

## CAPÍTULO 28

---

### *APORTES DE LA ESCUELA DE PENSAMIENTO BASADA EN EL EMPRENDIMIENTO Y DESAFÍOS EN EL DESARROLLO DE UN PROYECTO UNIVERSITARIO PARA EL FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS EMPRENDEDORAS*

---

**Alejandro Andalaft Chacur**

**Cécil Alvarez Uslar**

**Alejandro Concha Astudillo**

Universidad de Concepción. (Chile)

aandalaf@udec.cl / calvarez@udec.cl / aconcha@udec.cl

#### **FORMACIÓN DE ESTRATEGIA**

##### *Estrategia desde la perspectiva emprendedora*

H. Mintzberg, B. Ahlstrand y J. Lampel, (1999) presentan cada una de las escuelas de pensamiento para la formación de estrategia, indagando acerca de sus contribuciones y limitaciones. En particular, la escuela basada en el emprendimiento, asocia a la estrategia con un proceso visionario, concentrando el proceso de formación de estrategia en el líder único, haciendo hincapié en procesos y estados mentales innatos: intuición, criterio, talento, capacidad y percepción. Lo anterior promueve una imagen de la estrategia como perspectiva, asociada con una representación y un sentido de dirección, es decir una visión. La perspectiva no es ni colectiva ni cultural, sino personal: es la construcción del líder y la organización responde a los dictados de ese individuo, subordinándose a su liderazgo. Del mismo modo, el entorno pasa a ser el terreno donde el líder maniobra, orientando a la organización hacia un nicho protector.

El concepto central es la visión: representación mental de la estrategia, creada o expresada en la mente del líder. La visión tiende a ser una imagen y no un plan completamente articulado en palabras y cifras. Esto le permite flexibilidad de modo que el líder pueda adaptar su visión a sus propias experiencias. La estrategia

*A. Andalaft Chacur, C. Alvarez Uslar, A. Concha Astudillo*

empresadora es tanto premeditada en rasgos generales y orientación, como emergente en detalles que se adaptan sobre la marcha.

### ***Orígenes en lo económico de la estrategia emprendedora***

La escuela emprendedora surge desde la teoría económica, sin embargo su rol estaba centrado en decidir qué cantidades producir y a qué precios, primero en mercados de competencia y luego en mercados oligopólicos. J. Schumpeter, (1942) incorpora al emprendedor en un lugar destacado del pensamiento económico, destacando que lo que explicaba la conducta de la firma no era maximizar las utilidades económicas, sino que los esfuerzos por lograr maximizarlas. Mas que administrar las estructuras existentes, lo realmente importante es como las crea y las destruye. El concepto de destrucción creativa, es en verdad el motor del capitalismo y el emprendedor es quien conduce la máquina. Para Schumpeter, el emprendedor es quien concibe la idea de negocio y no quien aporta el capital ni tampoco quien inventa el nuevo producto. El emprendedor aporta entonces los aspectos intangibles del negocio a través de visión y creatividad, llevando a cabo nuevas combinaciones de factores productivos y no los aspectos tangibles, asociados a dinero, maquinaria o tierra. La clave es hacer cosas nuevas o hacer las mismas cosas de forma diferente, vale decir innovar. Para K. Knight, (1967), el emprendedor asume riesgos y maneja la incertidumbre, mientras que para P. Drucker, ( 1970), emprendedor es sinónimo de gestión. En síntesis emprendedor puede ser: El fundador de una organización, el directivo de una empresa propia o el líder innovador de una organización perteneciente a otros.

### ***Antecedentes publicados disponibles de la escuela emprendedora***

Desde el campo del management se desarrolla la escuela emprendedora, aún cuando su aporte ha sido en verdad poco estudiado a través de textos y publicaciones. Los partidarios de esta escuela consideraron al liderazgo personalizado, basado en la visión estratégica, como clave para el éxito de la organización. Lo anterior, principalmente en los negocios, pero no solamente en éstos y no sólo en empresas nuevas sino también en compañías existentes. De esta forma el emprendedor se fue extendiendo también de modo de describir distintas formas de liderazgo personalizado, proactivo y resuelto en las organizaciones. Mas recientemente, G. Pinchot (1985), describe los intraemprendores como aquellas personas que toman iniciativas estratégicas al interior de las organizaciones.

### ***El gran líder en la prensa popular***

La gran mayoría de los textos han sido de revistas de divulgación, como Fortune, que narran y que destacan a través de biografías a famosos magnates del mundo de los negocios y a otros líderes notables.

### ***La personalidad emprendedora***

Si la característica emprendedora se basa en decisiones, visión e intuición del individuo, resulta necesario estudiar los rasgos de la personalidad de los emprendedores exitosos, aspecto largamente estudiado desde el punto de vista empírico. Se analizan las vidas de los emprendedores desde su infancia, su educación formal e informal y lo que hicieron para iniciar sus empresas. Surge la imagen de personas inflexibles y pragmáticas, impulsadas por una poderosa necesidad de logro e independencia desde su primera infancia. En algún punto de su vida enfrentaron quiebres y fue allí donde emprendieron las cosas por su cuenta, sumergiéndose en una inseguridad más profunda, en vez de buscar la seguridad. Entre las diversas características atribuidas a la personalidad emprendedora, se mencionan la gran necesidad de control, de independencia y de logro, un resentimiento hacia la autoridad y una tendencia a aceptar riesgos moderados.

Es importante contrastar la personalidad emprendedora con la personalidad administrativa, ya que al tomar decisiones proceden de manera muy diferente. El administrador típico, pregunta ¿Qué recursos controlo?, ¿Qué estructura determina la relación entre la empresa y el mercado?, ¿Cómo minimizo el impacto de los demás para poder operar?, ¿Cuál es la oportunidad apropiada?. El emprendedor se pregunta: ¿Dónde está la oportunidad?, ¿Cómo puedo capitalizarla?, ¿Qué recursos necesito?, ¿Cómo obtengo el control sobre ello?, ¿Qué estructura es la mejor?. Mientras el emprendedor evoluciona de acuerdo con los cambios en el entorno que pueden significar oportunidades, el administrador quiere preservar los recursos y reacciona defensivamente, frente a las eventuales amenazas de agotarlos. Los emprendedores apenas identifican una oportunidad pasan a intentar aprovecharla y sus actos son revolucionarios, de dirección breve, mientras los administradores toman medidas evolutivas de larga duración. Los emprendedores están predispuestos a tomar decisiones, son propensos a un exceso de confianza, lo que puede resultar beneficioso en la aplicación de una decisión y para fomentar el entusiasmo de los demás y tienden también a generalizar a partir de pocas características y observaciones. Los emprendedores caracterizaban situaciones de forma más positiva, con más fortalezas que debilidades, más oportunidades que amenazas, más posibilidades de mejora que de deterioro, que otras personas. De acuerdo con H. Mintzberg, (1973), las principales características con que el emprendedor aborda la formación de estrategias son cuatro:

En el estilo emprendedor, la formación de estrategia se ve dominada por la búsqueda permanente de nuevas oportunidades. Lo central es la búsqueda de nuevas oportunidades y los problemas son algo secundario.

En la organización emprendedora, el poder está centralizado en las manos del principal directivo. De acuerdo con O. Collins y D. Moore (1970), el emprendedor se caracteriza por escasa disposición a someterse a la autoridad, incapacidad para trabajar con ella y necesidad de escaparse de ella. El poder descansa en una persona capaz de comprometer a la organización en actividades audaces, basándose en su poder personal y su carisma. La visión reemplaza el "plan trazado".

*A. Andalافت Chacur, C. Alvarez Uslar, A. Concha Astudillo*

La creación de estrategia en el modo emprendedor posee cambios drásticos frente a la incertidumbre que se enfrenta, avanzando mediante “golpes audaces”, trabajando y prosperando en condiciones inciertas, para que la organización pueda obtener ganancias drásticas.

El crecimiento es el principal objetivo de la organización emprendedora D. McLelland (1961), plantea que la motivación fundamental del emprendedor es la necesidad de logro, lo que se traduce en la empresa en un permanente afán de crecimiento, que es la manifestación mas tangible de logro.

### ***Liderazgo visionario***

A falta de planes, surge el gran líder, capaz de distinguir una verdadera misión, algo que uno puede ver mentalmente, lo que hace única a una organización. W.Bennis, (1985), señala “si realmente es una visión, nunca la olvidarás”, por lo que no es necesario ponerla por escrito. Para F. Westley y H. Mintzberg (1989), liderazgo visionario es estrategia y estilo acoplados. Se trata de una pieza teatral, pero no de una actuación. Semejante liderazgo nace y también se hace; es el producto de un momento histórico. Estos autores también conciben la visión estratégica como pieza teatral en que la ficción se funde con la realidad; recurren a la repetición, sugiriendo que el éxito proviene de un profundo conocimiento del tema, representación para revivir el pasado, otorgándole proximidad y vitalidad y asistencia, ya que es la audiencia la que faculta al actor, así como éste faculta a la audiencia, ejerciendo poderosos atractivos sobre grupos específicos en momentos determinados.

### ***Premisas de la escuela emprendedora***

En síntesis, las premisas que subyacen a la imagen emprendedora de la formación de estrategia son: La estrategia existe en la mente del líder como sentido de orientación a largo plazo; el proceso de formación de estrategia es semi-consciente, arraigado en la experiencia y la intuición del líder, pudiendo concebirla sólo o adaptándola de otros, para luego internalizarla en su propia conducta; el líder promueve la visión de manera obsesiva, manteniendo un estrecho control personal sobre la aplicación, de modo de poder reformular aspectos específicos según las necesidades; la visión estratégica se vuelve maleable, siendo premeditada en su visión general, pero emergente en la forma que se despliegan los detalles; la organización es maleable, con una estructura simple y sensible a las maniobras del líder ya sea en una nueva compañía, en una firma de un solo individuo o en una gran organización establecida que permiten al líder visionario una considerable libertad de maniobra; la estrategia adopta forma de nicho, con posiciones de mercado protegidos de competencia directa.

***Contribución, crítica y contexto de la escuela emprendedora***

Esta escuela destaca aspectos relevantes de la formación de estrategia, tales como naturaleza proactiva, el liderazgo personalizado y la visión. Posee como deficiencias la creación de estrategia excesivamente ligada a la conducta de un individuo, sin decir mucho acerca del proceso de formación. Además las conductas que destacan sus autores, han sido consideradas poco motivadoras y patológicas por otros autores. Resulta necesario determinar cuando se necesita liderazgo emprendedor y visionario y como obtenerlo. Bajo el estilo emprendedor, las decisiones principales se encuentran centralizadas en la oficina del directivo superior y entonces puede enredarse en detalles operacionales mientras pierde de vista las consideraciones estratégicas. Alternativamente, el líder puede terminar en las nubes con una estrategia que ha perdido sus raíces.

R. Stacey, (1992) señala que formar visión no es concreto ni útil ni aplicable ya que no es posible conocer el futuro. Además la visión puede llevar a que los líderes queden fijados en una dirección, pasando por alto otros cambios. En tercer lugar, la búsqueda de una visión coloca una carga enorme y poco realista sobre el líder, perpetuando el mito de que la organización debe basarse en un individuo extraordinariamente dotado en saber qué hacer, mientras los demás lo siguen con entusiasmo; se perpetúa culturas de dependencia y conformidad, obstruyendo el cuestionamiento y el complejo aprendizaje que estimulan las medidas innovadoras. Finalmente, el consejo sobre la visión distrae la atención de lo que la gente realmente hace cuando maneja con éxito futuros no previsibles: aprender y mantener una interacción política. J. Collins y J. Porras (1994) sugieren que es mejor una organización visionaria que depender de un líder con una simple visión. Lo relevante es construir una organización, en vez de apuntar bien a un mercado con un producto visionario. Se trata de construir los rasgos organizacionales de compañías visionarias y no concentrarse en adquirir los rasgos individuales de un liderazgo visionario. Los resultados de los esfuerzos del líder no son la aplicación tangible de una idea, ni la expresión de una personalidad carismática, ni la gratificación de su ego ni la acumulación de riqueza personal; su mayor creación es la compañía misma y aquello que representa. Entonces, el carisma del líder ha sido sobrestimado y el rol del líder como catalizador de una clara visión compartida, puede lograrse mediante distintos estilos de gestión. Son necesarios mas estudios sobre los efectos negativos y positivos de la condición emprendedora y la visión, incluyendo los lugares donde muestran más eficacia y la forma en que realmente funcionan. En todo caso existen contextos en que resulta apropiada la escuela emprendedora, por ejemplo en la puesta en marcha de una empresa, agencias gubernamentales y organizaciones sin fines de lucro. Igualmente, se debe acudir a líderes visionarios cuando se requieren transformaciones drásticas mediante un cambio total. Del mismo modo organizaciones pequeñas, del tipo productor local, requieren liderazgo personalizado. Se trata de la organización que sigue una receta estándar de la industria en un nicho geográfico claramente definido y que son gestionadas por sus dueños. Evidentemente, son muchas las organizaciones que todavía necesitan la clase de formación de estrategia promovida por la escuela emprendedora.

*A. Andalaft Chacur, C. Alvarez Uslar, A. Concha Astudillo*

## **PROGRAMA DE FORMACIÓN DE EMPRENDEDORES EN LA UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN**

En Octubre del año 2002, El Ministerio de Educación de Chile aprueba, a través de un proceso de Concurso público, el desarrollo del proyecto UCO 0211, “Programa de formación de profesionales emprendedores en la Universidad de Concepción”, cuyo objetivo general es “ Desarrollar competencias emprendedoras en la formación de profesionales, de modo que se distingan por su búsqueda permanente de oportunidades, con una visión holística, basada en su capacidad de liderazgo, trabajo en equipo, comunicación y orientación al logro. Lo anterior, utilizando nuevos contenidos y metodologías de enseñanza aprendizaje, que les permitan enfrentar los requerimientos cambiantes del mundo actual y futuro”. Las principales actividades del proyecto UCO 0211 son: establecimiento de un Programa emprendedor e innovaciones curriculares, perfeccionamiento de profesores, mejoramiento de infraestructura y adquisición de material didáctico de apoyo y establecimiento de redes a nivel internacional, nacional y local.

### ***Avances y logros a Noviembre 2003***

Perfeccionamiento de profesores: Diez profesores monitores, que integran el Comité Consultivo, se perfeccionan en Centros de Italia, Francia, Suiza, España y Brasil, entre el 17 de Mayo y el 6 de Julio de 2003. Secuencialmente, se encuentra en desarrollo el Programa de perfeccionamiento dirigido a 30 profesores de diversas Facultades de la Universidad de Concepción que diseñarán las innovaciones curriculares a ser aplicadas en asignaturas a dictar a partir de Marzo de 2004.

Mejoramiento de infraestructura y adquisición de material didáctico de apoyo: Se dispone ya de financiamiento y del proyecto arquitectónico definitivo para construir siete salas de clases, con mobiliario innovador y equipamiento acorde, auditorio para conferencias, patio techado con cafetería para realización de ferias y exposiciones.

Establecimiento de redes a nivel internacional, nacional y local: Se ha generado y ampliado la red internacional a partir de la etapa de perfeccionamiento. En el ámbito nacional y local se ha dado a conocer los avances del proyecto y mediante la transferencia de experiencia a profesores se constituyen equipos de trabajo. Para reforzar y focalizar adecuadamente el endomarketing se contrata asesoría externa que, en base a encuestas, detecte los elementos satisfactorios en alumnos, profesores y ejecutivos de empresas.

### ***Desafíos***

Con la experiencia lograda a la fecha, surgen desafíos que el programa debe superar y que pueden servir a la hora de plantear otros proyectos de formación de emprendedores:

¿Cómo seleccionar y formar profesores para consolidar equipos de trabajo?.

Resulta necesario esforzarse en reconocer y respetar la diversidad de apreciaciones, opiniones y conductas, lo que conlleva saber escuchar, dar lugar a la participación, mantener la transparencia basándose en principios y valores compartidos. Lo anterior requiere estar dispuesto a dedicar tiempo, ya que inicialmente el proceso se vuelve mas lento, particularmente en la toma de decisiones. El desafío crece al incorporar 30 profesores de diversas Facultades; constituir este equipo ampliado es la gran tarea del proyecto buscando la participación activa y comprometida de cada profesor.

¿Cómo mantener la motivación en profesores y alumnos?

El trabajo con profesores está apenas comenzando, desde Octubre 2003. El Comité Consultivo se mantiene. Hay compromisos formales institucionales, compromisos de académicos frente a autoridades y pares, pero fundamentalmente interés y motivación personal que debe sostenerse en el tiempo. Respecto a los profesores recientemente incorporados, es importante el apoyo y reconocimiento institucional. Los profesores estiman que pueden colaborar y producir las innovaciones necesarias. Este esfuerzo debe continuar a través de todo el período 2003-2005 e incluso post-proyecto, lo que lleva a establecer una estrategia de sustentación que motive más allá de incentivos pecuniarios.

¿Cómo asumir la redefinición de roles (profesores, alumnos) en la formación emprendedora?

Es importante tener experiencias y mantener un intercambio permanente para, de una manera conjunta, ir construyendo las mejores prácticas pedagógicas para la formación emprendedora. Lo anterior requiere entre otras cosas redefinir la metodología enseñanza-aprendizaje profesor-alumno, romper los esquemas tradicionales hacia una nueva metodología que favorezca la relación entre alumnos, entre profesores y entre profesores y alumnos, todos ellos abiertos al aprendizaje, de manera individual y colectiva. Se debe también enfatizar la búsqueda de oportunidades y no sólo la solución de problemas.

¿Cómo crear ambientes favorables, propicios para el emprendimiento?

El diseño arquitectónico considera ambientes orientados a favorecer este tipo de metodologías, habilitando y recuperando espacio físico, adosado a la incubadora Idea-Incuba de la Universidad de Concepción. Este espacio de 300 m<sup>2</sup>, en 7 salas flexibles, se espera inaugurar en Marzo de 2004 y se diseña sobre la base de principios de libertad e igualdad.

¿Cómo lograr un diseño de Programa de Formación Emprendedora que sea aceptado como propio por la comunidad universitaria y no sea resistido?

El diseño debe ser realizado en conjunto con los profesores de las áreas de conocimiento respectivas en ciencias, tecnología, arte y humanidades. Es lo que se está tratando de avanzar, en el marco del Programa de Perfeccionamiento, avanzando paralelamente en el diseño y planificación del "Programa Emprendo".

¿Cómo formar redes de colaboración a nivel nacional y regional?

Adicionalmente a la estrategia anterior, se debe comunicar en forma oportuna y efectiva los avances a las autoridades académicas, profesores, alumnos, comunidad profesional, medios de prensa y autoridades regionales. Por sobretodo, lograr la participación activa de empresarios, profesionales, ejecutivos del mundo del trabajo que colaboren en la formación y orientación de los alumnos.

*A. Andalaft Chacur, C. Alvarez Uslar, A. Concha Astudillo*

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Bennis, W. y Nanus, B. (1985), *Leaders: The strategies for taking charge*, Harper & Row, New York.
- Busenitz, L.W. y Barney, J.B. (1997), Differences between entrepreneurs and managers in large organizations, *Journal of business venturing*, (1997, 12: 9-30).
- Collins, J. y Porras, J.(1994), *Built to last: succesful habits of visionary companies*, Harper Business.
- Collins, O. y Moore, D. (1970), *The organization makers*, Appleton-Century Crofts, New York.
- Drucker, P. (1970), Entrepreneurship in business Enterprise, *Journal of Business Policy*, (1970, 11: 3-12).
- Knight, K. (1967), A descriptive model of the intra-firm innovation process, *Journal of Business*, ( 1967, 40: 478-496).
- McLelland, D. (1961), *The achieving society*, D. Van Nostrand, Princeton.
- Mintzberg, H. (1973), Strategy-Making in three modes, *California management review*, (1973, 16,2: 44-53).
- Mintzberg, H. Ahlstrand, B. y Lampel, J. (1999), *Safari a la estrategia*, Ediciones Granica, Buenos Aires.
- Palich, L.E. y Bagby, R.D. (1995), Using cognitive theory to explain entrepreneurial risk-taking: challenging conventional wisdom, *journal of business venturing* (1995, 10: 425-438).
- Pinchot, G. (1985), *Intrapreneuring*, Harper and Row, New York.
- Schumpeter, J.A. (1942), *Capitalismo, socialismo y democracia*, Ed. Folio, Madrid.
- Stacey, R.(1992), *Managing chaos: dynamic business strategies in an unpredictable world*, Kogan Page, London.
- Stevenson, H. y Gumpert, D. (1985), The heart of entrepreneurship, *Harvard Business Review*, (1985, Marzo-Abril: 85-94).
- Westley, F. y Mintzberg, H.(1989), Visionary leadership and strategic management, *Strategic Management Journal*, (1989, 10: 17-32).