tro hijas, tres de las cuales están trabajando con ella en la empresa. Ella tiene en este momento seis tiendas de joyería. Si se siguen los tres principios que les indiqué anteriormente lograrán el éxito. Además, traten de estar preparados para leer todo lo posible, para recibir información, para asistir a conferencias de este tipo, para establecer una visión y ser muy persistentes, hay que reconocer también que habrá muchos obstáculos para salvar. Es refrescante venir aquí y ver a Rodrigo y a mis otros colegas de dife-

rentes países, porque todos pensamos de la misma forma y es realmente renovador ver esto en nuestros países; sin embargo, hay muchos obstáculos que vamos a encontrar día tras día, trabajando sobre esta idea del Espíritu Empresarial. Bueno, con esta idea de ser muy persistentes nunca escucho a la gente que es negativa; siempre hay gente que dice: "No, usted no puede hacerlo, no va a funcionar, es imposible"; yo simplemente no los escucho y trato de rodearme de personas positivas que digan: "¡Sí se puede hacer!"

LA COMPETENCIA A CONCEBIR Y EL ESPACIO DE SÍ MISMO: ELEMENTOS DE SOSTENIMIENTO AL SISTEMA DE ACTIVIDAD EMPRESARIAL (Intervención)

LOUIS JACQUES FILION

Ph.D. en Espíritu Empresarial de la Universidad de Lancaster, Gran Bretaña. Dirigió la Maestría en Gestión de Pequeñas y Medianas Empresas de la Universidad de Quebec a Trois—Rivieres, desde 1986 hasta 1989.

Sus áreas de investigación son Teoría de Organizaciones, Metodología de la Investigación, Sistemas de Actividad de los Empresarios, Espíritu Empresarial y Estrategia de Pequeños Negocios.

En la actualidad se desempeña como Profesor Asociado de Administración especializado en Espíritu Empresarial, Políticas de Negocios y Pequeñas Empresas en la HEC (Escuela de Altos Estudios Comerciales, Universidad de Montreal).

Doctor Rodrigo Varela, profesores, empresarias, empresarios, estudiantes, amigos, señoras y señores.

Estoy muy contento de estar con ustedes hoy. Vengo de Quebec Canadá, y es para mí muy agradable estar en la verdadera América Latina.

Yo he trabajado en la Escuela de Altos Estudios Comerciales (Ecole des Hautes Etudes Commerciales, en francés), pero prefiero la traducción en inglés de H.E.C. que es: Hottest Entrepreneurship Classes; desde hace un año trabajo con la Universidad de Montreal. En la Universidad de Quebec participé en el desarrollo de la primera Maestría en Pequeñas y Medianas Empresas en Canadá, que sigue siendo una de las pocas en América del Norte. En ella, a principios de los años 80, nos interesaba mucho desarrollar modelos para enseñarles a los jóvenes estudiantes como

ustedes, cuáles eran los procesos para convertirse en empresario, y para mí era muy interesante puesto que fui criado en un medio empresarial, ya que mi familia tenía empresas. Yo empecé a manejar empresas desde muy joven, (16 años) y a los 18 años tuve oportunidad de fundar mi propia empresa. Nuestra actividad era comprar las empresas que estaban en dificultades, ponerlas a funcionar bien nuevamente y luego venderlas. Durante muchos años fui más empresario que estudiante, puesto que pasaba mucho más tiempo dirigiendo y manejando empresas que estudiando, y creo que por ello fui un pésimo estudiante.

Una cosa que me interesaba mucho en esos años durante los cuales trabajaba con familiares y otras personas en estas pequeñas empresas era la identificación de modelos que nos permitie-

ran entender perfectamente cómo actúa un empresario. Y cuando me fui a la Universidad de Quebec después de varios años de experiencia en este campo, pude identificar a un especialista en los modelos de actividades que se llama Peter Checkland y que trabaja en el Reino Unido. Tuve la oportunidad de trabajar durante muchos años con esta persona experta en modelos complejos de la actividad humana.

Me interesaba ver en qué forma piensan y trabajan estos empresarios, y desde entonces entrevisto a empresarios. Lo he hecho en más de 25 países, donde he tenido la oportunidad de analizar la situación de varios cientos de empresarios, razón por la cual lo que les voy a decir tiene una base empírica.

Cuando analizamos o leemos la literatura disponible, o las investigaciones sobre los empresarios llegamos a la conclusión que hay varias características, pero los investigadores no han llegado a un consenso sobre el perfil del empresario ideal; creo que es muy importante para ustedes los empresarios tener conciencia que no hay un modelo ideal de empresario y que muchos jóvenes se pueden convertir en empresarios.

Ahora quisiera analizar con ustedes las doce características que pude identificar y que siempre se encuentran en los empresarios que han tenido éxito.

El primer elemento, que era muy aparente en los empresarios, es el hecho de que tienen unos valores empresariales adquiridos, una cultura empresarial, gracias a un contacto con por lo menos un modelo de empresario, o sea alguien de su familia que era empresario, un amigo de familia o alguien con quien estuvieron en contacto. Si ustedes lo permiten, a medida que miremos o analicemos estas doce características, quisiera comentar y darles algunos conse-

jos a los jóvenes que quieran convertirse en empresarios. Es muy difícil ser empresario si no se tiene por lo menos un contacto con alguien que sea empresario, se aconseja a todos aquellos que dictan cursos en este campo empresarial que lleven a algunos empresarios durante los cursos para que los estudiantes tengan la oportunidad de tener un contacto directo y les quiero dar un consejo; si no tienen a un empresario en su familia o a un amigo de familia que sea empresario yo les pido que creen una relación de cualquier forma con un empresario con quien puedan discutir lo que significa ser empresario. Muchos jóvenes tienen relaciones con ingenieros, odontólogos, abogados y saben lo que es ser abogado, pero ser empresario no siempre es fácil y tener contactos con estas personas es fundamental.

Por otra parte, ustedes verán que los modelos que voy a presentarles en algunos instantes, son modelos que se desprenden de los estudios de las actividades empresariales y que nos dan unos puntos de referencia que nos podrán llevar a convertirnos en empresarios.

Una segunda característica que es frecuente en los empresarios que han tenido éxito es *tener experiencia en el mundo de los negocios*; unas experiencias vividas cuando esta persona era joven, ya sea en el colegio o al trabajar o al realizar actividades de negocio por fuera del colegio. Yo analicé la situación de excelentes empresarios en Brasil, que empezaron a recoger botellas en la calle cuando eran jóvenes y que se convirtieron paulatinamente en excelentes empresarios; también estudié la situación de otros que durante sus estudios crearon pequeños negocios o actividades en donde tenían cierto liderazgo. Y vamos a hablar de esto más tarde, por ejemplo, los que fueron Scouts. Cual-

quier tipo de asociación estudiantil en donde se deban hacer cosas por sí mismos es vital para este proceso.

En Quebec, hace algunos años, empezamos a hacer experiencias organizacionales con jóvenes; por ejemplo, unos niños de tercer año de primaria que debían escoger un proyecto y manejarlo, algunos de estos jóvenes quisieron plantar árboles en parques, otros quisieron controlar la utilización energética en su casa y algunos de estos experimentos llegaron al punto que estos niños de tercer año de primaria controlaban a sus padres o a sus hermanos en el tiempo que se demoraban en la ducha para ver el consumo energético de estos. Finalmente las familias se quejaron en el colegio pues dijeron que estos niños controlaban demasiado, pero para los jóvenes fue muy importante porque aprendieron a manejar algo que ellos mismos escogieron y decidieron.

Ahora hablaremos de la *diferenciación*. Un empresario es alguien que por esencia es diferente de los demás. Es muy difícil ser un empresario exitoso que haga cosas diferentes, si estas diferencias no han sido cultivadas a lo largo del tiempo. Un excelente empresario que estudia en Finlandia, en el campo de las cajas fuertes o cajas de caudales, me dijo: "Cuando tomé esta empresa entre mis manos yo sólo tenía 20 años y era una pequeña empresa; pensé que estas cajas de caudales debían tener una personalidad y cuando tomé en mis manos esta empresa familiar empecé a construir unas cajas fuertes más pequeñas, empecé a colorearlas, a poner unos dibujos y la gente le decía: "Estás loco, puesto que las cajas fuertes no necesitan esto". Esta persona en diez años pudo crear una empresa de gran éxito en el campo de las cajas fuertes y hoy en día hay mucha gente que lo imita, pues lanzó una línea de cajas fuertes para las casas o los comercios.

La intuición es algo que se debe cultivar. Muy frecuentemente se dice que las mujeres tienen más intuición que los hombres; en un curso que dicté hace unos años, en cuanto a las competencias empresariales, les pedí a mis estudiantes que me contaran cuáles eran sus experiencias en donde la intuición les había sido útil. En ningún caso alguien tuvo una intuición sobre algo que no conociera, y por grupos las madres me decían "mire, yo tengo una intuición acerca de mi hijo porque lo conozco bien". Y por ello cualquier comportamiento inusual inmediatamente será observado por su mamá. Otra mujer que se encontrara ahí no podría ver cuál es la diferencia puesto que no conoce al niño. El empresario es intuitivo en relación con las oportunidades que se le presentaran en el mercado, pero es muy difícil ser intuitivo si uno no conoce el tema sobre el cual va a trabajar. Se pueden tener algunas intuiciones muy generales, pero yo pude observar que los empresarios tienen intuición porque cultivaron buenos conocimientos en el campo en el que van a trabajar.

Los empresarios son personas que se *comprometen muy profundamente* en lo que hacen, y esto se entiende perfectamente, puesto que no podemos pedirle a un banquero, a los clientes, a los empleados, que crean más en mi empresa si yo no creo en ella; además en muchos casos el empresario crea o quiere crear un producto que no es aceptado por las normas establecidas, y va a ser rechazado de su grupo; pero si cree realmente en lo que hace y que su producto o servicio llena las necesidades del mercado va a lograr tener éxito. Un gran número de los empresarios cuyos casos analicé son personas que quebraron una, dos o hasta tres veces, pero que creían firmemente en sus productos, en lo que hacían y que estaban listas a comprometerse en este negocio.

Los empresarios son personas que *trabajan mucho*, pero en una forma bastante organizada, nunca he conocido empresarios que no trabajaran duro y que tuvieran éxito; pero por el contrario, también pude observar gente que trabaja mucho pero que no tenía éxito y esto es debido al hecho que el trabajo es uno de los elementos, pero no es el único, que explica el éxito del empresario, sobre todo en los primeros años después del lanzamiento de la empresa.

El empresario es un soñador o un visionario. La primera vez que yo presenté en un Seminario de Doctorado esta noción, en 1984, los miembros del seminario pensaron que se trataba de algo demasiado idealista, que no correspondía a la realidad de las cosas, pero algunos años más tarde este hecho de ser un visionario está integrado completamente en la literatura empresarial y un año después de que presenté mi primera investigación en Gran Bretaña, se publicó en los Estados Unidos en 1985, un libro sobre esto y mucha gente habló de la visión y de su importancia para el empresario pero muy pocos trataron de entender el mecanismo que desencadena esta visión. Dentro de un rato les voy a sugerir una situación ideal en donde se puede establecer este aspecto de visionario en el empresario, pero se trata del punto focal sobre el que se basa la actividad de los empresarios puesto que ellos deben pensar en relación con el futuro y no solamente pensar en el pasado; toda nuestra información se hace partiendo del pasado para tratar de entender el pasado. El empresario que tenga éxito desarrolla mecanismos mentales para aprender a comprender bien lo que ocurrirá en el futuro.

Los empresarios que yo analicé y que tuvieron éxito son personas que trabajaron mucho para ejercer cierto *liderazgo*. El liderazgo no está definido como

el liderazgo político sino que más bien se trata de una enorme competencia, de ser muy buenos en un campo de actividades y de que se le reconozca a esta persona que es muy buena y muy capaz.

En el *Lancaster Group* existen centenares de definiciones de los líderes. En el caso de los empresarios, la experiencia, el hecho de ser muy buenos y de que se les reconozca esta capacidad es sumamente importante y es una característica de la dimensión de este liderazgo.

Las investigaciones sobre los empresarios mostraron que se trataba de personas que *crean redes*. En cuanto a mí, soy un poco escéptico sobre este dato, que ha sido expuesto por muchos investigadores, puesto que en los cien primeros empresarios que yo estudié ninguno pudo explicar su éxito por la red de negocios que había establecido. Es importante tener una red para saber qué es lo que ocurre en el medio, creo que en el campo de las manufacturas por ejemplo, aparentemente no es la actividad más importante, en los servicios la situación es un poquito diferente.

Y vamos a volver sobre esta noción puesto que ustedes verán que el empresario que tenga una buena red pero que no tenga visión tiene muchas relaciones, pero no tiene una dirección que lo lleve a un sitio específico. No logrará mucho un sistema de relaciones específicas con los empleados, por ejemplo. La literatura empresarial dice que los empresarios deben tener equipos alrededor de ellos; yo no encontré estos puntos, y no me pareció que fueran muy importantes. Creo que cada uno de ellos había establecido unas relaciones muy específicas que se alejaban a veces del trabajo. Relaciones específicas con cada uno de sus empleados. El empresario establece unas tareas, identifica las personas que las van a llevar a cabo

y firma como una especie de contrato psicológico para que esta tarea sea realizada, pero se necesita cierto tiempo para que podamos llegar realmente a este trabajo de equipo que es tan importante. La empresa deberá haber alcanzado un nivel específico, puesto que en la mayoría de las primeras cien empresas que estudié los empresarios trabajaban muy fuerte, la gente que los rodeaba también, pero el empresario controlaba el trabajo de cada uno y cierto número que intentaron este trabajo de equipo en sus empresas cuando empezaron vieron que la gente que trabajaba con ellos en la misma empresa se iba y fundaba otras empresas competidoras y entonces fueron muy prudentes en cuanto a la formación de sus colaboradores. Tengo por lo menos veinticinco de estos casos, y estas personas se demoraron mucho en desarrollar este espíritu de equipo, puesto que querían controlar perfectamente cada uno de los elementos del trabajo de su empresa y esto también puede trasladarse a aquellos que confían muchos trabajos a subcontratistas, o sea, hacen que diferentes subcontratistas hagan una parte de su trabajo pero entonces pierden el control sobre lo que hacen. El caso de Reebok en los Estados Unidos es muy claro puesto que Reebok contrata entre Japón y Singapur en diferentes productores que producen diferentes líneas de productos.

Los empresarios son personas que *controlan* el comportamiento de las personas que los rodean, definen las actividades que se deben realizar, identifican las personas que las deben llevar a cabo y vigilan que estas personas trabajen y hagan lo que se les ha confiado y entre más personas de alto nivel vayan a contratar, menos tendrán control sobre la forma de trabajar. Pero los empresarios insisten en la calidad del producto, puesto que se trata de un punto fundamental cuando uno quiere crear

una empresa y quiere tener una posición importante y competitiva con relación a otros productos muy bien establecidos en el mercado.

La duodécima característica que yo he observado es que los empresarios tienen *modelos de aprendizaje* que les pertenecen, muy personalizados. La mayoría de los empresarios aprenden cuando tienen un interés específico que pudieron identificar. En los cursos sobre técnica empresarial es muy importante que los estudiantes identifiquen una visión y luego puedan construir un sistema que permita la realización de esta visión, porque esencialmente lo que hace el empresario que lo diferencia del administrador de una empresa es que define situaciones y que define también formas para hacer las cosas, mientras que el gerente trabaja dentro de un contexto en donde las cosas ya han sido definidas, el empresario aprende continuamente, tiene un sistema de aprendizaje permanente, pero este aprendizaje no se basa únicamente sobre lo que lee; la parte esencial del aprendizaje del empresario se hace gracias a conversaciones, a entrevistas con personas diferentes que trabajan en áreas diversas.

Dentro del proceso visionario podemos separar tres partes importantes: tenemos ante todo las *visiones emergentes*, que son ideas acerca de productos o servicios que tiene el empresario y que quiere realizar en un futuro. Entre más joven sea la persona, más ideas vienen de su medio familiar y cuando va envejeciendo estas ideas provendrán de exposiciones industriales, de su vida diaria o del entorno industrial. Estas visiones emergentes sobre productos o servicios poco a poco van a madurar y se van a convertir en una visión central. La visión central puede dividirse en dos partes fundamentales: la visión central externa y la visión central

interna. La primera es el lugar que queremos que ocupen nuestros productos cuando los lancemos al mercado; en cuanto a la visión central interna se trata del tipo de organización necesaria para lograr este objetivo. La fuerza entonces de los empresarios reside en su capacidad de imaginar unos contextos de organización que no sigan las reglas establecidas y que generalmente se aprenden en estos cursos. Cuando recibimos a los estudiantes en los cursos de Administración y de Estrategia enseñamos los principios básicos y hacemos un estudio de casos para ver hacia dónde se pueden dirigir. En los cursos empresariales, cuando llegan los estudiantes, miramos en qué forma los empresarios tuvieron éxito, sin seguir los modelos que habían visto en los cursos anteriores, y un punto que me parece muy importante para un empresario es seguir siendo creativo para poder crear unos modelos que correspondan perfectamente a lo que quieren hacer en la empresa. Por ejemplo, un farmacéuta muy conocido en Québec, que construyó o que creó una multinacional en el campo de los laboratorios farmacéuticos, fue expulsado de la Orden de Farmacéutas de Québec porque decían que no respetaba las reglas de la profesión, pero hoy es un empresario reconocido; cuatro de sus hijos trabajan en la empresa, se retiró el año pasado y ahora que es muy reconocido, y que creó esta multinacional, fue nombrado como miembro de la Orden de Farmacéutas. Esta persona construyó o creó una empresa que se basaba sobre la publicidad y el mercadeo, pero no hay ningún departamento de mercadeo en el organigrama de su empresa; pero la primera responsabilidad de todas las personas es ocuparse de los clientes, es servir muy bien al cliente; es tomar conciencia que el cliente es importante. La visión central externa es el lugar que se quiere ocupar en el mercado y yo qui-

siera darles algunos ejemplos muy bien conocidos; puesto que varios empresarios que analicé no son muy bien conocidos acá en Colombia. Vamos a tomar a Ford, por ejemplo. Su visión central externa era ocupar un lugar muy importante en el mercado automotriz, hoy en día parece fácil, pero en ese momento había muy pocos carros. Henry Ford tuvo que tener un sistema muy bueno de producción para que pudiera vender tan barato los carros y para que la gente pudiera comprarlos.

La visión central externa se basa muchísimo en el conocimiento y el entendimiento del mercado y la central interna tiene que ver con el tipo de organización que nos permite llegar allí. La visión complementaria son actividades administrativas de toda naturaleza que se definen por parte del empresario para llegar a realizar la visión central que ha imaginado el mismo empresario. Una vez se identifica esa visión central es relativamente fácil para esta persona continuar identificando una serie de actividades administrativas que deben realizarse, si se desea que la visión central se lleve a cabo.

Ayer tuve la posibilidad de visitar rápidamente un museo de Cali y había una exposición de Picasso. En esa exposición se podían leer diferentes escritos de Picasso y anoté uno que se aplica a lo que hace el empresario en el proceso: "Mientras se está haciendo la obra, cambian los pensamientos de uno". Yo creo que lo que hace el artista cuando crea una pintura se asemeja mucho a lo que hacen los empresarios que yo observé; hay muy pocos que tengan una visión totalmente clara de lo que van a realizar a largo plazo; de hecho, en todos los empresarios que conocí en la empresa ni uno solo me dijo que él había previsto que su empresa iba a crecer tanto; sin embargo el hecho de haber considerado un espacio específico

y diferenciado en el mercado los ha llevado a crecer cada vez más y a renovar este proceso visionario. Aquí tenemos seis elementos que se han tomado de los doce anteriores que presenté y que muestran cómo operan las interrelaciones entre estos elementos claves de base del proceso visionario. Voy a tratar de explicarlos porque he utilizado este modelo más de siete u ocho años para la formación de empresarios.

El primer elemento tiene que ver con el concepto de sí mismo, la forma bajo la cual uno mismo tiene un concepto propio y la cultura empresarial que viene ya sea del medio familiar o del medio en el cual se vive, mi colega Cynthia hablo anteriormente del papel de la mujer como empresaria, e indicó que el concepto de uno mismo como mujer era una dimensión fundamental que debería ser trabajada para tener un ego lo suficientemente alto y fuerte para poder darle apoyo y sostener un proceso visionario. Es muy difícil ser empresario, especialmente las mujeres, si no se acostumbra a cultivar una personalidad que pueda resistir los comportamientos y actitudes negativos. Muchos empresarios que estudié me dijeron que ellos antes de madurar una idea les tomaba mucho tiempo porque no tenían suficientes personas a las cuales les pudieran hablar sobre esta idea. Realmente un empresario es el que comprende mejor a otro empresario. Cuando tenga una idea, o si usted quiere discutir un poco sobre usted mismo, es muy bueno tener como lo dije anteriormente, a un empresario para discutirlo, pero el concepto propio, la forma como uno piensa que uno es, puede tener influencia en la energía que uno quiere invertir en estas actividades profesionales. Esta energía también va a tener mucha influencia en la noción de liderazgo que se va a ejercer. Anteriormente dije que hay diferentes escuelas en el área de liderazgo, uno muchas veces no llega a una definición

clara de lo que es un líder, pero todas las investigaciones sobre el liderazgo han mostrado que la energía es uno de los elementos básicos que se encuentran en todo tipo de líder. Los líderes son personas a los cuales uno recurre en la organización de la sociedad porque pensamos que nos van a ayudar a hacer las cosas. Es necesario gastar energía en lo que se hace y lo que es interesante aquí es que los empresarios han encontrado una forma de poder recurrir a este liderazgo trabajando muchísimo y manteniendo siempre un nivel energético alto. El concepto de sí mismo, y lo que anteriormente uno vive en su familia también va a tener un efecto en el concepto de liderazgo; si hay un líder en la familia, en su entorno, en la institución donde se va a estudiar es mucho más fácil poderse uno identificar con un modelo de liderazgo. El liderazgo da energía, y la energía que se ha invertido en lo que se hace refuerza el concepto de sí mismo; es poco probable que alguien desarrolle un concepto propio bien articulado si no está dispuesto a invertir una cantidad de energía suficiente para mantener y soportar este proceso. Estos tres elementos van a influir en la forma bajo la cual se considera el sector donde posteriormente uno va a entrar.

Vamos ahora a mirar un poco más de cerca el proceso visionario; hay tres niveles de relación bien identificados en el empresario: el primario, el secundario y el terciario.

El nivel primario son las relaciones familiares, y las personas que están vinculadas con este tipo de actividades. Relaciones secundarias que son los conocidos en los negocios vinculados con una actividad precisa, colegas de trabajo y una red de negocios que se establece y relaciones terciarias que son los libros, viajes, exposiciones, ferias industriales. Las relaciones terciarias son fundamentales en el estudio de los

empresarios para poder explicar la selección de las relaciones en los otros niveles. Hoy ustedes están reflexionando en relación con lo que es un empresario, ustedes van a visitar posteriormente ferias industriales, van a leer libros sobre este tema, van a seguir cursos sobre este tema y esto les va a permitir a ustedes aumentar, mejorar sus criterios para escoger las relaciones bajo las cuales van a operar. Yo tengo muchísimos ejemplos de mis investigaciones en donde los empresarios que han cultivado este nivel terciario, han tenido éxito porque este nivel les ha permitido aumentar, mejorar el criterio de selección de las personas que los rodean.

Volvamos al modelo anterior, por favor; cuando yo encuentro un empresario y me dice este empresario que todas las personas que lo rodean son personas incompetentes; yo me pregunto: ¿quién escogió a estas personas? El empresario que tiene éxito tiene una visión y esta visión le permite establecer los criterios bajo los cuales va a seleccionar las personas con las cuales va a trabajar, y en este caso se debe compartir esta visión con ellos, lo que genera muchísima energía, mucha motivación en la organización. Los empresarios que no tienen visión generalmente contratan personas para hacer tareas específicas y seis meses y un año más tarde la tarea ha cambiado y esta persona ya no corresponde a las necesidades del empresario. La visión permite al empresario que tiene éxito poder conservar este personal contratado durante mucho tiempo. He notado que los empresarios que han construido grandes empresas y que han tenido éxito han conservado su personal durante mucho tiempo porque desde el principio tenían una visión que les había permitido establecer un criterio específico para seleccionar aquellas personas que iban a durar en la empresa; mientras que aquellos otros que no tenían visión continua-

ron cambiando su personal cada dos o tres años.

Las relaciones con las cuales nos rodeamos van a permitir precisar muchos puntos a nivel de la visión porque si tenemos una visión desde el inicio esas personas que nos rodean nos van a permitir posteriormente realizar esta visión y hacer que esta visión evolucione igualmente.

Cuando miramos la forma como opera el proceso visionario, podemos ver en la base que el proceso se inicia estableciendo un proceso específico, si un proceso muy sistematizado que empieza identificando un interés específico, luego vamos hacia el conocimiento y la comprensión de un sistema específico; a los estudiantes se les pide que trabajen en este proceso visionario, que escriban una nota sectorial en el campo en el cual piensan que van a trabajar. Queremos saber cómo se hace la concesión y la distribución de los productos, cuál es la competencia específica, cómo opera no solamente el mercado en ese sector específico, sino también cómo opera la organización misma de la producción en el sector, ¿acaso se recurre a subcontratos?. Todo esto debe considerarse y a partir de esto se pueden ver diferentes ocasiones de negocios, estas ocasiones de negocios que parecían evidentes en la primera etapa ya no son las mismas cuando se llega a la tercera etapa; porque cuanto más se conoce el sector, más podemos refinar su entendimiento propio e identificar segmentos que se pueden ocupar de forma diferenciada y de allí en adelante se va a llegar a un hecho específico, vamos a definir e imaginar un contexto organizacional y éste va a ser un elemento fundamental del trabajo del empresario. En la literatura a menudo se asocia al empresario con la detección de oportunidades, pero es algo más que esto; el empresario que no llega a ima-

ginarse, ni a definirse un concepto organizacional de forma completa va a tener problemas para tener éxito.

Ustedes aquí tienen en lo que les he presentado hasta ahora, elementos básicos de un proceso visionario presentados de una forma muy sencilla. En el texto que ustedes pueden leer posteriormente tendremos comentarios que pueden servirles a los profesores, a los especialistas, a los consultores en relación con la forma como se deben utilizar estos modelos para capacitar empresarios y si me permiten voy a terminar mi presentación y quisiera aceptar ahora preguntas que ustedes puedan tener. Gracias.

Preguntas

—¿El empresario nace o se hace?

—Bueno, me gusta mucho esta pregunta. Cuando empezamos a trabajar en el campo de la formación de los gerentes o administradores, la gente decía que no se puede formar un administrador puesto que se nace así y la mayoría de ustedes, que no tienen tantas canas como yo, de pronto no habían oído estos comentarios, pero hoy en día nadie duda de que se puedan formar los administradores y ustedes son una prueba de ello, puesto que en las Escuelas de Administración de Empresas o en las Universidades cada año se sacan miles de jóvenes que serán excelentes Administradores de Empresas. ¿Qué ocurrió entonces que nos permitió formar estos Administradores? Es que poco a poco pudimos desarrollar unos métodos pedagógicos que se acercan más a la realidad de los Administradores de Empresas, los estudios de casos, los trabajos, los experimentos; poco a poco nos alejamos de la enseñanza magistral como se daba en Economía o en Contabilidad para enseñarle a la gente a comunicar y a aprender a hablar de las diferentes funciones de la empresa. Cuando miramos por ejemplo lo que está ocurriendo

con los empresarios vemos que es un poquito lo mismo; la gente que dice que los empresarios son empresarios natos y que no se pueden formar, son personas que normalmente fueron criadas en una familia en la que se identificaron completamente con estos empresarios que vieron en su familia. Lo que está ocurriendo ahora en la formación empresarial se parece muchísimo a lo que ocurrió en los últimos veinte años para la capacitación de los administradores de empresa, o sea que entramos o empezamos a conseguir programas que son sumamente diferentes de los que se utilizaban para la formación de los administradores.

Los programas para la formación empresarial se fundan más bien en la capacidad para desarrollar su propia imaginación, para concebir sistemas y para identificarse con modelos que son totalmente diferentes de aquellos de los administradores.

—¿Cómo podemos darle confianza al empresario para que busque esa visión, cómo le quitamos el miedo a lo desconocido?

—Bueno, uno de los puntos más importantes para aumentar la confianza del empresario es mantener al empresario muy cerca del mercado. Cuando analizamos la historia empresarial podemos ver que los empresarios que tuvieron éxito a largo plazo son personas que quedaron muy cerca de su propio mercado, personas que pasaron uno, dos días por semana hablando con sus clientes para entender muy bien cuál es la evolución del mercado; hay muy pocos empresarios que pueden tener éxito a largo plazo si no se mantienen muy cerca del mercado, porque los mercados evolucionan en una forma cada vez más rápida y por ello es vital mantener contactos con el mercado, o sea hablar muy regularmente con sus clientes.

—¿Cómo entiende el concepto de un empresario exitoso?

—Hay varias definiciones del empresario con éxito; la mayoría de los investigadores se pusieron de acuerdo y dicen que el empresario con éxito es alguien que dura menos de cinco años, puesto que generalmente un 50% de las empresas terminarán sus actividades durante el primer año desde su creación y después de cinco años únicamente queda un 10% de las empresas que fueron creadas. Mi definición del empresario con éxito para esta investigación era un empresario que fuera conocido dentro de su país, por el éxito que había logrado, debía haber ganado por lo menos un premio nacional ya sea ser el empresario del año o el premio del mejor hombre de negocios del año, debía haber publicado varios artículos sobre esta persona cada año, debía ser reconocido a escala nacional como un empresario con éxito.

—¿Cómo se puede hacer para que las personas sean más imaginativas, más creativas?

—Bueno, dentro de nuestro sistema trabajamos muchísimo en el campo de la formación de la parte izquierda del cerebro, que es la parte racional. John Ralston Saul acaba de publicar un libro que se llama *Los bastardos de Voltaire*, que muestra que en los dos últimos siglos todo se fundó en lo racional y que estamos evolucionando muy rápidamente ahora hacia la edad de la imaginación. Morgan mostró lo mismo y lo practica mucho en su último libro que se llama *Imaginar*. Ahora bien, una de las maneras para formar a la gente a que se convierta en empresario gracias a la imaginación es trabajar sobre la parte derecha del cerebro y establecer una subdivisión entre los trabajos racionales y analíticos con los trabajos imaginativos. Dentro de los ejercicios que

yo uso para la formación de los empresarios, la gente debe hacer muchos ejercicios de prospectivas, y decir por ejemplo qué será su sociedad dentro de diez, cincuenta o cien años, los transportes por ejemplo, cómo serán, cómo será la educación, cómo será la familia, cómo vivirá la gente, cómo se harán los deportes y ustedes saben, en Canadá mis alumnos creen que diez, veinte, cincuenta años de anticipación son demasiado tiempo para que ellos puedan imaginar; pero tengo un colega japonés que encontré en un coloquio como éste, que hizo unos ejercicios parecidos y él habló de cien, doscientos y trescientos años futuros o sea que en sus futuros empresarios desarrolla los reflejos para pensar en relación con el porvenir. En 1991, en París, durante el Salón Internacional del Automóvil se invitó a los grandes productores para que presentaran modelos de futuro, los americanos y los europeos presentaron unos modelos para los próximos cinco, diez años, pero la mayoría de los japoneses presentaron modelos para doscientos cincuenta años dentro de su empresa. Y uno de mis colegas, que trabajó mucho sobre liderazgo, observó que muchas empresas y grandes organizaciones fueron creadas por empresarios que tenían un espíritu muy artístico pero fueron reemplazadas luego por Administradores que tenían en cambio un espíritu demasiado burocrático y hoy en día vemos que en todos los casos hay que realizar grandes esfuerzos para trabajar más en el campo de la imaginación; pero no siempre es fácil porque es más difícil de medir.

—El empresario tiene una manera peculiar, especial, propia de aprender. ¿Qué papel podría jugar la universidad en ese proceso de aprender del empresario?

—Para mí un curso en técnica empresarial es un curso en donde los fu-

turos empresarios desde el comienzo están en contacto con verdaderos empresarios y con todo el proceso de creación de cultura empresarial. El estudiante debe definir situaciones, visiones, sistemas para organizarse, para poder realizar sus visiones, en todo el proceso de formación de un empresario este individuo debe tener una relación muy activa con el aprendizaje. Lo que hacemos en nuestras Escuelas de Administración de Empresas en América del Norte es dramático, matamos el espíritu empresarial, tenemos menos de 2% de los estudiantes en América del

Norte que se gradúan y que se convierten en empresarios, mientras que un 25% entraron con la intención de convertirse en empresarios y una de las explicaciones que yo encontré es que estos estudiantes durante años fueron acondicionados en el proceso pasivo de aprendizaje, puesto que una verdadera escuela de empresario fomenta esta visión activa de aprendizaje. Darle al estudiante la posibilidad de crear sus visiones, su imaginación y su pensamiento concreto en cuanto a la forma en que se puede realizar lo que quiera hacer es la base del éxito.