

Reflexiones sobre un programa de formación emprendedora para universidades latinoamericanas.

Autores: Dra. Ana María Rusque¹
Yacqueline Soto¹

RESUMEN:

La ponencia que presentamos, busca mostrar una perspectiva, lo más amplia posible acerca de que está pasando y que podemos hacer las I.E.S.(Instituciones de Educación Superior) en materia de enseñanza de la capacidad emprendedora en el continente, para lo cual queremos hacer una propuesta mínima sujeta al análisis de los miembros de la Red. Se trata de presentar reflexiones acerca de cómo estamos trabajando en esta temática, que permita unificar criterios de lo que se están haciendo en algunas universidades y buscando del mismo plantear nuestras dificultades. La idea es comenzar unificando conceptos que nos permita un lenguaje común, dado el hecho que estamos en un ámbito pre-paradigmático, por lo que inicialmente buscamos categorías mínimas de emprendedor a fin de contar con un mapa conceptual, que nos haga hablar en el mismo sentido. Del mismo modo reflexionamos sobre los objetivos más citados en los programas de educación en la temática, la selección de las audiencias y tres de los modelos más conocidos de intervención educativa para el desarrollo de la empresariedad. Después proponemos el concepto de sistema de acción social del empresario como una categoría fundamental, sobre la cual desarrollar algunas de las actividades de formación en esta área y por ser además una herramienta útil para la investigación en el área. Finalmente hacemos una recopilación de los tipos de programas utilizados en las IES, y considerando la información recogida hacemos un esfuerzo para proponer algunos de los peldaños mínimos que pueden ser utilizados en la formación emprendedora y una propuesta posible para ser sometida a la consideración de las Universidades participantes.

Palabras claves: Formación Emprendedora.Pre-paradigmático, objetivos más citados, modelos de intervención, procesos de aprendizaje, sistema de acción.

¹ Universidad Central de Venezuela.

En las últimas décadas el fenómeno del entrepreneurship a despertado un interés creciente en múltiples actores en América Latina: políticos, empresarios e Instituciones de Educación Superior (IES), comienzan a mostrarse más preocupadas frente a la necesidad de estimular la capacidad emprendedora, sobre todo en la perspectiva de crear nuevas empresas con fines lucrativos, especialmente Pymes, lo que tiene una enorme importancia para nuestros países, donde puede significar la diferencia en la promoción del desarrollo económico local, regional y nacional a través de la identificación, creación y búsqueda de oportunidades para empresas nuevas desarrollando las ya existentes.

Existe indudablemente un amplio acuerdo en atribuir un rol protagónico a los emprendedores de las Pymes, porque mas allá del posible origen entrepreneur en las grandes empresas de la década pasada, la verdadera identificación de este concepto es con las pequeñas y medianas empresas y de esa manera con la renovación del tejido productivo, otorgándoles un rol central en la generación de empleos y del mismo modo en procesos de innovación industrial.

Existe consenso, del mismo modo, en que el espíritu empresarial es fundamental para las economías de mercado y aunque en el continente existen varios países donde se pretende negar esa posibilidad, los empresarios no están dispuestos a desmentir su importantísimo rol en la creación y mantenimiento de empresas ya existentes, tanto en la creación, como en la divulgación y creación de ideas de negocios innovadoras. Esta perspectiva profundiza en los impactos positivos del proceso emprendedor, del mismo modo que con la satisfacción y el logro personal a escala macro y micro económico.

A partir de la mayor aceptación del proceso emprendedor en los sectores señalados y a pesar de las restricciones de algunos gobiernos en el continente, su promoción ha ido ganando un espacio significativo en instituciones que desarrollan distintos programas de formación y de investigación tendiente a fomentar el espíritu emprendedor.

Esto abre el debate sobre las características y el espacio de la formación emprendedora, considerando como punto de partida la pregunta clásica de que si cualquier persona puede ser capacitada para ser emprendedora y que perspectivas deberían asumirse en los programas orientados hacia estos objetivos e incluso haciéndonos una pregunta elemental, que muchos aún se hacen, y que se refiere a si el emprendedurismo puede o no enseñarse.

En lo que se refiere a las preguntas antes enunciadas las respuestas son variadas. Sin embargo estamos ciertos que es posible aprender a emprender, pero no en el sentido clásico de enseñanza, sino reconociendo la existencia de un conjunto de saberes codificables que pueden promover la actividad emprendedora. Tal como afirma Dolabela (2005) “aunque hay dudas sobre la posibilidad de enseñar a alguien a ser emprendedor, es posible que alguien aprenda a serlo en circunstancias favorables al auto-aprendizaje...según la cual la formación de emprendedores se da a través de la inoculación del virus emprendedor en los estudiantes”. (p.114)

Hay varios elementos sobre los que vale la pena detenerse al entrar en esta temática: Por una parte es notable el campo de investigación sobre el tema (a), sin que exista sin embargo, un paradigma o conjunto de teorías aceptadas en el campo de la educación para el desarrollo de la empresariedad.(b) Esta falta de consenso, que está muy ligada a la ausencia de una definición universalmente aceptada sobre que es el emprendedurismo, se evidencia en una diversidad de enfoques en relación con los programas más utilizados y eficaces para educar a los emprendedores. Lo que usualmente pasa es que estos programas se originan en las definiciones de los capacitadores y sus respectivas formaciones profesionales, que a partir de ese foco definen desarrollo empresarial y a los emprendedores².

2..En la actualidad, aparecen anualmente más de 1.000 publicaciones periódicas, se realizan más de 50 conferencias internacionales destacadas y más de 25 revistas específicas, que dan origen a un gran número de aéreas de especialidad en el campo del emprendedurismo.2.-Desde una perspectiva histórica, el termino entrepreneur ha cambiado sustancialmente. En el siglo XII era sinónimo de buscapleitos y en el siglo XVII alguien que emprende una acción militar. En el siglo XX se centra el rol del emprendedor en la economía y lo ejemplifica en la figura de Cantillon, que acepta el riesgo de comprar a precios ciertos y vender a precios inciertos. Say incluye al concepto de integrar juntos todos los factores de la producción y Shumpeter que

CARÁCTER PRE-PARADIGMÁTICO DEL ÁREA DE CONOCIMIENTO DEL EMPRENDEDURISMO

Entrar en el campo del conocimiento del Emprendedurismo es entrar en un área de conocimiento *Preparadigmático*, en el sentido de que todavía no se ha llegado al punto de lograr un consenso entre los investigadores sobre una definición consistente de la base teórica y conceptual de esta disciplina. Nos referimos al concepto en uno de los sentidos que le da **Kuhn** al término, es decir “un paradigma es lo que los miembros de la comunidad científica comparten”. Al respecto Fernando Dolabela (1981) “se trata de una búsqueda por convertir este novedoso campo en una disciplina coherente, abarcadora, comprobable y mensurable, plena de sentido y oportunidad, que ubique al emprendedurismo y a los emprendedores en el ambiente óptimo para garantizar su desarrollo”. (p. 51).

Del mismo modo Cardoso plantea que no existe coincidencia entre los investigadores acerca de que esta sea una disciplina formada al afirmar que la literatura no indica la existencia de un marco teórico que permita el uso de un lenguaje común para los investigadores a pesar de la gran cantidad de investigaciones publicadas sobre el tema. Cardozo, (2004, p.44). Watson, Hoghart y Nicholas (1998) señalan por ejemplo que los análisis tradicionales de éxito y fracaso de las empresas nacientes utilizan modelos tomados de empresas establecidas lo que sería inapropiado para medir la viabilidad de nuevos emprendimientos donde las aspiraciones y habilidades del emprendedor no se consideran y sin embargo es importante considerar estos factores.

A criterio de Glancey y Mc Quaid en la producción teórica sobre el tema hay cinco grandes visiones sobre quiénes son los entrepreneurs:

- ✓ El primer conjunto se refiere al rol o función de los entrepreneurs en la economía.
- ✓ El segundo considera que los entrepreneur son aquellos que poseen formas de comportamientos particulares.
- ✓ El tercero se centra en las características de los entrepreneurs.
- ✓ El cuarto relaciona a los entrepreneur con hechos particulares como la creación de una nueva empresa.
- ✓ La quinta perspectiva es la del entrepreneur como manager y propietario de una pequeña empresa.

Por supuesto que hay un alto grado de superposición entre estas perspectiva, pero sin embargo esta tipología de visiones sobre el tema resulta esclarecedor del proceso de entrepreneur. Por su parte Stevenson menciona una gran cantidad de estudios realizados a fin de entender los recursos psicológicos y sociológicos de los emprendedores que han identificado ciertas características comunes como son necesidad de logro y control, que serían las más aceptadas entre los autores.

Sin embargo el esfuerzo por construir un perfil psicológico único no resulta ser válido ya que las características de estos actores indudablemente varían al igual que el factor manejo del riesgo, sobre el cual hay cierto consenso, aunque a muchos entrepreneurship no les gusta correr riesgos.

adiciona el concepto de innovación. Según el criterio de Stevenson fue este último el que enfatizó el rol del entrepreneurship como creador de riqueza dando respuesta a las discontinuidades económicas. La segunda parte del siglo XX se sitúa en un gran número de personas dispuestas a arriesgarse y reconstruir los países después de la segunda guerra mundial: luego viene una etapa de desmotivación de creación de empresas que cambió con la crisis a finales de la década del 70 para hacer frente al decrecimiento de la productividad. Finalmente y en la década del 80 el concepto amplió su campo a escala internacional, incorporando nuevas temáticas y extendiéndose a empresas existentes generando conceptos como intrapreneurship, en tanto que en la década del 90 se profundizó la idea de que la generación de nuevas empresas podría ser la solución del problema del desempleo y se comienza a pensar como plantearse mejores condiciones contextuales en los países a fin de que se creen empresas propias más fluidamente.

Sabemos que no se trata de de una sola clase de individuos o patrón de compartimiento y por el contrario las clasificaciones abundan. Sin embargo ninguna de ellas es lo suficientemente amplia para cubrir las posibilidades. No obstante lo que las tipologías proveen es una base para entender los puntos principales, así como los valores y sistemas de pensamiento y guías para comprender la consistencia en la conducta de estos entrepreneurs.

Además de considerar los distintos ejes sobre los cuales puede definirse a los emprendedores, es necesario considerar que el intento de definición resulta de una alta complejidad porque además de tomar en cuenta las características, las formas de comportamiento, los diversos roles, la condición de propietario o no, es necesario considerar los objetivos de la empresa y las condiciones políticas y económicas del contexto donde se desenvuelven.

Las definiciones disponibles sobre entrepreneurship hacen hincapié en una concurrencia de elementos. Un punto de partida puede ser, que la decisión de ser empresario está más ligada a la propia voluntad que a las circunstancias, lo que significa que para el caso de Venezuela, si el alto desempleo empuja al autoempleo, esto no nos pone frente a una epidemia del fenómeno emprendedor como se ha buscado ver. Nos quedamos entonces con la idea que el emprendedor toma riesgos voluntarios. En segundo lugar vemos que cualquier empresario enfrenta incertidumbre de precios, costos, tasa de interés, pero también el emprendedor cambia las formas de hacer las cosas y por lo tanto el tercer elemento es la innovación. Considerando este último factor de la novedad hace que se crean nuevas oportunidades y de esta manera la actitud emprendedora tiene valor social.

Por otra parte desde la perspectiva del análisis económico se ha abordado el tema de dos maneras. Una de ellas ha intentado dar representaciones conceptuales o formales de la empresariedad. Hay modelos que destacan la actitud frente al riesgo (Kihlstrom y Laftont, 1979) liderazgo y la capacidad de juicio (Casson, 1992), el rol del emprendedor en el ajuste de la economía (Escuela Austriaca) y en el proceso de desarrollo económico como el clásico modelo de Schumpeter.

La otra vía ha abordado la contribución del entrepreneur a la economía desde un punto de vista positivo. Se hace la pregunta de si ¿es cierto que las economías alcanzan mayor crecimiento estimulando la actitud empresarial? ¿O si tenemos razones consistentes para pensar que hay un uso más eficiente de los recursos cuando actúan los entrepreneurs que cuando están ausentes?

Por otra parte la literatura disponible incluye tratamientos teóricos y estudio de regularidades que aunque son ambiguos, hay coincidencia en los aspectos ya mencionados y poco a poco se van delineando las condiciones que permiten acercarnos a un consenso sobre la definición en cuenta los espacios de aplicación y determinadas audiencias.

Objetivos más citados en programas de educación para el desarrollo de la empresariedad.

La variedad de enfoques con lo que se diseñan los cursos de desarrollo de la empresariedad, dan como resultados una muy amplia gama de programas y cursos en distintos espacios de aplicación. Una buena forma de aproximarse a esta diversidad, es a partir de los objetivos perseguidos por los distintos cursos, en sus aplicaciones. Varios de estos objetivos son comunes a distintos tipos de programas, en cambio algunos son exclusivos de otros, todos ellos sin embargo dan lugar a distintas estrategias. Los objetivos citados con mayor frecuencia son:

A) Adquirir conocimientos sobre tópicos relativos al campo específico del desarrollo de la empresariedad: se refiere al aprendizaje de los conocimientos, conceptos y técnicas sobre alguna área específica o disciplina relacionada con el campo del desarrollo empresarial, como por ejemplo “naturaleza de las empresas nacientes “o “formas alternativas para la identificación de oportunidades de negocios”.

B) Adquirir habilidades en el uso de técnicas y análisis de situaciones de negocios y en la generación de planes de negocios: este objetivo hace referencia a conocimientos como finanzas,

contabilidad, comercialización, y, en general con temas relacionados con la gerencia de las empresas desde un punto de vista amplio.

C) Identificar y estimular el mecanismo impulsor el talento y las habilidades para emprender: con este objetivo se persigue el autoconocimiento que permita identificar las competencias necesarias para la creación de una nueva empresa y potencial del campo empresarial.

D) Revertir la aversión del riesgo derivada de diversas técnicas analíticas: este objetivo apunta a orientar la educación hacia técnica de manejo de riesgo, como forma de promover la acción a partir de la información necesaria.

E) Desarrollar comprensión, empatía y apoyo de aspectos característicos del desarrollo empresarial; este objetivo se refiere al deseo de algunas personas para comprender y aprender conceptos relacionados con la temática del desarrollo empresarial sin que tenga la intención explícita de emprender ellos mismos.

F) Promover actitudes hacia el cambio, este objetivo apunta a un aprendizaje más emocional que cognitivo y se refiere a educar a las personas en como incentivar a sus subordinados a innovar.

G) Promover la creación de empresas y otro tipo de emprendimiento: este objetivo apunta a estimular el desarrollo de nuevas empresas, en autoempleo y las carreras orientadas al desarrollo empresarial.

H) Estimular la socialización de elementos afectivos: en este caso se hace referencia a programas a través de los cuales se transmiten actitudes, valores y estrategias necesarias para asumir el rol del desarrollo emprendedor.

Estos objetivos tienen una expresión concreta en la práctica y dan origen a distintos tipos de intervenciones pedagógicas que se examinarán posteriormente.

Las audiencias a quienes van dirigidos los programas de emprendedurismo.

La falta de consenso sobre las categorías y conceptos fundamentales vinculados al emprendedurismo incorpora otro análisis en materia de educación. Es la temática que se refiere a las diferentes audiencias y la variedad de estrategias pedagógicas en la difusión de dichos conocimientos. Tradicionalmente los programas de educación para la empresariabilidad están dirigidos a personas que buscan iniciar sus empresas, estudiantes independientes si son empleados o propietarios de una empresa, incluso abstrayéndose de la existencia de cierta experiencia laboral.

Acercas de esta temática, Block y Stumpf (1992) indican que si “la definición de desarrollo de la empresariabilidad utilizada se centra en la persecución de las oportunidades de negocio sin reparar en la disponibilidad de recursos, la audiencia de los programas de educación de la empresariabilidad se amplía mucho mas allá de los potenciales iniciadores de nuevas empresas”. (p.65) abriéndose las posibilidades de audiencia a grupos tales como:

- Emprendedores potenciales.
- Emprendedores profesionales ya sean empleados o dueños de negocio.
- Empresarios que se legalizan.
- Empresarios que se diversifican.
- Grandes empresas con programas de outsourcing.
- Estudiantes universitarios.
- Personas con intención de instalar un negocio, sea idea validada o no validada.

Estas diferentes audiencias hacen que según Gibbs (1993) aunque la mayor parte del aprendizaje de los emprendedores proviene de esquemas de retroalimentación con clientes, proveedores, competidores, mentores y grupos de pares más que esquemas formales de instrucción sea importante tomar en cuenta a quienes va dirigido.

Distintas perspectivas de enseñanza de la empresariabilidad según audiencias.

Considerando los elementos antes expuestos referidos a los objetivos más referidos de los programas y las audiencias podemos proponer distintas perspectivas de enseñanza, entre las cuales las más importantes son:

Educación para la continuidad de pequeños negocios: Es una versión especializada para la educación del adulto diseñada para reforzar y actualizar las habilidades de los participantes en este tipo de cursos, que se ofrecen en varias escuelas de negocios en forma de módulos de un día. Sin embargo estos cursos son más difíciles de organizar que los programas convencionales tendientes a la creación de empresas. Además varias investigaciones muestran grandes incompatibilidades respecto de los temas tratados por estos programas y los solicitados por quienes han adquiridos pequeños negocios y desean continuar.

Educación para el conocimiento en temas de la pequeña empresa: Este tipo de educación está dirigida hacia personas que manifiestan un interés por generar sus propias empresas como actividad alternativa. Generalmente, se incorporan los programas de nivel secundario y su objetivo es incrementar el conocimiento respecto a las particularidades de las pequeñas empresas y la sensibilización respecto del tema. Vesper sugiere que más allá del uso del término emprendedor, la mayoría de estos cursos están orientados a incrementar el conocimiento de los estudiantes en temas relevantes vinculados a pequeñas empresas dando información básica para la creación y gerencia de este tipo de negocios. En general este tipo de intervenciones rara vez ofrecen una mayor comprensión de las oportunidades y problemas asociados con la creación de una empresa; si se pretende una capacitación más seria, debería completarse con otros cursos.

Programa de educación y capacitación para propietarios de Pymes: Este tipo de programa están orientados a aquellas personas que quieren pasar de ser empleados a ser autoempleados. Subyace la idea de que iniciar una empresa implica adquirir o clonar una empresa existente, y este tipo de programa está orientado a brindar información en esta línea. Básicamente se busca transmitir conocimientos vinculados a la dirección de una empresa no así de su proceso de creación. Este tipo de programa se orienta a la capacitación en temas como finanzas, regulaciones e impuestos, procesos de decisión, conocimientos de contabilidad, gerenciamiento del recurso humano, comercialización entre otros.

A este tipo de programa se le critica por intentar ubicar en un mismo curso una amplia gama de posibles negocios diferentes, concentrándose en aquellos tópicos que son aplicables a negocios diferentes, en contextos distintos.

Modelos de intervención tendientes al desarrollo de la empresariabilidad.

Mauri Laukkanen considerando las intervenciones en el espacio universitario, resumió los enfoques a partir de tres modelos, dos de los cuales toman como eje el individuo y su ambiente, mientras que el tercero está orientado al desarrollo de negocios. Esto permite al mismo autor afirmar que, la educación para la empresariabilidad está orientada al aprendizaje y la facilitación del proceso para emprender desde una perspectiva centrada en el individuo y, en menor medida, en el análisis del proceso emprendedor como un fenómeno económico y social.

1.-El primero de los modelos es el que el autor llama *Modelo Individualista* de educación para la empresariabilidad. La idea que subyace es que las personas pueden ser transformadas a partir de un proceso de educación lineal que termina en un título de grado. Idealmente se estarían incorporando habilidades personales en los individuos, que son puestas en prácticas más allá de los límites de la institución formadora y a partir de estos se esperan que las personas se transformen en

actores económicos. Lo que afirma este modelo es que el ambiente educativo en forma autónoma determina la formación de nuevos negocios, o la creencia de que es posible generar nuevas empresas sin que se requieran una intervención directa en la comunidad local.

La estrategia en este modelo está orientada a producir emprendedores, es decir individuos con clara tendencia a la acción, en base al aprendizaje y desarrollo de capacidades donde las dimensiones “saber qué” y “saber cómo” son centrales a partir de la importancia de los valores, las metas, la autoconfianza y la persistencia de las personas emprendedoras. Sin embargo Laukkanen critica este modelo en varios sentidos:

- ❖ En primer lugar señala que se basa en una restrictiva acepción de la lógica educativa que lleva a plantear el proceso en torno a un individuo quien sería la única clave del aprendizaje.
- ❖ En segundo, lugar lo critica por estar muy basado en las características psicológicas y emocionales de las personas, a partir de los cual se opta por la posición “emprendedor se nace” dejando poco espacio para la formación.
- ❖ También critica la postura que subvalora la contextualización, que, como se verá, es central en el desarrollo de programas de educación para la empresariedad.
- ❖ Critica este modelo por la falta de metas explícitas, al menos en términos del objetivo directo de aprendizaje que impide definir los estilos pedagógicos y metodológicos que son aplicables.
- ❖ Por último critica la poca atención puesta en la selección del público objetivo y se caracterizan por tener un criterio amplio de aceptación, orientado hacia la materia de formación de grado.

2.-*El Modelo de Evolución* incorpora un punto de vista diferente al anterior. Parte de la idea de que la universidad tiene un papel más influyente en la sociedad, tomando la generación y difusión de conocimientos en forma de innovación como la principal ocupación de la universidad y la forma más clara de influir en la sociedad. A partir de esta percepción de la universidad, como las metas a nivel agregado están orientadas al crecimiento económico al incremento del nivel de empleo, al desarrollo local o regional. Del mismo modo, el modelo esta fuertemente relacionado con la creación de nuevas empresas y el crecimiento o declive de las empresa existentes evidenciados a partir de distintos niveles de actividad.

Este modelo tiene cuatro elementos interrelacionados, cada uno de los cuales es una condición necesaria pero no suficiente para el proceso y sus resultados. Estos elementos son: a) **productos y procesos**, que hacen referencia al stock de bienes y servicios que pueden potencialmente ser la base de nuevos emprendimientos o de empresas existentes. Estos pueden variar en diferentes grados de innovación, factibilidad, novedad, desarrollo o potencialidad de comercialización b) **personas que crean o detectan oportunidades de negocios**, que los inicien y dirigen a través de las distintas etapas de desarrollo c) **el ambiente**, comprendido como las oportunidades de negocios para productos regulaciones o políticas de promoción, disponibilidad de recursos y elementos socio culturales involucrados (apoyo o rechazo a empresarios etc.) d) **disponibilidad de recursos financieros y no financieros**, como el conocimiento y las capacidades locales, los conocimientos de sistemas de producción, la existencia de redes sociales y de negocios etc.

A diferencia del modelo individualista, que se basa a lo sumo en dos de los elementos considerados por el modelo de evolución (actores y ambiente), en términos de estrategias educativas, este último modelo se centra en la sistemática provisión de lo que a nivel cognitivo, social y económico, es necesario para la formación de nuevas empresas y su eventual lanzamiento.

Dependiendo del foco y la eficacia del modelo, la transferencia de tecnología, su relación con el sector industrial, la cultura interna y el mecanismo de soporte de nuevos emprendimientos, la

universidad puede ocupar un rol central en la facilitación y distribución de estos elementos dejando la generación de negocios en agentes externos, operando en la generación de nuevos emprendimientos a partir de una actitud proactiva en la facilitación de innovaciones y su transferencia a partir de licencias o del desprendimiento de negocios,

Este tipo de intervenciones a partir de este modelo, se caracteriza por programas con un claro sesgo a la generación de productos o de empresas, que incluyen clases magistrales en paralelo con la elaboración de proyectos, presentaciones y múltiples contactos con las industrias y empresarios locales al mismo tiempo que vinculaciones con otras universidades. En este modelo el número de patentes o empresas generadas por los alumnos es un indicador que permite evaluar el éxito de los programas.

3.-El tercer modelo que describe el autor es el llamado Modelo de Generación de Negocios. En adoptar este modelo implica asumir que los estudiantes deberán tomar contacto e interactuar con una o varias empresas reales donde aprenderán conceptos operacionales vinculados a sus funcionamientos. Es decir, este modelo abre espacio a partir del cual se generan tipo de empresa viables en el entorno local de la universidad o del tipo de producto que puedan desarrollarse, llegando hasta ideas más complejas de empresas nuevas, como por ejemplo, la transferencia al ámbito local de clones de empresas existentes en otros lugares, franquicias etc.

Aquí los vínculos con el medio empresario local son muchos más operativos, al tiempo que la transmisión de conocimientos vinculados a la generación de empresas y el desarrollo de habilidades debe tomar en cuenta las prácticas en el contexto real a partir de la generación real de negocios.

Las características de este modelo son: a) estar focalizado en el contexto real de negocios, a partir de vinculaciones operativas y de la exposición de empresas reales del entorno de la universidad b) concentrar los esfuerzos en el desarrollo de empresas o de productos, a partir de la ubicación de problemas y oportunidades reales del entorno, como base para la generación de nuevas empresas o clones de empresas existentes c) promover las habilidades de trabajo en equipo d) proveer conocimientos y habilidades relevantes, idealmente concepto y habilidades semiprofesionales ligados a las necesidades del contexto e) establecer una estrategia de enseñanza basadas en la resolución de problemas y en la facilitación del desarrollo de habilidades tales como, la autoconfianza a partir de experiencias subjetivas que presenten como un hecho posible la resolución de problemas fundamentalmente en contextos de ambigüedad, presión y riesgo f) tener en cuenta el tipo de audiencia objetivo para que las practicas no generen efectos contrarios a lo esperados g) por ultimo si el contexto local es adverso a la generación de negocios, buscar elementos que conduzcan a una atmosfera socialmente receptiva a nuevos negocios.

La expresión definitiva de este modelo, está fuertemente vinculada a la audiencia y son cursos que demandan gran cantidad de tiempo, por lo que no es fácil aplicarlos a personas que trabajan a tiempo completo o en trabajos a tiempo parcial, siendo más efectivos en personas auto-empleadas. En el caso de estudiantes de pregrado, la probabilidad de que emprenden sus propios negocios es muy baja por lo que requieren esfuerzos adicionales, en términos de un importante sistema de apoyo dentro y fuera de la universidad.

A partir de los tres modelos que hemos analizado buscamos determinar cuáles son los aportes de cada uno, dado que los tres son aplicables y efectivos de acuerdo con los objetivos perseguidos y el espacio en donde se aplica.

SISTEMA DE ACCIÓN DE LOS EMPRESARIOS

Tal como señalábamos la comprensión del mundo del empresariado sigue siendo muy limitada en las abundantes publicaciones sobre el tema. Apenas comenzamos a introducirnos en la base del sistema de pensamiento, para lo cual a nuestro modo de ver, se puede usar en forma

importante el concepto de sistema de acción del empresario que no es otra cosa que el conjunto de actividades que éste realiza, es decir una extrapolación de su mundo subjetivo. Es así como consideramos que el mundo social es, desde el comienzo no el mundo privado de los sujetos, sino un mundo intersubjetivo común a todos que representa una extrapolación del mundo subjetivo de los actores que componen la realidad y que nos permiten entender los diversos roles que pueden ocupar. Se trata de conocer el desempeño de los roles como las diversas actividades realizadas por ellos, que nos permita articular estas diversas actuaciones, tanto de empresarios, como emprendedores, como de trabajadores autónomos, intraemprendedores y su relación con el contexto.

Así, cuando nos referimos al Sistema de Acción del Empresario, estamos hablando del conjunto de acciones que desarrolla éste y que hacen de su comportamiento un conjunto de aspectos específicos que caracterizan sus actividades y que los diferencian de otros actores sociales. Este concepto lo hemos tomado de Luhmann (1983), quien lo define así: “sistema que se compone de acciones concretas de una o varias personas y que se delimitan con respecto a un ambiente por medio de relaciones de sentido entre sus miembros” (p.10). Nos acercamos así al mundo de la vida cotidiana de los actores, en la medida que representa el escenario donde se producen acciones e interacciones de los sujetos objeto de investigación. Hay que considerar que lo que interesa no es tanto el empresario mismo, sino lo que percibe y piensa ese empresario acerca de su mundo propio y su relación con el medio externo, es decir cómo se hace objetivo.

El objetivo de la mayor parte de las investigaciones desarrolladas alrededor del tema de los Empresarios desarrolladas por Jacques Louis Filion, en los últimos años tiene que ver, con este concepto de sistema de acción que proponemos y que a nuestro modo de ver permite identificar actividades características, ya sea de trabajadores autónomos, propietarios dirigentes de Pymes o empresarios propiamente dichos, a fin de desarrollar modelos de acción que representan una estrategia pedagógica adecuada a la enseñanza del mundo empresarial. En el caso de los Empresarios este aspecto, tiene una especial importancia, ya que son personas de una gran practicidad, que les interesan las nuevas ideas en la medida que les permita conectarse con sus propios proyectos y conocer el comportamiento de otros empresarios lo hace más fácil.

Elementos Característicos del Sistema de Acción de los Empresarios:

Energía: compromiso, dedicación al trabajo.

Compromiso

Experiencia y conocimiento en el mundo de los negocios.

Diferenciación.

Papel que desempeña la intuición.

Trabajador asiduo.

Liderazgo: papel de líder (determinación y experticia)

Visión: soñador/realista.

Valores: cultura empresarial. Papel de la intuición.

Experiencia y Sistema de relaciones con los empleados y control de comportamiento de estos.

Sistema particular de aprendizaje.

Conocimiento del área del negocio.

Nos estamos refiriendo a una serie de categorías con elementos comunes y diferenciados, que nos hablan de “realidades múltiples” (Schütz, Alfred 1962 p 178) que alude a los sub-universos que asumen los empresarios como serían: el intraemprendedor, el empresario, el propietario

dirigente de una Pyme, el empresario popular o microempresario, el trabajador autónomo, y otros. Es así como el concepto de Acción Social, nos permite dar cuenta de los sub-universos de los diversos roles, donde cada uno de los actores se concibe como una realidad peculiar, en el sentido que representan una realidad específica, es decir como ámbitos finitos de sentido:

- Una forma de experimentar el sí mismo de los sujetos.
- Una forma específica de comportamiento y sociabilidad.
- Acciones concretas y con sentido que vinculan a las personas y su entorno.

Estos factores expuestos nos hacen pensar que el concepto de *Sistema de Acción* resulta útil para procesos de aprendizaje vinculados al emprendedurismo, así como para el desarrollo de investigaciones que buscan acercarse al mundo de la vida cotidiana de estos actores que representan un escenario donde se producen acciones e interacciones de estos sujetos.

Procesos de aprendizaje y pedagogía

Es así como la adaptación de los programas de la formación va más allá del cambio de programas y de contenidos: se trata del mismo modo de ir más allá de la simple adquisición de conocimientos concentrándose más bien en el desarrollo del control interno del participante (autonomía, autoconfianza, perseverancia, liderazgo y flexibilidad) y de un know-how que describimos a continuación y para ello se requiere que el propio facilitador tenga experiencia sobre lo que enseña, además de los conocimientos impartidos.

Los casos y metodologías a desarrollar para la transmisión del conocimiento deben preparar a los participantes para jugar el rol que van a desempeñar como empresarios. Así, en la metodología de formación de empresarios debe predominar un enfoque constructivista, de aprender haciendo lo que se logra, realizando actividades tales como método de casos, simulaciones de empresas, juego de roles y otras. La mayor parte de las actividades de aprendizaje para quienes tienen potencial de emprendedor se dan en el marco de lo que Jung (1997) llamo “modo autodirigido” es decir los emprendedores en general adquieren sus primeros conocimientos en esta materia, en espacios como oficinas u otro espacio de trabajo, su propia casa o en las aulas. Si bien su aprendizaje no se produce de forma aislada del resto de las personas, aprenden en gran medida del contacto con pares, compañeros de trabajos o en equipos, y en general suelen aprender de ellos mismos, es decir de su propia experiencia. Ocasionalmente, de hecho aprenden a partir de programas destinados a la educación para el desarrollo empresarial, de manera formal y estructurada. Más allá de esto, varios autores han intentado responder a la pregunta ¿Cual es el tipo pedagógico más adecuado para transmitir habilidades emprendedoras y conocimiento relevante para el desarrollo empresarial? Desde que, de acuerdo a la postura de Gibb (1993), la mayor parte del aprendizaje de los emprendedores proviene de esquema de retroalimentación con clientes, proveedores, competidores, mentores y grupos de pares más que del estudio sistemático de la literatura o de esquemas formales de instrucción. Por su parte, Ahliah (1989) a partir de una investigación, fundamentó que la mayoría de las combinaciones pedagógicas utilizadas para la educación de la empresarialidad estaba compuesto por clases magistrales, análisis teóricos y estudios de casos aunque siguiendo lo sugerido Gibbs (1993), este tipo de estrategia educativa en general resulta hostil al espíritu emprendedor.

Más aun Deivis y Gibb (1991) han sugerido que la utilización de los métodos tradicionales de enseñanza basados en clases magistrales en programas destinados a desarrollar capacidades para emprender es tan inadecuado como “enseñar a manejar utilizando el espejo retrovisor” de allí que los métodos tradicionales de enseñanza estén dando lugar a nuevos esquemas pedagógicos a partir a partir de una más amplia comprensión del proceso de desarrollo empresarial.

Sexton y Upton (1987), han sugerido que los emprendedores están más predispuestos a generar e incorporar nuevas ideas fundamentalmente en condiciones de ambigüedad e

incertidumbre. Más aún sugieren que la mayoría de ellos requiere desarrollar mejores habilidades de comunicación y ser más conscientes de cómo los otros perciben su entorno, todo esto a partir de la concepción de que los emprendedores deben ser entendidos como personas a quienes no les gusta la rutina, las limitaciones y las restricciones. La conclusión a la que llegan estos autores, es que los cursos más desestructurados y que, en especial propongan problemas que requieren soluciones novedosas bajo condiciones de ambigüedad y no exentan de riesgos son los más apropiados para promover el desarrollo de capacidades y habilidades tendientes a la empresarialidad.

Gibbs (1993) sugiere que esta educación debería abarcar al mundo real a partir de formas novedosas, por ejemplo, el aprendizaje a través de sistemas de acción que abarquen sentimientos, actitudes y valores, que van más allá de la mera transmisión de información ayudando al desarrollo de una mayor independencia de las fuentes externas de información utilizando recursos interdisciplinarios, asistiendo en el desarrollo de respuestas emocionales en interacción con situaciones conflictivas.

Garavan y O Cinneide (1994) afirman que el mayor reto en el desarrollo de la empresarialidad con los programas de educación es el de desarrollar currículas que preparen para aprender en el mundo externo al aula. Este tipo de estilo pedagógico están en línea con los hallazgos de numerosas investigaciones que muestran que los individuos con la intención de aprender tienen rasgos psicológicos que los diferencian de otras personas Young (1997) Sexton y Vowman (1984).

El número de autores y de estudios que llegan a esta conclusión son muy significativos. McMulland y Long (1987) acentúan la importancia de incluir las distintas perspectivas para la educación en programas basados en la experiencia concreta y la realización de proyectos reales. Haiss (1988) recomienda el uso de aprendizaje a partir de la acción. Stumpf (1991) sugiere la utilización de simulaciones contextuales, mientras que Gibb (1993) destaca la importancia de las situaciones cercanas a la realidad. De acuerdo a estos autores el docente no debe actuar como profesor sino como facilitador en el proceso de aprendizaje, cuyas características deben estar centradas en las personas que es sujeto del aprendizaje. Esto requiere capacidad para dirigir situaciones de simulación de la realidad y ejercicios estructurados para la elaboración de proyectos concretos. Todo esto se hace mucho más complejo a partir del hecho de que los programas orientados a la educación para el desarrollo de la empresarialidad son por lo general, de corta duración Currant y Stanworth (1987) y muy pocos son pensados para periodos largos lo que hace que algunos programas tengan una duración absurda si se contrasta con los conocimientos y las complejidades de las tareas multifuncionales de los emprendedores.

Debe considerarse que la generación de un espacio de aprendizaje y desarrollo de capacidades, habilidades y conocimientos necesarios para emprender debería promover que los asistentes logren el control de su propio proceso de aprendizaje. Esto, a su vez permitiría detectar las variables centrales de dichos procesos reconociendo una dimensión individual y una grupal las que les permite obtener resultados a partir de las decisiones y frente a las acciones desarrolladas durante el curso.

Reforzando la idea de Gibb, el docente tradicional debe dejar lugar al facilitador como promotor y generador de este espacio. Este cambio es mucho más que nominal: implica un cambio del rol del docente en el aula y un cambio del rol de estudiante. Como se mencionó anteriormente a partir de la idea de que “no es posible enseñar a emprender” en tanto que es perfectamente factible “aprender a emprender” los espacios de aprendizaje simulados en el aula dejan de ser espacios de transmisión para convertirse en espacio de generación de conocimientos, donde el protagonismo está centrado en la persona que aprende, quien, a su vez, es la que genera el conocimiento relevante para su aprendizaje. En su rol de facilitador el docente abandona el lugar de poseer exclusivo del conocimiento y su rol es más bien promotor de la generación de conocimiento colectivo e individual, donde cada estudiante es a la vez generador y receptor de aquel conocimiento que genera y que él puede determinar cómo central en su propio proceso (Vraidot, Ladrón González y

Cesar, 2001) que lo se está haciendo en nuestro país en esta materia, para en posteriores oportunidades, sacar algunas conclusiones sobre las fortalezas y debilidades de este quehacer y al mismo tiempo, proponer unos lineamientos válidos sobre un Programa Empresarial útil para las universidades latinoamericanas.

Louis Jacques Filion, un destacado Formador de Emprendedores canadiense, destaca que algunas de las características que deben estar presentes en la formación de Empresarios y Emprendedores y con las cuales coincidimos ampliamente, son las siguientes:

- Actividades concretas y prácticas, orientadas a la resolución de problemas reales.
 - Identificación de lo que desean aprender por parte de los participantes y el marco de trabajo en que quieren hacerlo.
- Uso de estrategias multi-instruccionales.
- Interacción con Empresarios reales con charlas, mesas redondas y videos.
- Horarios y tiempos adecuados a la disponibilidad de los participantes.
- Seguimiento personalizado del aprendizaje.
- Materiales utilizables una vez terminado el curso.

Por su parte Dolabela recomienda que nos dediquemos sobre todo al aprendizaje y no a la enseñanza en el sentido tradicional y para lograrlo nos da entre otras las características siguientes:

- Promover la integración universidad-empresa trayendo al emprendedor real al aula de clases y transformándolo en maestro.
- Flexible y abierta para que pueda adaptarse a las características personales de sus usuarios, profesores, alumnos, instituciones.
- Considerar el saber como una consecuencia de la forma de ser.
- Abrir el aula para la emoción, el sueño, el ego, lo indefinido, lo incierto y lo no sabido.
- Utilizar la idoneidad de los cuadros docentes existentes incluso sin especialización.

Estamos de acuerdo con ambos autores en que la creación de empresas se trata no solo de lo que se enseña, sino también como se enseña promoviendo en forma importante la integración universidad- empresa, centrada no en la enseñanza sino en el aprendizaje porque sabemos que es posible aprender a ser un emprendedor y no sabemos bien como enseñarlo. Para ello pensamos que un Taller de Emprendedores debe ser flexible, considerando que se trata de un conjunto de elementos aplicables en forma libre y creativa, atendiendo no solo a las características de los profesores, sino también de los alumnos y de las instituciones de enseñanza donde se imparten. En un programa de formación empresarial es condición necesaria que los cursantes deben sentirse cómodos y reforzados en el sistema de acción para el cual se están preparando. Esta es una de las principales diferencias entre los emprendedores y el resto de la población, por lo tanto, sin las técnicas de dirección de empresas enfatizan el orden, el acceso a toda información relevante y la racionalidad, entonces resultará muy complicado integrar estos en el enfoque más creativo de los emprendedores sin dañar su potencial.

PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE FORMACIÓN DE EMPRENDEDORES/EMPRESARIOS PARA LAS I.E.S.

De acuerdo a las reflexiones presentadas, un Programa de Formación de Empresarios busca desarrollar habilidades, destrezas, conocimientos y valores en el área de “Empresariabilidad” (Fortín, 1999) a través de adiestramiento a tres niveles:

Dimensión de competencias personales. Esta dimensión que hemos privilegiado en esta presentación se refiere a lo que Fillion llama el control interno y que nosotros definimos como aprendizaje de nuestras propias habilidades y destrezas, lo que permite que el emprendedor y el empresario se pongan en contacto con ellos mismos, a fin de utilizar las competencias de cada uno en oportunidades de negocio.

A nuestro modo de ver, esta dimensión resulta ser de importancia para la formación emprendedora/empresarial en la medida que permite a las personas conocer qué es lo que hacen mejor, es decir sus propias habilidades y destrezas, a fin de canalizarlas hacia la búsqueda de oportunidades de negocio.

Este nivel por lo demás se vincula a lo que hemos definido como sistema de acción y se relaciona con temas como el desarrollo de la creatividad e imaginación que impulse las propias ideas de negocio, agregándole otro factor igualmente importante que es la cultura del liderazgo que es, al mismo tiempo, la base donde el empresario se apoya para desarrollar sus nuevas ideas, en un proceso interactivo. Efectivamente, el módulo de desarrollo-creatividad para Emprendedores es el primero que hemos realizado y es a nuestro modo de ver clave para el empresario y el emprendedor, ya que define una de las características básicas del mismo: la capacidad de diferenciarse ya sea en el producto o en el servicio o de innovación tal como lo define Shumpeter.

Además de los componentes básicos indicados hay una serie de otras habilidades, igualmente importantes, que deben incluirse en el proceso de formación, como son: autonomía, autoconfianza, motivación al logro, negociación y flexibilidad, trabajo en equipo y comunicación, que son otros módulos que hemos preparado para los Emprendedores/Empresarios y que serán útiles para perfeccionar el sistema de acción del empresario. (Timmons, 1987; Hornaday, 1970). De acuerdo al canadiense Louis Jacques Fillion (Fillion, 2000) un programa empresarial debe concentrarse básicamente en el desarrollo del control interno y en los mecanismos para desarrollar un know-how, en lugar de la simple adquisición de conocimientos (p.3). El control interno puede enfatizarse reforzando la autonomía, la autoconfianza, y otras variables de desarrollo personal ya mencionado y relacionado a los módulos que hemos analizado.

En cambio el know-how del empresario debe concentrarse principalmente en cómo identificar una idea de negocio e imaginar el lugar que ocupará en el mercado, así como el tipo de empresa que requiere para lograrlo. Las investigaciones realizadas sobre el sistema de acción de los empresarios (Archambault, 1992; Hill, 1992), han mostrado que una de las más importantes tareas de estos destacados actores sociales, es definir su propio contexto de trabajo y su marco de referencia. Para ello, se deben utilizar modelos de acción que conduzcan a aplicaciones concretas y específicas como, por ejemplo: conocer e identificar mercados, identificar oportunidades de negocio, escoger mercados, imaginar una empresa y darle una estructura que le permita darle vida.

Lo que un empresario hace, está estrechamente conectado con la manera en que interpreta lo que está ocurriendo en un sector particular de su medio. Sus conocimientos de un mercado específico, de un nuevo producto o de cambios en el proceso de producción lo llevarán a concebir y vender algo diferente. La definición de la manera de hacer las cosas, es un reflejo del empresario y su éxito va a depender de cuán diferente y adecuado es lo que ha definido y cómo responde a la demanda. Los empresarios no sólo definen oportunidades de negocio, sino que antes han imaginado lo que quieren alcanzar. Su tarea principal es imaginar y definir qué quieren hacer y cómo lo van a hacer.

Dimensión conceptual de las Pymes, responsabilidad social del empresario, análisis del contexto y prácticas empresariales. En este nivel lo más importante es el conocimiento que el Empresario/Emprendedor debe tener acerca del contexto en que va a desarrollar su idea de negocio y se refiere tanto a aspectos financieros, legales, tributarios, proveedores de materias primas y competidores. En este nivel incluimos del mismo modo la responsabilidad social del empresario, es decir la preocupación de estos importantes actores sociales por los problemas sociales que están presentes y sin resolver en la sociedad donde va a llevar a cabo su proyecto.

Dimensión de Plan de Negocios: este nivel de aprendizaje de los Emprendedores/ Empresarios es sin duda, el más difundido y conocido de los tres aspectos planteados ya que en muchas IES se hace sinónimo de formación de empresarios. Definimos el plan de negocio como un documento básico que presenta un aspecto pormenorizado del futuro negocio que se llevará a cabo por parte del estudiante que incluye desde el local, su ubicación, los empleados, las máquinas, el producto o el servicio y todos los elementos que definen el proyecto.

Aunque no hay garantía de nada, porque proyectos largamente preparados terminan prematuramente mientras otros menos pensados tienen un éxito perdurable, el plan de negocios es un documento importante que nos permite reflexionar sobre los puntos fuertes y débiles, los aspectos con mayor probabilidad de fracaso y las eventuales plan de negocio es la reflexión que demanda y que, en muchas ocasiones, frena positivamente el ímpetu emprendedor. Alternativas ante la iniciativa de negocio. Es una herramienta que pone consistencia lógica en la evaluación de la idea de negocio y sin ser necesario ni suficiente, de alguna manera disminuye el riesgo y la incertidumbre. Creemos que lo principal de escribir un plan de negocio no es nada divertido, no es algo que se desee hacer y muchos emprendedores lo describen como una verdadera tortura.

Sin embargo al momento de terminarlo, el emprendedor empieza a sentirse entusiasmado y el esfuerzo no solo trae aparejados beneficios psicológicos, sino que le produce autoconfianza y sentimiento de control sobre el negocio.

El otro aspecto necesario de destacar es que el documento permite enfrentar los procesos de negociaciones de financiamiento del futuro empresario, lo que le permite vender su idea frente a terceros que serían los bancos, o organismos que otorguen beneficios sectoriales. Es decir puede verse como la tarjeta de presentación de una futura empresa, por lo que las cualidades de claridad, coherencia y realismo en la información volcada constituirán la mejor garantía de conseguir financiamiento para el negocio.

Gumpert agrega una importante cualidad que es la de motivar y aglutinar el equipo directivo de la empresa bajo análisis porque a medida que estas crecen y se vuelven más complejas, el plan de negocio permite que todo el grupo se mantenga orientado a las mismas metas. Por esta razón se dice que el plan de negocio se convierte en una herramienta indispensable y eficaz para el análisis integral de todo negocio.

Sahlman (1999) plantea que el plan debe proveer respuestas razonables a las siguientes preguntas:

- ¿Que personas están involucradas? ¿Qué hicieron en el pasado que nos hace pensar que serán exitosos en el futuro? ¿Quién falta en el equipo y como se puede atraer?
- ¿Cual es la naturaleza de la oportunidad? ¿Cómo se supone que evolucionara la oportunidad?
- ¿Qué factores contextuales afectaran el negocio? ¿Qué cambios contextuales es probable que ocurran y como el empresario puede responder a ello?
- ¿Qué relaciones y contratos han sido posible o son probables de realizar dentro y fuera del negocio? ¿Esos incrementan la probabilidad de éxito? ¿Cómo evolucionaran a lo largo del tiempo?

En resumen, un plan de negocio es conveniente porque no asegura el éxito, pero disminuye la incertidumbre. Sobre la base de estos lineamientos presentados, resultaría una experiencia bien beneficiosa recoger en este Seminario, otras experiencias de Universidades que estén desarrollando Programas de Formación Empresarial, a fin de reunir información suficiente en una especie de Memoria, que pueda proporcionarnos una perspectiva de lo que estamos haciendo y lo que queremos hacer.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARCHAMBAULT, G, **“Le Perfectionnement des Managers; au-dela des modeset desengouements”** Gestion. May 1992, pp6-15
- CARDOZO, A y Chisari, O. **“Entrepreneurship”** .Buenos Aires. Temas Grupo Editorial SRL,
- DOLABELA, F. **Taller del Emprendedor**. Ediciones HomoSapiens. Universidad Nacional del Rosario.
- HILL, R. **“Le nouveau nom d’un vieuz phenomene”**, Gestion, Vol. 13, Nº 3. Septiembre.
- FILLION, L, J. **“Empresarios y Gerentes: Procesos diferentes pero complementarios”**.Les Cahiers du Cetai January.
- FILLION, L, J. **“La Profesión de Empresario: Pasado, presente y Futuro”**. Revista Investigación y Gerencia, Vol 11, No.1, Enero-Febrero
- FILLION, L, J. **“Actividades del Empresario: Reflexiones sobre la Investigación, la Educación y la Formación”**. Revista de Investigación y Gerencia, Vol.10, No.5 Septiembre-Octubre 1993.
- FORTIN, sin datos de referencia. Citado por Fillion en **“El Intraempresario: un visionante”** Revista Investigación y Gerencia, Vol. 8, Nº 4. Julio-Agosto 1991
- FUNDACION BANGENTE. **Los Empresarios Populares**. Venezuela.Graficas Lauki C.A.
- HORNADAY, J, A. **The Nature of Entrepreneur**, Personal Psychology. Vol.23, No.1 Spring.
- KAWASAKI, Guy. **El Arte de Empezar**. Barcelona .Ediciones Kantolla.
- LEIVA, Juan Carlos. **Los Emprendedores y la creación de Empresas**. Editorial Tecnológica de Costa Rica. Instituto Tecnológico de Costa Rica.
- LUHMANN, Niklas. Complejidad y Modernidad. Madrid. Editorial Trotta
- RODRÍGUEZ, MORENO, VARGAS, CALDERA. **El Servicio de atención al emprendedor** .Infoem. Venezuela. Universidad Metropolitana.
- VAINRUB, Roberto. **“Convertir sueños en realidades”**. Una Guía para Emprendedores. Venezuela. Ediciones IESA