Necesario mencionar, aquí, el libro de Luis H. Fajardo que proveyó una interpretación del caso antioqueño partiendo de los planteamientos de Weber; resulta notable como este estudio, pionero en nuestro medio, no diera lugar a nuevas investigaciones esa dirección, las cuales nos habrían aportado una mayor claridad sobre los valores que, en las diferentes regiones de Colombia, contribuyen al surgimiento del espíritu empresarial, o lo obstaculizan (11).

Es también, indispensable dilucidar en qué forma y en qué medidas estos factores culturales, que desfavorecen el surgimiento del empresariado en nuestro medio, refuerzan nuestro sistema político clientelista, que es, a su vez, un factor institucional que premia valores no consonantes con la existencia de un empresario moderno. Así, por ejemplo el sistema clientelista ofrece hoy a sus usufructuarios directos, al jefe político y a sus fieles, inmensas oportunidades de enriquecimiento fácil; en términos de McClelland el clientelismo premia y por lo tanto, refuerza generosamente las necesidades de afiliación y poder y castiga la de logro, cuando es esta misma la que una cultura favorable al logro debe premiar prioritariamente.

En forma similar, el clientelismo refuerza la corrupción como un comportamiento necesario para el enriquecimiento, comportamiento que también cabalga a contrapelo de la creación de un espíritu empresarial: Se llega a identificar el enriquecimiento como sinónimo de corrupción.

Necesario también, dentro de este contexto, identificar las políticas y acciones estatales que desorientan la acción empresarial y que refuerzan valores contrarios al desarrollo de la capacidad empresarial. Así, por ejemplo, la política proteccionista de la industria nacional, loable en algunos aspectos, es altamente contraproducente para reforzar muchos de los valores y comportamientos que caracterizan al empresario, en general, y que son necesarios para la existencia de nuestro país de un empresariado dirigido hacia los mercados externos. El sistema proteccionista premia la capacidad de influencia política de un grupo empresarial para mantener cerrado el mercado nacional a los productos del extranjero, en detrimento de valores tan fundamentales como la eficiencia, la productividad, innovación, la toma de riesgos y la competencia. Tiene éxito el "Empresario" que tiene la suficiente astucia para desarrollar el sistema de intrigas que finalmente lo dejan en la inusitada posición de producir ineficientemente, no tomar riesgos, no innovar y ganar unas magníficas utilidades.

Finalmente subrayamos la importancia que puede tener la historia de los negocios en la creación de valores que favorezcan la formación del Espíritu Empresarial. Las historias de empresas particulares y las biografías de hombres de negocios, que fueron los trabajos pioneros de la historia empresarial, tiene el gran valor de constituir un medio para otorgar un mayor estatus al quehacer empresarial en nuestra sociedad. Ello tiene un especial significado en un país como Colombia, y en general en buena parte de los países Latinoamericanos, en donde el estatus ocupado por los empresarios en la sociedad es relativamente bajo, en comparación con otras actividades, como, por ejemplo, la política. Esto, en contraste con otras sociedades, como la norteamericana, en donde los grandes empresarios, tanto del pasado como del presente se erigen, en cierto sentido, como héroes, como prototipos humanos, dignos de admiración y de ser imitados. Henry Ford y John Rockefeller son reconocidos por la población norteamericana como dos de los principales protagonistas de su historia reciente, y Steven Jobs simboliza al "nuevo empresario" : la posibilidad presente de aplicar con ingenio los conocimientos adquiridos en las aulas universitarias en la creación de un nuevo producto, de iniciar un negocio independiente, de construir una gran empresa, de convertirse en un multimillonario a partir de cero y, como resultado de todo ello, de tornarse en uno de los individuos más admirados de la sociedad. Así mismo, la coca simboliza la posibilidad presente de convertirse en un gran empresario dentro de una organización existente, en la posibilidad de salvar una gran empresa de la catástrofe.

En Colombia han existido y existen figuras empresariales que, en el contexto de

nuestra propia historia y de nuestro nivel de desarrollo, se asemejan a aquellas pero que han recibido muy poco, o ningún reconocimiento. Se requiere rescatar esas figuras para nuestra historia como una estrategia de crear los valores sociales que constituyen los cimientos mismos de la formación de un espíritu empresarial. Adelantar programas de mejoramiento de la capacidad empresarial en un medio donde la actividad misma no tiene un adecuado reconocimiento puede convertirse en una tarea excesivamente difícil, y, en ocasiones, estéril. Y en el cometido de crear un clima propicio al surgimiento del empresariado, en lo referente a su valoración en la sociedad, las universidades, particularmente a través de sus facultades de administración, son las instituciones que podrían efectuar un gran aporte mediante la recuperación de las historias de nuestras empresas y de nuestros empresarios.

### INTRAEMPRESARIADO

Al incorporar este tema en nuestra agenda de docencia e investigación, estamos partiendo de la suposición de que el espíritu empresarial encuentra una expresión válida en la acción tanto en la creación de una nueva empresa, como en el avance de una que ya exista. Estamos, entonces, partiendo de la concepción de empresariado que la define como la acción de crear riqueza incremental para la sociedad en general.

Tratar de maximizar de riqueza en empresas ya existentes es socialmente muy productivo. Más aún en una sociedad como la nuestra que requiere la construcción de grandes corporaciones, que, por sus economías de escala, estén en la capacidad de competir en el mercado internacional. De otra parte, el intentar dirigir a los egresados de administración con una mayor capacidad empresarial exclusivamente hacia una actividad empresarial independiente podría ser muy peligroso, desde el punto de vista de la economía en general. No podemos abandonar a su suerte, y al lento esclerosamiento de la burocracia, a empresas que tanto ha costado forjar.

En nuestra agenda tratamos el tema del interpresariado desde tres enfoques:

1. La Administración de la innovación y la diversificación de la empresa;
2. La redefinición de las estructuras internas para permitir la expresión de la capacidad empresarial en las diferentes áreas y niveles de organización, mediante técnicas tales como la medición del clima organizacional y el enriquecimiento del trabajo.
3. La operación del empresario interno bajo las condiciones particulares de riesgo y políticas características del interior de la organización.

## EMPRESA FAMILIAR

En Colombia, a similitud del resto del mundo, un alto porcentaje de las empresas son de carácter familiar. Por ello, el comportamiento de la empresa familiar requiere ser estudiado en relación con temas tan cruciales como el relevo generacional. Hacemos énfasis sobre este último tema ya que, como se sabe, el relevo generacional mal instrumentado con frecuencia ha disminuido e, incluso, arruinado los potenciales de empresas que han sido construídas con un gran esfuerzo. En lugar de que el relevo generacional se presente como un accidente en la vida del progenitor que ha gestado una empresa, debemos presentar opciones, analizar casos, y aprender de la experiencia que normalmente se guarda en privado, no siempre con orgullo, sobre el tema de "las batallas" familiares.

## CAPITAL GESTOR

Como se sabe, la disponibilidad de recursos financieros es un elemento crítico para adelantar una nueva actividad empresarial. Sin embargo, el subdesarrollo de mercado de capitales en Colombia es palpable en particular en relación con la muy poca disponibilidad de "Venture Capital" que, por razones obvias, hemos querido denominar "capital gestor", en lugar de "capital de aventuras". Es un problema que tiene que ver con muchos factores que requieren ser sistemáticamente estudiados con el objetivo de diseñar estrategias que logren superarlo. Entre estos factores se mencionan con frecuencia: la jungla de requerimientos del sector formal, el imperativo de evadir impuestos ante una estructura fiscal que obstaculiza la reproducción legal del capital, y que lleva a la economía a informalizarse y, finalmente, la carencia de un mercado accionario que permita la circulación del ahorro nacional hacia las nuevas empresas. En fin se trata de uno de aquellos problemas en torno al cual se ha operado con el supuesto de que "como todos somos cómplices nadie puede hablar de ello".

## SOCIEDADES

Para poner en marcha un nuevo negocio normalmente es necesario complementarse con otras personas, ya sea en la dimensión financiera, o en la de los conocimientos requeridos, o en la de la capacidad administrativa exigida por la necesidad de lidiar con la jungla de requerimientos implicados por la puesta en marcha de un negocio. A semejanza del caso de la sucesión familiar, no debemos esperar que los funcionarios fracasen para que aprendan de la experiencia. Mediante la exposición del futuro empresario a las prácticas y recomendaciones y que experimentados hombres de negocios han recorrido, se pueden disminuir los riesgos, escoger las opciones más razonables, tomar las precauciones del caso y, muy a menudo, contener los daños de imprevistos imposibles de anticipar.

## COMPORTAMIENTO EMPRESARIAL COYUNTURA E HISTORIA

El empresario como protagonista se desempeña dentro de ciclos históricos de expansión económica, innovación tecnológica, cambios políticos, abundancia de divisas, etc., que afectan el sector donde operan. Nuevamente, en este campo, se requiere que desarrollemos estrategias para que los nuevos empresarios se beneficien de experiencias pasadas y afronten con mayor lucidez los ciclos específicos por los cuales tendrán que pasar. Se requiere que el nuevo empresario conozca las experiencias recorridas por otros empresarios en ciclos con diferentes características. Con ese conocimiento podrá eventualmente situarse con mayor seguridad en un ciclo particular y llegar a percibir oportunidades que los otros no ven. Esta alternativa parece más razonable a la de esperar, como por ejemplo, que una persona que hoy tiene treinta años aprenda exclusivamente de su experiencia particular, cuando esa experiencia podría llegar a consumirle la cuarta parte de su vida empresarial activa, en caso de que un ciclo particular llegare a durar diez años.

En este tema surge nuevamente la historia empresarial como un medio con enormes posibilidades. Las historias de empresas y empresarios aportan a quienes enseñan o estudian administración la posibilidad de conocer a cabalidad cómo han funcionado las empresas y los hombres de negocios, en diferentes épocas y diferentes sociedades, y constituyen un material de enseñanza válido, e insustituible, para la formación de los administradores y para el desarrollo de la capacidad empresarial. Se reconoce naturalmente que este tipo de estudios se refiere a una experiencia limitada de un grupo limitado de hombres que se desempeñaron en un sector restringido de la sociedad, y de un grupo limitado de empresas que en ella han existido.

Pero, entonces, ¿Por qué hemos afirmado que es importante para el estudiante de Administración el contacto con estudios que aquí reconocemos como de un alcance limitado? En primer lugar, en muchas facultades de Administración aceptamos que los estudios de caso son herramientas útiles para la formación de nuestros estudiantes. Si se considera que las historias de compañías individuales poseen una riqueza mayor que los casos normalmente utilizados, ya que las examinan en un período más largo, en cada una de sus partes y como un todo, debemos concluir que aquellas constituyen también una forma de enseñanza válida. En segundo término, señalamos que resulta más enriquecedor para el estudiante el contacto con el comportamiento real de los hombres de negocios y de las compañías del pasado reciente, o lejano, que con la literatura administrativa, que se caracteriza por efectuar postulados sobre el deber ser de las organizaciones y de los ejecutivos, sin que esos postulados tengan ningún asidero científico. Así, por ejemplo, consideramos más formativo para el estudiante la lectura de la biografía de Dn. Manuel Carvajal ó el examen de la historia de la empresa Grajales, que la lectura

de aquellos libros que pretenden enseñar cómo hacerse rico con rapidez, o cómo convertirse en el ejecutivo más eficaz, en forma de recetario y sin ancla conocido en un conocimiento derivado de la observación sistemática. En tercer término las historias de compañías individuales constituyen una vía para transmitir conceptos administrativos complejos, como son, por ejemplo, el intraempresariado, el cambio organizacional, el conflicto, la ética en los negocios, la interrelación entre las partes integrantes de la empresa ó la organización como un ente mayor que la suma de sus partes.

Pero las reconocidas limitaciones de la historia de empresas individuales y de las biografías de empresarios, centradas principalmente en la dificultad metodológica de efectuar generalizaciones en base a casos particulares, han sido suplidas, en una parte por la historia comparada y por otra parte, por la historia general.

Los estudios de historia comparada trascienden los de las firmas particulares para ocuparse, por ejemplo, de las compañías pertenecientes a un grupo industrial particular ( vgr. confecciones, automóviles, etc) o a un sector de la economía ( vgr. servicios). Uno de los campos más fructíferos de investigación ha centrado su atención en el estudio comparativo de las estructuras organizativas de los negocios de un mismo sector y los modelos de la política de las empresas. Estos estudios han adquirido una gran importancia en los últimos años debido, en parte, a la obvia necesidad de generalizar sobre la base de estudios comparativos, en lugar de hacerlo a partir del estudio de casos individuales, y en parte al creciente interés en el carácter corporativo de las economías modernas y en el dominio asociado de compañías a gran escala. Ambas preocupaciones - la referida a estudios comparativos y la concerniente a la estructura de los grandes negocios- encuentran su expresión en los numerosos trabajos adelantados en los últimos años sobre la relación entre tamaño corporativo, política de negocios y organización interna. En este campo, altamente especializado, sobresale el trabajo pionero de Alfred Chandler, quien se remontó al siglo XIX para estudiar el origen de las firmas a gran escala. Los estudios de Chandler, debe subrayarse, han aportado muchas luces al campo de política de empresas, así como significativos materiales para su enseñanza.

En diferentes secciones de esta presentación hemos hecho referencia a algunos de los aportes que puede hacer la historia de los negocios a nuestra agenda de investigación sobre el desarrollo de la capacidad empresarial. No sobra anotar, que la utilización de esos materiales en el campo docente requiere de una concepción y diseño metodológico acorde con los objetivos que se busquen. Es evidente que esos materiales no pueden ser entregados a quienes se someten a un proceso de entrenamiento de la capacidad empresarial, en la misma forma que se hace con otros públicos, como por ejemplo con los estudiantes de historia.

## ESCENARIOS FUTUROS Y ESPECIALIDADES

Y arribamos a un tema fundamental ¿cómo identifican los empresarios exitosos las oportunidades? ¿Cuáles son los posibles escenarios futuros para el país? ¿Cuáles son los factores que más afectan la conformación de esos escenarios posibles? ¿En qué forma la urbanización, la modernización, los problemas de seguridad y de incapacidad política, para mencionar algunos de esos factores, determinan ámbitos de oportunidad? En últimas, todos los aspectos tratados anteriormente se vierten y cristalizan en este tema, ya que es dentro de tales "futuros" que el empresario actúa, crea y transforma la sociedad.

## DESARROLLO MORAL

Es un lugar común que el empresario afronta con frecuencia situaciones donde los dilemas morales son de especial complejidad. ¿Cómo logramos desarrollar una mayor perspectiva y madurez sobre el significado de estos problemas sin caer en las fáciles e inútiles soluciones de describir códigos de ética tan de acuerdo con nuestra tradición legalista? ¿Cómo secularizamos esos procesos para sustraerlos del alivio de un mediador y poder formar una "tensión ética" con el mundo para transformarlo? Esta es parte de la agenda.

## SOBRE EL CICLO DE APRENDIZAJE

Y, finalmente, un tema muy complejo: ¿Cómo opera un empresario? ¿Qué tan efectiva es su forma de actuar y aprender? ¿Funciona acaso como un "oso hormiguero" o como un helicóptero? ¿Tiene que tener toda la información en un límpido estudio de factibilidad para comenzar a moverse? ¿Funciona resolviendo un problema después de otro, ordenadamente y en línea o está trabajando en varios frentes a la vez y "en paralelo" ? Este complejo problema de identificar la "teoría en acción" de las personas, representa, como en los anteriores temas grandes oportunidades de creatividad conceptual y metodológica que esperamos esta presentación haya contribuido a estimular.

## CITAS:

(1) Robert C. Ronstand, Entrepreneurship Text. Cases and notes, Massachusetts: Lord Publshig, 1984, pags. 27-28.

(2) Howard H. Stevenson, "A New Paradigm for Entrepreneurial Management" en John J. Kao and H.H. Stevenson Entrepreneurship, What it is and How to Teach it. A colletion of working Papers based on a colloquium held at Harvard Business School, 1983, pags. 30- 51.

(3) La historia de los negocios en Colombia ("Bussines History"), más comunmente conocida como historia del desarrollo empresarial, es una área de investigación prácticamente inexistente en nuestras universidades. Más activos que los académicos han estado los intelectuales provenientes de sectores no universitarios, así como algunos empresarios, que se han aproximado al tema con trabajos de muy diversa índole. Así lo evidencia el profesor Carlos Dávila en un exhaustivo trabajo, aún no publicado, dirigido a hacer un balance teórico y metodológico, de la mayor parte de estudios realizados sobre nuestra historia empresarial. En el campo docente las escuelas de Administración han venido creando cátedras sobre el tema dirigidas a los estudiantes de pregrado. En la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes se ha ofrecido el curso "Historia del Desarrollo Empresarial", desde 1972 .

(4) Para el siglo XIX véase Manuel Rodríguez B. y Jorge Restrepo R. "Los empresarios extranjeros de Barranquilla: 1820 a 1900". Desarrollo y sociedad, No. 8 (Bogotá), (Mayo, 1982); Jorge Restrepo R. y Manuel Rodríguez B. "Los comerciantes de Cartagena en el siglo XIX" en Revista de Historia, FAES, por aparecer en Abril, 1987. Para el siglo XIX y principios del XX véase Carlos Dávila, El empresariado colombiano, una perspectiva histórica, Bogotá: Universidad Javeriana, 1986. Para la época contemporánea véase Manuel Rodríguez Becerra, El empresario industrial del viejo Caldas, Bogotá: Universidad de los Andes, 1983.

(5) A este respecto es del caso señalar que, en nuestra Facultad de Administración, el profesor Enrique Ogliastri adelanta desde algunos años un programa de investigación sobre el ciclo de vida de los ejecytivos en Colombia, tema que es de especial importancia en la agenda de la investigación y docencia para el desarrollo de la capacidad empresarial dirigida a esta población objetivo.

(6) Existe una vastísima literatura sobre la materia. Una excelente recolección sobre los instrumentos desarrollados por McClelland se sintetizan en: John W. Atkinson (ed) Motives in Fantasy, Action and Society, New Jersey: Van Nostrand, 1958.

(7) Manuel Rodríguez Becerra, "La necesidad de Logro en la Facultad de Ingeniería de la Universidad de los Andes" (Tesis de Grado) Ingeniería Industrial, Universidad de los Andes, Bogotá, 1969; John Sudarsky, Motivación, Bogotá: Universidad de los Andes, 1973.

(8) David C. McClelland, The Achleiving Society, Princeton. Van Nostrand, 1961. Sayre P. Schats, "N-Achievement and Economic Growth: A Critical Appraisal" en Peter Kilby (ed.) Entrepreneurship and Economic Development, New York: The Free Press, 1971, pags. 183 - 191.

(9) John Sudarky, "Un Modelo de Diagnóstico e Intervención en Desarrollo Organizacional, EL TECLA" en Arturo Infante et al. Desarrollo Organizacional, Bogotá: Editorial Universitaria de América, 1973.

(10) Max Weber, Protestan Ethic and the Spirit of Capitalism, London; Unmin, 1971.

(11) Luis H. Fajardo, La Moralidad Protestante de los Antioqueños? Estructura Social y Personalidad, Cali: Universidad del Valle, Ediciones Departamento de Sociología, 1968.