

el segundo factor y la capacidad innovadora, el tercero.

Todos los factores coinciden con las características que tipifican al emprendedor.

- **Logros personales esperados en 5 años:** El 29.2% considera la posibilidad de crear su empresa como un logro esperado. El 25% menciona el crecimiento, sobre todo para el caso de los empresarios ya existentes.

Lo importante es que la creación de empresas es identificada como un proyecto de vida.

- **Rasgos característicos de los empresarios:** El liderazgo con el 29.1% y la persistencia con el 27.8% son rasgos característicos de los empresarios. Ello obedece a la capacidad de dirigencia constante que debe tener un emprendedor para enfrentar los desafíos.

- **Señales de éxito empresarial:** El 44% considera un buen posicionamiento en el mercado como señal de éxito empresarial. El nivel de utilidades es identificado como segundo indicio con el 40%.

Puede inferirse una marcada orientación al mercado, en la cual primero se vende y después se produce.

- **Actividades empresariales importantes:** El 20% de los usuarios FACE colocó en primer lugar la gestión como actividad principal en la empresa. El 13% ventas y el 12% investigación de mercados. Aquí cabe destacar la preferencia por la gerencia y los procesos administrativos en las áreas funcionales.

- **Fortalezas empresariales:** El 16.9% ubicó el conocimiento como principal fortaleza personal. De nuevo la constancia aparece como fortaleza con un 12.3% y la innovación en un tercer lugar con el 10.8%.

En este caso los resultados coinciden con lo que se ha denominado sociedad del conocimiento, en que él aparece como principal ventaja competitiva:

- **Debilidades empresariales:** El 37% manifiesta que la falta de recursos económicos es su principal debilidad empresarial. El 13% falta de conocimiento. Estos porcentajes dejan entrever la dificultad para conseguir el capital inicial producto de una alta concentración del crédito, la dificultad de acceso, las garantías y las altas tasas de interés.

### 6.3 Disponibilidad de recursos

- **Condiciones necesarias para iniciar una empresa:** A pesar de la trascendencia del capital, un 32% menciona al espíritu empresarial como condición vital para iniciar la empresa. El capital aparece como segunda condición con apenas un 13%.

Esto confirma el aserto de que las variables comportamentales son requisito sine qua non, para iniciar una empresa.

- **Financiamiento:** El 52.4% acudió a recursos propios como medio de financiación para la empresa. El 19.1% a aportes familiares, mientras que el 14.3% a crédito institucional.

En muchos casos los ahorros, liquidación de cesantías conforman el capital semilla para iniciar.

- **Criterios de evaluación de la gestión empresarial:** La evaluación de la gestión es preferencialmente cualitativa; por ende, los aspectos financieros priman como indicadores (26.5%).

### 6.4 El evento empresarial

Consiste en la concreción de la idea empresarial y el crecimiento que han logrado como empresa en cinco años.

## EL PROCESO EMPRESARIAL Y EL PROCESO GERENCIAL: DIFERENTES PERO COMPLEMENTARIOS

LOUIS JAQUES FILION, Ph.D.

### Introducción

La necesidad de desarrollar programas, cursos y actividades de capacitación en Espíritu Empresarial parece estar aumentando año a año en un número creciente de países. Las preguntas que a menudo aparecen entre quienes desarrollan estos programas son: ¿Cuáles son las diferencias entre los procesos empresariales y los gerenciales? ¿Cuál debe ser el contenido de un programa educativo en Espíritu Empresarial? ¿Qué cursos deberían ofrecerse? ¿Cómo deberían administrarse estos cursos? Este documento no presenta una respuesta definitiva a todas estas preguntas. Lo que hace es mostrar algunas guías desarrolladas para cumplir con los requerimientos educacionales. Está basado en una década de investigación en Espíritu Empresarial y en el diseño y administración de programas sobre Espíritu Empresarial y pequeñas empresas a nivel de pre y postgrado universitario.

### Gerencia y Empresariado: Algunas Diferencias

Timmons (1978), Hornaday (1986), Brockhaus y Horwitz (1986) y Hisrich

(1986) realizaron revisiones bibliográficas sobre las características comunes que a menudo son atribuidas a los empresarios. Estas características se muestran en la Tabla 1.

Tabla 1. Características comunes de los empresarios

Tenacidad
Habilidad para tolerar ambigüedad e incertidumbre
Buena administración de recursos
Toma de riesgos moderada
Imaginación
Orientación a los resultados

Estas características básicas se pueden encontrar en trabajadores independientes, operadores de pequeñas empresas y empresarios en general. Sin embargo, se han identificado otras características comunes a los empresarios exitosos (Filion, 1991) que pueden observarse en la Tabla 2.

**Tabla 2. Características de los Empresarios Exitosos**

- Valores y cultura empresariales, adquiridos por contacto con al menos un modelo empresarial durante su juventud.
- Experiencia en el negocio
- Diferenciación
- Intuición
- Involucramiento
- Gran capacidad de trabajo
- Soñadores realistas (visionarios)
- Liderazgo
- Establecimiento moderado de redes
- Sistemas propios de relaciones con sus empleados
- Control del comportamiento de la gente que los rodea
- Patrones propios de aprendizaje.

Wortman y Birkenholz (1991) ofrecen una imagen condensada del campo empresarial. Nuestro interés no se concentra tanto en las características psicológicas de los empresarios sino en los diferentes aspectos en que operan; en otras palabras, cómo conciben, diseñan y operan sus sistemas humanos de actividades.

Mintzberg (1975), Boyatzis (1982), Kotter (1982) y Hill (1992) examinaron el trabajo de los gerentes. Estos estudios revelan diferencias considerables en los métodos de operar de gerentes y empresarios, como se muestra en la Tabla 3.

Los gerentes persiguen objetivos haciendo un uso eficiente y efectivo de los recursos. Normalmente trabajan en marcos de referencia previamente definidos por otra persona.

Sin embargo, las organizaciones creadas por empresarios son realmen-

te una extrapolación de sus mundos subjetivos. Lo que los empresarios hacen está íntimamente relacionado con la manera en que ellos interpretan lo que sucede en un sector particular de su entorno. Su propio conocimiento de un mercado específico o del desarrollo de un nuevo producto o proceso de producción los lleva a concebir y mercadear algo diferente. Definen formas de hacer las cosas que reflejan lo que ellos mismos son, y su éxito depende de qué tan apropiado y diferente es lo que han definido y cómo satisface necesidades cambiantes. Los empresarios no sólo definen situaciones sino que imaginan visiones de lo que desean lograr. Su misión principal parece ser imaginar y definir qué quieren hacer y, a menudo, cómo van a realizarlo.

De manera general, la gerencia se asocia con la racionalidad y el proceso empresarial con la intuición, a pesar de que en ambos casos deben considerarse como atributos predominantes más que exclusivos. Las actividades empre-

sariales requieren un marco de referencia sistémico que incluye conceptos (Peterson, 1981; Drucker, 1985) aunque en un nivel diferente que las gerenciales, y las actividades gerenciales también exigen elementos de intuición e imaginación. Sin embargo, dado que las actividades y habilidades conceptuales de los dos grupos son diferentes, sus requerimientos educacionales también deben ser distintos.

**Educación Empresarial y Gerencial**

Estas diferencias básicas entre empresarios y gerentes demandan métodos educativos y de entrenamiento fundamentalmente diferentes. En la educación en general se enfatiza la adquisición de conocimientos, en donde en la educación gerencial se concentra en la adquisición de Know-How, mientras en la educación empresarial enfoca más al Auto-Conocimiento (Gasse, 1992). La Tabla 4 examina las consecuencias que las diferencias listadas en la Tabla 3 tienen sobre los enfoques educacionales.

**Tabla 3. Diferencias en los Sistemas de Actividades de Gerentes y Empresarios**

Gerentes	Empresarios
Trabajo en el uso eficiente de los recursos para alcanzar los objetivos y las metas.	Define una visión y objetivos e identifica recursos para llevarlos a cabo.
La clave es adaptarse al cambio.	La clave es iniciar el cambio.
Los patrones de trabajo implican análisis racional.	Los patrones de trabajo implican imaginación y creatividad.
Operan dentro de un marco de referencia existente.	Definen tareas y roles que crean un marco de referencia organizacional.
El trabajo se centra en procesos que toman el entorno en cuenta.	El trabajo se centra en el diseño de procesos que resultan de una visión diferenciada del entorno.

**Tabla 4. Diferencias clave entre Educación Gerencial y Educación Empresarial**

Gerentes	Empresarios
Se enfatiza la cultura de afiliación.	Se enfatiza la cultura del liderazgo.
Se centra en el trabajo en grupo y la comunicación en grupo.	Se centra en el progreso individual.
Trabaja en el desarrollo de ambos lados del cerebro con énfasis en el lado derecho.	Trabaja en el desarrollo de ambos lados del cerebro, con un fuerte énfasis en el lado izquierdo.
Desarrolla patrones que buscan reglas abstractas y generales.	Desarrolla patrones que buscan aplicaciones concretas y específicas.
Se basa en el desarrollo del autoconocimiento con énfasis en la adaptabilidad.	Se basa en el desarrollo del autoconocimiento, con énfasis en la perseverancia.
Se enfoca en la adquisición de Know-How en administración de los recursos y en el área propia de especialización.	Se enfoca en la adquisición de Know-How dirigido hacia la definición de contextos que lleven a la ocupación de un espacio de mercado.

Esta limitada comparación muestra dos conceptos complementarios: Know-How y Autoconocimiento. Ambos se manifiestan de maneras diferentes en gerentes y empresarios. En términos del Autoconocimiento muchos autores insisten en la adaptabilidad de los gerentes (Archambault, 1992; Hill, 1992), mientras que para los empresarios uno de los conceptos claves es el de la perseverancia (Hornaday, 1982; Fillion, 1991). En términos de Know-How los gerentes deben utilizar enfoques racionales dentro de un marco de referencia predefinido. Por otro lado, los empresarios deben utilizar una aproximación imaginativa para definir el marco de referencia de su propio trabajo. Deben identificar un nicho de mercado e imaginar una visión, o un espacio a ocupar en el mercado y el tipo de organización que necesitan para hacerlo. La investigación sobre los sistemas de actividad empresarial muestra que el trabajo de los empresarios consiste principalmente en definir contextos y marcos de referencia para su trabajo (Fillion, 1990).

Las próximas secciones examinan algunos aspectos específicos de la educación empresarial y sugieren algunos enfoques que pueden utilizarse para dar un mejor apoyo a las particularidades de la disciplina.

#### Aspectos específicos de la Educación Empresarial

En todo programa educacional es de vital importancia considerar no sólo el contenido sino la metodología (el cómo); en otras palabras, el patrón de aprendizaje establecido. Los participantes en cualquier programa educacional deben sentirse cómodos y listos a desempeñar el nuevo papel para el que están siendo preparados. Por lo tanto, un programa de educación empresarial debe concentrarse en el desarrollo del Autoconocimiento y la adquisición del Know-How más que en la simple transmisión

de una colección de conocimientos. El Autoconocimiento a desarrollar debe concentrarse en la autonomía, confianza en sí mismo, perseverancia, determinación, creatividad, liderazgo y flexibilidad (Timmons, 1978; Hornaday, 1982; Brockhaus y Horwitz, 1986; Hisrich, 1986). El Know-How que se desarrolla debe enfatizar básicamente en una metodología para definir situaciones; esto, como se mencionó anteriormente, es la actividad principal de los empresarios: Conocer y comprender los mercados, identificar oportunidades de negocio, seleccionar mercados objetivos, imaginar visiones, diseñar y estructurar organizaciones y animarlas. También son de mucha utilidad algunos conocimientos administrativos básicos; Además de los temas de PODC (Planeación, Organización, Dirección y Control), puede incluir contabilidad, finanzas, mercadeo, sistemas de información y otros asuntos. Sin embargo, en este punto debe haber especial atención puesto que los programas de educación empresarial y de pequeños negocios muchas veces no son más que programas de Administración de Empresas disfrazados, porque esto es lo que los diseñadores de estos programas están acostumbrados a hacer. Es su campo familiar de trabajo. En algunos casos se incluyen cursos de administración ya existentes en los programas de educación empresarial o de pequeños negocios, sin adaptarlos en lo más mínimo para que logren reflejar el contexto al cual se van a aplicar.

Un aspecto vital es la contingencia si se desea que los participantes estén adecuadamente preparados para desempeñar exitosamente sus papeles empresariales cuando salgan del programa. Los especialistas en este campo han demostrado que los programas de educación empresarial deben ser diferentes a los programas de administración (Gibb, 1987; Brown y Burnett, 1989;

Kirby, 1989; Thorpe, 1990; Johansson, 1991; Fillion, 1992; Ulrich y Cole, 1992). Béchard y Toulouse llegaron a desarrollar un complejo sistema de coordenadas para clasificar las aproximaciones educativas empresariales como tales. La Tabla 5 establece algunas guías para el desarrollo de actividades y programas de educación empresarial.

**TABLA 5. Guías para las actividades de Educación Empresarial**

- Cada curso debe ser diseñado para que permita a los participantes identificar qué desean aprender y definir el marco de trabajo dentro del cual realizarán el aprendizaje (Fillion 1989).
- Deben incluirse estrategias multi-instruccionales.
- Deben ser concretas y prácticas.
- Deben presentar material que sea de utilidad en la práctica una vez que el curso haya concluido.
- Cada curso debe ser visto por los participantes como una actividad de aprendizaje y no sólo como la transmisión de un conocimiento por parte del profesor.
- Cada curso debe incluir interacción real con empresarios reales a través del estudio de casos, entrevistas con ellos en el salón de clase y trabajo de campo en el cual al menos un empresario sea estudiado en profundidad.
- Cada curso debe incluir un seguimiento personalizado de los objetivos de aprendizaje de cada participante. La educación empresarial es similar a la educación en liderazgo en el sentido de que requiere al menos un mínimo de seguimiento individual.
- Los casos de estudio deben adecuarse a las características del campo de estudio. Deben ayudar a que los participantes aprendan a comprender los contextos y a definir situaciones.

Los detalles del programa dependen del nivel de la institución: Elemental, secundario, intermedio, universitario de pregrado o de postgrado, centros de desarrollo empresarial y centros de educación no formal y para adultos. En los niveles elemental y secundario los programas deben enfocarse principalmente hacia el desarrollo del autoconocimiento. A estos niveles la tarea es desarrollar la "empresariabilidad" (Fortin, 1992); es decir, preparar a los estudiantes para crear sus propios trabajos y lanzar sus propias empresas. A niveles intermedios y superiores el énfasis debe realizarse tanto en el autoconocimiento como en el "Know-How".

Dadas las necesidades de aprendizaje involucradas (comprensión de contextos y definición de situaciones), la experiencia ha mostrado que el autoconocimiento y el "Know-How" empresariales se desarrollan mejor utilizando ejercicios en los cuales el estudiante defina conceptos, trabajo a partir de testimonios empresariales personales o escritos y casos descriptivos basados en entrevistas editadas con empresarios.

Más de una década de experiencia en investigación sobre los sistemas de actividad empresarial en educación empresarial han mostrado al autor la importancia de adaptar la educación empresarial a la realidad de lo que los empresarios son y de lo que hacen. Esto implica considerables diferencias en campos tales como la utilización de casos de estudio cuando se compara la educación empresarial con la gerencial. Los objetivos educacionales en ambos campos son muy diferentes. Si se quieren utilizar casos de estudio en ambos tipos de educación, estos casos deben adaptarse al contexto específico de la disciplina y a las clases de autoconocimiento y "Know-How" que utilizan las personas que ocupan los roles que se espera que tomen los estudiantes en un futuro. Los empresarios son "divergen-

tes" porque a menudo toman roles muy diferentes de los de los gerentes. Para ellos, el autoconocimiento significa identificar modelos y comprender cómo identificar y desarrollar sus diferencias, mientras que para los gerentes significa aprender a adaptarse a los métodos y culturas existentes en la organización. Los gerentes deben aprender cómo comprender los contextos organizacionales y cómo ajustarse a ellos; los empresarios deben identificar oportunidades y concebir maneras de explotarias. Para los gerentes el "Know-How" significa dominar sus áreas de especialidad; para los empresarios significa definir contextos a partir de elementos latentes. Los empresarios en potencia (o estudiantes) claramente tienen mucho que aprender escuchando cómo los empresarios experimentados tuvieron éxito imaginando algo nuevo.

Aquí son igualmente importantes el diseño y el uso que se le dé a los materiales educativos. Por ejemplo, un caso puede ser utilizado para que los estudiantes analicen las fortalezas, debilidades y coherencia de un empresario estudiado. Sin embargo, es igualmente interesante utilizarlos para enseñarles cómo definir contextos desarrollando un cuestionario o ejercicio que los ayude a desarrollar su propia metodología y marco de referencia para definir contextos. Los estudiantes podrían continuar haciendo un estudio comparativo sobre cómo lo hicieron los empresarios y cómo

lo habrían hecho ellos mismos. Por ejemplo, notar elementos comunes en la detección de oportunidades siempre resulta estimulante. Definir las características de su entorno, imaginar una visión y el tipo de empresa que necesitan para realizarla y comparar todo esto con la forma en que los empresarios reales lo hicieron proporciona una experiencia de aprendizaje fascinante para los estudiantes.

### Conclusión

La experiencia muestra que a medida que nos volvemos más especializados en el área de la educación nos gusta desarrollar materiales educativos mejor adaptados. La Educación Empresarial debe enfocarse a la adquisición del autoconocimiento y el "Know-How" que permitirán a los futuros empresarios desarrollar un marco de trabajo mental adecuado. En un programa educativo no sólo es importante el contenido enseñado sino también el modelo de aprendizaje establecido con el proceso de aprendizaje involucrado. Para los estudiantes del área empresarial el patrón de aprendizaje que adquieran debe estimularlos hacia el aprendizaje continuo y lograr que estén más cómodos con el nuevo rol de empresarios que estarán jugando. Una vez hayan adquirido estas bases definirán por sí mismos las habilidades y conocimientos gerenciales que necesitan adquirir para realizar su visión.

## PROGRAMA PARA APOYAR LA INICIATIVA EMPRESARIAL DE LOS ALUMNOS DE LA UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

CRISTINA CASTILLO G.  
VITTORIO BORGHESI S.

Universidad de Santiago de Chile  
Facultad de Administración y Economía  
Departamento de Administración.  
Vice-Rectoría de Asuntos Estudiantiles  
Departamento de Orientación e Información.

El trabajo que aquí se presenta tiene por finalidad dar a conocer la situación en que surgió y se está llevando a efecto una iniciativa de apoyo al surgimiento de empresarios dentro de una universidad chilena. Desde la perspectiva de apoyar las inquietudes emprendedoras, a través de un organismo de alto nivel jerárquico, orientado a todas las carreras profesionales y técnicas que se imparten, el Programa se distingue porque no está incorporado al currículum académico regular de ninguna de las carreras, sino que es un complemento al desarrollo integral del estudiante.

Cabe destacar también otros dos aspectos. Uno se refiere a que, por ahora, no se considera relevante hacer distinción entre espíritu empresarial y espíritu emprendedor, utilizándose igualmente ambos conceptos. Otro aspecto dice relación con que el Programa que se describe corresponde, en realidad, a un Subprograma del Programa Mejoramiento de la Calidad de Vida del Estudiante. No obstante, en el texto se le pre-

senta como Programa por constituir el motivo central del trabajo.

Es así, entonces, que el documento consta de ocho partes:

- I. Introducción.
- II. Caracterización socio-económica del alumnado de la Universidad.
- III. El problema detectado.
- IV. Estrategias para apoyar la iniciativa empresarial.
- V. Programa Iniciativas Empresariales para los Alumnos.
  1. Requerimientos de los alumnos.
  2. Requerimientos de la Universidad.
  3. Objetivos del Programa Iniciativas Empresariales.
  4. Breve descripción del Programa.
  5. Esquema organizativo para operar el Programa.
- VI. Acciones ya realizadas.
- VII. Curso-Taller para la Formación de Empresarios.