



Manual guía para agentes multiplicadores en estímulo y desarrollo de **capacidades emprendedoras**

Elaborado por
Jackeline Caldera
Francisco Rodríguez
Jonathan Moreno

ÍNDICE

Parte I: El Emprendedor

I.1. Origen del fenómeno emprendedor.....	3
I.2. Enfoques y Tendencias.....	3
I.3. Dinámica Actual.....	4
I.4. Algunas definiciones del emprendedor.....	5
I.5. Pero... ¿Qué es un emprendedor?.....	5
I.6. Perfil del Emprendedor.....	6

Parte II: El Docente como formador de Capacidad Emprendedora

II.1. El Docente como formador de Capacidad Emprendedora.....	10
II.2. El constructivismo como enfoque teórico para fomentar la capacidad emprendedora.....	12

Parte III: Un Estilo para Fomentar la Capacidad Emprendedora

III.1. Un Estilo para fomentar la Capacidad Emprendedora.....	15
III.2. La Creatividad como herramienta para generar proyectos emprendedores.....	16
III.3. El trabajo en equipo para fomentar la capacidad emprendedora.....	26
III.4. La Capacidad Emprendedora y su relación con el trabajo en equipo.....	31
III.5. Solución de problemas para fomentar la capacidad emprendedora.....	37
III.6. La Toma de decisiones para fomentar la capacidad emprendedora.....	45

Parte IV: La Experiencia concreta en el estímulo de la Capacidad Emprendedora en una institución de Educación Superior

IV.1. Los antecedentes en el caso de Venezuela.....	51
IV.2. El desarrollo de la Capacidad Emprendedora como parte de la estrategia integral de impulso a la creación de empresas.....	53
IV.3. La UNIMET: hacia un modelo de universidad emprendedora.....	57
IV.4. Las iniciativas que se produjeron. Hitos en la nueva dirección.....	58
IV.5. La experiencia de Formación del INFOEM.....	60
IV.6. La Formación de Formadores para el Desarrollo de Capacidad Emprendedora.....	61
IV.7. El Programa de Estímulo a la Capacidad Emprendedora.....	62
IV.8. Balance y resultados en la experiencia UNIMET – INFOEM / SAE.....	65
IV.9. A modo de conclusión.....	66

Parte V: Herramientas para apoyar el funcionamiento del PECE

Prototipo de Test: Escala de Medición de la Capacidad Emprendedora (ECAPEM).....	70
Simulador de Empeñamiento Empresarial (SIME).....	72

Bibliografía.....	77
-------------------	----

Artículos y Documentos.....	78
-----------------------------	----

Parte I: El Emprendedor

I.1. Origen del fenómeno emprendedor

El proceso emprendedor Según Zimmerer y Scarborough (1996, c,p Frida Díaz y otros, 2002), está fundamentado en una teoría de economía y sociedad. De acuerdo a estos autores J.B. Say fue el primero en conceptualizar el término emprendedor, alrededor de 1800. Para Say, el emprendedor “cambia los recursos económicos de un área de muy baja productividad hacia otra área de la más alta productividad y rendimiento”. Para él mismo la función más importante del emprendedor, era hacer cosas diferentes, era el cambio. Coloca al emprendedor en el centro tanto del proceso de producción como de la teoría de distribución, lo cual iría más tarde a influenciar en otros teóricos de la economía.

El término emprendedor comenzó a proyectarse y acentuar su importancia entre los economistas, destacándose con detenimiento Joseph Schumpeter, apoyando el concepto de Say, sosteniendo que el emprendedor era sinónimo de aventura y pionerismo, o que hace algo verdaderamente innovador, que construye un nuevo producto, una nueva forma de hacer, un nuevo método, descubre y establece formas nuevas de organización, en pocas palabras “produce un desequilibrio dinámico”.

Los primeros estudios sobre los orígenes del emprendedor, se basaron en los rasgos innatos y en las motivaciones que lo caracterizaban. El emprendedor nace no se hace. Desde esta perspectiva David McClelland, (Leite, 2000), que junto J.W Atkinson, es considerado autor de la llamada teoría del nivel del logro, aporta elementos importantes para los estudiosos de la capacidad emprendedora sosteniendo que “el emprendedor se hace no nace”. McClelland, no ignora el modelo de rasgos de personalidad (el emprendedor nace), sin embargo, considera que el contexto social tiene influencia en el rol formativo del emprendedor:

I. 2. Enfoques y Tendencias

Joseph Schumpeter (1911) tal como se mencionó con anterioridad, veía al emprendedor como sinónimo de aventura y pionerismo. Aquél individuo con ideas innovadoras, con iniciativa de riesgo de transformación. Para Schumpeter el emprendedor no se mueve por lucro, vive de sus cambios los cuales no ve como amenazas sino como oportunidades de negocio. El emprendedor schumpeteriano utiliza sus competencias para responder a las necesidades de un mercado cada vez más segmentado. (Leite 2000).

El enfoque de Morrison (1998, c, p Frida Díaz y otros, 2002), empuja sus baterías hacia los rasgos innatos y las motivaciones. Para este autor la capacidad de tomar riesgos y el deseo de crear negocios, son rasgos innatos en el emprendedor. Estos rasgos se proyectan en actitudes tales como: el estar alerta a las oportunidades, la creatividad, la toma de decisiones, el tener visión y otras.

Desde esta perspectiva psicológica-social del emprendedor, David McClelland (Leite 2000) formula postulados fundamentales en los que sostiene que las influencias sociales juegan un papel fundamental en el desarrollo de tendencias emprendedoras. Para McClelland todo individuo tiene motivos básicos o necesidades, y a su vez estos motivos o necesidades representan potenciales de conducta, e influyen sobre el únicamente cuando se los excita. El hecho de que estos motivos resulten excitados o no, dependen de la situación o medio ambiente percibido por el individuo. Los cambios del medio ambiente percibido producen cambios en el patrón de motivación excitado. Cada clase de motivación está dirigida a satisfacer una clase diferente de necesidad. El patrón de motivación excitado determina la conducta.

Entre los motivos más significativos identificados por esta teoría están:

- ✓ Necesidad de LOGRO, definida como la necesidad de éxito en relación con una norma de excelencia interna
- ✓ Necesidad de AFILIACIÓN, definida como la necesidad de relaciones interpersonales y amistad estrechas con otras personas
- ✓ La necesidad de PODER, definida como la necesidad de controlar a otros o influir sobre ellos.

Drucker aplica el concepto de emprendedor a aquellas personas que están constantemente creando nuevos tipos de negocios y aplicando nuevos e insólitos conceptos administrativos. (Leite 2000). Para este autor las autoridades, los universitarios, los alcaldes, etc., pueden actuar de forma emprendedora. La concepción de Drucker implica, también a los emprendedores sociales, los cuales se dedican a atacar problemas como el sida, el alcoholismo, entre otros.

Para ejercer la capacidad emprendedora, la idea de los objetivos tiene un papel de mayor importancia. Nos enseña que la meta debe ser claramente definida, en términos cuantitativos y cualitativos, en un determinado lapso de tiempo, con medios adecuados y atribuidos a un responsable.

El emprendedor debe saber administrar, innovar, gerenciar de forma diferente a la convencional e identificar puntos fuertes y débiles.

Emanuel Leite (2000), sostiene que el emprendedor inicia un proceso innovador, crea algo nuevo o le da un nuevo uso a lo ya existente, y ello tiene un impacto positivo en su calidad de vida. Entendiendo por calidad de vida el grado de bienestar psicosocial que percibe un sujeto (percepción subjetiva) más el nivel de sus condiciones objetivas de soporte, como es el acceso a bienes y servicios (vivienda, educación, salud, etc.).

I.3. Dinámica Actual

El proceso emprendedor en consonancia con el desarrollo económico de los países, brinda oportunidades para la formación de empresas que vitalizan la competitividad. Por lo que existen ciertas condiciones externas que son muy importantes para que este proceso sea dinámico.

Según Dollinger (1992, c.p, García, Garza y otros 2002) “ *Primero debe haber libertad para establecer una empresa sin riesgo económico, y libertad para ser creativo e innovativo con esa empresa. Segundo debe haber prosperidad, condiciones económicas favorables que den a la organización emprendedora la oportunidad de ganar y crecer*”. Esto aunado a capacidades personales que se tienen y/o se deben desarrollar.

I.4. Algunas definiciones del emprendedor

El término emprendedor ha sido definido por muchos autores en diferentes épocas. Veamos algunas:

Richar Cantillon, 1797: “*...individuo asumiendo riesgos y diferente de un proveedor de capital*”

Jean-Batiste Say, 1803: “*Separa los lucros del emprendedor del lucro capitalista.*”

Frank Knight, 1920: “*El coraje para enfrentar la incertidumbre es un aspecto esencial del emprendedurismo, los emprendedores son requeridos para ejecutar cada función gerencial fundamental, como la responsabilidad de dirigir y controlar.*”

Joseph Shumpeter, 1934: “*El emprendedor es un innovador y desarrolla tecnología inédita.*”

Edith Penoroso, 1960: “*Identificar, explorar ideas para expandir micro y pequeñas empresas, es un aspecto esencial del emprendedurismo.*”

David McClelland, 1961: “*El emprendedor maximiza oportunidades.*”

Albert Shapiro, 1975: “*El emprendedor toma la iniciativa, organiza algunos mecanismos socio-económicos, y acepta riesgos de fracaso.*”

Israel Kirzner, 1975: “*La identificación de oportunidades en el mercado es una función fundamental del emprendedor.*”

Harry Leibenstein, 1980: “*La actividad emprendedora es apuntada hacia la reducción de la ineficiencia organizacional como un instrumento para reventar la entropía organizacional.*”

Empretec, 1999: “*Una persona capaz de generar una nueva entidad u organización consiguiendo, combinando y coordinando recursos humanos, técnicos, materiales y financieros con miras al logro de determinados objetivos.*”

I.5. Pero... ¿Qué es un emprendedor?

Existen enfoques que contribuyen significativamente al entendimiento del emprendedor. Unos tratan de describir y explicar lo que ES y otros los que HACE.

Desde esta perspectiva podríamos señalar que en el comportamiento emprendedor influyen los rasgos individuales de personalidad, la organización social que le rodea y en general, el medio

económico en que se desenvuelve el emprendedor. Por lo que podríamos señalar que el proceso emprendedor puede ser comprendido como un fenómeno en el que se conectan la dimensión individual y social de una persona, ya que coloca en perfecta correspondencia a la creación individual o colectiva con su entorno (marco de referencia para la acción), lo que significa además el surgimiento de iniciativas orientadas a la realización de actividades en procura de un objetivo o beneficio que trascienda, en la mayoría de los casos, al interés y logro individual dejando claro que hablar de la naturaleza del proceso emprendedor no queda solamente reservado a la concepción mercantil o afán de lucro.

I.6. Perfil del Emprendedor

El emprendedor posee rasgos netos de su personalidad, que constituyen su perfil psicológico, el que lo impulsa a iniciar un proceso creador y transformador asumiendo riesgos. A este perfil se asocian ciertas conductas, que pueden ser entrenadas, las cuales influenciarán en el nivel de eficacia o resultado del emprendimiento.

Dentro de las aproximaciones mas reconocidas para comprender el perfil del emprendedor encontramos la realizada por Timmons (1994, c,p, García, Garza y otros 2002), la cual a su vez es desarrollada por Morrison (1998).

Para estos autores los factores dominantes del perfil emprendedor son:

- ◆ Liderazgo
- ◆ Obsesión por la oportunidad
- ◆ Tolerancia al riesgo, la ambigüedad y la incertidumbre
- ◆ Motivación por superarse
- ◆ Creatividad, confianza en sí mismo
- ◆ Compromiso y adaptabilidad

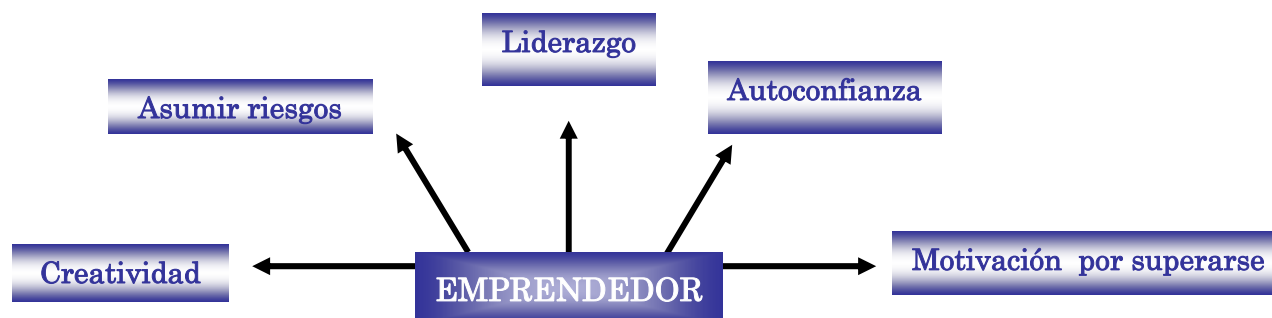
El perfil del emprendedor propuesto por Emanuel Leite (2000) involucra:

- ◆ Alta necesidad de realización
- ◆ Asume riesgos
- ◆ Sabe resolver problemas
- ◆ Necesidad de status
- ◆ Elevados niveles de energía
- ◆ Autoconfianza
- ◆ Desapego emocional
- ◆ Necesidad de satisfacción personal

La Red Alfa Capacidad Emprendedora (1996) decidió considerar como relevantes las siguientes variables para definir el perfil de un emprendedor.

- ◆ Creatividad e innovación
- ◆ Responsabilidad
- ◆ Autoconfianza
- ◆ Comunicación
- ◆ Negociación
- ◆ Capacidad para asumir riesgo
- ◆ Altruismo
- ◆ Honestidad
- ◆ Liderazgo y coordinación

En conclusión, podríamos determinar que para los autores antes mencionados, las características comunes para definir el perfil emprendedor son:



Es importante destacar, que las características del perfil emprendedor, están relacionadas a actitudes y conductas, que el emprendedor asociará con su desarrollo social, el cual influirá por no ser estático sino dinámico.

EJERCICIO 1

Objetivo: *Identificar puntos fuertes y débiles como emprendedor*

Instrucciones:

A continuación se te presenta una autoevaluación de competencias emprendedoras y sus respectivas conductas, con la finalidad de establecer tus puntos fuertes y débiles como emprendedor.

Lee con atención cada una de las propuestas que se te presentan, y selecciona la respuesta que mejor evalúa tu conducta.

AUTOEVALUACIÓN EMPRENDEDORA

CONCEPTO		Muy frecuente	Frecuente	Raras veces	Nunca
1.	<u>Tolerancia al estrés</u> Mantenimiento firme del carácter bajo presión y/o oposición. Se traduce en respuestas controladas en situaciones de estrés				
2.	<u>Flexibilidad</u> Capacidad desarrollada para moverse entre diferentes aguas, manteniendo el norte y adaptándose a las situaciones novedosas que se encuentran en el camino, asumiéndolas con una actitud de sacar el mayor provecho de cada una de ellas				
3.	<u>Adaptabilidad</u> Capacidad para permanecer eficaz dentro de un entorno cambiante				

CONCEPTO		Muy frecuente	Frecuente	Raras veces	Nunca
4.	<u>Tenacidad</u> Capacidad para perseverar en un asunto o problema hasta comprobar que este quede resuelto y hasta comprobar que el objetivo no es alcanzable en un período razonable				
5.	<u>Independencia</u> Actuación basada en las propias convicciones en lugar de en el deseo de agradar a terceros. Disposición para poner en duda un clima de opinión o una línea de acción				
6.	<u>Integridad</u> Capacidad para mantenerse dentro de las normas sociales, organizacionales y éticas de las actividades relacionadas con el trabajo				
7.	<u>Meticulosidad</u> Resolución total de una tarea o asunto hasta el final y en todas las áreas que envuelva, independientemente de su insignificancia				
8.	<u>Planificación y organización</u> Capacidad para establecer eficazmente un orden apropiado de actuación personal o para terceros con el objetivo de alcanzar una meta				
9.	<u>Habilidad de control</u> Reconocimiento de la necesidad de control y del mantenimiento de éste sobre métodos, personas y situaciones. Implica la toma de decisiones que aseguren este control				
10.	<u>Delegación</u> Distribución eficaz de la toma de decisiones y de otras responsabilidades				
11.	<u>Liderazgo</u> Utilización de los rasgos y métodos interpersonales más apropiados para guiar a individuos o grupos hacia la consecución de objetivos				
12.	<u>Capacidad Crítica</u> Habilidad para la evaluación de datos y líneas de actuación, así como para tomar decisiones lógicas de una manera imparcial y desde un punto de vista racional				
13.	<u>Análisis de problemas</u> Eficacia a la hora de identificar un problema, buscar datos pertinentes al respecto, reconocer la información relevante y encontrar las posibles causas del mismo				
14.	<u>Capacidad de decisión</u> Agudeza para tomar decisiones, afirmar opiniones, tomar parte en algo o comprometerse en un asunto o tarea personalmente.				
15.	<u>Creatividad</u> Capacidad para generar respuestas innovadoras a las situaciones complejas que se le presentan, de manera que produzca soluciones originales o poco habituales, que enriquezcan su proceso de generador de riqueza y prosperidad.				
16.	<u>Asumir riesgos</u> Capacidad para asumir acciones que envuelvan un riesgo deliberado con el objeto de lograr un beneficio o una ventaja importante.				

CONCEPTO		Muy frecuente	Frecuente	Raras veces	Nunca
17.	<u>Escucha</u> Capacidad para entresacar la información importante de una comunicación oral. Las preguntas aclaratorias y esperar que el otro finalice demuestran una escucha “activa”.				
18.	<u>Trabajo en equipo</u> Disposición para participar como miembro totalmente integrado en un equipo del cual no se tiene por qué ser necesariamente el jefe; colaborador eficaz incluso cuando el equipo se encuentra trabajando en algo que no está directamente relacionado con intereses personales.				
19.	<u>Iniciativa</u> Influencia activa en los acontecimientos en lugar de aceptación pasiva de los mismos, visión de oportunidades en ellos. Da lugar a la acción.				
20.	<u>Responsabilidad</u> Compromiso activo y libre para medir consecuencias de las acciones y responder de ellas ante sí mismo y los demás.				
21.	<u>Persistencia</u> Capacidad para generar, mantener y comprometerse con una visión de mediano plazo, apegándose creativamente a ella en medio de los vaivenes producidos por la variedad de situaciones que la persona y la organización encuentran en el desarrollo de su idea.				
22.	<u>Pragmatismo</u> Orientación a una producción concreta. Materializa los proyectos.				
23.	<u>Automotivación</u> Se traduce en la importancia de hacer las cosas para conseguir una satisfacción personal. Necesidad de alcanzar un objetivo con éxito.				
24.	<u>Modelo:</u> Capacidad desarrollada para pensar, decir y actuar congruentemente con relación a lo que quiere lograr a través de la iniciativa que va emprender.				
25.	<u>Oportuno</u> Capacidad desarrollada para ver en su momento oportunidades que se le presentan, tomando las que considere mejores y asumiendo los riesgos calculados que éstas oportunidades implican. Considera los fracasos como aprendizajes que producen lecciones para continuar impulsándose.				
26.	<u>Sistémico y holístico</u> Capacidad para comprender y dar cuerpo a las diversas interrelaciones de factores aparentemente desligados, de tal manera que comiencen a funcionar como un sistema con dinámica propia.				

Parte II: El Docente como formador de Capacidad Emprendedora

II.1. El Docente como formador de Capacidad Emprendedora.

Desde diferentes perspectivas pedagógicas, el docente está implícito en una diversidad de roles que lo caracterizan como: facilitador de aprendizajes, motivador *per se*, orientador, el canalizador de aprendizajes, y para UD. de contar las acepciones hechas y por hacer.

Es difícil llegar a un consenso acerca de cuáles son los conocimientos y habilidades que un docente debe poseer, pues depende del enfoque teórico y pedagógico que se asuma.

Hoy en día la línea interpretativa más aceptada tiene que ver con la propuesta por Mayer (1992) el cual distingue tres metáforas del proceso de instrucción-aprendizaje (ver cuadro siguiente).

Enfoques del Aprendizaje

Adaptado de Beltrán (1992) y Peggy A. Ertmer (1993)

Enfoques	¿Cómo ocurre el aprendizaje?	¿Cuáles son los factores que influyen en el aprendizaje?	¿Cuál es el papel de la memoria?	¿Cómo se hace la transferencia?	¿Qué se aprende?	¿Qué hace el que aprende?	¿Qué hace el que enseña?	¿Cómo es la evaluación?
Conductismo	Cuando se demuestra o exhibe una respuesta apropiada a continuación de la presentación de un estímulo ambiental	Las condiciones ambientales	No es tomada en cuenta. El olvido se atribuye a “la falta de uso”	Aplicando el conocimiento aprendido a nuevas formas o nuevas situaciones	Conjunto de respuestas	Actitud pasiva Tarea mecánica	Organiza materiales. Suministra Feedback	Mide cantidad de respuestas
Cognoscitivo	Adquisición de conocimientos y estructuras mentales internas. Se vincula a que ES lo que sabe y CÓMO lo adquieren	Reconocen los procesos de planificación mental, la formulación de metas y la organización de estrategias	Papel preponderante, el aprendizaje resulta cuando la información es almacenada de una manera organizada y significativa	Cuando se entiende como aplicar el conocimiento en diferentes contextos	Contenidos e información	Aprende contenidos desarticulados	Transmite información	Mide cantidad de información adquirida
Constructivismo	Construye interpretaciones personales del mundo, basados en las experiencias e interacciones individuales	La interacción entre la persona y los factores ambientales crean el aprendizaje	En construcción. Se destaca el uso flexible de conocimientos previos mas que el recuerdo de esquemas pre-elaborados	Con el uso real de las herramientas en una situación real	Reflexiona y transforma concientemente los materiales de aprendizaje	Aprende a aprender. Conoce y regula sus procesos cognitivos	Enseña a aprender por aprendizaje estratégico	Valora estructuras y calidad del conocimiento. Indaga sobre los procesos cognitivos y metacognitivos del estudiante

Los tres enfoques expuestos con anterioridad pueden evidenciar en los estudiantes competencias diferentes; y esto podría generar en los docentes preguntas tales como: **¿Cuál es el “mejor”?**.

Dado que el aprendizaje es un proceso complejo que parece fuertemente influenciado por nuestros conocimientos, el enfoque a utilizar dependerá del nivel de dominio de los estudiantes.

¿Cómo se hace esta selección? Observando como cambia el conocimiento de los estudiantes mientras se familiariza con un determinado contenido. A medida que va adquiriendo más experiencia con un determinado contenido, progresa desde el punto en que son capaces de reconocer y aplicar las reglas, hechos y operaciones estándares (*SABER QUE*) a extrapolar a partir de estas reglas generales a la solución de problemas (*SABER CÓMO*) a desarrollar y verificar nuevas formas de comprensión y acción cuando las categorías y formas de pensamiento fracasan (*REFLEXIÓN-EN-ACCIÓN*). Schon 1987, c.p Peggy A, Ertmer y Timothy J. Newby (1993).

Una segunda consideración depende de los requerimientos de la tarea aprendida. Según en el nivel de los procesos cognitivos requeridos, podrían necesitarse estrategias procedentes de diversas perspectivas teóricas.

Lo que se concluye con lo anteriormente dicho, es el uso adecuado de una teoría en donde se seleccionen: el nivel de competencia de los estudiantes, el tipo de tarea de aprendizaje, y los métodos apropiados para lograr resultados óptimos.

Se necesita la práctica, el refuerzo y la retroalimentación para incrementar la memoria, las categorías cognitivas para actuar y, aprendizajes que conduzcan a la adaptación de situaciones cambiantes, en donde se necesiten de soluciones que dependen de la inventiva, la improvisación, la discusión y la negociación.

Para efectos de este manual, nos proponemos a ofrecer conceptos y principios derivados del enfoque constructivista, por ser el de mayor énfasis en esta experiencia emprendedora. Esto no significa que no se hayan utilizado otras aproximaciones teóricas en algunos eventos específicos del aprendizaje, cuando se mostraron más eficientes para ese aprendizaje en particular.

II.2. El constructivismo como enfoque teórico para fomentar la capacidad emprendedora

El constructivismo es una teoría que relaciona al aprendizaje con la creación de significados a partir de experiencias (Vendar 1991. c.p Peggy A, Ertmer y Timothy J. Newby 1993).

Para los constructivistas el mundo real es conocido a través de la propia interpretación de nuestras experiencias.

Postulados centrales de los enfoques constructivistas
(Frida Díaz-Barriga Arceo-Gerardo Hernández R 2002)

Enfoques	Concepciones y Principios Con implicaciones educativas	Metáforas educativas
Psicogenético	◆ Énfasis en la autoestructuración. ◆ Competencia cognitiva determinada por el nivel de desarrollo intelectual. ◆ Modelo de equilibración: generación de conflictos cognitivos y reestructuración conceptual. ◆ Aprendizaje operativo sólo aprenden los sujetos en transición mediante abstracción reflexiva. ◆ Cualquier aprendizaje depende del nivel cognitivo inicial del sujeto. ◆ Énfasis en el currículo de investigación por ciclos de enseñanza y en el aprendizaje por descubrimiento.	Alumno: ◆ Constructor de esquemas y estructuras operatorias. Profesor: ◆ Facilitador del aprendizaje y desarrollo. Enseñanza: ◆ Indirecta, por descubrimiento. Aprendizaje: ◆ Determinado por el desarrollo
Cognitivo	◆ Teoría ausubeliana del aprendizaje verbal significativo. ◆ Modelos de procesamiento de la información y aprendizaje estratégico. ◆ Representación del conocimiento: esquemas cognitivos o teorías implícitas y modelos mentales episódicos. ◆ Enfoque expertos-novatos. ◆ Teorías de la atribución y la motivación por aprender. ◆ Énfasis en el desarrollo de habilidades del pensamiento, aprendizaje significativo y solución de problemas	Alumno: ◆ Procesador activo de la información. Profesor: ◆ Organizador de la información tendiendo puentes cognitivos, promotor de habilidades del pensamiento y aprendizaje. Enseñanza: ◆ Inducción de conocimiento esquemático-significativo y de estrategias o habilidades cognitivas el cómo del aprendizaje. Aprendizaje: ◆ Determinado por conocimientos y experiencias previas.
Sociocultural	◆ Aprendizaje situado o en contexto dentro de comunidades de práctica. ◆ Aprendizaje de mediaciones instrumentales de origen social ◆ Creación de ZDP (zonas de desempeño próximo). ◆ Andamiaje y ajuste de la ayuda pedagógica ◆ Énfasis en el aprendizaje guiado y cooperativo,; enseñanza recíproca. ◆ -Evaluación dinámica y en contexto.	Alumno: ◆ Efectúa apropiación y reconstrucción de saberes culturales. Profesor: ◆ Labor de mediación por ajuste de la ayuda pedagógica. Enseñanza: ◆ Transmisión de funciones psicológicas y saberes culturales mediante interacción en zdp. Aprendizaje: ◆ Interiorización y apropiación de representaciones y procesos.

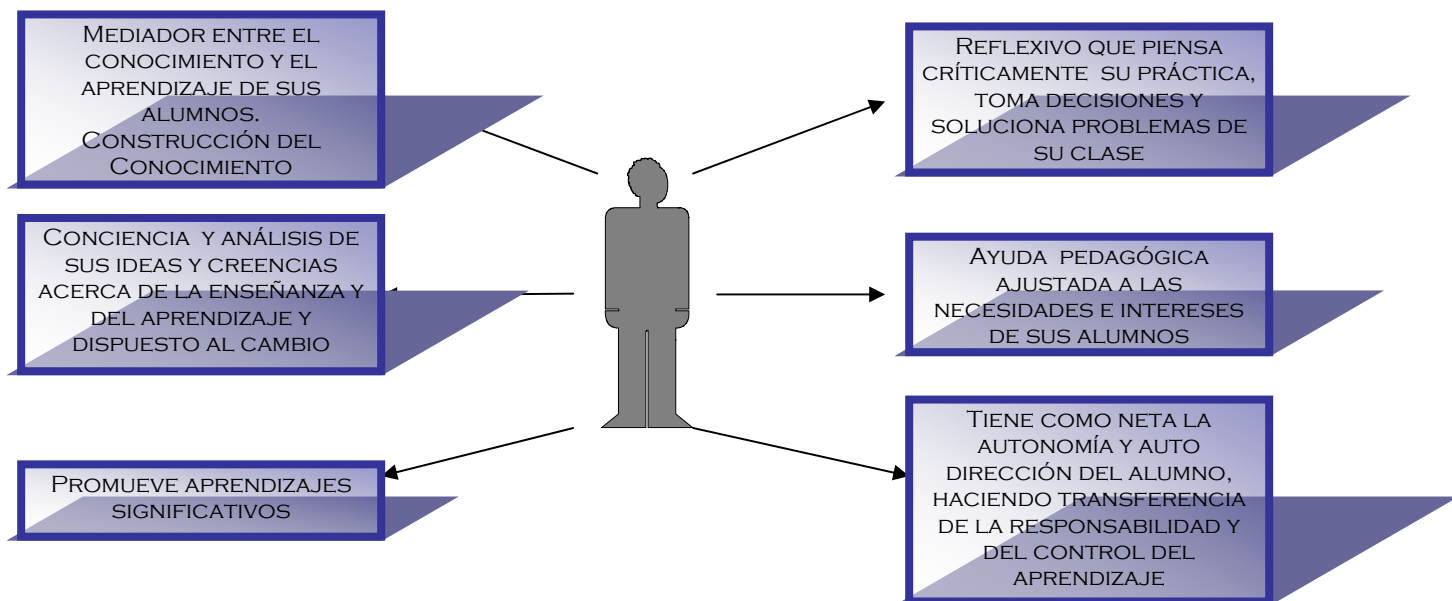
De acuerdo a Coll (1990, c,p Frida Díaz y otros 2002) el enfoque Constructivista se basa en tres ideas fundamentales:

- ◆ El alumno es el responsable último de su propio proceso de aprendizaje. Es sujeto activo cuando manipula, explora, descubre o inventa.
- ◆ La actividad mental constructiva del alumno se aplica a contenidos que poseen ya un grado considerable de elaboración.
- ◆ La función del docente es engarzar los procesos de construcción del alumno con el saber colectivo culturalmente organizado. Debe orientar y guiar explícita y deliberadamente actividades mentales constructivas.

La construcción del conocimiento es un proceso de elaboración, en donde el alumno selecciona, organiza y transforma la información que recibe de muy diversas fuentes.

Desde esta perspectiva el proceso de enseñanza debe ubicar a los estudiantes en prácticas auténticas (cotidianas, significativas, relevantes en su cultura), entendiendo como prácticas auténticas actividades académicas que tengan relevancia cultural y actividad social.

Tarea del docente desde el punto de vista constructivista (Frida Díaz-Barriga Arceo-Gerardo Hernández R 2002)



Parte III: Un estilo para fomentar la Capacidad Emprendedora

III.1. Un Estilo para fomentar la Capacidad Emprendedora:

III.1.1 Procesos cognitivos de alto nivel

Los procesos cognitivos de alto nivel o procesos psicológicos superiores, son estrategias que no se limitan a la transmisión, internalización y acumulación de conocimientos sino “un proceso activo de parte del alumno en ensamblar, extender, restaurar e interpretar, y por lo tanto construir conocimiento desde los recursos de la experiencia y la información que recibe”, (Chadwick, 1993).

Los procesos cognitivos de alto nivel abarcan: la capacidad para tomar decisiones para resolver problemas y para el pensamiento crítico y creativo.

Los procesos antes mencionados son en esta experiencia emprendedora la base de prácticas sistemáticas y guiadas por el docente y diseñadas con una intención: Que el estudiante plantee y/o alcance la solución de problemas de diversa índole y complejidad, combinando capacidades lógicas y creativas en forma individual o en equipo.

III.1.2. Capacidad Emprendedora

La capacidad emprendedora de un individuo, podría definirse como un conjunto de facultades y características que interactúan entre sí, generando un comportamiento único. Pero, ¿a qué se refiere “conjunto de facultades y características que interactúan entre sí”?

Cada persona posee características que le permiten un desempeño diferenciador o exitoso, es decir, no todas las personas son exitosas por el solo hecho de quererlo es necesario tener una cualidad personal que le permite realizar una actividad en forma más exitosa que otra. Cada persona tiene sus propias competencias.

III.1.3. ¿Qué es una competencia?

Veamos algunas definiciones:

“Los conocimientos, actitudes, habilidades, capacidades, valores, comportamientos y en general atributos personales que se relacionan (de forma casual), y más directamente con un desempeño exitoso de las personas en su trabajo, funciones y responsabilidades” (1998, Muñoz, J).

“Define lo que la persona es y se refleja en todo lo que hace, Son características particulares que van desde aspectos profundos y centrales de un individuo, hasta observables y modificables...”

Para McClelland algunas personas se desempeñan mucho más eficientemente que otras utilizando diferentes formas y conductas para realizarlo, estableciendo que “la mejor forma de identificar las competencias que conducen a un desempeño superior es estudiar a los más exitosos” Spencer, Lyle ; McClelland (1984).

Al hablar de competencias podemos clasificarlas en:

- ◆ **Competencias relacionadas con EL SABER:** conocimientos técnicos y de gestión.
- ◆ **Competencias relacionadas con EL SABER HACER:** habilidades innatas o fruto de la experiencia y del aprendizaje.
- ◆ **Competencias relacionadas con EL SER:** aptitudes personales, actitudes, personalidad, valores y creencias.

Una parte importante de estas competencias son el producto, entre otros, del ambiente familiar, de la educación, de las experiencias de vida, de los valores, de las creencias en el que se está inmerso.

Por lo tanto, la educación juega un papel muy importante en el desarrollo de experiencias significativas, que contribuyan a estimular competencias asociadas al SABER-HACER.

III.2. La Creatividad como herramienta para generar proyectos emprendedores

III.2.1. Origen de la creatividad

Los primeros indicios sobre el interés por el estudio de la creatividad, datan del siglo XX. Como objeto de investigación científica, surge en el milenio del siglo XIX, con Guilford Getzel Jackson, como impulsor del concepto de creatividad.

En 1957 el investigador R.L Mooney propuso las categorías de persona , producto, proceso y ambiente en un intento por aproximarse al tema de la creatividad

En 1963 E. P Torrance, hizo importantes aportes investigando el comportamiento social de niños creativos.

Carl Rogers en 1980, dio un enfoque distinto a la relación maestro- alumno en su libro Creatividad en la Educación.

En 1991 Saturnino de la Torre crea el test gráfico de Abreacción para evaluar la creatividad.

Actualmente, tenemos a Howar Gardenet, Natalio Domínguez Rivera, Edward De Bono; Margarita Sánchez y Mauro Rodríguez Estrada, como investigadores meritorios del tema de la creatividad.

En el campo educativo, la creatividad desempeña un papel muy importante, ya que esto le permite al estudiante, la expresión de pensamientos e ideas sin temor a la crítica o al ridículo, además de respetar las ideas de los demás. Con frecuencia, la misma educación que nos ayuda a desempeñarnos en este mundo complejo, nos impide concebir soluciones creativas. La educación no estimula la creatividad del individuo, se reduce a maximizar y memorizar lo que ya se conoce, no a crear algo nuevo. No basta con acumular conocimientos, hay que crear.

III.2.2. Conceptos de creatividad

“El pensamiento creador consiste en ver lo que todo el mundo ve y pensar lo que nadie piensa”
Szent-Györgyi

A continuación mencionaremos algunas definiciones del concepto de creatividad.

De acuerdo con Mario Rodríguez Estrada (1990), la creatividad es vista como la capacidad de producir cosas nuevas, y valiosas para la humanidad, el medio social o el círculo afectivo.

Edwar de Bono (199) afirma que la creatividad es misteriosa, porque observamos que se producen ideas nuevas, pero no sabemos de donde han salido.

Para pablo Ríos (1999), la creatividad son ideas originales, reestructuraciones, visiones u objetos artísticos que poseen valor científico, estético, social o tecnológico.

Un trabajo novedoso que es considerado como aceptable, útil y satisfactorio para uno, un grupo de personas o un momento histórico. (Morris Stein 2000).

Arturo Schoening (1997), define la creatividad como un término novedoso que designa a la habilidad o el poder para crear cosas, pero tiene el significado adicional de que dicha habilidad se caracteriza por su originalidad y expresividad, dirigiéndose además a la realización práctica.

“Todos somos creativos en mayor o menor medida”

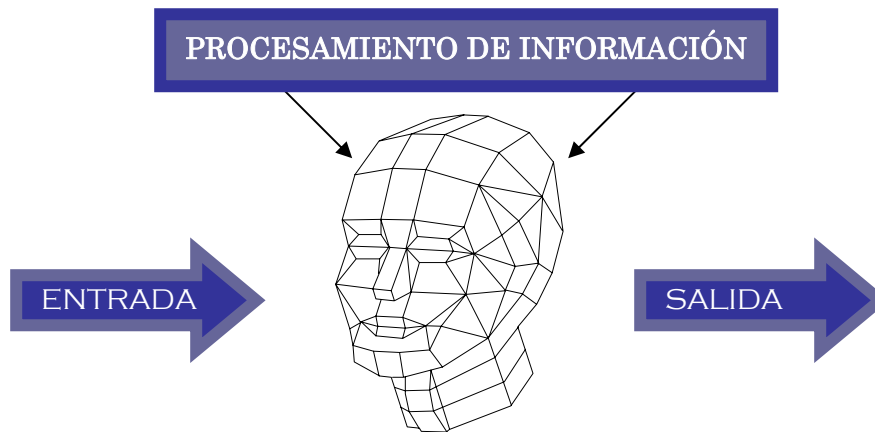
Ahora bien, examinemos detenidamente cual es el mecanismo que permite generar ideas: LA MENTE.

“La mente la fábrica de ideas, es una especie de centro de control que regula nuestra interacción con el ambiente. El centro de control nos permite el dominio del cuerpo y a través de éste, el dominio del universo físico” (Schoening A, 1997).

La mente recibe información a través de los sentidos, éstos introducen constantemente en ella toda clase de datos, tanto en la vigilia como en el sueño. Los sentidos proporcionan volúmenes de información insospechados, o bien datos que pasan por alto quienes no tienen claro su significado en el desarrollo y funcionamiento de la creatividad.

La mente puede acumular y conservar ordenadamente tales volúmenes de información. En principio, los recuerdos están ordenados cronológicamente, desde el presente al pasado. Utiliza recursos infinitos para relacionar los datos, además de su destreza para recordar., la cual está sustentado en un sistema de referencias cruzadas que le permiten traerlo a la memoria a partir de cualquier aspecto: la propia naturaleza del incidente, un color, un olor, un sonido, la sensación al tacto, una emoción, etc. Estas son referencias que estimulan constantemente el retorno al pasado.

La mente puede procesar los datos y la información que percibe, es decir, combinarla, mezclarla, transformarla, sustituirla y alterarla.



La mente como la fábrica, es lo que se denomina un sistema de entrada y salida, en donde se reciben los datos, se procesa la información y se genera los productos. Obtenemos de la mente sólo dos productos imaginativos: recuerdos o pensamientos, que no son otra cosa que fotografías, facsímiles o reproducciones del pasado, además los conocimientos y experiencias que hemos adquirido desde el presente hasta el más remoto pasado. Esta clase de productos mentales llamados recuerdos son pasivos, no transforman nada, no son modificadores. El segundo producto imaginativo, al que llamaremos ideas, imágenes mentales que se derivan de los pensamientos, tienen la cualidad de que proponen cambios a la realidad.

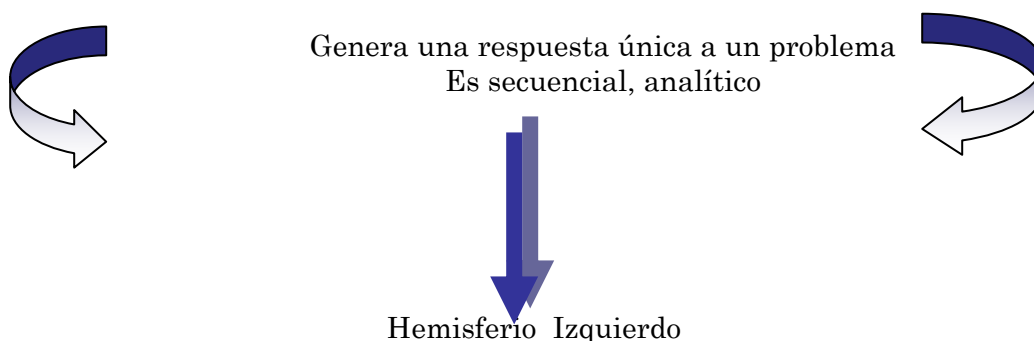
Las funciones primordiales entonces de la mente son la de PERCIBIR y RECORDAR, tal como se ha descrito, y la de PROPONER, que, es el acto de crear el futuro, de generar una realidad personal, de predecir, de generar un pensamiento causativo, de establecer un modelo para el futuro o anular un modelo del pasado.

¿Cómo se producen las ideas?

El principio fundamental relativo a la creatividad es la que el pensamiento combina ideas conocidas para producir nuevas ideas. Se producen nuevas ideas combinando una y otra vez todo lo familiar hasta obtener un producto aceptable. Nuestra capacidad para realizar combinaciones depende en gran medida de nuestra habilidad para asociar ideas y elementos conocidos. Las asociaciones pueden generar innovaciones. Siempre y cuando estemos generando ideas con un propósito específico.

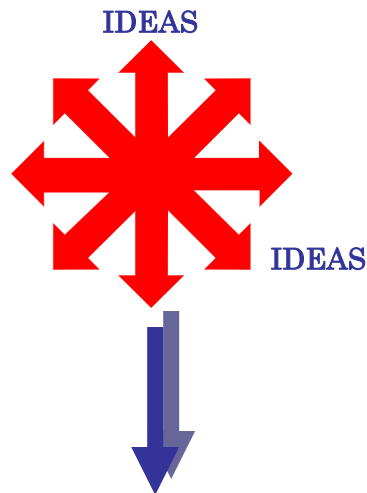
La mente presenta dos procesos fundamentales:

PENSAMIENTO CONVERGENTE (llamado también lógico o lineal)



PENSAMIENTO DIVERGENTE (llamado también lateral o creativo)

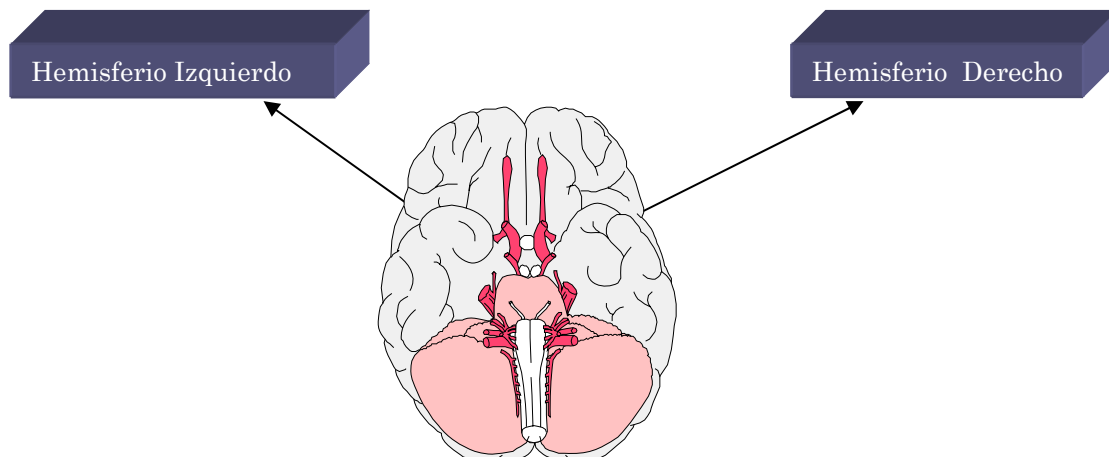
Actúa lejos del dominio de nuestra conciencia
No somete a juicio sus productos, todo es válido
Produce ideas de todas clases
Es el básico para la creatividad



Hemisferio Derecho

Ambos pensamientos coexisten y son necesarios para crear, realizar y examinar el resultado de nuestra creatividad

El cerebro está dividido en dos hemisferios:



El pensamiento convergente está asociado al Hemisferio izquierdo, el cual presenta las siguientes características

- ◆ Lógico
- ◆ Analítico
- ◆ Temporal
- ◆ Verbal
- ◆ Capta detalles
- ◆ Retiene nombres
- ◆ Controlador
- ◆ Más lento
- ◆ Blanco y negro
- ◆ Memoria escrita
- ◆ Sigue instrucciones
- ◆ Realista
- ◆ Secuencial
- ◆ Duerme

El pensamiento divergente está asociado al Hemisferio derecho, presentando las siguientes características:

- ◆ Holístico
- ◆ Analógico
- ◆ Sintético
- ◆ Espacial
- ◆ No verbal
- ◆ Capta figuras
- ◆ Emotivo
- ◆ Artístico
- ◆ Humorístico
- ◆ Aprende fácilmente
- ◆ Retiene caras
- ◆ Rápido
- ◆ Colores
- ◆ Memoria por asociación
- ◆ Sigue ejemplos
- ◆ Fantasioso
- ◆ Siempre despierto
- ◆ Musical
- ◆ Creativo

III.2.3. El proceso creativo



La preparación es el primer estadio del proceso de creatividad. Es cuando dejas jugar libremente tu imaginación, cuando te abres a cualquier cosa con respecto al problema. La idea es reunir datos, que puedan encajar unos con otros.. En esta etapa es importante ser receptivo, poder escuchar abiertamente.

Una vez reflexionado acerca de todos los datos relevantes y llevado hasta el limite tu mente racional, es hora de dejar en reposo el problema. Aquí digieres todo lo reunido. La incubación es pasiva, su estado se desarrolla en el inconsciente, el cual es mucho más productivo para las iluminaciones creativas, ya que no existen juicios de autocensura. Aquí las ideas se combinan y se asocian en esquemas nuevos. El inconsciente va mas allá de las palabras, ya que abarca los sentimientos más hondos y las exuberantes imágenes que constituyen la inteligencia de los sentidos. El conocimiento inconsciente suele manifestarse más como una sensación percibida de lo acertado: una corazonada. A este tipo de conocimiento lo llamamos “intuición.” (Goleman D, 2000).

“Soñar despiertos” significa dejar de lado por un tiempo el problema. Cualquier momento en que podamos soñar despiertos y relajarnos, es útil para el proceso creativo: una ducha, una caminata, etc.

La inmersión y el soñar despierto llevan a la tercera etapa: la iluminación. Es el momento del ¡Eureka! Cuando se te ocurre la respuesta al problema...

La etapa final es la traducción, es decir, cuando tomas tu idea y la transformas en acción. Esta traducción convierte la idea en algo más que un simple pensamiento, la idea se vuelve útil.

III.2.4. Hacia un producto creativo

El producto creativo, es la culminación del proceso creativo, y requiere de ciertos criterios para evaluarlo como tal. (2000, Adaptación de Longoria/ Cantú/ Ruiz c,p, García, Garza y otros 2002).

Criterios:

- ◆ La originalidad: La novedad, algo poco común, que se ve por primera vez
- ◆ La pertinencia: Que cubra una necesidad de la sociedad, que satisfaga a los consumidores
- ◆ La accesibilidad: Que sea factible de producirse y de adquirirse
- ◆ La funcionalidad: Que sea útil, eficiente y funcional, que cumpla con las expectativas para lo que se creó.

III.2.5. Herramientas para estimular la creatividad

Las listas de chequeo de Osborn: Contiene interrogantes que se aplican a situaciones o problemas específicos, con la finalidad de conducir el pensamiento por direcciones que no se habían imaginado.

Interrogantes:

Modificar: ¿Qué pasaría si se cambia de alguna manera? ¿Es posible alterar sonidos? ¿Formas? ¿Movimientos? ¿Olores? ¿Tamaños? ¿Cómo podría obtener mejores resultados? ¿Qué más puedo cambiar?

Ampliar: ¿Qué se puede agregar? ¿Dónde mayor fuerza? ¿Amplitud? ¿Esfuerzo? ¿Calidad? ¿Qué se puede exagerar? ¿Cómo ampliar el diseño? ¿Qué más frecuente? ¿Más fácil?

Reducir: ¿Qué pasaría si fuese reducido exageradamente? ¿Qué se puede quitar? ¿Poner más pequeño? ¿Más bajo? ¿Más corto? ¿Más claro? ¿Disminuir?

Sustituir: ¿Qué puede reemplazarse? ¿Puede el proceso ser de otra manera? ¿Es posible emplear otro sistema? ¿Ambiente? ¿Material? ¿Lograr otra disposición? ¿Otros ejemplos? ¿Qué pasaría si sustituyo mi presencia? ¿Y mi voz? ¿Y el lugar?

Reordenar: ¿Qué pasaría si ordeno los elementos de una forma diferente? ¿Y si lo último es lo primero? ¿Si invierto los papeles?

Adaptar: ¿Con qué podría compararla? ¿Qué podría copiarse? ¿A quien o qué puedo imitar?

III.2.6. Las cadenas del “Por qué”

Esta técnica ayuda a descubrir información vital de modo sistemático. Se utiliza para analizar las causas ocultas o desarrollar preguntas perspicaces que requieren soluciones creativas. Sirven para crear insatisfacción ante las explicaciones habituales.

Paso 1. Pregunte el porqué de un problema

Paso 2. Pregunte por qué respecto de la respuesta dada al primer por qué

Paso 3. Pregunte por qué respecto de la respuesta dada al segundo por qué

Paso 4. Pregunte por qué respecto de la respuesta dada al tercer porqué

Paso 5. Pregunte por qué respecto de la respuesta dada al cuarto por qué

Paso.6. Continúe este proceso hasta que llegue a un punto donde se vislumbre una idea o solución creativa posible.

III.2.7. Métodos PNI- CFT- PMO – APyO – PB – CqP- OPV

Estos métodos consisten en imaginar algo que no existe o en formular una hipótesis determinada de un problema o situación. Nos ayuda a salirnos de nuestros marcos de referencia.

PNI: lo positivo, lo negativo , lo interesante de un problema o situación

CFT: Considerar todos los factores del problema o situación

PMO: Propósitos, metas u objetivos del problema o situación

APyO: Alternativas, posibilidades y opciones del problema o situación

PB: Establecer prioridades Básicas del problema o situación

CqP: Consecuencias o que pasará con el problema o situación

OPV: Otros puntos de vista sobre el problema o situación

III.2.8. La Capacidad emprendedora y su relación con la creatividad

El emprendedor implanta nuevas ideas y genera cambios significativos. Identifica nuevas y productivas formas de desempeñar tareas. Aprende a pensar diferente y a superar las barreras del pensamiento convencional. Tiene la habilidad para asumir incertidumbre, aventurarse a hacer cosas nuevas y diferentes.

La creatividad. Puede contribuir para solucionar problemas, es motivadora, por sí misma, refuerza el autoestima, contribuye a mejorar la calidad de vida, desempeña un papel clave en la adaptación del individuo al medio.

Estos factores están íntimamente relacionados con la capacidad emprendedora..

III.2.9. Desarrollo de ideas de negocio

Se puede elegir entre varios puntos de partida para desarrollar una idea, por ejemplo (1988 Adaptación de Peggy Lambing, Charles Kueh, c.p garcia, garza, Saéz, Sepúlveda, 2002):

- ◆ Detectando una necesidad no satisfecha
- ◆ Mejorando productos ya existentes : Observando productos ya existentes a los cuales se les pueda hacer una mejora en cualquier aspecto, ya sea en la forma , la función. El material, etc.
- ◆ Con base en la combinación de conocimiento: Aquí se pueden combinar los conocimientos adquiridos por la experiencia al trabajar en una empresa o en la carrera con los adquiridos por la disciplina.
- ◆ Reconociendo tendencias. Considerando tendencias demográficas de consumo, de salud, de ambiente, ecológicas, etc.
- ◆ Percibir oportunidades donde otros no las ven: Ser más observador y analítico de nuestro medio

III.2.10. Producción de ideas

La generación de ideas creativas es la oportunidad para romper barreras intimidatorias al riesgo.

Las ideas deben responder las siguientes preguntas:

- ☒ ¿Resuelve un problema o mejora algo?
- ☒ ¿Es la mejor a desarrollar?
- ☒ ¿Qué ventajas ofrece?
- ☒ ¿Qué implica ponerla en práctica?
- ☒ ¿Qué conocimientos debo tener para desarrollarla?
- ☒ ¿Cuento con los medios y recursos para llevarla a cabo?
- ☒ ¿Cuánto tiempo se requerirá para implementar la idea?
- ☒ ¿Realmente es lo que quiero hacer?

EJERCICIO 2

Objetivo: *Generar tantas ideas de negocio como sea posible.*

Considera todos los nichos abiertos que puedas pensar en llenar.
(Tomado de Schincariol 2000)

Posibles ideas de nuevos negocios:

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____
- 5 _____
- 6 _____
- 7 _____
- 8 _____

Una vez expuesto las posibles ideas de negocio, muestra la lista a por lo menos tres personas que sepas que te darán su opinión experimentada. ¿Tienes otras ideas? ¿Añadirían o eliminarían algún elemento?.

Toma todas las sugerencias y elabora una nueva lista de las cuatro (4) ideas que creas que son las mejores. Piensa en las fortalezas y debilidades. Busca información sobre clientes específicos, proveedores y competidores.

Evaluación de ideas de negocios

<i>Idea</i>	<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
1. _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____	1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____ 6. _____ 7. _____ 8. _____ 9. _____ 10. _____	1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____ 6. _____ 7. _____ 8. _____ 9. _____ 10. _____

Nota: Este formato se repite para las demás ideas, hasta completar las cuatro seleccionadas.

Una vez evaluado las cuatro ideas de negocio, toma tus dos (2) ideas más importantes junto con la información que has obtenido sobre clientes, proveedores y competidores y decide cual de ellas es la mejor.

Evaluación de ideas de negocios

Idea N° 1 _____

<i>Clientes</i>	<i>Proveedores</i>	<i>Competidores</i>
1	1	1
2	2	2
3	3	3
4	4	4
5	5	5
6	6	6

Nota: Este formato se repite para la otra idea seleccionada, antes de elegir la mejor idea.

III.3. El trabajo en equipo para fomentar la capacidad emprendedora

III.3.1. Conceptos de trabajo en equipo

La etimología de la palabra equipo es citada por Senge (1995): "La palabra 'Equipo' deriva del francés *équiper*, y éste del antiguo vocablo escandinavo *skipa*, que a su vez deriva de *skip* ("barco"), y significa 'equipar un barco. Por derivación, equipo pasó de representar todos los pertrechos necesarios para realizar un viaje, al grupo de personas que se necesitan entre sí para lograr un resultado (es decir, en definitiva, personas que se "embarcan" juntas en una tarea)".

Jon R , Katzenbach y Douglas K, Smith (1996) lo define como "un número pequeño de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, con metas de desempeño y con una propuesta por las que se consideran mutuamente responsables"

Según Stephen P, Robins y Mary Coulter (1996) "un equipo de trabajo es diferente de un equipo deportivo, un equipo de trabajo tiene características propias únicas. Son grupos formales integrados por individuos independientes, responsables de alcanzar una meta, de esta manera todos los equipos de trabajo son grupos, pero sólo los grupos formales pueden ser equipos de trabajo"

“Un equipo es la cohesión de grupo de individuos que trabajan arduamente para lograr objetivos establecidos. El trabajo en equipo es toda una actitud aprendida, en donde cada integrante da lo mejor de sí mismo. El individuo tiene la responsabilidad y el compromiso de alcanzar las metas por convicción” (2002, García, garza, Saez, Sepúlveda)

El ser humano tiende a vivir en sociedad, se necesita mutuamente y bajo estas circunstancias resulta difícil comprender que pueda vivir o sentirse autárquico, el desarrollo de la sociedad exige que los seres humanos actúen y se complementen para satisfacer sus necesidades y aspiraciones

El trabajo en equipo es una modalidad gana - gana, allí se da la operación uno más uno es igual a tres, es decir, los conocimientos de dos colaboradores unidos, es superior a lo que individualmente cada uno hiciera por separado.

Cuando se habla del trabajo en equipo se habla de muchas cosas a la vez, hay quien entiende de la misma manera equipo que grupo, quien cree que un conjunto de personas ya se constituye en un equipo. Sin embargo se trata de conceptos diferentes .

La primera diferencia entre equipo y grupo la encontramos en las definiciones que da el Diccionario:

☒ Equipo: Grupo de personas organizadas para un servicio, deporte, etc.

☒ Grupo: Pluralidad de seres o cosas que forman un conjunto.

El equipo se refiere a un conjunto de personas interrelacionadas que se van a organizar para llevar a cabo una determinada tarea, mientras que el grupo se refiere a ese conjunto de personas sin considerar la tarea para la que *han formado un conjunto, considerándolo en su totalidad*.

Veamos algunas diferencias:

Grupo	Equipo
◆ Se apoya en las contribuciones individuales.	◆ Se esfuerza por lograr una repercusión superior a la de sus miembros a nivel individual
◆ El centro de atención se encuentra en las metas y responsabilidades individuales	◆ Requiere de responsabilidad individual y mutua

III.3.2. Aspectos fundamentales de los equipos

Número pequeño: Los tamaños de los equipos difieren de acuerdo al propósito significativo, las metas de desempeño específicas, el enfoque, las habilidades complementarias y la responsabilidad mutua. Los grandes números de personas, tienen problemas para interactuar en forma constructiva, como un grupo, y sobre todo para llegar a acuerdos.

Los grupos grandes se enfrentan a problemas logísticos, las multitudes, que impiden compartir los puntos de vista necesarios para crear un equipo. Como resultado de ello los grandes grupos tienden a formular declaraciones de propósitos menos claras.

Habilidades complementarias: Los equipos tienen que desarrollar el equilibrio correcto de habilidades, es decir, todas las habilidades complementarias necesarias para hacer el trabajo en equipo. Estas habilidades de equipo las podemos trabajar desde tres categorías.

- ◆ Conocimientos técnicos o funcionales: de planificación, comunicación, de colaboración, creativos, para los detalles, y de liderazgo.
- ◆ Habilidades en la solución de problemas y toma de decisiones: Los equipos deben estar en posibilidad de identificar los problemas y las oportunidades a que se enfrentan, evaluar las opciones que tienen y después hacer los compromisos necesarios y tomar las decisiones sobre cómo proceder.
- ◆ Habilidades interpersonales: aquí se incluye la comunicación efectiva, el correr riesgos, la crítica constructiva, la objetividad, el escuchar en forma activa, el conceder el beneficio de la duda, el respaldo y el reconocer los intereses y los logros de los otros.

Compromiso con un propósito en común: y metas de desempeño: El propósito de un equipo y sus metas de desempeño van de la mano. Las metas de desempeño a corto plazo siempre tienen que relacionarse directamente con su propósito global. Los equipos desarrollan dirección, motivación y compromiso al trabajar para dar forma a un propósito significativo.

Los mejores equipos dedican una cantidad enorme de tiempo y esfuerzo a investigar, dar forma y llegar a un acuerdo sobre un propósito que los identifique tanto en forma colectiva como individual.

Lo que hace que los propósitos tengan alto impacto en sus integrantes es que éste es una creación conjunta que sólo existe debido al esfuerzo en colaboración del mismo. Inspira orgullo y responsabilidad. Al principio los equipos dedican mucho tiempo a dar forma a su propósito, inclusive lo revisan periódicamente. “la dirección clara permite enfocar las ideas, sentimientos y acciones de los integrantes para cumplir de manera confiable con las expectativas de los clientes, a través de un propósito y una metas compartidas que les facilita conocer sus límites y coordinar esfuerzos hacia un desempeño óptimo común. El propósito u objetivo general describe la globalidad de la situación a la que se pretende llegar, lo que debe lograrse al finalizar el trabajo” Katzenbach j (1996).

Las metas de desempeño específicas son parte integral del propósito. el primer paso para dar forma a un propósito común es el establecimiento de metas de desempeño específicas y medibles.:

- Primero se define el producto de trabajo en equipo, el cual debe exigir aportaciones equivalentes por parte de sus miembros
- Segundo, lo específico de los objetivos de desempeño facilita las comunicaciones claras

- Tercer, la posibilidad de realización de metas de desempeño específicas ayuda a los equipos a concentrarse en alcanzar resultados.
- Cuarto, los equipos que tienen éxito evalúan en qué forma y cómo cada persona puede contribuir lo mejor posible a la meta común
- Quinto, las metas específicas deben permitirle al equipo lograr pequeñas victorias mientras éste determina su propósito.

Compromiso con una propuesta común: Los equipos necesitan planear cómo trabajarán juntos para lograr su propósito. Cada miembro deberá aportar cantidades equivalentes de trabajo real que vaya más allá de comentar, revisar y decidir. Los miembros del equipo deben estar de acuerdo sobre quiénes harán determinados trabajos, cómo se establecerán los programas y se cumplirán, que habilidades se necesitan desarrollar, cómo se puede seguir perteneciendo al equipo y cómo se tomarán las decisiones. El llegar a un acuerdo es fundamental para poder dar forma a una propuesta en común. Otro aspecto importante es el social. Los equipos efectivos cuentan con miembros que con el transcurso del tiempo, asumen papeles importantes, tanto sociales como de liderazgo, en los que deben retar, interpretar, respaldar, integrar, recordar y resumir. Estas funciones ayudan a fomentar la confianza mutua y el conflicto constructivo necesarios para el éxito del equipo.

Responsabilidad Mutua: La responsabilidad mutua se relaciona con el compromiso y la confianza. Al prometer responsabilizarnos con las metas del equipo, cada uno tiene el derecho de expresar sus puntos de vista sobre aspectos relativos al equipo y de que éstos sean escuchados en forma constructiva. Esto beneficia la confianza sobre la cual se tiene que crear cualquier equipo. Cuando los equipos cuentan con propósitos y propuestas comunes sólidos y metas de desempeño específicas, proporcionan normas claras de responsabilidad.

III.3.3. Herramientas para estimular el trabajo en equipo

Una vez que se ha establecido la necesidad de un equipo, el siguiente paso consiste en elegir a sus miembros. En esta etapa lo idóneo es la aplicación de dinámicas grupales que permitan la comprensión de uno mismo y de otras personas.

Comprenderse uno mismo es el primer paso para comprender y valorar a otras personas.

III.3.3.1. Presentaciones personales

Se les pide a los miembros del equipo que formen parejas y conversen durante cinco minutos acerca de los temas indicados en una lista. Cada persona deberá presentar a su compañero al resto del grupo.

Posibles temas de presentaciones personales:

- ¿Cómo prefieres que te llamen?
- ¿Qué haces?
- ¿De qué prefieres hablar?
- ¿de qué prefieres no hablar?
- ¿Qué experiencia específica puedes aportar a un equipo?
- ¿Cuál es uno de tus logros personales recientes?
- Comparte conmigo uno o varias de tus objetivos para el año próximo

III.3.3.2. ¿Qué nos emociona?

Esta herramienta permite que los integrantes del equipo compartan información personal que no sea observable y que afecte la reacción de cada uno ante las acciones de los demás. Además de analizar y comentar sus propias características y busquen de apoyarse mutuamente.

Los miembros del equipo deberán completar oraciones y por turno rotatorio todos participarán en la lectura de cada oración completa

- 1- Lo importante para mi en los seis meses próximos es....
- 2- Tengo mucha confianza en...
- 3- El equipo puede ayudarme si...
- 4- Estoy dispuesto a...
- 5- No estoy dispuesto a...
- 6- Quiero arriesgarme a...
- 7- Si me ven haciendo algo incorrecto por favor...
- 8- Si tenemos un conflicto, una manera aceptable de tratarlo conmigo es...
- 9- Porque...
- 10- Les agradecería que...

III.3.3.3. Comprensión de comportamientos

Una vez realizadas varias actividades cada integrante del equipo podrá determinar algunos comportamientos de sus compañeros.

Escriba citas y ejemplos específicos que muestren sus compañeros en clase

- 1- *De armonía:* alguien reduce la tensión, hace que los demás exploren las dificultades y actúa como mediador
- 2- *De vigilancia:* alguien pide aclaraciones y crea oportunidades para que otros participen
- 3- *De estímulo:* alguien es amable, cálido y está atento para ofrecer una respuesta, celebra los éxitos, válida el punto de vista de otro y tiene un humor no destructivo
- 4- *De compromiso:* alguien modifica su modo de pensar o posición
- 5- *De establecimiento y prueba de normas:* alguien prueba si el grupo está satisfecho con el proceso y señala reglas fundamentadas incumplidas

- 6- *De prueba de consenso:* alguien verifica la cohesión del grupo y su disposición favorable para llegar a una decisión, ensaya propuestas para explorar opiniones y se asegura de que todos los miembros estén de acuerdo con una decisión.
- 7- *De interrupción:* alguien habla al mismo tiempo que otro u otros, e interrumpe a los demás
- 8- *De toma y defensa de una posición:* alguien dice: "si pero..." y da la misma idea varias veces
- 9- *De juicio a las ideas de otros:* alguien comenta: "ya hemos probado eso", y después ridiculiza o ignora a otros
- 10- *De humor o sarcasmo a expensa de otros:* Alguien afirma: ¡era de esperarse! Siempre abres la boca para decir tonterías.
- 11- *De dar información, ideas, sugerencias u opiniones en exceso:* alguien narra historias de guerra hace comentarios que no vienen al caso.

Este tipo de dinámicas ayuda a los integrantes de los equipos a explorar antecedentes, experiencia y compartir información sobre prioridades, talentos y preferencias para obtener una idea aproximada de quienes serán sus posibles compañeros de equipo.

III.3.3.4. Preguntas par verificar a un posible miembro de equipo

También podemos utilizar las siguientes preguntas para determinar si una persona en particular podría convertirse en integrante potencial del equipo:

- ¿Qué tanto sabe la persona acerca del trabajo en que estará involucrado?
- ¿Qué habilidades puede ofrecer esta persona?
- ¿El candidato dispone del tiempo suficiente para asistir a las reuniones y realizar tareas?
- ¿Esta persona ha tenido éxito anteriormente en su interacción dentro de un equipo?
- ¿Tiene la persona un interés genuino en el trabajo que el equipo realizará así como el pertenecer al equipo?

III.3.3.5. Trabajos en equipo

Algunas de las dinámicas a utilizar para desarrollar el trabajo en equipo deben:

- Identificar la importancia del trabajo en equipo
- Aumentar la capacidad de identificación y aprovechamiento de las destrezas en los procesos del equipo que permitan a sus miembros participar con efectividad en resolución de problemas de grupo y las actividades de toma de decisiones.
- Comprender lo que ha de hacerse para lograr el consenso del equipo
- Experimentar la efectividad de las decisiones del equipo sobre las decisiones individuales
- Centrar la atención del equipo en cómo están trabajando en conjunto y que logran
- Inculcar el hábito de mejoramiento continuo en el comportamiento del equipo al trabajar en forma coordinada
- Estimular el trabajo en equipo en aspectos prácticos y creativos.

III.4. La Capacidad Emprendedora y su relación con el trabajo en equipo

El emprendedor genera sinergia, actuando mancomunadamente con quienes participan del equipo. Se entiende por Sinergia "concentrar los esfuerzos de los miembros de un equipo hacia el logro de una misma meta, lo que da como resultado que el equipo tenga una energía mucho mayor para realizar las tareas que la que tendrían los trabajadores si la hicieran en forma individual" Garza; Saéz; Sepúlveda (2002)

Existen varios elementos importantes que deben reunirse antes de la obtención de los resultados. El equipo necesita metas claras, sus miembros deben colaborar y llegar a un consenso, debe haber disponibilidad de recursos y debe existir una gran coordinación y comunicación.

Para evaluar la necesidad de un equipo es necesario pensar por qué podría necesitarse para desempeñar un trabajo en particular. Otro aspecto a considerarse es ¿que valor agregado podría proporcionar el trabajar en equipo?

Para efectos del estímulo de la capacidad emprendedora a nivel educativo, se pretende que los estudiantes desarrollen habilidades que les permitan aprender a aprender.

Una de las prácticas más significativas y que pueden evidenciar el trabajo en equipo, son los proyectos de solución de problemas. Estos les permiten a los estudiantes identificar actitudes y destrezas personales (competencias) que él no conoce y que puede desarrollar a lo largo del trabajo en equipo.

Una vez formados los equipos y generada la idea a desarrollar, se induce a los estudiantes a trabajar con los aspectos fundamentales de los equipos:

Número pequeño:

Aunque reconocemos que los tamaños de los equipos difieren de acuerdo al propósito significativo, las metas de desempeño específicas, el enfoque, las habilidades complementarias y la responsabilidad mutua, un número mayor de personas tenderá a dividirse en subequipos en lugar de funcionar como un solo equipo.

Para efectos de los proyectos de solución de problemas, lo ideal es trabajar con un número máximo de cinco (5) personas, ya que esto les permitirá llegar a acuerdos sobre detalles específicos operables. Es mucho más probable que resuelvan con éxito sus diferencias individuales, funcionales y jerárquicas hacia un plan común

Habilidades complementarias:

Conforme el equipo vaya trabajando en conjunto, sus miembros irán demostrando de manera natural sus destrezas y habilidades para alcanzar el objetivo. Cada equipo debe determinar qué destrezas son más necesarias para llevar a cabo el proyecto. Entre las destrezas podríamos mencionar:

- Habilidades técnicas. ¿Qué tipo de habilidades técnicas?
- Habilidades de administración: planificación, organización, ejecución
- Habilidades de colaboración: facilitación., toma de decisiones, capacidad de escuchar y responder los puntos de vista de los otros
- Habilidades de comunicación: contribuir y atender, resumir.

- Habilidades creativas: tener una visión amplia, pensamiento libre de trabas y paradigmas, innovar, llegar a soluciones realizables, paciencia en el proceso creativo.
- Habilidades para los detalles: realizar investigación y recopilación de datos de manera minuciosa, cuidadoso, paciente.
- Habilidades de liderazgo de equipo: iniciar discusiones y planes, hacer sugerencias, ayudar al equipo a avanzar en el proceso del proyecto.

Compromiso con un propósito común y metas de desempeño:

“El propósito u objetivo general describe la globalidad de la situación a la que se pretende llegar, lo que debe lograrse al finalizar el trabajo” Katzenbach, J (1996).

Los grupos que no llegan a convertirse en equipos pocas veces desarrollan un propósito común que puedan convertir en metas específicas y operables. Esto puede presentarse por: atención insuficientemente en el desempeño, carencia de esfuerzos, liderazgo insuficiente, no desarrollan una aspiración conjunta.

Como docentes debemos incentivar a que los estudiantes conviertan su proyecto en un propósito común. En principio, un propósito de equipo es una creación conjunta que sólo existe debido al esfuerzo en colaboración del mismo. Los estudiantes tienen que sentir, que más que un deber es una inspiración que les produce orgullo y responsabilidad. Es convertir la estrategia en un propósito de equipo efectivo, en donde los integrantes del equipo estén conscientes de que los hábitos de individualismo, reforzados por conflictos de personalidad entre otros, generan insatisfacciones y rechazo al proyecto.

EJERCICIO 3

Objetivo: *Generar contribuciones de todos los miembros del equipo para elaborar el propósito.*

Etapas:

☒ El docente debe exponer el tema

Etapas de desarrollo:

☒ Divida el grupo en equipos de proyecto

☒ Cada miembro del equipo en una hoja de trabajo redactará su propio propósito

☒ Cada miembro del equipo escriba su propósito en una hoja de rotafolio y péguela en la pared

☒ Cada uno camine por el salón y lea los propósitos exhibidos

☒ Pregunte ¿Qué palabras o ideas en particular de los propósitos de los integrantes de su equipo les gustaría estuvieran incluidas en su propósito? Subraye esas palabras con un color diferente y pase al siguiente propósito hasta haber repetido el proceso con todos.

- ☒ Pregunte ¿cómo podemos combinar todos esos propósitos para obtener uno sólo con el cual todos estemos de acuerdo?
- ☒ ¿Hay algún propósito en especial? Elijan el que requiera menos modificaciones
- ☒ Ahora agregue palabras o ideas de otros propósitos para que éste represente la forma de pensar de todos.
- ☒ Después de haber hecho modificaciones, escriba un borrador limpio en otra hoja

Etapas de cierre:

- ☒ Compruebe que todos estén de acuerdo.

Una vez que se ha definido el propósito del equipo, el siguiente paso es convertir las directrices en metas de desempeño específicas y medibles.

“Las metas son amplias declaraciones estratégicas de lo que se quiere llevar a cabo de acuerdo con el propósito...” Hartzler M y Henry J (1999)

Una de las razones principales por la que los equipos fracasan, es que con frecuencia comienzan a perseguir metas sin contar con un propósito definido. Cuando todos los miembros del equipo conocen con claridad el propósito, entonces el proceso de fijación de metas se hace más interactivo, fácil y eficaz.

Las actividades de fijación de metas tienen por objeto especificar lo que se va a lograr y quien va a conseguirlo en un tiempo previamente determinado.

Pasos:

- 1) Poner a la vista las metas que permitan la consumación del propósito
- 2) Descomponer cada meta en tareas manejables
- 3) Desplegar una línea de tiempo para completar las tareas
- 4) Asignar cada tarea a un miembro del equipo

Los equipos de proyecto deben reunirse para planear cómo llevar a cabo el trabajo. Durante las primeras reuniones lo ideal es retomar el propósito del proyecto y determinar las metas para cumplir con este propósito..

Estas metas deben ser planteadas en un período relativamente corto de tiempo, ya que las que requieren demasiado tiempo para ser alcanzadas pueden disminuir el entusiasmo y el ímpetu del equipo. Cuando se presentan metas a largo plazo se deben descomponer en submetas.

Otro aspecto a tomar en cuenta para que una meta sea eficaz, es que pueda ser medible. Cuando los equipos formulen sus metas deben asegurarse de incluir un método de medición, para determinar que la ha alcanzado. Por ejemplo: hacer entrega de por lo menos dos ideas del proyecto para el 15 de julio.

El paso final consiste en asignar tarea o actividad a un miembro en particular

Se deben preguntar al equipo: ¿Cuáles son las primeras acciones que necesitamos llevar a cabo? ¿Quién será el responsable? ¿Cuál es la fecha límite para cada una de ellas?. Quién hará qué y cuándo lo hará. Se debe hacer énfasis en la responsabilidad de aceptar la acción.

EJERCICIO 4

Objetivo: *Desarrollar metas medibles que apoyen el propósito por parte del equipo.*

Etapas iniciales:

- ☒ El docente expone el tema

Etapas de desarrollo:

- ☒ Pida a cada miembro del equipo que anote tres o cuatro metas que considere áreas en las que el equipo debe centrarse para llevar a cabo el propósito. Peguen las metas sobre el papel de rotafolio.
- ☒ Pregunte ¿Cuáles son los principales temas de esas metas? ¿En qué estamos todos de acuerdo?
- ☒ Seleccione de cuatro a cinco metas para el equipo
- ☒ Realice una lluvia de ideas sobre las diversas estrategias para alcanzar esas metas. Elijan las estrategias.

Etapas de cierre:

- ☒ Hagan una lista para cada meta importante en donde se especifique la estrategia, la persona responsable y la fecha en que debe lograrse.

Fijación de Metas

<i>Meta</i>	<i>Quién</i>	<i>Cuándo</i>	<i>Cómo se va a medir</i>
1.			
2.			
.			
3.			
.			
4.			
5.			

Compromiso con una propuesta en común:

Los equipos deben estar de acuerdo y comprometidos con los objetivos, saber con las habilidades y destrezas que cuentan, desempeñar tareas y metas orientadas al desempeño, prestar atención a las primeras reuniones y acciones y establecer reglas claras de comportamiento.

Nos enfocaremos en atención a las primeras reuniones y acciones y el establecimiento de reglas de comportamiento, ya que los otros puntos quedaron explicados con anterioridad.

Las primeras reuniones de los equipos de proyecto son determinantes para estudiar con atención las señales que emiten los demás. Aquí podemos determinar los comportamientos de cada uno de los integrantes. Se les sugiere a los equipos establecer un horario de trabajo en donde se reúnan por lo menos dos veces a la semana y que este horario esté fuera de las horas de clase.

El establecimiento de reglas claras de comportamiento sirven como estándares gracias a los cuales los miembros del equipo se consideran confiables unos con los otros.

EJERCICIO 5

Objetivo: *Definir las reglas sobre cómo trabajar en forma coordinada*

Etapas inicial:

☒ Realice una lluvia de ideas sobre las reglas básicas que los miembros del equipo consideren particularmente útiles para el trabajo por emprender. Hay áreas en que conviene estar de acuerdo y son:

- a) Uso del tiempo: corresponde a la exactitud cronológica:: puntualidad en las reuniones
- b) Derecho: Es la libertad de tener diferencias de opinión en forma constructiva
- c) Respeto mutuo: Se refiere a no menospreciar a los demás y valorar las ideas de cada persona.

Etapas de desarrollo:

☒ Hagan una lista de las reglas fundamentales elaboradas y analicen cada una de ellas para llegar a un acuerdo o desacuerdo.

Etapas de cierre:

☒ Lleguen a un acuerdo sobre algún área. Redacten esos acuerdos.

Responsabilidad Mutua:

Cuando los integrantes de un equipo tienen un objetivo común se produce la confianza y la responsabilidad. Los miembros deben aportar cantidades de trabajo real, invertir esfuerzo y tiempo para lograr su propósito.

Ejemplo: *Departamento de reclamación de seguros*

Diagrama de responsabilidad del equipo

(Tomado de Hartler, M. Y otros, 1999)

	Responder a los clientes	Dar seguimiento a las reclamaciones	Interpretar las disputas	Pagar por las reclamaciones
1. Daniel	I		I	I
2. M.J	R	I		A
3. María		R	A	R
4. Alberto	C		R	
5. Lourdes	R	I		A
6. Gloria		A		

R= responsabilidad primaria
informado sobre la meta y el progreso

A= Apoyo
C= Consulta u orientación

I= Información para la necesidad de estar

EJERCICIO 6

Objetivo: *Crear una matriz visual de responsabilidad de los miembros del equipo correspondiente a las metas principales*

Etapas de desarrollo:

☒ Elabore una matriz en una hoja de rotafolio. En la fila superior anote las metas principales y en la columna de la izquierda los nombres de los miembros del equipo

Etapas de desarrollo:

☒ Pida a cada participante que pase al frente y anote en cada columna: una r para identificar su responsabilidad primaria, una A para apoyo, una C para consultoría u orientación y una I para la necesidad de estar informado sobre la meta y el progreso.

Etapas de cierre:

☒ Examine la matriz para detectar brechas y pregunte:

a) ¿Hay metas en las que nadie se le ha asignado la responsabilidad?

b) ¿Hay metas en las que dos o más personas consideran que tienen la mayor responsabilidad?

De ser así ¿Qué vamos a hacer al respecto?

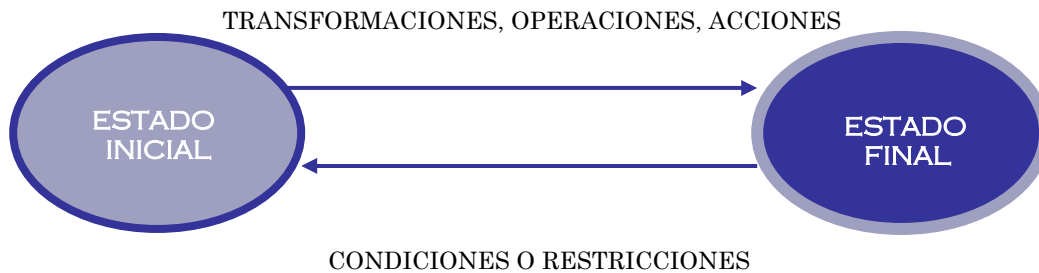
Diagrama de responsabilidad del equipo

Nombre del miembro del equipo	Meta 1	Meta 2	Meta 3	Meta 4	Meta 5	Meta 6
1-						
2-						
3-						
4-						
5-						

III.5. Solución de problemas para fomentar la capacidad emprendedora

III.5.1. Concepto de problema

Un individuo está ante un problema cuando reconoce : a) un estado inicial, b) un estado final o meta, c) un conjunto de restricciones o condiciones que deben cumplirse y, d) un conjunto de acciones, transformaciones u operaciones que es permitido realizar para ir del estado inicial al estado final. (Newel y Simon, 1972).



La aceptación de esta forma de estructurar el concepto de problema ayuda a conseguir precisión en las situaciones que se abordan, y, en consecuencia, ser más eficiente en el proceso de búsqueda de soluciones. Veamos un ejemplo:

Problema: falta de tiempo para estudiar

Podríamos estructurarlo como un problema de la siguiente manera.

¿Cuál es el estado inicial?, ¿Cuánto tiempo le dedico a mis estudios? ¿Cuánto tiempo le dedico a otras actividades?, etc.

¿Cuál es el estado final o meta?, ¿Qué significa que tenga tiempo para estudiar?, ¿Cuánto más tiempo necesito?, etc.

¿Qué acciones u operaciones son realizables? ¿Quién puede ayudarme? ¿qué puedo hacer para distribuir mejor mi tiempo?, etc.

¿Cuáles son las condiciones o restricciones? ¿Qué me impide tener tiempo para mis estudios?, etc.

Los problemas son de diferentes tipos y por lo tanto requieren de estrategias de solución también diferentes. Bajo esta perspectiva existen dos métodos para resolver problemas. Los métodos algorítmicos y los métodos heurísticos.

El algoritmo es un procedimiento tal que en un número finito de pasos, descritos por un conjunto específico de instrucciones se llega de un estado inicial a un estado final. Los métodos heurísticos por el contrario se refieren a procedimientos que no pueden garantizar la resolución del resultado deseado. Proviene de la creatividad. Se asocia al arte de inventar, investigar, de generar resultados novedosos.

Existen variables del individuo que intervienen en el proceso de solución de problemas. Estas se pueden clasificar en tres categorías:



Las variables afectivas tienen que ver con el interés, la motivación, la necesidad de reconocimiento y las relaciones interpersonales. Cada individuo se desempeña bajo condiciones de conflicto personal entre sus percepciones personales y las de su grupo, manifestando sentimientos contradictorios (seguridad-inseguridad, interés –apatía, aceptación-rechazo, tranquilidad-ansiedad, éxito-fracaso) que le conducen a la adopción de actitudes favorables o desfavorables hacia la búsqueda de caminos para enfrentar problemas. Estas actitudes dependen tanto de los estímulos que provea el ambiente de la tarea como las autopercepciones del sujeto. (Cruz, 1992)

Las variables cognoscitivas comprenden el conocimiento de base que posee el sujeto que enfrenta el problema (cruz, 1992). En pocas palabras, ¿qué información posee el sujeto en relación con el problema? Y ¿cómo recupera y usa esa información en el momento determinado?

Las variables estratégicas las cuales podemos ubicar en el terreno de los métodos heurísticos. Para Cruz (1992) las variables estratégicas más importantes que intervienen en el proceso de solución de problemas, se consideran clasificadas en cuatro categorías:

- a) los procesos o herramientas del intelecto: análisis, comparación e inferencia
- b) las estrategias generales de búsqueda de soluciones: estructuración, representación, ensayo y error, establecimiento de submetas, reducción del espacio del problema, análisis de medios y fines, trabajar hacia atrás y búsqueda de semejanzas y analogías.
- c) metacognición: planificación, supervisión y evaluación.

Análisis
(Cruz,
1992)

La persona busca respuestas a preguntas tales: ¿Cómo se puede dividir este todo? ¿Cuáles son las partes? ¿Qué relaciones hay entre las partes? ¿Qué relaciones hay entre las partes y el todo?

Análisis Estructural

¿Cuáles son las etapas? ¿Cuáles son las fases? ¿Qué es lo que cambia?

Análisis Operacional

¿A que categoría pertenece lo que se está analizando? ¿De qué género es?

Análisis de Clasificación

¿Para qué existe lo que se está analizando? ¿Cuál es su función? ¿Para qué sirve?

Análisis Funcional

Este proceso general de pensamiento se encuentra en las fases de abordaje de un problema, desde su comprensión, pasando por la estructuración y búsqueda de soluciones hasta el alcance de la meta.

III.5.2. Estrategias heurísticas para resolver problemas

Estructuración: significa la identificación del estado inicial, estado final, restricciones o condiciones y las transformaciones, acciones u operaciones.

Representación de un problema: es la síntesis de él mediante dibujos, cuadros esquemas, tablas, escenificación.

Ensayo y error: realización de intentos sucesivos en busca de la meta y la detección y corrección sistemática de los posibles errores.

Buscar Submetas: significa alcanzar algunas etapas intermedias antes de llegar a la meta

Reducir el espacio del problema: significa trabajar sólo con una parte del problema, considerando algunas de sus partes o cierta información de algunas de sus partes.

Análisis de medios y fines: preguntarse: ¿de qué se dispone? ¿Qué se desea alcanzar? ¿de qué manera ayuda las condiciones?, etc.

Trabajar hacia atrás: Es ir desde la meta hacia el estado inicial, pero verificando si los pasos que se dan son reversibles.

Búsqueda de semejanzas y analogías: es la búsqueda de parecido que se piensa que tiene el problema que se aborda con otro ya resuelto, considerando su estructura y las estrategias que se utilizaron.

Los componentes metacognitivos tienen que ver con el cómo se hacen determinadas acciones durante el proceso de solución de problemas.

Para Pablo Rios (1999) los componentes de la metacognición son:

Planificación	Supervisión	Evaluación
* Anticipar las consecuencias de las acciones	* Determinar la efectividad de las estrategias de solución	* Establecer la correspondencia entre los objetivos propuestos y los resultados alcanzados
* Comprender y definir el problema	* Descubrir la efectividad de las estrategias de solución	* Decidir sobre la mejor solución
* Precisar reglas y condiciones	* Descubrir errores	* Apreciar la validez y pertinencia de las estrategias aplicadas
* Definir un plan de acción	* Reorientar las acciones	

III.5.3. Herramientas para estimular la solución de problemas:

III.5.3.1. Estructuración del problema:

Ejemplo:

Problema: Preocupación: mi actual uso o distribución del tiempo no es adecuada para cumplir con todas mis actividades sin sentir "presión" cuando debo finalizar una de ellas, por ejemplo, entregar un proyecto.

Estado Final: Dispongo de un plan de uso del tiempo que contemple una estimación de espacios, ambientes y tiempos dedicados a cada una de mis actividades usuales. En particular, este plan contempla una asignación de tiempo suficiente para la elaboración-presentación de proyectos.

Estado Inicial: Inventario de las actividades cotidianas que debo realizar, clasificadas (bajo algunos criterios) en imprescindibles, importantes, de mediana importancia y de baja importancia. Lista detallada de las actividades previas que normalmente realizo cuando debo elaborar-presentar un proyecto. Estimación del tiempo que dedico a cada una de las actividades generales y particulares (con relación al proyecto) que normalmente realizo.

Restricciones y/o condiciones: Mi capacidad de trabajo se puede estimar en horas diarias. Las horas que debo dedicar a tareas que no están bajo mi decisión de cambio se pueden estimar en horas. Mis intervalos de concentración en un día normal de actividades son de X horas y se pueden estimar en una duración de horas. Las estimaciones de tiempo para cada actividad no se corresponden con lo que realmente hago, etc.

Acciones, transformaciones u operaciones:

- Realizar un inventario más detallado de actividades que actualmente desarrollo.
- Revisar las asignaciones de "su importancia" bajo un conjunto de criterios.
- Analizar mis intereses y tiempos de dedicación a ellos.
- Negociar con otras personas acerca del uso óptimo de los "tiempos compartidos" (duración de reuniones, conversaciones, visitas, etc.).
- Abandonar la realización de actividades de "poco interés" o de "escaso aporte a mi formación"
- Aceptación de "los males necesarios" (llegar a cierta hora a un lugar aunque nuestra presencia allí no sea vital)
- Desarrollar una mayor capacidad para manejar los distractores (interrupciones de colegas y amigos, consultas que nos hacen sobre "lo humano y lo divino", etc.
- Concentrarme en las tareas de mayor importancia relativa.
- Reflexionar acerca del concepto de "tiempo libre"
- Revisar periódicamente mi distribución del tiempo.

III.5.3.2. Preguntas de Exploración: (Ríos, 1999)

Consiste en la búsqueda de datos vinculados al problema

¿QUÉ?

- ¿De qué situación global forma parte el problema?
- ¿Con qué otros problemas se relacionan?
- ¿En qué partes se puede dividir el problema?
- ¿Qué ocurriría si se demora la solución?
- ¿Qué sucedería si el problema no se soluciona?

¿POR QUÉ?

- ¿Por qué apareció el problema?
- ¿Por qué el problema no se descubrió antes?

¿CUÁNDO?

- ¿Cuándo se advirtió el problema por primera vez?

¿CÓMO?

- ¿Cómo se descubrió el problema?
- ¿Cómo afecta el desempeño?

¿DÓNDE?

- ¿Dónde se manifiesta el problema?

¿QUIÉN?

¿Quién identificó el problema?

¿Quién es responsable de que haya surgido?

¿Quién podría encargarse de la solución?

III.5.3.3. Herramientas CFT

La generación de una idea implica la intervención de numerosos factores. Hacer una lista, lo más amplia posible de todos los factores que tienen influencia en la situación en estudio, permite la consideración del mayor número de elementos que influyen en una idea, situación o problema.

Ejemplo: Hacer un CTF en relación con:

¿Qué factores debo considerar a la hora de escoger un postgrado?

¿Qué factores se deben tomar en cuenta al decidir comprarse un inmueble?

III.5.4. La capacidad emprendedora y su relación con la solución de problemas

El emprendedor identifica posibles problemas. Se dedica a obtener información. Investiga, consulta a especialistas. Aprovecha las oportunidades para solucionar una necesidad.

El primer requisito para llevar a cabo el proyecto de solución de problema es reconocer y definir el problema.

EJERCICIO 7

Objetivo: *Determinar la estructura del problema*

Establecer la situación problema: Falta de información y conocimiento para la presentación de una idea de negocio innovadora u original

Identificar el estado inicial:

Establecer el estado final o meta:

Identificar las restricciones y/o condiciones

Establecer las acciones, transferencias u operadores

EJERCICIO 8

Objetivo: *Aplicar la estrategia CTF para obtener el mayor número de elementos que influyen en una idea.*

Instrucciones:

Elabore una lista lo más amplia posible de todos los factores que influyen en la generación de una idea innovadora u original.

Factores que influyen e para determinar si una idea innovadora u original

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

Ejercicio 9

Objetivo: *Establecer la relación entre las ideas propuestas y las características de una oportunidad de negocio*

Instrucciones:

- ☒ Tomando en cuenta los criterios para definir una oportunidad de negocio, relacione las ideas propuestas con éstos, marcando con una X las semejanzas en el cuadro N° 1
- ☒ Una vez establecidas las semejanzas en el cuadro N° 1, relacione éstas con los criterios necesarios para que una idea pueda generar en una empresa, presentados en el cuadro N° 2.

Cuadro N° 1

Oportunidad de negocio	Idea 1	Idea 2
Presenta cualidades de atracción y durabilidad		
Sucede en el momento propicio		
Genera un valor agregado para el consumidor		

Cuadro N° 2**Criterios**

Ideas	Innovadora o diferente	Ser algo que no haya sido hecho de la misma forma en el lugar donde se le quiere materializar	Ser realizado en la práctica	Oportunidad de ocupar un nicho de mercado
1-				
2-				

EJERCICIO 10

Una vez establecida la idea de negocio a desarrollar el participante deberá:

Objetivo: *Determinar las condiciones o restricciones de la idea de negocio a desarrollar.*

Instrucciones: Elabore un listado de restricciones o condiciones que tiene la idea de negocio a desarrollar. ¿Qué restricciones tiene la idea de negocio? ¿Qué restricciones le estoy imponiendo a la idea de negocio?

Restricciones Personales

Restricciones Económicas

Restricciones Materiales

III.6. La Toma de decisiones para fomentar la capacidad emprendedora

La palabra *Decido*, proveniente del latín, tiene dos significados. Significa decidir y también caer. Es por eso que a las plantas a las que se les caen las hojas en otoño se las denomina deciduas. La palabra fall (otoño) era originalmente "leaf fall" (caída de las hojas) y se utilizaba en lugar de autum (otoño) en el Siglo XV. La expresión "correr el riesgo" sugiere la importancia de ambos significados. La toma de decisiones equivocadas provoca el miedo a la caída.

La Toma de Decisiones es el proceso que consiste en escoger una entre varias opciones. Pablo Ríos (1999) explica que existen posibles escenarios al decidir:

- Situación de Certeza: Quien decide, contando con todos los datos relevantes, escoge aquella opción cuyas consecuencias le satisfacen más o considera más favorable.
- Situación de información parcial: Sólo se conoce la probabilidad de las situaciones resultantes. Es una decisión de riesgo
- Situación de incertidumbre: No se puede asignar probabilidades a las consecuencias de cada opción, la persona debe decidir entre acciones cuyo resultado ignora por completo. Se va sobre seguro.

La toma de decisiones requiere del pensamiento consciente. Las tomas de decisiones exitosas cuyas selecciones proveen satisfacciones que sobrepasan las insatisfacciones inherentes a la decisión.

Walker, K. y Torres, N. (1998) proponen los siguientes pasos para la toma de decisiones:

1. Reconocer el problema: Reconocer que existe un problema, algo tiene que ser cambiado.
2. Analizar el problema: Una vez que el problema ha sido identificado, se hace necesario conocer lo que lo está causando
 - ¿Qué crees que causa el problema?
 - ¿Dónde, cómo y qué está pasando?
 - ¿Con quién está pasando?
 - ¿Por qué está pasando?

3. Describa de manera específica el problema.
4. Considerar las metas: Considerar la o las metas que se desean alcanzar, estas metas están influenciadas por los valores de cada quien.
5. Buscar alternativas: Buscar tantas alternativas prácticas como sea posible. Revisar las alternativas en función de ¿cuánto tiempo, dinero, destrezas, energía u otros recursos necesarios se tiene para llevar a cabo la decisión? ¿alguna de las alternativas requiere de menos recursos?. Es importante comparar los beneficios esperados de tu elección.
4. Seleccionar la mejor alternativa: Después de analizar cada alternativa, seleccionar la mejor. Tomando en cuenta valores, metas y los recursos.
 - ¿Cuál alternativa resolverá el problema a largo plazo?
 - ¿Cuál alternativa es más realista al momento?
 - ¿Qué recursos tenemos? ¿Están accesibles?
 - ¿Tenemos el tiempo suficiente para implementar la alternativa?
 - ¿Cuál es el riesgo asociado a cada alternativa?
5. Pon tu decisión en acción: Una vez seleccionada la mejor alternativa, se debe poner la decisión en acción. Puede ser que muchas de las decisiones no resuelvan directamente un problema, sino que se debe tomar otras decisiones adicionales que se acerquen a la meta. Cada decisión es directamente dependiente de una escogencia anterior.
 - ¿Cómo la situación se verá cuando el problema sea resuelto?
 - ¿Qué pasos se han de tomar para la implementación de la mejor alternativa para resolver el problema?
 - ¿Qué sistemas o procesos deberían ser cambiados por una política o procedimientos?
 - ¿Cómo sabemos que los pasos se están llevando a cabo?
 - ¿Qué recursos se necesitan en términos de personas, facilidades y finanzas?
 - ¿Cuánto tiempo se necesita para implementar la alternativa?
 - ¿Para ello es necesario la creación de una agenda?
 - ¿Quiénes será responsable de asegurarse de la implementación del plan?
6. Acepta la responsabilidad: Una vez tomada la decisión, se debe aceptar la responsabilidad y las consecuencias de haberla tomado.
7. Evaluar resultados: El producto o resultado de la decisión tomada debe ser evaluado regularmente para determinar su efectividad:
 - -Observar que se estén dando lo esperado a través de la implementación.
 - -Cotejar que se esté llevando a cabo el itinerario o agenda programada
 - -Si el plan establecido no está dando los resultados esperados revisar el plan.

Rubin (1986) señaló que los siguientes factores obstruyen las decisiones inteligentes. Estos son:

- No estar en contacto con nuestros sentimientos
- Auto-duda- poca información o información incorrecta
- Exagerar el punto de vista personal
- El pensamiento mágico
- Evadir la toma de decisiones
- tomar decisiones apresuradas

- Postergar la toma de decisiones
- Tener instrucciones poco claras

III.6.1. Herramientas para estimular la Toma de decisiones propuestas por Edward de Bono (1981)

Esta técnica fue desarrollada por Edward de Bono, especialista en el tema de la creatividad desde la década de los sesenta. Permite arribar a decisiones conscientes y acertadas.

1. Propósitos, metas y objetivos: es tener claridad y precisión de lo que nos proponemos lograr. ¿qué metas tenemos? es pensar si los fines que perseguimos representan lo que deseamos.
2. Considerar todos los factores: es explorar los aspectos, elementos o componentes que intervienen en un resultado o producto.
3. Positivo, negativo, interesante: el análisis de lo positivo, negativo e interesante sirve para establecer lo ventajoso, eficaz, válido, conveniente y, lo desventajoso, perjudicial, nocivo, desfavorable de la de la toma de decisiones. Lo interesante, son aquellos aspectos que no son localizables ni en lo positivo ni en lo negativo.
4. Prioridades Básicas: es jerarquizar y establecer un orden de secuencia En el tiempo y la cantidad de recursos destinados a cada aspecto.
5. Consecuencias y secuelas: Nos permite analizar las consecuencias de una decisión, prever, anticipar, visualizar escenarios y actuar en función de lo más conveniente.
6. Alternativas, posibilidades y opciones: Es explorar otras posibilidades para ampliar las alternativas y opciones.
7. Otros puntos de vista: Es conocer e indagar otros puntos de vista sobre el mismo tópico para situarse en su lugar y reconocer las diversas formas de comprender la misma realidad.

III.6.2. Toma de decisiones en equipo

Desde el momento en que el equipo comienza a trabajar, deberá tomar un gran número de decisiones.. Si éste es un equipo productivo, muchas de sus decisiones serán tomadas por consenso.

Existen diversos medios por los cuales los miembros de los equipos pueden avanzar hacia el consenso. A continuación veamos algunos:

- Dar tiempo. Algunas veces el equipo necesitará varias reuniones para llegar a una decisión por consenso
- Utilizar métodos, tales como la lluvia de ideas, la redacción de listas, etc.

- Verificar con el equipo antes de continuar. Se debe llegar al consenso en varios puntos antes de continuar con el proceso.
- Escribir lo que se ha decidido y pegarlo en un espacio visible, para que todos lo vean. Esto pondrá en claro lo que el equipo ha acordado, proporcionará un registro de las decisiones, motivará a los individuos a respetar los acuerdos y conservará la atención y la energía de los miembros.
- Ayudar a que el equipo evite el pensamiento de grupo haciendo preguntas para estimular el pensamiento creativo. ¿Existen otras alternativas que debemos considerar? ¿Qué estamos pasando por alto? ¿Hemos tomado en consideración todas las consecuencias?

III.6.3. Técnicas para mejorar la toma de decisión grupal (Técnica Delphi)

Es una estrategia grupal donde sus miembros no se ven cara a cara en el proceso de toma de decisiones.

- Se selecciona a los participantes.
- Cada miembro recibe el problema básico a resolver.
- Cada miembro de forma individual hace comentarios, recomendaciones para solucionar el problema de forma anónima.
- Alguien delegado recoge la información de cada miembro, las transcribe y las reproduce.
- Cada miembro recibe copia de lo que escribieron los demás, sin conocer quién las escribió.
- Cada miembro ofrece retroalimentación al trabajo de los demás, escribe nuevas ideas y las vuelve a enviar a la persona designada.
- Se repite los dos pasos anteriores hasta que se logra consenso sobre la decisión a tomar.

III.6.4. La capacidad emprendedora y su relación con la Toma de decisiones

El emprendedor antes de actuar toma decisiones que le permiten obtener resultados pre-establecidos en sus metas. Para ello diseña planes consistentes y objetivos.

EJERCICIO 11

Objetivo: *Aplicar el proceso de toma de decisiones de Walker, K. y Torres, N. En la idea de negocio a desarrollar*

Etapas inicial

- ☒ El docente expone el tema

Etapas de desarrollo

- ☒ Se le pide a los participantes que conformen equipos de cinco integrantes
- ☒ A cada equipo se le hace entrega de varias ideas de negocio
- ☒ Cada equipo debe aplicar los pasos del proceso de toma de decisiones
- ☒ Un representante de cada equipo expone su proceso de toma de decisiones
- ☒ Se establece una discusión entre los equipos para comparar los procesos

Etapas de cierre

- ☒ Se escoge la decisión que los equipos consideren más adecuada para resolver el problema planteado.

EJERCICIO 12

Objetivo: *Aplicar la toma de decisiones por consenso*

Etapas inicial:

- ☒ Se le pide a los participantes que conformen equipos de cinco integrantes
- ☒ Escoja un tema cualquiera para la toma de decisión.
- ☒ Establezca el objetivo de la decisión. El equipo debe conocer cuál es el propósito de su decisión.

Etapas de desarrollo:

- ☒ Explique claramente los criterios que permitirán al equipo tomar una buena decisión. Enumere las cualidades o las características que debe tener la decisión para satisfacer la meta propuesta. Esto incluirá las limitaciones que proporcionará la decisión del grupo y que estándares de calidad deberá cumplir esta decisión.
- ☒ Proporcione información para que los integrantes determinen cuál es la mejor decisión.
- ☒ Realice una lluvia de ideas para las posibles opciones o soluciones. Debe asegurarse de que todos entienden el significado de cada opción
- ☒ Evalúe las opciones obtenidas de la lluvia de ideas con los criterios del equipo. El equipo debe analizar las opciones que parezcan ser las que mejor se adecuen a los criterios y evaluar entonces qué tan bien cumplen la lista de criterios “indispensables” del equipo. Esto puede trabajarse utilizando una matriz de decisión. Se hace una lista de los criterios en la columna vertical y enumera después las opciones en la parte superior de la columna, en forma horizontal. Se verifica si cada opción cumple con los criterios “indispensables”. Aquellas que no los cumplen son eliminados. Después se evalúa que tan bien se cumplen con los criterios “deseables” cada una de las opciones restantes. Se pueden usar escalas numéricas (por ejem, del 1 AL 5) para ayudar a que el equipo decida qué opciones parecen más fuertes que otras. La opción que mejor se adapte a los criterios del grupo, y por consiguiente al objetivo de la decisión , será la mejor. Si ninguna de las opciones cumple con los criterios del equipo, éste deberá revisar sus criterios o buscar otras opciones. El equipo puede combinar o alterar, las opciones hasta que se adapten a sus criterios.

Etapas de cierre:

- ☒ Tomen la decisión como un equipo. El equipo debe asegurarse de verificar que haya un consenso total antes de dar por hecho que todos apoyan la decisión. Si alguien tiene reservas, el equipo debe analizar por qué y tratar de encontrar la forma de disminuir o eliminar esas preocupaciones.

Parte IV: La experiencia concreta en el estímulo de la Capacidad Emprendedora en una institución de Educación Superior



En esta última parte del Manual, hemos querido presentar la experiencia institucional que se ha venido desarrollando en el seno de la Universidad Metropolitana con el apoyo del Instituto Internacional de Formación Empresarial (INFOEM), de manera que ésta pueda servir como referencia y quizás al mismo tiempo de reflexión sobre el “modo” en el que se puede avanzar hacia lo que podríamos denominar la construcción de un modelo académico para el estímulo de la capacidad emprendedora.

IV.1. Los antecedentes en el caso de Venezuela

Entre los antecedentes asociados a iniciativas de esta naturaleza en nuestro país, pueden mencionarse diversos esfuerzos que con distintos niveles de intensidad) y profundidad han procurado resultados en el ámbito de la creación de empresas, aunque con resultados aún incipientes. Tal vez sean varias las razones que expliquen este hecho; algunas imputables a factores de diseño, otras a los recursos necesarios para asegurar la sostenibilidad y desarrollo de estas iniciativas en el tiempo, y otras por externalidades como lo es el caso de la variable “cultural” y más específicamente la empresarial, en nuestra opinión, principal barrera hacia la multiplicación y adecuado desenvolvimiento de las iniciativas, y en consecuencia de sus resultados.

Es precisamente sobre esta última idea sobre la cual gravita la necesidad de construir en Venezuela, y probablemente en algunos otros países de la Subregión Andina, una propuesta innovadora que permita aliviar la carga de una visión centrada en el “empleo” y en la “distribución de riqueza” (dando por sentado que esta existe y es fuente material inagotable). Pero para ello, es menester un planteamiento robusto en torno a la configuración de estrategias y acciones concatenadas que permitan arribar al cambio cultural que debe producirse, incluso generacionalmente.

Tal es el caso de la orientación tomada a partir de 1998, cuando a través de la creación del Instituto Internacional de Formación Empresarial (INFOEM) y su inmediata vinculación estratégica con la Universidad Metropolitana (UNIMET), se logró iniciar el proceso de formulación de opciones estratégicas para el desarrollo del concepto Capacidad Emprendedora, que hasta ese momento solo existía de forma intuitiva o más bien por el deseo de lograrlo.

A este respecto, conviene señalar que desde el comienzo se comprendió que el esfuerzo inicial debía encaminarse a comprender las implicaciones de desarrollar este tema; por tal motivo, dentro de las primeras iniciativas en las cuales se enmarcan los antecedentes que dieron lugar a lo que se expone más adelante, encontramos la realización de dos eventos consecutivos para los

cuales se contó con los invalorable aportes del Dr. Joji Arai (Presiente del Japan Productivity Center) y del Dr. Louis J. Filion (Catedrático de la Escuela de Altos Estudios Económicos de Québec), quienes ofrecieron una óptica centrada en la valiosa experiencia, perspectivas e importantes reflexiones sobre esas premisas básicas y por ello definitivas, en cuanto a la orientación y el sello de lo que finalmente han desarrollado el INFOEM y la UNIMET en torno a la Capacidad Emprendedora.

El Programa de Estímulo a la Capacidad Emprendedora (PECE), el cual comentaremos en detalle más adelante, ha sido el hito a partir del cual la UNIMET, ha logrado avanzar primeramente en la incorporación de docentes y estudiantes (representantes emblemáticos de las futuras generaciones), hacia acciones que promueven, sensibilizan y desarrollan la Capacidad Emprendedora poniendo a prueba su know how en la operacionalización de un concepto altamente complejo y de alto grado de especialización, pero que indudablemente por los momentos resulta de considerable pertinencia para producir las respuestas requeridas por el entorno en materia de creación de nuevas y mejores empresas.

Por tanto se puede afirmar que existe un compromiso explícito por parte de la Universidad Metropolitana (reflejado en su misión) y del INFOEM, que los vincula hacia el DESCUBRIMIENTO de los procesos formales e informales de aprendizaje en empresarios y en emprendedores. Esto coloca el acento en lo señalado sobre la importancia de sensibilizar y estimular la vocación y el “oficio emprendedor” (L.J. Filion. FECHA), por cuanto se justifica pensar que lo fundamental en el proceso de creación de empresas es la conjugación de dos elementos de partida: el emprendedor (con sus competencias, motivaciones e intereses) y su idea de negocio (apuntalada en la formulación de una visión estratégica para su desarrollo).

El término “descubrimiento” arriba empleado, alude a una situación de experimentación y posterior sistematización frente a la escasa literatura producida localmente que reporte las experiencias, casos o investigaciones que en el país se hayan realizado sobre el tema; por ello se considera importante exponer una experiencia que en la práctica ha conducido a un proceso genuino y pionero en donde se ha ido aprendizaje del propio emprendimiento institucional, lo que sin duda representa una propuesta concreta en materia de sistemas de apoyo a la capacidad emprendedora que por su autenticidad, rigurosidad y consistencia es potencialmente replicable y/o transferible hacia otras instituciones públicas y privadas.

Pero veamos la referencia a algunas condiciones en las cuales se enmarca el proceso de creación de empresas en el país:

- *Más empresas y nuevos empresarios.* En Venezuela hay pocas empresas y empresarios, en comparación con otros países emergentes como Corea o España, por ejemplo. Adicionalmente, la crisis actual ha reducido por lo menos a la mitad el número de PyMEs en el último año. Como consecuencia de esto, de cada diez (10) integrantes de la fuerza de trabajo, más de seis (6) se hallan desocupados u ocupados como informales en la actualidad. Esto se conjuga con una desvalorización del rol emprendedor empresarial y de su aporte a la sociedad.
- *Importancia de la integración productiva y el fomento hacia la asociatividad.* Adicionalmente existe una estructura productiva desintegrada y desarticulada. Acompañando esta situación, los empresarios tienen una débil propensión a consorciarse, alternando la competencia y la colaboración con sus pares.

- *Oportunidades de mejora en el manejo de la información.* Por una parte existe un elevado celo por la información y, por lo tanto, una fuerte resistencia a compartirla con eventuales aliados, minando de este modo adicionalmente las potencialidades de asociatividad. Paralelamente a ello, existe una subestimación del valor de ésta; muchas PyME's no manejan información adecuada sobre el mercado en el que se compiten, mientras que el intercambio informal de conocimiento técnico entre clientes y proveedores y la incorporación de los aprendizajes derivados del flujo de información a la mejora de productos o procesos o a la relación con sus clientes no siempre sucede.
- *Horizonte inestable y preeminencia de la visión de corto plazo.* En el país se ha producido una situación de inestabilidad e incertidumbre generadas por la variabilidad de las políticas públicas, precariedad y pobre permanencia institucional, así como la endeble protección del marco jurídico. El efecto de estos fenómenos sobre el marco estructural para la toma de decisiones de inversión y producción, parece haber incidido en que los empresarios (y en especial los pequeños y medianos) muestren una marcada aversión al riesgo y un enfoque de corto plazo en los negocios (en general, situación similar se aprecia en los demás países de la Subregión Andina).

Esto impulsa a buscar una recuperación de las inversiones en el menor lapso posible, sacrificando incluso niveles de acumulación y reinversión que potenciarían su competitividad en el mediano y largo plazo.

- *Baja propensión a la innovación.* La innovación de sus productos y procesos, como forma de ganar mercado, no ha estado en el centro de la estrategia empresarial. Por el contrario, ha prevalecido el desarrollo de estrategias con escenarios estáticos, sin construir capacidades propias en la innovación y gestión tecnológica.
- *La nueva economía en el marco de la globalización.* Insistimos en este punto porque es imprescindible comprender que existe un nuevo enfoque para la creación y gestión de las empresas, al cual el proceso de globalización pone crecientemente como un requisito a cumplir para sobrevivir en el mercado ampliado. Una elevada flexibilidad frente a los cambios, la capacidad de acopiar, organizar y aplicar conocimiento en función de la innovación, la necesidad de consorciarse con sus pares y desarrollar juntos proveedores y clientes, son algunos requerimientos con los cuales deben cumplir tanto los nuevos emprendedores como las empresas existentes

Por todo lo expuesto, la conformación del modelo de “Industria de la Creación de Empresas” (ver anexo “A”) en Venezuela, exige poner en marcha elementos adicionales a los que pudieran suponerse necesarios en otro contexto. En particular, exige el desarrollo paralelo de un tejido productivo sano que permita al emprendedor insertarse en una red que le brinde oportunidades para su desarrollo. En otras palabras, el desarrollo de la capacidad emprendedora exige a su vez un apalancamiento de las PyME's existentes para su reformulación en función de los nuevos enfoques de gestión.

IV.2. El desarrollo de la Capacidad Emprendedora como parte de la estrategia integral de impulso a la creación de empresas



El desarrollo y multiplicación de la capacidad emprendedora es, por varias razones, un instrumento vital para el mejoramiento de la competitividad del país, al enfrentar tres fenómenos estructurales que caracterizan el contexto local: el desempleo, la informalidad creciente y el bajo número de empresas por habitante. Frente a ello, el estímulo y desarrollo de la capacidad emprendedora, ha de permitir combatir varias de estas situaciones estructurales a partir del surgimiento de nuevos empresarios y de la creación de nuevas empresas, favoreciendo incluso la generación de redes de micro y pequeñas empresas articuladas al aparato formal de la economía.

Esta situación debe encararse desde diversos escenarios, y uno de ellos es clave, la educación superior; en este ámbito concurren varios ingredientes esenciales para este fin, entre los cuales destaca la existencia de un capital humano que en términos generales puede reunir las siguientes características:

- a) Posibilidades de manejar esquemas de análisis sistemáticos y eventualmente rigurosos, como consecuencia de una formación en el empleo del método científico.
- b) Sensibilizado con la búsqueda de oportunidades frente a un panorama cada vez más comprometedor desde el punto de vista del crecimiento personal y profesional.
- c) Con posibilidades de tener menos afianzados paradigmas que obstaculicen la innovación, la creatividad, el uso de las tecnologías e incluso el manejo del riesgo o incertidumbre.

Ahora bien, para que las instituciones de Educación Superior aprovechen estas condiciones se requiere a su vez de una transformación de los programas, contenidos y metodologías de “formación profesional con vocación emprendedora”, y en lo fundamental, de las capacidades institucionales que permitan llevar esto a buen término. Este aspecto se vuelve estratégico, pues sin el mismo puede desperdiciarse la inversión en recursos públicos y privados destinados a la promoción de empresas y el mejoramiento competitivo general.

La especificidad de la nueva formación queda de manifiesto al comparar los enfoques de formación predominantes en el modelo tradicional y el emergente. Veamos lo siguiente:

El paradigma de educación y formación en mercado cerrado. En un contexto como el descrito para una economía en la que las principales decisiones de inversión y producción son inducidas directamente por el Estado, se requerían ciertas actividades y funciones específicas por parte de los empresarios.

En primer lugar debe señalarse que existía una clara necesidad de trabajar en un marco de referencia establecido para las decisiones básicas, centrándose la labor en la gestión de procesos que asumen como datos ciertos los parámetros del entorno (reglas preexistentes), antes que en el diseño de procesos que tengan como premisa una visión alternativa de dicho entorno y la “importancia de crear nuevas reglas”.

La clave en este sentido era adaptarse a los cambios, antes que convertirse en el iniciador de dichos cambios. Más aún, la gran decisión estratégica estaba en detectar las opciones de participación en el reparto de la renta petrolera antes que en la generación de opciones de creación de valor. Frente a ello, era más importante trabajar en el uso efectivo y eficiente de los recursos para alcanzar metas y objetivos, que establecer una visión y unos objetivos por sí mismo para luego ir tras la consecución de los recursos.

Basado en estos supuestos, puede llegarse fácilmente a la conclusión que la educación requerida por tales empresarios se aproximaba más a la de un gerente que a la del paradigma de un empresario propiamente dicho, en tanto se trataba más de la administración de un espacio de opciones ya definido por otra instancia, que de la formulación creativa de dicho espacio. El know-how en la administración de recursos, el desarrollo individual con énfasis en la adaptabilidad y la incorporación de modelos que conducían a reglas abstractas generales, eran elementos claves de la formación, donde dentro de la búsqueda del desarrollo de ambos hemisferios cerebrales tenían, un mayor énfasis el izquierdo (pensamiento analítico).

El resultado de esta situación en el ámbito institucional de la educación y formación, fue la multiplicación de un modelo de formación que daba prioridad a aspectos gerenciales sobre los específicos empresariales, en tanto aquellos respondían mejor a los requerimientos que se desprendían del contexto modelado por el Estado paternalista.

La respuesta de las universidades y de los institutos de Educación Superior especializada fue, y en general aún lo es, una oferta de formación y educación orientada a satisfacer la demanda de este tipo de formación de empresario - gerente que estaba formulando y requiriendo el sistema como un todo. La creación de un conjunto de programas de especialización y maestrías, fundamentalmente, ha contribuido con notable éxito en muchos casos a satisfacer esas necesidades gerenciales (y las acepciones empresariales hasta ese momento) del modelo en vigencia.

El paradigma de educación y formación de cara al futuro. Como resultado del cambio hacia una economía de mercado abierto, cada vez más se requerirá un perfil de empresario - emprendedor altamente diferenciado del gerente tradicional. La necesidad de fijar una visión propia y unos objetivos para iniciar los cambios, antes que adaptarse a ellos, suponen una actitud preactiva. Se requiere un empresario emprendedor capaz de diseñar a partir de visiones alternativas del entorno, antes que adaptarse a una ya dada, lo cual requiere de una alta imaginación y creatividad. El concepto de empresario - emprendedor toma una dimensión creciente, frente al administrador - gerente que había sido el arquetipo durante varias décadas.

Una formación que responda a este perfil emergente en el país, constituye sin duda una propuesta novedosa y fuertemente diferenciada de la oferta educativa previa. Es este un aspecto que debe comprenderse plenamente si es que se quiere asumir con éxito las oportunidades que este nuevo medio ambiente plantea para el diseño de políticas de fomento productivo en general, y para los organismos encargados de la formación empresarial en particular.

La cultura del liderazgo, centrada en la progresión individual y un fuerte know-how en la definición de los contextos que le darán su lugar en el mercado, son elementos centrales de la nueva formación para el empresario emprendedor. Los modelos que conducen a reglas abstractas generales, ceden paso a modelos que conducen a aplicaciones concretas específicas y al desarrollo

individual con énfasis en la perseverancia. El desarrollo de ambos hemisferios cerebrales, con énfasis en el derecho, son objetivos de una educación que debe rescatar a la intuición, la creatividad y la diferenciación como aspectos claves de un emprendedor exitoso. Algunas características a incentivar en su desarrollo son

- Tenacidad.
- Capacidad para tolerar la incertidumbre.
- Internalización del riesgo como parte constitutiva de la actividad.
- Intuición e imaginación.
- Diferenciación.
- Visionario.
- Líder.
- Patrones propios de aprendizaje.

En cuanto al contenido y metodologías de formación, constituyen también elementos específicos y diferenciados, requiriendo mucho más que el maquillaje y cambio de nombre de un programa de formación gerencial tradicional. Incluso, es importante considerar y admitir, que se debe avanzar en el diseño de mecanismos novedosos (no restringidos al ámbito del aula), que permitan desplegar procesos de educación y formación consistentes con estos nuevos enfoques. Algunas características que deben estar presentes en la formación del empresario - emprendedor son las siguientes:

- ◆ Actividades concretas y prácticas, orientadas a la resolución de problemas reales.
- ◆ Utilización de material aplicable una vez concluido el curso.
- ◆ Identificación por parte de los participantes de lo que desean aprender y el marco en el cual quieren hacerlo.
- ◆ Uso de estrategias multi – instruccionales.
- ◆ Interacción con empresarios reales a través de casos de estudio, videos, charlas y trabajo de campo.
- ◆ Seguimiento personalizado del aprendizaje
- ◆ Horarios y tiempos de dedicación relativamente cortos y adaptados a la disponibilidad de tiempo de los participantes.

Un aspecto esencial a comprender, según L. J. Filion, es que las organizaciones que crean los empresarios son un resultado de su interpretación de lo que ocurre en un sector particular, su conocimiento de un mercado específico, del desarrollo de un producto o de un proceso que lo llevan a concebir y vender algo diferente. Este es un enfoque diferente al expuesto por otro importante autor en el tema William K. Bolton, quien propone considerar la diferencia entre quiénes generan las ideas y quiénes tienen la habilidad de ponerlas en práctica.

Si bien, son visiones que pueden aproximarse al diseño de procesos para la creación de empresas, a efectos de la experiencia que más adelante se expone en detalle, ha tenido mayor pertinencia y aplicabilidad el enfoque de L. J. Filion por tratarse de un modelo centrado en el aprender – haciendo, lo que sin duda ofrece mayores posibilidades ante la necesidad de transformación profunda del entorno empresarial y universitario.

Ello debe llevar a comprender varios aspectos claves del nuevo proceso de formación:

✦ El conocimiento requerido es un conocimiento concreto, surgido de la práctica y situaciones reales, que es sistematizado y conceptualizado para convertirse en un instrumento de formación. Sin abandonar la rigurosidad y sistematicidad que deben caracterizar el diseño y despliegue de un proceso de formación, ciertamente es mucho más que conocimiento académico, en tanto provee el "know-how" de los procesos reales que aquél siempre ha tenido dificultades para reproducir y, lo que es peor, para transformarlo.

✦ La adaptación de los programas de formación va más allá del cambio de programas y de contenidos; debe concentrarse en el desarrollo del control interno del participante (autonomía, autoconfianza, perseverancia, liderazgo y flexibilidad) y de un know-how, en lugar de la simple adquisición de conocimientos.

✦ Los casos y metodologías a desarrollar para la transmisión del conocimiento deben preparar a los participantes para jugar el rol que desempeñarán como empresarios. Actividades tales como definir situaciones en condiciones de incertidumbre, identificar oportunidades, mercados y objetivos e imaginar y dar vida a organizaciones, deben ser simuladas y reproducidas en la metodología de formación.

✦ El perfil de los instructores que asuma el reto de esta formación, también va más allá de lo académico. Debe garantizarse el componente indispensable de conocimiento profundo y vivencial de los procesos de los que se instruye, tanto para la elaboración de los contenidos y metodologías, como para el dictado de la formación. Empresarios y consultores con una amplia experiencia de campo pueden asegurar aquí el know how que el claustro universitario no garantiza en la actualidad. Una articulación del conocimiento de ambas dimensiones, indispensable para construir el campo distinto y novedoso de la formación empresarial, se hace necesaria para responder a las nuevas necesidades. En todo caso, asumir la promoción de la CAPACIDAD EMPRENDEDORA, plantea un reto específico al que debe responderse en los diversos planes de conformación de la cultura del Emprendedor, de sus aptitudes, pero también de sus actitudes.

IV.3. La UNIMET: hacia un modelo de universidad emprendedora

La UNIVERSIDAD METROPOLITANA fue gestada a finales de la década de los 60' y principios de los 70', por personeros destacados del sector empresarial venezolano liderados por Eugenio Mendoza. Se conforma una estructura que al decir del Prof. Xavier Figarella (Director de Relaciones Educativas Universidad – Empresa), aseguraba la vinculación con las necesidades del sector empresarial y sin lugar a dudas puede señalarse que así se sienta la base para el diseño de una formación con clara orientación gerencial, en especial dirigida al campo de las grandes empresas.

La UNIMET desde su fundación gana un sólido prestigio, y a mediados de los 90', comienza a sentir la necesidad de reorientar su rumbo y plantear opciones de desarrollo distintas a las de ese entonces, al tener en cuenta las dificultades de inserción laboral del creciente número de egresados de las instituciones de Educación Superior, y considerar que no prestarle atención a este hecho significaba obviar una



situación que estaba y está desfigurando cualquier imagen positiva de nuestra sociedad a mediano y largo plazo, y por ende afectando la misma razón de ser de la propia institución universitaria y en consecuencia de la propia UNIMET.

En nuestro país, como en el resto de las economías latinoamericanas, las grandes empresas o industrias ubicadas en sectores con un historial aceptable de contratación de capital humano, han visto descender progresivamente sus nóminas e índices de capacidad de contratación; según De La Garza (1999) esta situación se puede atribuir en buena medida a la inestabilidad de las economías nacionales que se suman a las ya exigentes condiciones de competencia y eficiencia productiva a la que son sometidas, lo que resulta en acciones en ocasiones drásticas de reducción de gastos para garantizar su viabilidad en el tiempo.

Según cifras oficiales de 1998, (pero que constituyen unos elementos partes de una clara tendencia desde mediados de los 80) comentadas por Páez (2003), en Venezuela entre el 50% y 53% de la Fuerza de Trabajo (calculada aproximadamente en 11 millones de venezolanos), conforma la economía informal y el desempleo está próximo al 15% ó 16%. Si a esto le sumamos un hecho reciente y constatado, que desde la propia universidad hemos presenciado la dificultad de nuestros futuros egresados en desarrollar prácticas o pasantías, como complemento a la formación académica, la presunción que se tiene de unos cuantos años para acá se ha convertido ahora en dato: necesitamos promover la creación de nuevas empresas y para ello, tanto a) la formación de profesionales con espíritu emprendedor, sensibilizado con la actividad empresarial, como b) el interés por desarrollar el actual tejido empresarial, son la respuesta institucional sobre la cual estamos construyendo la propuesta educativa de la UNIMET.

Frente a este panorama, en la UNIMET no solamente se opta por un “proceso de cambio” en el que se enmarca su propuesta educativa, sino que viene a ser la respuesta sobre la cual se han venido construyendo capacidades y desarrollando iniciativas desde 1995, momento en el cual decidió incluir además en su misión el concepto de capacidad emprendedora, enunciándola así:

“Formar profesionales reconocidos por su alto nivel ético, sólida formación integral, por su capacidad emprendedora, de liderazgo y de trabajo en equipo, con dominio de al menos un segundo idioma, y comprometidos con el desarrollo del sector productivo y de la sociedad en general”.

En otras palabras, ese cambio de misión se correspondía con la necesidad de pautar un cambio en la formación, para lo cual necesitaba nuevas capacidades, y frente a lo cual se tenían que construir opciones valederas.

IV.4. Las iniciativas que se produjeron. Hitos en la nueva dirección

El primer paso en esa dirección, fue crear la Dirección de Relaciones Educativas Universidad y Empresa (Sector Productivo), asumiéndose un nuevo modelo de vinculación con las empresas a través de la consultoría integral (ver figura 1). Pero este rumbo no fue inmediato. A este modelo se llegó como parte de una decisión estratégica de vincularse a las PyME's, en lugar de mantener solamente el tradicional vínculo a las grandes corporaciones, y por la decisión de tender puentes y establecer relaciones con instituciones vinculadas a las PyME's (como SOGAMPI, PROGRAMA



BOLÍVAR, INSOTEV, CONINDUSTRIA, FIM PRODUCTIVIDAD y vincularse al naciente Programa CONINPYME de asistencia integral a las PyME's, financiado por el BID).

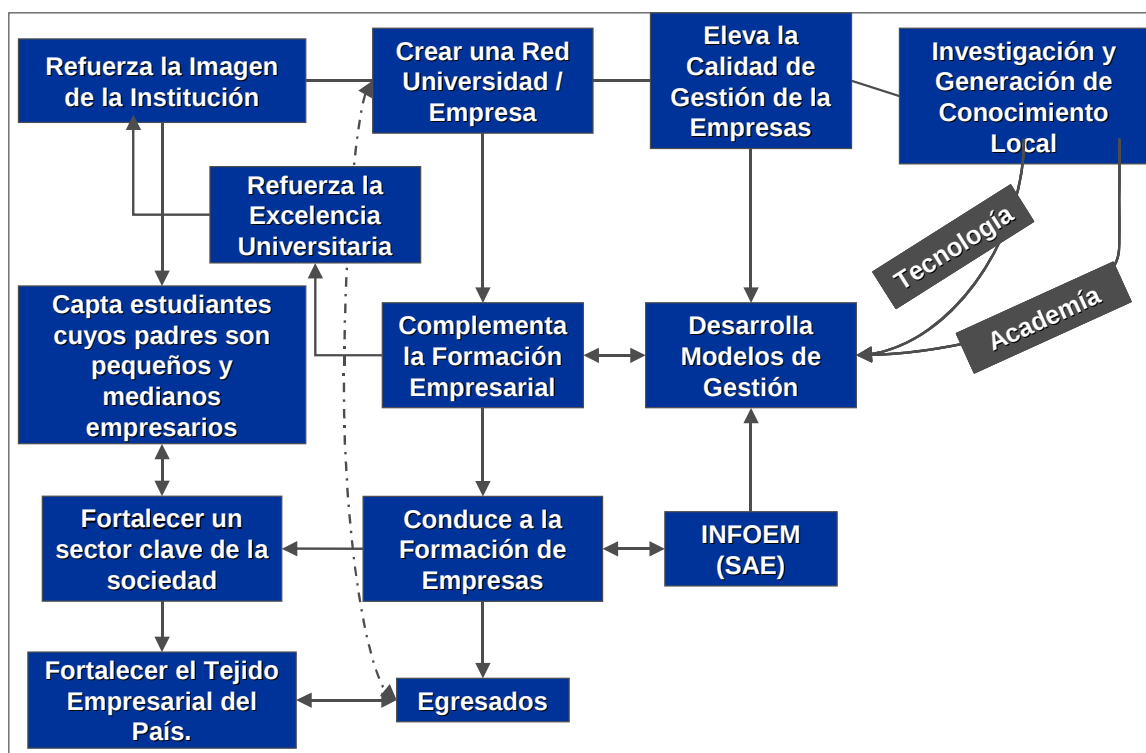


Figura 1: Modelo de Vinculación Universidad – Empresas a partir de los Programas de Consultoría Integral. / Fuente: Elaboración propia

Precisamente para ese momento (1998-1999) ya se habían dado los pasos para concretar la fundación del Instituto Internacional de Formación Empresarial -INFOEM. Pasando incluso por la incorporación del responsable de dicha dependencia, hoy Dirección de Relaciones Educativas Universidad y Sector Productivo, por un proceso dirigido de Formación en Consultoría Integral en Calidad y Productividad para PyMEs, dictado en el marco del propio Programa CONINPYME.

Una breve enumeración de los principales hitos del accionar de la UNIMET, lo podemos sintetizar así:

a. Acciones institucionales

- ◆ Creación, en colaboración con el Ministerio de Industria y Comercio, el Programa Bolívar, CONINDUSTRIA y FEDEINDUSTRIA del Instituto Internacional de Formación Empresarial (INFOEM).
- ◆ Participación en la conceptualización y desarrollo del Programa de Estímulo a la Capacidad Emprendedora – PECE.

- ◆ Convenio institucional con INSOTEV para el dictado de la asignatura Formación de Empresas y Desarrollo de la Capacidad Emprendedora.
- ◆ Convenio de Doctorado con la Universidad de Almería – España.
- ◆ Desarrollo y participación en múltiples iniciativas de vinculación con las instituciones de representación y apoyo a las PyMEs.

b. Actividades académicas

- ◆ Incorporación de la asignatura Desarrollo de Competencias I y II dentro del Ciclo Básico Común, a partir de 1998.
- ◆ Dictado del Curso de Formación de Empresas, formando parte del Área de Concentración en Administración y Gerencia (a la fecha 3 ediciones y más de 70 estudiantes formados).
- ◆ Desarrollo de Talleres de Desarrollo de Habilidades de Consultoría Junior para PyMEs (cinco a la fecha), a cargo de INFOEM, incluyendo su intervención tutorada en un grupo de PyMEs (a la fecha 3 programas y mas de 40 empresas involucradas).
- ◆ Actividades de presentación de casos exitosos de PyMEs.
- ◆ Participación en consorcio para la formación de consultores integrales para PyMEs, en conjunto con FIM PRODUCTIVIDAD y la Escuela Universitaria de Negocios de Europa, la ESEUNE de Bilbao (a la fecha 3 programas desarrollados, mas de 50 consultores formados y más de 20 empresas PyMEs atendidas).
- ◆ Participación en conjunto con el INFOEM en el Programa de Asistencia Integral a la PyME auspiciado y financiado por la CAF.
- ◆ Actividades de estímulo a la innovación a través de un convenio con el programa EUREKA.
- ◆ Dictado de talleres de habilidades empresariales y de motivación al logro empresarial. Coparticipación con el Decanato de Desarrollo Académico y el INFOEM, de programas de formación en consultoría integral y Desarrollo de Capacidad Emprendedoras en los Profesores (aproximadamente un 40% de la planta profesoral de dedicación a tiempo completo).
- ◆ Encuentros con emprendedores exitosos.

Este conjunto de actividades ha significado un avance importante en la estrategia de adecuar la oferta de educación a la nueva realidad y, en particular, a la demanda de formación de empresarios - emprendedores. La definición de objetivos, programas y recursos específicos para esta área y el establecimiento de vínculos con instituciones externas para llevar adelante las actividades, han constituido asimismo acciones correctas en la dirección adecuada a juzgar por el curso de los resultados obtenidos.

IV.5. La experiencia de Formación del INFOEM

El Vicerrector Académico de la UNIMET, Dr. José Roberto Bello ha señalado en reiteradas oportunidades lo siguiente: “El Instituto Internacional de Formación Empresarial, INFOEM, representa para la Universidad Metropolitana una interfaz, un instrumento de intermediación ente la actividad académica y los requerimientos del sector productivo. En efecto, creado mediante acuerdo entre la Universidad Metropolitana, CONINDUSTRIA, FEDEINDUSTRIA, el Programa Bolívar y el apoyo del Ministerio para la Producción y el Comercio, el INFOEM representa el medio para lograr a menores costos el desarrollo de capacidad consultora y emprendedora en la Universidad y en sus graduados”.

Desde esta visión, el INFOEM focaliza su gestión en el campo de la formación empresarial y en el diseño de estrategias, programas y subprogramas para el desarrollo de la capacidad emprendedora con énfasis en las PyMEs. La gestión del INFOEM se apoya en los recursos humanos de la Universidad y a la vez, el INFOEM es un recurso, conformado, estructurado y organizado para ejercer sus actividades en armonía con los requerimientos del sector empresarial.

Un acuerdo entre FIM-Productividad e INFOEM, permite una operación diferenciada y a la vez compartida, que se traduce en una sinergia de competencias y de recursos de ambas organizaciones y de la Universidad, de todo lo cual cabe esperar, con razonable optimismo, lo siguiente:

- ☒ La gestión de INFOEM financiada con la participación de los recursos que tal gestión genera.
- ☒ La potenciación de las competencias de los entes asociados mediante la utilización compartida de recursos humanos, organizacionales y físicos.
- ☒ El impulso de la capacidad emprendedora y de la capacidad de consultoría.
- ☒ La sistematización de conocimientos en el campo del “emprendimiento y la consultoría” y la creación de capacidad al interior de la Universidad.
- ☒ La presencia en la Universidad de un organismo idóneo de intermediación con el sector productivo de las pequeñas y medianas empresas.
- ☒ La corresponsabilidad del INFOEM (y de FIM-Productividad), junto a las empresas “casos de estudio” en la preparación de nuestros estudiantes, y en el desarrollo en ellos de capacidades para diagnosticar empresas y para emprender.
- ☒ Finalmente, la presencia del INFOEM permite aportar como ya se señaló (a través de la experticia recogida por FIM Productividad durante 20 años en procesos de diagnóstico y asistencia a cientos de empresas en el país y la Subregión), el know how requerido para la construcción y adaptación de una capacidad institucional adecuada a los requerimientos específicos de la formación empresarial en Venezuela.

IV.6. La Formación de Formadores para el Desarrollo de Capacidad Emprendedora

Si algo resalta de lo expuesto, es que el cambio propuesto ha sido asumido en la UNIMET como un proceso sustantivo y no como un mero conjunto de acciones adjetivas y accesorias. Ello se expresa claramente en la identificación de acciones claves para construir la capacidad de la Universidad para cumplir con el reto planteado.

Así, luego de una exploración inicial de recursos internos de la UNIMET, se resolvió desechar la opción de crear una Unidad o Departamento que se abrogara la exclusividad de la tarea de Desarrollar Capacidad Emprendedora. Se asumió que la Universidad no tenía las capacidades internas *per se* y mediante las acciones que cristalizaron en la creación del INFOEM y el conjunto de asociaciones estratégicas con instituciones de apoyo a las PYMES, se abordó la tarea.

Se propuso la formación de profesores, no sólo para formar una base coherente y homogénea de herramental conceptual para el despliegue del Programa, sino para generar una conciencia de la utilidad y calidad del “know how” transferido; conciencia que pudiera ser transmitida a otros grupos de docentes dentro de la propia universidad. La articulación en la formación propuesta de aspectos conceptuales y de intervención directa en empresas, debía mostrar la oportunidad de formar nuevas capacidades de respuesta y oportunidades individuales de desempeño profesional, además de una fuente permanente de actualización y mejoramiento; mas aún se asumió la magnitud de cambio profundo en el rol tradicional del profesorado frente al que se requiere para desarrollar las capacidades emprendedoras.

Desde el inicio se hizo hincapié en que estos programas de formación continuarían en el futuro, ampliando el acceso de los profesores de la UNIMET al mismo, independientemente de que fuesen de dedicación exclusiva o no. Paralelo a este esfuerzo, se procedió a la revisión del REGLAMENTO SOBRE LA DISTRIBUCIÓN DE INGRESOS PARA LA UNIVERSIDAD METROPOLITANA GENERADOS POR SU PERSONAL DOCENTE Y TÉCNICO, y a través de éste a establecer nuevas pautas que incentivan y regulan la participación de estos en actividades complementarias a la docencia, generadoras de beneficios económicos.

IV.7. El Programa de Estímulo a la Capacidad Emprendedora



La concatenación de actividades que progresivamente han ido permeando “el que hacer” educativo de la universidad, ha estado dirigida en función del PECE. Este ha sido un programa concebido por el INFOEM a solicitud de la UNIMET, como conjunto organizado de ideas y acciones modulares que constituyen la base filosófica de la propuesta que integra formación profesional y capacidad emprendedora.

En particular, el desarrollo del Programa de Promoción y Estimulo a la Capacidad Emprendedora a partir del período 1999-2000, ha supuesto la organización de las actividades previamente desarrolladas y su articulación en un programa general, con una orientación específica y guiado por cuatro líneas de acción que son:

a. Sensibilización hacia el emprendimiento. Procura desarrollar conciencia acerca de ciertos temas básicos (tales como el significado de empresa, como funciona, concepto de empresario, etc.), a través de el diseño y la inclusión organizada de ejemplos, temas, módulos, juegos, entre otros elementos, en programas de materias de Pregrado y postgrado actualmente en vigencia, o en otros cursos nuevos.

b. Desarrollo del "espíritu emprendedor". El propósito es adelantar, a través del dictado de cursos específicos, un apoyo que permita el desarrollo de las capacidades emprendedoras a través de una estrategia de “aprender haciendo”. Se procura como objetivo el desarrollo de una idea, incluyendo el diseño del producto, establecimiento del proceso y puesta en marcha de la empresa, evaluando sus posibilidades de ejecución.

Ello incluye la detección de oportunidades y/o desarrollo de ideas de negocio que permitan ocupar nichos de mercado. Esto puede significar tanto la creación de nuevos productos y servicios como el mejoramiento de los ya existentes. Esta línea debe servir para reforzar las actividades de formación, así como las del centro de servicios.

c. Servicio de Atención al Emprendedor. Se orienta a desarrollar capacidades de consulta y asesoría desde la universidad y hacia la universidad, que puedan ser utilizadas por el emprendedor universitario. El objetivo es crear una unidad desde la cual se pueda desarrollar una metodología que de manera eficaz permita abordar el desarrollo de la capacidad emprendedora y la maduración de ideas de negocio, hasta arribar a los elementos que conforman el plan de negocio o propuesta de empresa debidamente formulada para su incubación.

d. Promoción de la Cultura Emprendedora. Con esta línea de acción se busca identificar, documentar y organizar experiencias de emprendimiento que puedan servir de referencia y modelo para otras iniciativas y para la construcción de casos de estudio a ser utilizados en las actividades de formación, tanto en los cursos propiamente de formación de emprendedores, como en los programas a ser desarrollados en la universidad. Una forma de adelantar esto puede ser el establecimiento de un "banco de modelaje", con el objeto de sistematizar, documentar y presentar casos de emprendimientos de egresados de la UNMET, con el objeto de difundirlos entre los estudiantes.

A continuación (figura 2) se ilustra el esquema conceptual del PECE.

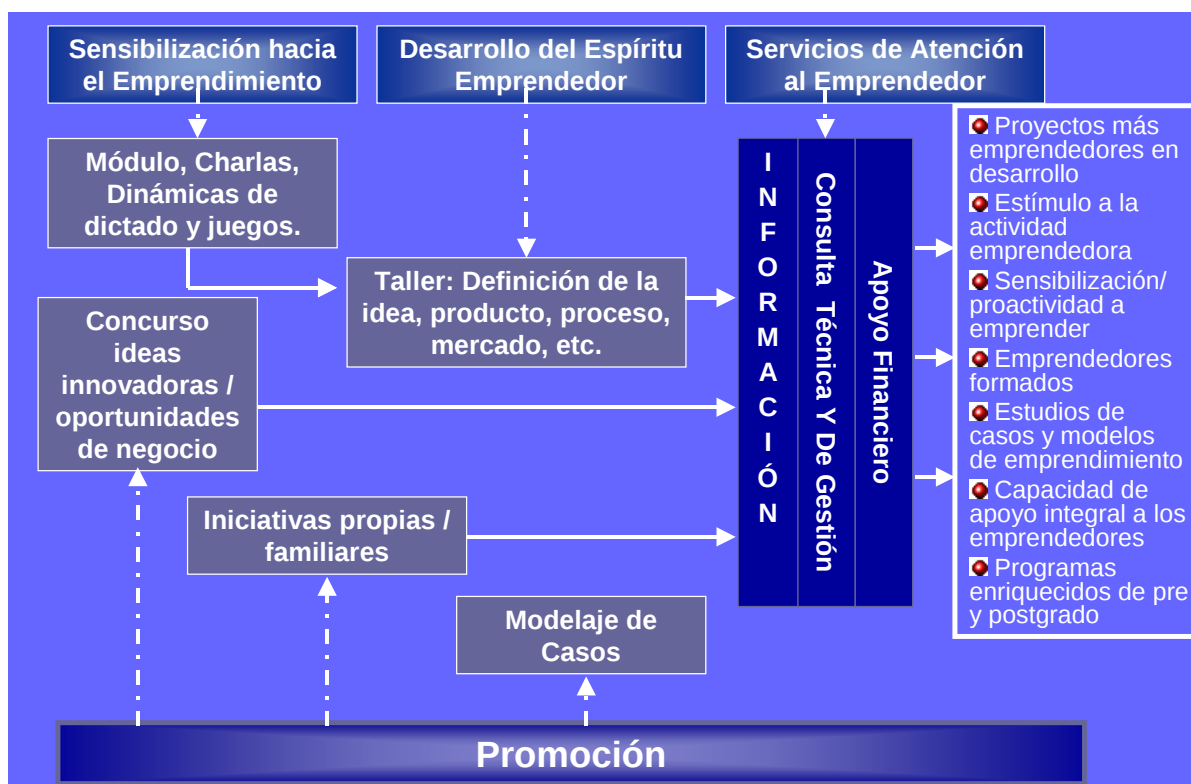


Figura 2: Esquema del Programa de Estímulo a la Capacidad Emprendedora de la UNIMET. Fuente: Elaboración propia.

Sin duda, los esfuerzos previos adelantados por la universidad a través de la Dirección de Relaciones Educativas Universidad - Empresa, es concordante con un esfuerzo paralelo dirigido a transformar el paradigma universitario de “enseñar” al de “facilitar el aprendizaje”, desarrollar competencias y no solo transmitir un saber tal y como lo expresa la Dirección del Área Inicial Común a través de su asignatura “Desarrollo de Competencias I y II”, y cuya orientación se puede advertir en las partes anteriores de este Manual. Ante esto, la incorporación del INFOEM significó el aporte estratégico que reforzó la conexión con el sector productivo de las PyMEs, al tiempo que permitió la organicidad de los procesos y acciones dirigidas al fomento de la capacidad emprendedora y la formación empresarial.

Con las acciones desplegadas por el INFOEM y la UNIMET a través del PECE, y la maduración del SAE, ha sido posible canalizar el esfuerzo de incentivar y posteriormente apoyar experiencias emprendedoras en el campo de la formación de empresas, formuladas o propiciadas por estudiantes, docentes e incluso familiares de los miembros de la propia comunidad universitaria.

Así mismo ha sido posible tejer una respuesta creativa, a la necesidad de dar un resultado integral, y sin descuidar la necesaria especialización a las necesidades que se han ido planteando en el desarrollo del proceso de cambio de la UNIMET, y sentar las bases para una estructuración de la demanda ulterior del SAE.

Al considerar las implicaciones de una estrategia de capacidad emprendedora exitosa, consideramos que es posible proponer algunos objetivos simultáneos que permitan avanzar en una eventual reproducción de la experiencia, por ejemplo:

- ☒ Estructuración de la demanda para los servicios del Servicio de Atención al Emprendedor en la universidad.
- ☒ Promoción y asistencia para el desarrollo del emprendedor y su negocio simultáneamente.
- ☒ Énfasis en la creación de valor y la innovación en los nuevos emprendimientos, como centro de un nuevo paradigma.
- ☒ Promoción y asistencia para el emprendimiento asociado.
- ☒ Asistencia para el desarrollo competitivo del tejido empresarial actual.

Esta multiplicidad de acciones demanda más actores que el SAE. De hecho, en el caso del desarrollo del mecanismo de Preincubación SAE en el INFOEM, ha sido necesaria la articulación de la formación directa de los emprendedores y de los agentes multiplicadores en la UNIMET, con la asistencia al tejido productivo del entorno a través de la vinculación con FIM Productividad.

Actores \ Acciones	SAE	INFOEM	UNIMET	FIM PRODUCTIVIDAD
Estructuración de la demanda				
Promoción y asistencia para el desarrollo del emprendedor y su negocio				
Énfasis en la creación de valor y la innovación en los nuevos emprendimientos				
Promoción y asistencia para el emprendimiento asociado				
Asistencia para el desarrollo competitivo del tejido empresarial actual				

Es necesario resaltar, que esta respuesta ha sido específica a la particularidad de los actores mencionados, en particular a la de la UNIMET que no dispone de amplias posibilidades para la Investigación Básica, ni Aplicada, y en la que por tanto no existían los *desideratum* de partida de optar por una especialización del mecanismo hacia un tipo predefinido de empresas (como es el caso de las empresas de Base Tecnológica).

Ello no obsta, para que sigamos postulando que a futuro, vemos el énfasis de nuestro esfuerzo hacia la incubación de empresas de gestión del conocimiento, y dentro de estas específicamente en áreas de tecnología educativa y desarrollo de software. En todo caso, iniciativas como la reciente experiencia del “Taller sobre Creación de Empresas y Programas Generadores de Ingresos”, desde luego permitirán avanzar en la combinación de capacidades de los profesores y estudiantes con el fin de ir logrando cause en la promoción de este tipo de empresas.

IV.8. Balance y resultados en la experiencia UNIMET – INFOEM / SAE

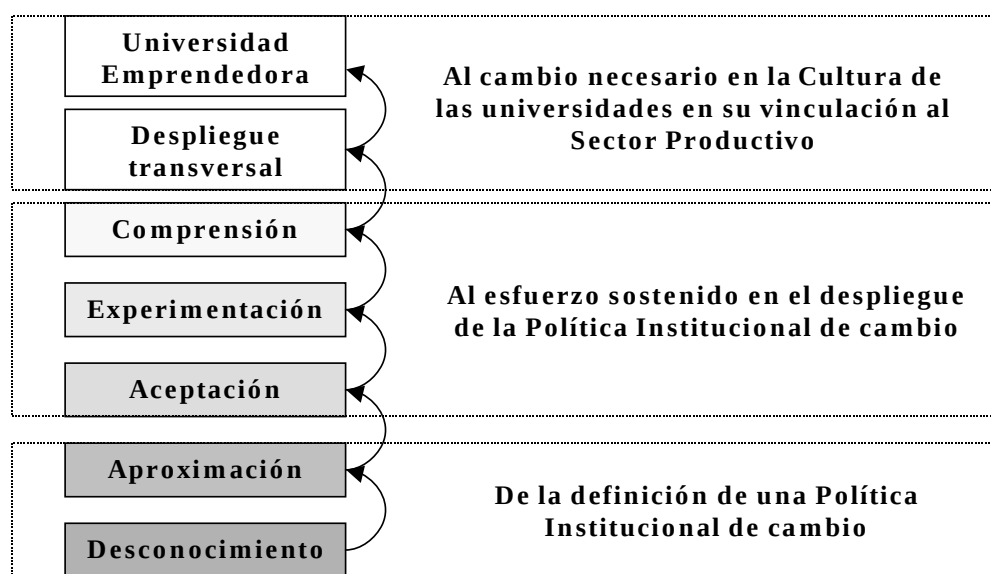
Consideramos una fortaleza la experiencia acumulada en este tema, entre otras cosas porque los resultados en cuanto a la receptividad y demanda del SAE, contribuye con la consolidación de un perfil mucho más integral del egresado y del propio docente.

La universidad como institución educativa de excelencia, formadora de profesionales integrales y con capacidades para emprender, ha ido tomando conciencia de su papel en la generación de conocimiento y de fórmulas para el fomento a la actividad emprendedora en áreas prioritarias mediante proyectos auto-sostenibles. Podríamos señalar, con base en la experiencia transitada que el proceso de incorporación gradual de la cultura emprendedora, se expresa de la siguiente manera:

Hasta ahora la clave, una vez definida la política, ha sido desplegar acciones con sentido experimental, es decir, diseñando “prototipos” (líneas de acción y actividades) que posteriormente son evaluadas y afinadas en función de los resultados. Prueba de ello es el tránsito de los proyectos empresariales individuales, a los colectivos y esto en función de la dependencia para la cual labora (Dirección, Escuela, Facultad o Departamento), próximo evento a desarrollar.

IV.9. A modo de conclusión

Ya hemos señalado que el presente modelo de Desarrollo de Capacidad Emprendedora se desarrolla en un contexto particular, distinguido por algunos aspectos estructurales y otros coyunturales que inciden especialmente en el desarrollo de una propuesta de preincubación de empresas y formación de capacidad emprendedora. Estos pueden resumirse en los siguientes aspectos:



Con relación al entorno:

- ✍ Existe en Venezuela un déficit de empresas como proporción en el número de habitantes, situación agravada por la crisis del último año que ha producido la desaparición de miles de establecimientos.

- ✍ Existe entonces la necesidad de promover la aparición de nuevas empresas y empresarios que contribuyan a fortalecer un tejido empresarial débil y desarticulado.
- ✍ Esta necesidad implica que la actividad de un Servicio de Atención al Emprendedor (SAE), debe orientarse a un desarrollo de la capacidad emprendedora tanto hacia emprendimientos con fuerte componente de nuevas tecnologías de Información, como hacia otros más convencionales, siempre que se presenten un enfoque innovador del negocio.
- ✍ El desarrollo de un tejido empresarial robusto es un requisito fundamental para generar una masa crítica que provea un mercado suficiente para las empresas innovadoras y fundamentalmente las basadas en NTI.
- ✍ El desarrollo del SAE se ha dado en un contexto donde a la crisis productiva desatada en el último año deben agregarse ciertos aspectos relativos a la cultura institucional y empresarial marcada por la apropiación y distribución de la renta petrolera por parte del Estado.
- ✍ Como resultado de todo ello, tenemos un entorno de empresas poco dispuestas a asumir riesgos y compromisos de largo plazo en la recuperación de las inversiones, un Estado central ineficiente y sin capacidades para adelantar programas sostenidos de fomento a la actividad productiva, unos Estados regionales y locales sin recursos y con escasa vocación política para apoyar el desarrollo de emprendedores y la ausencia de financiamiento oportuno, accesible y adecuado para la actividad emprendedora, sumado a la inexistencia de fondos de capital de riesgo.

Con relación a la universidad:

- ✍ El despliegue de un Programa de Promoción y Estimulo a la Capacidad Emprendedora (PECE), exige además de la programación de actividades específicas, la construcción y consolidación de las capacidades institucionales indispensables para asegurar su continuidad en el tiempo. Por ello el despliegue del SAE desde el INFOEM, se ha basado en el principio fundamental del desarrollo de la capacidad y cultura emprendedoras en la UNIMET, como requisito indispensable para asegurar la viabilidad del proyecto, superando la visión limitada de la formación de emprendedores como una actividad de extensión universitaria más.
- ✍ La institucionalización del SAE como mecanismo de asistencia a la creación de empresas y al fomento de la capacidad emprendedora, exige el desarrollo de la cultura emprendedora en la universidad que lo contiene. La importancia de contar con un cuerpo de instructores de suficiente nivel teórico y académico, con experiencia en el área de formación y adiestramiento, pero con una experiencia “vivencial” en el desarrollo de la consultoría integral a empresas, permitirán contar con profesores que a futuro modelarán la capacidad emprendedora. Ello supondrá entrar en una fase cualitativa superior del PECE.
- ✍ Destacamos la importancia de ver la formación de los profesores dentro de una estrategia de desarrollo de capacidades de la universidad, y no como acciones individuales a ser desarrolladas a motu propio por cada profesor. En la UNIMET hemos

asumido el modelo de vinculación universidad – empresas, a través de la consultoría integral.

- ✍ La incorporación de Formadores de Capacidad Emprendedora pasa por reconocer que debe asumirse como parte de un cambio integral intuitivo persona de cada participante. Se trata de un cambio profundo frente al Rol tradicional del profesor en la Universidad. El enfoque de la formación de formadores hace énfasis en el aprender-haciendo, y se fundamenta en el enfoque contructivista del aprendizaje. La estructuración de contenidos y en particular la selección de las dinámicas de desarrollo son la clave para mantener el involucramiento del participante. Los conocimientos que vienen del coaching ontológico acá resultan pertinentes.
- ✍ El desarrollo de la capacidad de crear empresas exige un enfoque multidisciplinario que permite, y a la vez se concreta, la incorporación de profesores de todas las escuelas y facultades.
- ✍ Ha resultado fundamental para vincularse a la PyMES, y mantener unos resultados de servicio, asociados a dinámicas de aprendizaje y desarrollo académicos, el contar con una metodología integral estructurada como la que proporciona el Manual FIM, ya que facilita el desarrollo ordenado de la aprehensión del hecho empresarial con un enfoque sistémico e integral.
- ✍ Podemos decir que la UNIMET hoy, cuenta con una masa crítica de profesores formados para darle una base de despliegue completo a su programa de estímulo de la capacidad emprendedora, lo cual la capacita para desarrollar mejor la RED de instituciones en apoyo al tejido productivo del País, rescatando su rol específico, y su vocación de EXCELENCIA.
- ✍ En la conformación del INFOEM y el SAE se ha establecido, articuladamente con la UNIMET, una relación estratégica con FIM Productividad. Esta institución con más de 20 años de experiencia en la adecuación, diseño y despliegue de tecnologías de intervención en empresas y otras organizaciones bajo un enfoque integral de calidad, así como en la formación de consultores integrales, ha aportado un know how no académico, aunque sistematizado y riguroso, que se ha revelado indispensable para una actividad que pretende acompañar el desarrollo de las capacidades emprendedoras en dos dimensiones articuladas: el negocio propiamente dicho y el emprendedor como tal bajo una perspectiva de aprender haciendo con un enfoque eminentemente práctico.

Considerando todos estos elementos, la experiencia del SAE tiene el propósito de complementar y enriquecer la experiencia acumulada hasta la fecha en esta área, aportando algunos aspectos diferenciadores que de manera anticipada conviene señalar:

- ✍ Provee una respuesta a la necesidad de asistencia desde el momento del nacimiento de la idea.
- ✍ Ofrece una asistencia paralela y articulada al desarrollo del negocio por una parte y al desarrollo del propio emprendedor por la otra.

- ✍ Contribuye a generar la sustentabilidad a la propuesta, al estructurar la demanda de servicios del SAE, a través de la promoción de la Política de Estímulo de la Capacidad Emprendedora, que tiende a facilitar un cambio en la cultura del contexto y, en particular de la universidad. En este sentido el diagnóstico inicial no da por supuesta la existencia de emprendedores y capacidades, sino que interviene en la promoción de su surgimiento.
- ✍ A través de la estructuración de la demanda y la transformación de la disponibilidad de capacidades de la universidad en la provisión de servicios a la medida de las necesidades de los emprendedores, genera una masa crítica de actividad y de demanda, que precede a la provisión de los servicios.
- ✍ Cualquier intento por desarrollar un modelo de estímulo a la capacidad emprendedora en cualquier institución educativa, requiere de un análisis sistemático de las condiciones y medios que pueden impulsarlo. Es una carrera de largo aliento en donde el ensamble del modelo se logrará con el concurso de las capacidades que se poseen y de las que se van desarrollando.

Parte V: Herramientas para apoyar el funcionamiento del PECE

Indudablemente que en este apartado tenemos que hacer referencia a la Metodología de Atención al Emprendedor, al Manual de Identificación de Oportunidades de Negocio y a la Guía Metodológica para la Elaboración de Casos Emprendedores; todas estas herramientas son parte importante de este denso material y pueden apreciarse en los capítulos previos.

Sin embargo, hemos querido reservar esta parte del Manual de Agentes Multiplicadores para referirnos a dos herramientas de gran valor para el proceso de atención a los emprendedores que son: la Escala de Medición de Capacidad Emprendedora (test) y el Simulador de Emprendimiento Empresarial (SIME). En ambos casos se trata de herramientas inéditas desarrolladas por el INFOEM en el marco de la cooperación de la CAF, razón por la cual a continuación se explican en detalle los aspectos generales de diseño, objetivo, alcance e importancia dentro de la propuesta SAE como MECANISMO DE PREINCUBACIÓN DE EMPRESAS.

Prototipo de Test: Escala de Medición de la Capacidad Emprendedora (ECAPEM)

Elaborado por: Osvaldo Alonso.

Francisco Rodríguez.

Departamento de Programación y Tecnología Educativa –UNIMET.

El objeto de la Escala de Medición de la Capacidad Emprendedora (ECAPEM) es obtener una aproximación válida y confiable a las competencias desarrolladas en el ámbito de emprendimiento por aquellas personas de quienes se desea saber su capacidad emprendedora.

Para el desarrollo de dicha prueba se hizo en principio una revisión de los desarrollos teóricos de lo que se considera Capacidad Emprendedora y de los instrumentos que se encuentran en el mercado y que han pretendido una meta similar. Con ello se fue posible recomendar algunos instrumentos que cumplen con los requerimientos técnicos y conceptuales para ser considerados como válidos y confiables.



A partir de los avances teóricos y metodológicos que se han acumulado en los últimos años dentro de la medición de la capacidad emprendedora se propone enriquecer la medición de la capacidad Emprendedora a través de 8 factores que son susceptibles a ser medidos desde una aproximación psicométrica, y que de acuerdo a un buen número de investigaciones dan cuenta de la capacidad emprendedora individual y hasta ahora no habían sido apreciados en conjunto, por ningún instrumento de los revisado.

Los 8 factores a ser medidos por el instrumento son los siguientes:

1. Competencia para concebir y definir proyectos concretos de emprendimiento.
2. Competencia para relacionarse con otros en función de un proyecto de emprendimiento.
3. Competencia para asumir posturas estratégicas frente al contexto de emprendimiento.
4. Competencia para toma de riesgo calculado
5. Inclinação a la innovación en los negocios.
6. Motivación al logro en los negocios.
7. Control percibido de la acción emprendedora.
8. Auto eficacia en actividades de emprendimiento

Para la elaboración del instrumento propuesto se necesita transitar por 4 etapas bien definidas:

1. *Etapa Preparatoria*: concierne a la formulación del problema, la definición de lo que se pretende medir, y la determinación de la naturaleza de los ítems de la escala, además de su redacción.
2. *Etapa Exploratoria*: concierne a la aplicación de la escala a una muestra informal para analizar el comportamiento de la escala y los ítems. Luego se realiza la modificación de la escala y los ítems de acuerdo al análisis previo.
3. *Etapa Experimental*: relacionada con la puesta a prueba de la escala modificada y el nuevo análisis del comportamiento de la escala y los ítems con una muestra formal adecuadamente muestreada.
4. *Etapa Definitiva*: si la etapa experimenta arroja resultados satisfactorios se procede en esta etapa a hacer los estudios finales de confiabilidad y validez y a la construcción de una norma si esto viene al caso.

Actualmente se está desarrollando la *Etapa Experimental*, para luego realizar los estudios finales de validez y confiabilidad de la *Etapa Definitiva*.

El prototipo de escala que estamos construyendo pretende ser una alternativa completa a los instrumentos revisados que cuentan con un alto nivel técnico y conceptual, pero que no engloban los ocho aspectos importantes, en los que coinciden los investigadores más destacados del área.

El fin último del ECAPEM es contar con una herramienta que facilite la investigación y que potencie el impacto de los servicios de atención al emprendedor. que acude a nuestros programas y que con nosotros confían en un porvenir distinto en el que estamos trabajando.

¿Qué justifica la obtención de una medida de capacidad emprendedora individual?

- La necesidad de conocer las competencias con que cuenta una persona para la concreción de un proyecto de emprendimiento.
- La posibilidad de encontrar fortalezas individuales que permitan concretar una idea de negocios.
- Dar con las posibilidades de crecimiento del emprendedor que no han sido desarrolladas y que pueden ser claves en la puesta en marcha del proyecto de emprendimiento.
- Facilitar la tarea de consultoría en las unidades de atención al emprendedor.
- Servir como punto de referencia para los investigadores del área.

Simulador de Emprendimiento Empresarial (SIME)

Elabora por: Eduardo Bermúdez
Jonathan Moreno
Francisco Rodríguez

¿Qué es el Simulador de Emprendimiento Empresarial (SIME)?

Es una experiencia presencial única y de carácter grupal, que consiste en un taller de aprendizaje alrededor de un caso emprendedor, sobre lo que significa poner en marcha una empresa (desde la concepción de la idea de negocio, hasta su implementación y experimentación de resultados), utilizando como herramienta de apoyo un software de aplicación interactivo.

A través de un ejercicio práctico, que implica la instalación de una empresa a escala en el aula y la simulación de todas las actividades típicas de una planta (utilizando material didáctico), se logra simular el proceso y adicionalmente se emplea el software diseñado como herramienta de apoyo para esta actividad, a fin de enriquecer el aprendizaje de las situaciones planteadas en el proceso de creación y dirección de una empresa.



Objetivo del SIME:

El taller tiene como objetivo presentar, desarrollar y enriquecer el Simulador de Emprendimiento Empresarial (SIME) sobre la base de las observaciones de los participantes.

Metodología:

Se desarrollan dinámicas de **Aprender Haciendo**, en base a ejercicios prácticos y actividades lúdicas, complementados con exposiciones centrales y discusiones en torno a los temas presentados. El software interactivo constituye la guía para el desarrollo de las actividades. Para el desarrollo del taller es necesaria una inmersión completa del participante las 16 horas.

¿Qué objetivos persigue la simulación dentro de la formación del emprendedor?

El uso de la Herramienta de Simulación, debe permitir al emprendedor en formación incorporar los siguientes aprendizajes:

- Articular las decisiones de implantación de la empresa (mercado, producto, clientes) a las de diseño organizacional y al funcionamiento concreto y, por ello, a resultados esperables de las decisiones a tomar
- Comprender e internalizar la importancia de una visión integral (global) de la empresa y a partir de esto las implicaciones en el proceso de toma de decisiones.
- Comprender e internalizar la importancia de la innovación y la mejora continua como prácticas de gestión que permiten afrontar adecuadamente el desarrollo del negocio bajo escenarios de creciente competencia.

- Comprender e internalizar la importancia de gestionar los procesos de la empresa apoyándose en datos.
- Valorar desde un punto de vista práctico, el aporte del recurso humano como factor clave en la gestión de la calidad y la productividad, así como también de la formación como base para su máximo aprovechamiento.
- Verificar en la práctica que existen distintas maneras de concebir la empresa y sus procesos, bien por el contrario ser empresario supone crear sus propias reglas e incluso modificarlas cuando de mejorar continuamente se trata.

Algunas características del SIME:

- Permite una mejor definición del Plan de Negocio, dado que el un instrumento facilita la distinción entre una *idea de negocio* y una *oportunidad de negocio*.
- Ayuda a vivir la experiencia de considerar todos los elementos y variables involucrados en la creación de una empresa.
- Es una herramienta efectiva porque permite reconocer las competencias directas de los emprendedores y las carencias a ser desarrolladas para lograr un nivel de excelencia.
- El simulador ubica al emprendedor en una realidad que va más allá de una idea, es sencillamente presentarle el panorama que tendrá ese emprendedor al iniciar su empresa.
- El SIME permite, mediante la conducción del emprendedor, a través de situaciones especiales, identificar sus debilidades en materia gerencial y resaltarle el efecto de decisiones en los resultados del negocio.
- Es una herramienta pedagógica para comprender la dinámica de los negocios. Su utilización “posterior” a la elaboración del Plan de Negocio también es importante, y lo ubica como el “compañero” ideal del Plan de Negocio, para su monitoreo y ajuste.
- Indiscutiblemente, el uso del “SIME” permite a muchos emprendedores aterrizar en las ideas centrales de sus negocios.

Dimensión Vivencial del Ejercicio de Simulación

1) Objetivo

El objetivo de la dimensión vivencial del ejercicio de simulación es en su primera etapa, apoyar la comprensión de lo que significa configurar los elementos de una idea de negocio, y la manera como van conformando una visión estratégica de la empresa que se sueña, enriqueciendo la capacidad del emprendedor para valorar los elementos de evaluación de una oportunidad de negocios.

Muchos emprendedores no han tenido experiencia vivencial de lo que significa la conformación del Sistema Socio-Técnico que es una empresa y las implicaciones de comprender como se conforman y funcionan los diversos procesos estratégicos, de transformación y de apoyo de la misma.

Paralelamente, el SIME permite situar a los participantes frente a los cambios radicales que se observan en procesos de producción sujetos a transformación bajo los nuevos enfoques de Calidad y Productividad, que son paradigmáticos, en particular en procesos de producción discreta, y evaluar sus consecuencias a mediano y largo plazo, para la propia viabilidad y factibilidad de la empresa.

El Taller permite mostrar un contraste entre el sistema de producción tradicional versus el sistema de producción flexible, tanto desde el punto de vista de sus efectos sobre la fuerza de trabajo como sobre la eficiencia productiva.

El SIME se ha diseñado como un juego que simula el proceso de confección de una prenda de vestir a través del cual se evidencian los cambios sufridos desde el modelo tradicional hasta el nuevo modelo, el sistema de Justo A Tiempo (JAT).

Este último va dirigido al aumento de la flexibilidad, mejora de la calidad total y a la reducción de costos con efectos importantes sobre las funciones, afectando por ello a las calificaciones, formas de entrenamiento y remuneración de la fuerza de trabajo, su calidad de vida y al propio contexto de la negociación laboral.

2) Aspectos centrales para la discusión

Recurso Humano: Este es un elemento clave, ya que el juego permite comprender lo que es actuar simultáneamente en un proceso productivo, en el cada cual es importante para lograr entregar el producto al cliente. A este respecto se aislaron ciertos aspectos clave para la discusión:

- Formas de remuneración y descripción de cargos: Permite ver las implicaciones de una división del trabajo tradicional, taylorista vs. una adaptado a la multihabilidad y polivalencia. Se evidencian las implicaciones de funcionamiento y sus implicaciones para los costos.
- Calificaciones: en función de los diferentes sistemas de cargos, se revelan necesidades diferentes de calificaciones, que van desde una especialización estrecha hacia una marcada polivalencia. Aspectos de enriquecimiento y amplitud pueden ser así contrastados con cambios en la carga de trabajo.

Productividad: se ha mantenido el criterio tradicional de medir productividad del trabajo como índice de eficiencia del proceso, pero se ha añadido el concepto de productividad total, a los efectos de discutir los efectos de ahorros en los distintos factores de la producción y balancear la importancia de cada uno de ellos dentro del costo de producción. De nuevo, esto permite resaltar las implicaciones de los cálculos de costos que se incluyen en el Plan de Negocio, facilitándole al emprendedor comprender la naturaleza de los mismos, como resultados de un mayor o menor dominio de los procesos claves.

Calidad del Servicio: se ha considerado la importancia de este tipo de indicadores, que bajo los nuevos conceptos suponen un instrumento importante de competitividad. Al respecto se medirán el porcentaje de reclamos por defectuosos, y la oportunidad de entrega de los productos solicitados.

Flexibilidad de proceso: en tanto la capacidad de cambiar a tiempo para satisfacer necesidades cambiantes del cliente se ha revelado como una nueva ventaja competitiva. Este elemento, puede ser clave para ayudar a comprender que el Plan de negocio, no es una mera resultante de unos datos colocados en una hoja de cálculos, sino por el contrario, es la expresión de una capacidad estratégica para desarrollar mi visión de empresa.

Desperdicios: finalmente, se consideran ciertos desperdicios que influyen sobre el costo final del producto, tales como los inventarios finales y en proceso y el espacio ocupado.

3) La Etapas del Ejercicio

El ejercicio ha sido diseñado para ser experimentado en tres corridas sucesivas, precedida de una primera etapa de introducción, preparación y sensibilización.

En la **primera etapa introductoria** se realiza una presentación general del simulador junto a una dinámica lúdica para que los participantes se conozcan. En esta dinámica se logra establecer las expectativas que los participantes en relación al taller, permitiendo al facilitador de esta etapa establecer y delimitar los objetivos a lograr con la actividad. Luego se procede a realizar dos actividades didácticas que tienen como objetivo que el participante comience a conocer el caso que será utilizado en el simulador, además se consigue establecer una discusión sobre los conceptos claves, definiendo elementos que serán utilizados en el ejercicio. Se busca que el participante, logre comprender los elementos que conforman el mapa de negocio de la empresaria del caso, y las motivaciones e implicaciones de la decisión de montar la empresa. Aquí se busca, conducir al emprendedor para que se pasee por los diversos elementos y capacidades que deberá juntar para conformar la empresa.

Luego que se decide montar la empresa, se organiza una **primera corrida** en que se simula la empresa a través de una organización tradicional, donde se trabaja con un programa de producción diseñado en base a un pronóstico de ventas adecuado y una organización de la producción departamentalizada. Las descripciones de cargos se ajustan a una división del trabajo basada en la especialización y rigidez, fijándose las remuneraciones en base a la máquina operada u operación específica realizada. Las calificaciones se ajustan a las necesidades específicas del puesto y el entrenamiento requerido se limita a las necesidades de tales puestos. La carga de trabajo se mide en función del número de piezas operadas, en tanto que cada trabajador realiza una sola función. Este tipo de empresa, responde a los paradigmas tayloristas, muy propios de economías cerradas y protegidas, que aunque no parecieran constituir la realidad de la globalización, si nos encontramos que existe a nivel de los mapas mentales de muchos de los empresarios de las pymes de nuestro países

Luego, se cambian las situaciones de competencia, y se le exige al participante que introduzca cambios en el proceso, para lograr mejorar la eficiencia del proceso, y por ende los costos. Así, en la **segunda corrida** se introducen cambios en el sentido de los nuevos conceptos de la producción, mejorando los tiempos de puesta a punto e incorporando tareas técnicas a los puestos de producción, al tiempo que comienza a reducirse el inventario en proceso. Si bien no se modifican las remuneraciones a los factores, el hecho de modificarse las funciones de los operadores y aumentar su polivalencia y necesidad de entrenamiento multifuncional, inducen la discusión sobre cambios futuros en el tabulador y formas de remuneración.

Finalmente se coloca una exigencia de mejora dramática de calidad, diversidad y costos. Para ello se organiza la **tercera corrida** y se introduce la producción por estímulo de la demanda, produciendo cada estación de trabajo lo demandado en el momento por su cliente o punto anterior en el proceso. Ello permite disminuir al mínimo los inventarios en proceso y finales. Se introduce en la discusión de la corrida el funcionamiento de un nuevo esquema organizacional y se analizan los resultados de productividad, flexibilidad y calidad y el cambio en el costo de los factores.

Al hacer estos ejercicios, se busca “pasear” al novel emprendedor, para que valore las implicaciones de la organización de los procesos de su empresa, y de su incidencia en los resultados. Con ello se logra enriquecer las opciones que el emprendedor introducirá en su PLAN DE NEGOCIOS.

Bibliografía

- 1- Beltrán, J. (1992). Procesos, estrategias y técnicas de aprendizaje. Madrid. Síntesis, S.A.
- 2- Cruz, Cipriano. (2000). La Solución de Problemas y sus implicaciones didácticas. Departamento de Matemática Aplicada. Facultad de Ingeniería. Universidad Central de Venezuela.
- 3- De La Garza Toledo, Enrique (1999). Flexibilidad del Trabajo: discurso y construcción social. Ponencia publicada en Trabajo y Empresa: entre dos siglos. Caracas: Nueva Sociedad,
- 4- Frida Díaz-Barriga Arero-Gerardo Hernández. (2002). Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. Una interpretación constructivista. México. McGraw Hill.
- 5- García-Garza-Saénz-Sepúlveda (2002). Formación de emprendedores. México. Universidad Autónoma de Nuevo León. Compañía Editorial Continental.
- 6- Goleman, D. (2000). El Espíritu creativo. Argentina. Ediciones B Argentina S.A
- 7- Harrington, J. Hoffherr, Glen. Reid Robert JR. Herramientas para la creatividad. Colombia: McGraw Hill.
- 8- Hartzler, M. Jane E, Henry. (1999). Teoría y aplicaciones del trabajo en equipo. México. Oxford University Press México, S.A de C.V.
- 9- Katzenbach, J. Y Smith, D. (1996). La Sabiduría de los equipos. México. Compañía Editorial Continental, S.A de C.V.
- 10- Leite, Emanuel. (2000). O Fenómeno do Empreendedorismo (2ª ed). Brasil. Edicoes Bagaco.
- 11- Newel, a. Y Simón, H. (1972). Giman Problem Solving. New Jersey. Prentice Hall.
- 12- Páez, Tomás y otros (2001). “Observatorio PyME. Estudio de la Pequeña y Mediana Empresa en Venezuela”. Caracas: Unidad de Publicaciones de la CAF,
- 13- Rios, Pablo. (1999). La aventura de aprender. Venezuela. Cognitus, C.a.
- 14- Rodríguez, Mauro. (2000). Mil ejercicios de creatividad clasificados. México. McGraw Hill.
- 15- Schoening, A. (1997). La fábrica de ideas. Cómo desarrollar el potencial creativo. México. Editorial Trillas.
- 16- Walker, K. y Torres, N. (1996). Fact Sheet FCS 7045. University of Florida, Cooperative Extensión Service.

Artículos y Documentos

- 1- Bello, José Roberto (2003), “Taller sobre Creación de Empresas y Programas Generadores de Ingresos”. Documento interno. Universidad Metropolitana, febrero 2003.
- 2- Filion, Louis-Jacques (1993). “Actividades del Empresario: Reflexiones sobre la investigación, la educación y la formación”. Artículo publicado en la Revista Investigación y Gerencia. Volumen X, N°5. Septiembre-Octubre 1993. Pág. 259-266.
- 3- Filion, Louis-Jacques (1999): "Socios: empresarios y gerentes", Artículo publicado en la revista Calidad Empresarial, Edición No 13, 1999, Caracas.