

**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA**

**Ponente: Prof. Ana María Rusque**

**EMPRESARIOS Y GERENTES: Sujetos en Formación de la Educación Superior.**

La evolución de la profesión del administrador y del contador, y las características del actual mercado de trabajo, nos hacen pensar que sólo algunos afortunados de nuestros egresados, encontrarán empleos fijos en grandes o medianas empresas, mientras que, lo más probable, es que la mayoría serán empresarios-iniciadores de pequeñas o medianas empresas: sin duda alguna, la formación para ambas alternativas debe comenzar hoy, dentro de las Universidades, como se constata en la aplicación de un cuestionario a los estudiantes graduados este año en E.A.C.

Por esta razón tenemos la necesidad prioritaria de desarrollar cursos, programas y actividades para la capacitación empresarial como la gerencial, tanto en pre-grado como en post-grado, así como reestructurar tanto el PENSAMIENTO como el contenido de algunas materias que actualmente se imparten.

Algunas de las preguntas que nos hacemos, quienes estamos trabajando este sentido son las siguientes:

- ☞☞ Es diferente la formación que necesitan empresarios y gerentes?
- ☞☞ Qué debería contener un programa educativo para empresarios?
- ☞☞ Qué debería contener un programa educativo para gerentes?
- ☞☞ Qué cursos ofrecer en ambos casos?

Para ello comenzaremos hablando de los procesos gerenciales y empresariales como diferentes pero complementarios. Definiremos a estos importantes actores de las organizaciones: los empresarios y los gerentes en base a sus características comunes diferenciadas y haremos una proposición de cursos, programas y actividades para la formación de empresarios en pre y post-grado.

### **EMPRESARIOS Y GERENTES:**

Muchas veces al hablar de programas de formación de empresarios y gerentes, pensamos que por tratarse ambos de personas con altas responsabilidades directivas dentro de las empresas, su formación debe ser la misma. Sin embargo, esto no es así, puesto que aunque existen elementos comunes, hay también diferencias.

Definiremos cada uno de estos importantes actores de las organizaciones y en seguida veremos algunos lineamientos para la educación de gerentes y empresarios.

No hay un concepto de consenso sobre que es un empresario. Cada investigador propone un concepto diferente. Los primeros consideran como empresarios únicamente al iniciador de una empresa. Otros al que opera una empresa. Algunos incluyen a los trabajadores autónomos, otros no: los intrapreneur pueden ser considerados o no como empresarios.

Buscando un concepto general que caracterice al empresario y lo diferencie de otros actores organizacionales, podemos decir que tal como señala SHUMPETER, “ el empresario es una persona que realiza innovaciones es decir, quien realiza acciones nuevas y diferentes”. Esto exige un comportamiento proactivo y creador.

TIMMONS (1979), HORNADAY (1982) y HISRICH (1986), han realizado una búsqueda de las características comunes que se le atribuyen a los empresarios.

Estas características se presentan en la Tabla N°1

**TABLA 1  
CARACTERÍSTICAS COMUNES DE LOS EMPRESARIOS**

<ul style="list-style-type: none"> <li>☞☞ Tenacidad</li> <li>☞☞ Capacidad para tolerar la ambigüedad</li> <li>☞☞ Buena utilización y asignación de los recursos</li> <li>☞☞ Toma moderada de riesgos</li> <li>☞☞ Imaginación</li> <li>☞☞ Orientado hacia los resultados</li> </ul>
--

Estas características básicas pueden encontrarse en personas auto-empleadas, dueños de negocios y empresarios en general. Sin embargo, se identifican otras características comunes para los empresarios con éxito, que aparecen en la Tabla N° 2.

**TABLA N°2  
CARACTERISTICAS COMUNES DE LOS EMPRESARIOS CON Éxito**

☞☞ MODELO EMPRESARIAL en su socialización	☞☞ Soñadores – realistas
☞☞ Experiencia en el negocio	☞☞ Líderes
☞☞ Diferenciación	☞☞ Establecimientos de redes
☞☞ Intuición	☞☞ Relaciones personales con los empleados
☞☞ Compromiso	☞☞ Control de la gente que los rodea
☞☞ Gran capacidad de trabajo	☞☞ Patrones propios por aprendizaje

El empresario debe estar en capacidad de definir que es lo que quiere hacer y la manera como va a conseguirlo. Esta, es de acuerdo a FILLION (1999, c) <sup>1</sup> la mayor diferencia entre el empresario y las otras personas que trabajan en organizaciones “El empresario define por sí mismo su propio porvenir”.

Tomaremos la siguiente definición de empresarios de BELLY(1995):

“El empresario es una persona que sabe identificar las oportunidades de negocio, los nichos en el mercado y organiza ambos factores para su beneficio”.

Es así como un empresario es aquella persona que inicia una empresa, hace cambios en los productos o los servicios que puedan considerarse una innovación, respecto al anterior. Para ello el empresario debe saber identificar sus posibilidades de acción, sus recursos y competencias, para diseñar estrategias orientadas al beneficio de la empresa. Debe tener experiencia en el área y conocer el contexto económico que rodea la empresa, así como los clientes potenciales para sus servicios o productos.

¿Qué es un Gerente?

Un profesor e investigador de la Universidad de Harvard, William Harman, sostiene que la gerencia se ha entendido tradicionalmente como “la dirección de recursos Humanos, Materiales y Financieros, hacia determinados objetivos”. Sin embargo, para entender el sistema de acción de los gerentes hoy en día es necesario modificar totalmente el concepto.

Gerencia no es más la dirección hacia determinados objetivos, sino; que es “Facilitar las condiciones para que los recursos humanos de la organización respondan individual

---

<sup>1</sup> FILLION. Louis Jacques (1999 c) Emprendedores y Gerentes: procesos distintos pero complementarios

y creativamente a un medio que requiere adaptaciones permanentes y facilitar espacios” (Kusberg, 2000, P11)<sup>2</sup>

Una de las tendencias más importantes en los centros de formación de gerentes a nivel mundial, es la idea de que uno de los trabajos centrales del gerente aplicable a todo tipo de organización es el de LEGITIMADOR de la realidad.

El gerente debe darle a su organización una visión de lo que está sucediendo en el entorno y debería, por tanto, orientar la organización en ese sentido. El gerente legitima hacia dentro de la organización una visión de la realidad. Si se equivoca induce a toda la organización a cometer errores.

Por esto resulta fundamental para el gerente una sólida formación en economía, sociología, demografía, ecología, historia y filosofía. Sin embargo, estos conocimientos no serán útiles si el gerente no es capaz de adaptarse al mismo tiempo a las condiciones particulares del contexto en que trabaja.

Por estas razones, grandes empresas transnacionales como IBM dan directrices a sus gerentes a nivel seccional, para que hagan las cosas de acuerdo a las condiciones locales, entendiendo que frente a la complejidad del mundo de las organizaciones, no pueden haber políticas generales que determinen lo que hay que hacer.

Es así como podríamos señalar que las características comunes a los gerentes son las que aparecen en la Tabla 3.

### **TABLA 3 CARACTERÍSTICAS ACOMUNES A LOS GERENTES**

---

<sup>2</sup> Kusberg, Bernardo, Una nueva gerencia pública para la modernización del Estado y afrontar los desafíos de la integración. 29/01/2000

- ☞☞ Perspectiva global del medio
- ☞☞ Conocimiento de las perspectivas particulares del contexto donde se desenvuelven
- ☞☞ Énfasis en la capacidad de relacionarse con las personas
- ☞☞ Desarrollo de habilidades creativas y de innovación
- ☞☞ Que tenga una orientación práctica para resolver problemas
- ☞☞ Formación amplia y flexible de orientación transdisciplinaria

Por otra parte, la directora de HARVARD BUSINESS REVIEW, Rossabeth Moss Kantor, quien llevó a cabo una investigación sobre gerentes de excelencia, sostiene en su investigación, que además coincide con otras realizadas en Francia y en Inglaterra, que la tarea de los gerentes considerados excelentes, consiste en hacer bien lo que se considera la cuatro F.

En primer lugar FOCUS, esto es la capacidad del gerente para localizar lo que es la agenda estratégica, logrando dar prioridad a los problemas identificando aquellos que tienen un carácter crítico logrando limpiar, de toda la información que llega a su escritorio, aquella que es necesaria enfrentar AQUÍ y AHORA.

En segundo lugar FAST, lo que quiere decir que la organización tiene que ser rápida. Por ejemplo una tendencia moderna de las organizaciones es terminar con las organizaciones piramidales y buscar una estructura plana, donde se dejen de utilizar memorándum y se use en cambio comunicación oral, que permite retroalimentación, creatividad, interacción, favorece establecimiento de lazos y es rápido.

En tercer lugar tenemos FLEXIBILITY, esto es maximizar la flexibilidad de la organización para responder. Esto implica, entre otras cosas, hacer más fluidos los contactos que permiten diagnosticar y resolver los problemas con rapidez.

La última efe es FRIENDLY, que quiere decir una persona abierta, proactiva, predispuesta a la negociación y a la interrelación, no operando a través de esquemas burocráticos basados en la autoridad.

Es así como las principales características del gerente exitoso tiene que ver con gerenciar la complejidad, ser muy buen negociador, tener un potencial de liderazgo y capacidad de orientar al recurso humano, que se ha transformado en un aspecto central del trabajo del gerente, tal como aparece en el siguiente cuadro:

**TABLA 4**  
**CARACTERISTICAS DE LOS GERENTES EXITOSOS**

<ul style="list-style-type: none"><li>☞ Entender el contexto global y local</li><li>☞ Dar al recurso humano un lugar central</li><li>☞ Rápido para tomar decisiones en base a riesgos moderados</li><li>☞ Focalizar su sistema de acción hacia los problemas más urgente</li><li>☞ Formación transdisciplinaria</li><li>☞ Gran capacidad de trabajo</li></ul>
---

De acuerdo a lo que hemos señalado, el sistema de acción del gerente no es tan diferente del empresario, en los que se refiere a características personales y desarrollo de habilidades y destrezas.

Tal como señala FILLION, el aspecto más destacado en cuanto a las diferencias, se refiere a que el gerente trabaja muchas veces en base a la visión de la empresa que tiene la Junta Directiva. Pero existen además, otras diferencias en el sistema de acción de empresarios y gerentes que podemos observar en la Tabla N° 5.

**TABLA N° 5 (FILLION 95)**  
**DIFERENCIAS DE LOS SISTEMAS DE ACCIÓN DE EMPRESARIOS Y GERENTES**

<b>Empresarios</b>	<b>Gerentes</b>
--------------------	-----------------

<p>☞☞ Su acción más importante es crear una idea de negocio y buscar los recursos para llevarlo a cabo</p>	<p>☞☞ Su acción más importante es utilizar efectiva y eficientemente los recursos para alcanzar objetivos y metas de la Organización</p>
<p>☞☞ Al iniciar su empresa producen cambios</p>	<p>☞☞ Su sistema de acción se basa en la dirección, planificación y control</p>
<p>☞☞ Establecer un sistema de gestión particular al definir tareas y funciones de su empresa</p>	<p>☞☞ Establece un sistema de gestión a partir de un marco de referencia ya establecidos</p>
<p>☞☞ Los sistemas de acción se producen en base a diseños de procesos que resultan por tener otra visión del medio</p>	<p>☞☞ Los sistemas de acción se basan en diseños de procesos que han resultado de tener en cuenta el medio.</p>

De manera que podamos señalar que en general el proceso gerencial se asocia con la racionalidad, y en cambio el proceso empresarial se vincula con la innovación y la intuición, aunque por supuesto se trata de factores predominantes pero no exclusivas.

Las actividades empresariales como las gerenciales requieren de un marco de referencia sistemático que incluye conceptos, aunque a nivel diferente, por los requerimientos educativos para ambos son también diferentes.

Como se señalaba los gerentes persiguen objetivos haciendo uso efectivo y eficiente de los recursos, en base a marcos de referencias definidos por otras personas. En cambio la empresa que crea el empresario es una visión propia de éste, resultado de la visión que tiene de un sector particular del medio. Su conocimiento de un mercado específico, del desarrollo de un nuevo producto o un cambio en el proceso de fabricación lo llevará a concluir algo diferente. Es así como los empresarios no sólo definen las situaciones sino, que se imaginan lo que quieren alcanzar. Su tarea principal es imaginar y definir que quieren hacer y como van a hacerlo.

## **FORMACIÓN DE GERENTES Y EMPRESARIOS**



De acuerdo a las categorías que hemos descrito, pensamos que los gerentes necesitan una formación que les ayude básicamente a comprender los contextos organizacionales y adaptarse a ellos, a través del aprendizaje de los métodos y las culturas existentes en determinadas organizaciones.

Para los gerentes el know-how, significa dominar sus áreas de especialidad y se puede decir que sus funciones se vinculan a las tareas administrativas tradicionalmente asociadas a estos cargos: planificación, organización, dirección, control y además debe incluir conocimientos de contabilidad, finanzas, mercadeo y sistemas de información, entre otros.

Si analizamos el know-how del gerente, podemos decir que el proceso gerencial se asocia básicamente con la racionalidad, es decir hace énfasis en el hemisferio cerebral izquierdo a otro nivel, las actividades gerenciales también requieren de elementos de intuición e imaginación, por lo que se requiere de los aspectos creativos e imaginativos, que tienen que ver con el hemisferio derecho.

Sin embargo, para el gerente, que debe trabajar en el uso efectivo y eficiente de los recursos para alcanzar metas y objetivos, el punto clave es adaptarse al cambio.

El desarrollo individual con énfasis en la adaptabilidad, a menudo logra el gerente, a través de una cultura de afiliación, a través del trabajo en equipo y la comunicación en grupo.

La adaptabilidad del gerente es también muy importante, porque normalmente opera con marcos de referencia definidos por otras personas, que son los empresarios, y esto hace que trabaje en un marco de referencia establecido al que debe adaptarse.

Esta es, a mi modo de ver, la gran diferencia que existe entre el sistema de acción entre el gerente y el empresario, ya que este último define Él mismo sus objetivos dentro de la organización. Tal como lo definimos, el empresario es una persona innovadora que sabe identificar ocasiones de negocio y los nichos en el mercado. De esta manera lo esencial del trabajo del empresario consiste en definir contextos, lo que exige análisis e imaginación, un equilibrio entre la parte izquierda y derecha del cerebro.

Lo que hace un empresario, por tanto, está estrechamente conectado con la manera en que interpreta lo que está ocurriendo en un sector particular de su entorno.

A esto se refiere fundamentalmente el know-how del empresario: a definir los contextos que le darán lugar en el mercado. Se trata de comenzar una iniciativa de negocio y definir las tareas y papeles que permiten crear un contexto para la empresa.

Por ello FILLION señala que (1999 c) “el trabajo del empresario está centrado en el diseño de procesos, que han resultado de tener otra visión del entorno”.

Es así como resulta clave en el aprendizaje de los empresarios el desarrollo de la imaginación y de la creatividad, ya que las empresas creadas por los empresarios son realmente una extrapolación de su mundo subjetivo.

La experiencia que tiene el empresario de un sector empresarial, del nicho de clientes de un mercado específico, del desarrollo de un nuevo producto o proceso de fabricación, lo llevará a concluir algo diferente. La definición de su empresa es el reflejo de cómo el empresario hace las cosas y su éxito depende de cuan diferente y valioso es el producto o servicio que se ofrece y como responde a la demanda de un entorno cambiante.

La tabla N° 6 analiza las diferencias que existen en la formación de empresarios y gerentes

**TABLA N° 6 (FILLION, 1995)**  
**DIFERENCIAS ENTRE LA EDUCACIÓN EMPRESARIAL Y GERENCIAL**

<b>Educación Empresarial</b>	<b>Educación Gerencial</b>
El empresario ejerce un liderazgo importante basado en un desarrollo de la persona	El gerente ejerce un liderazgo importante basado en una cultura de afiliación
El empresario debe ejercer un desarrollo individual	Su sistema de acción se basa en el trabajo y comunicación en grupo
Su sistema de acción ocupa tanto el hemisferio cerebral derecho como el izquierdo con énfasis en el derecho	Su sistema de acción ocupa tanto el hemisferio izquierdo como el derecho, con énfasis en el izquierdo.
Desarrolla modelos de acción que conducen a aplicaciones concretas y específicas.	Desarrolla modelos de acción que conducen a aplicaciones concretas y específicas
Se basa en el desarrollo individual con énfasis en la perseverancia.	Se basa en el desarrollo individual con énfasis en la adaptabilidad.
Enfocado a la adquisición de un know-how, que le permita definir su oportunidad de negocio	Enfocado a la adquisición de un know-how, que le permita la utilización eficiente de recursos en el área de su especialización.

En la tabla N° 6, podemos comparar las diferentes necesidades entre la educación para los gerentes y empresarios en base a dos conceptos fundamentales: know-how y control interno.

Mientras en la educación gerencial es el foco de la adquisición del know-how, en la educación empresarial, el objetivo es la adquisición de un control interno (GASSE, 1992).

En términos de know-how, los gerentes deben aplicar enfoques racionales dentro de un marco de referencia previamente definido. En cambio los empresarios deben adquirir una visión propia haciendo uso de su imaginación, para crear su propio producto o nicho de mercado.

En términos del Control Interno, los autores insisten en la adaptabilidad de los gerentes (ARCHAMBAULT, 1992; HILL 1992) mientras que para los empresarios, el concepto clave es la perseverancia (FILLION, 1991).

## CONCLUSIONES

En todo programa educativo es importante, no sólo lo que se aprende, sino la manera en que se aprende, en otras palabras cual es el modelo de aprendizaje que se utiliza.

Para los estudiantes que quieren aprender habilidades gerenciales y empresariales el modelo de aprendizaje debe estar orientado a la práctica, a través de un proceso de aprendizaje continuo, que permita un seguimiento individual.

Por ello los cursos deben incluir una interacción con gerentes y empresarios reales, a través de estudio de casos, mesas redondas, en las aulas de clase y la posibilidad de desarrollar proyectos de investigación micro-sociales que incluya trabajo de campo donde se estudie a fondo el sistema de acción de empresarios y gerentes.

Los estudios de caso deben adecuarse a los campos de interés específico que se estudian, siendo a la vez concretos y prácticos para permitir al participante definir contextos y situaciones similares a la que deben enfrentarse cada día en el desempeño de roles profesionales.

Cada curso debe ser visto por los participantes como una actividad de aprendizaje que vaya más allá de la pura transmisión de conocimientos por parte del profesor.

Se trata de desarrollar al mismo tiempo habilidades y destrezas que en base a estrategias multi-instruccionales permita incluir un seguimiento personalizado del logro de los objetivos de aprendizaje por parte de los participantes. Todo ello dentro de un proceso de auto-conocimiento y mejoramiento personal en lo que se refiere a variables fundamentales para gerentes y empresarios como son liderazgo, toma de decisiones, negociación, asumir riesgos y otras.

Este proceso de aprendizaje debe reflejar el tipo de control interno y autoconocimiento de know-how, que requieren los roles de las personas para los cuales los estudiantes están siendo preparados.

A menudo, los empresarios tienen un comportamiento divergente si los comparamos con los comportamientos que adoptan los gerentes.

Para los empresarios el autoconocimiento y el control interno significa identificarse con modelos, aprendiendo a desarrollarlos, expresando sus deferencias.

Para los gerentes el aprendizaje debe ser fundamentalmente adaptarse a la cultura existente en la organización. Ellos necesitan comprender los contextos organizacionales y adaptarse a ellos. Los empresarios en cambio deben identificar oportunidades y ver como lograrlas.

Para los gerentes el know-how significa dominar sus áreas de especialidad. Para el empresario significa definir oportunidades de negocio a partir del contexto.

En ambos casos como hemos visto se hace necesario un sistema de aprendizaje que le permita familiarizarse con el rol que van a desempeñar posteriormente