

Propuesta de formación en liderazgo y emprendimiento*

Oscar Fernando Castellanos D.**

Renzo David Chávez P.***

Claudia Nelcy Jiménez H.****

Resumen

Sociedades cada vez más cambiantes caracterizan el naciente siglo. En ellas, el fortalecimiento del emprendimiento es determinante como elemento transversal en la formación no sólo de profesionales monodisciplinarios sino de personas aptas para incorporarse en las dinámicas del conocimiento y desarrollo socioeconómico de países con profundas necesidades de cambio. Este trabajo presenta un esquema desarrollado desde el programa Consultorio Empresarial de la Universidad Nacional de Colombia, que busca motivar a los egresados a ejercer liderazgo en los sistemas productivos –replantando el concepto de misión social, entendida como la capacidad de generar riqueza con beneficio social, y fortaleciendo las competencias en emprendimiento– y ofrecer a la sociedad individuos con mayor pertinencia y competencia. Se aborda el emprendimiento desde sus bases conceptuales y se contextualiza en América Latina y en Colombia, analizando el impacto que ha ejercido la academia. Finalmente se explican los antecedentes, componentes y alcances del programa piloto adelantado por la Universidad para fortalecer en sus egresados el emprendimiento y el liderazgo.

Palabras clave

Emprendimiento, liderazgo, formación empresarial, cambio de paradigma.

Introducción

El nuevo siglo plantea retos para las instituciones de educación superior, entendidas como una fuerza fundamental y propositiva, capaces de aportar en la dirección del desarrollo social y económico. La situación que vive la región es particular, por cuanto en ella conviven sociedades que luego de seguir con fe ciega la “vía” del desarrollo de otros países, han teni-

do que volver la mirada a los problemas fundamentales y a las necesidades puntuales de los individuos, sobre quienes repercute el accionar de las políticas, las instituciones y los gobiernos.

La educación y la formación para el desarrollo generan una profunda reflexión sobre el papel actual y futuro de la academia en nuestras sociedades. Esta reflexión lleva al siguiente interrogante: ¿la formación de hoy día aporta o reproduce, propone u omite frente a las necesidades reales del país y la región? El objetivo de contribuir al desarrollo de los países, a través de la formación de profesionales de diferentes disciplinas con liderazgo¹ y pertinencia en lo social y lo económico, se hace inalcanzable cuando se plantea educar con herramientas obsoletas, ignorando la necesidad de fomentar la cultura de asumir riesgos mesurables y racionales, en escenarios que condenan el fracaso sin reconocerlo como parte del aprendizaje, promoviendo de esta forma egresados con bajo desarrollo personal y sin motivación ni expectativas. El emprendimiento se plantea como un cambio de cultura y un mecanismo de cambio en el paradigma educacional (De Bono, 1996).

* Este artículo es producto del proceso de investigación en empresarialidad y emprendimiento, enmarcado en la línea interdisciplinaria en Gestión, Productividad y Competitividad (Biogestión), Universidad Nacional de Colombia. Se recibió en septiembre y se aprobó definitivamente en octubre de 2003.

** IQ, PhD. Profesor asociado de la Facultad de Ingeniería, Universidad Nacional de Colombia. Coordinador Grupo Interdisciplinario de Investigación Biogestión. E-mail: ofcastellanosd@unal.edu.co

*** Economista. Candidato MSc. Programa Consultorio Empresarial, Universidad Nacional de Colombia. E-mail: renzoydavid@hotmail.com

**** Ingeniera Química. Coinvestigadora grupo Biogestión. E-mail: claudianelcy@hotmail.com

Existen dificultades para desarrollar el tema en el ámbito de la educación superior, puesto que son pocas las instituciones con un rol activo en la formulación de soluciones desde la investigación, la academia y la construcción de programas curriculares acordes con el panorama regional (Allan, 1990). El emprendimiento, como ingrediente de ese proceso propositivo, es la respuesta a la falta de experiencias para la formación y educación de líderes e individuos capacitados para los cambios antes descritos. Sin embargo, actualmente hay una notable desconexión entre el mundo académico y el sector productivo (mercado-empresas-gobierno), no sólo en el ámbito nacional sino también en el regional, y es indudable que en la educación superior existen carencias en el fortalecimiento del emprendimiento, la innovación y la creatividad como elementos fundamentales en la formación de profesionales líderes.

En el caso colombiano, la Universidad Nacional (la de mayor trascendencia del país, con un presupuesto anual superior a los US\$120 millones, 20 facultades y cerca de 40,000 estudiantes, a la luz de la constitucionalidad) es el *alma mater* que tiene el deber de constituirse en soporte académico del Estado. El tema del emprendimiento como eje de formación, el liderazgo de sus egresados y el posible impacto social de sus profesionales es cada vez más cuestionado y exigido por la misma sociedad (Universidad Nacional de Colombia, 2002). Hace 40 años la matrícula en la Universidad representaba el 60% de la totalidad de los estudiantes de formación superior del país; sin embargo, hoy no supera el 4%. Adicionalmente a esta caída en términos cuantitativos, debido al posicionamiento de la educación privada en el ámbito universitario, el direccionamiento estratégico de la Universidad se ha venido apoyando en discursos contestatarios, permeados por ideologías juveniles de los años sesenta y setenta. Entre tanto, las nuevas universidades y los nuevos programas han tenido mayor capacidad de respuesta a las necesidades del país, lo cual se ha reflejado en los niveles casi irreconocibles de liderazgo de los egresados de la Universidad Nacional y de la propia Institución tanto en escenarios del Estado, como de la economía y de los sectores productivos.



A partir de situaciones como la descrita, en la Universidad Nacional se vienen desarrollando actividades, desde el Consultorio Empresarial, tendientes a fortalecer el liderazgo y el emprendimiento de sus egresados e incluso, reflexivamente, de su propia comunidad académica, mediante la generación de un programa de sensibilización, formación y asesoría en emprendimiento. A continuación se presentan las experiencias adquiridas en este proceso.

Bases conceptuales del emprendimiento

Con frecuencia la palabra emprendimiento, que realmente es de reciente aparición en la jerga académica, se relaciona con empresarialidad, liderazgo y motivación. Aunque con los dos últimos términos guarda estrecha relación, con el primero sí existe una importante diferencia. Las universidades y centros de capacitación superior han promovido durante las tres últimas décadas el espíritu empresarial en los profesionales. Incluso han proliferado programas de pregrado y posgrado tendientes a instrumentalizar el conocimiento gerencial. Como es sabido, el gerente requiere tres bases esenciales: el conocimiento, la experiencia y la habilidad (Culligan *et al.*, 1988). Esta oferta en formación tiende fundamentalmente al conocimiento, dejando de lado el fortalecimiento de las habilidades

y el reconocimiento de la experiencia. Adicionalmente, en la carrera hacia la empresarialidad, con frecuencia se cae en el error de creer que lo importante es la estructura, llamada empresa, para generar valor. Si bien la formalización de los procesos productivos es conveniente, antes de pensar en estructura se deben definir funciones, objetivos y estrategias del negocio que se desea formalizar. A pesar de lo anterior se ha creado un mito sobre la capacitación en creación de empresas, considerándola como llave hacia el éxito profesional y la tan deseada independencia económica.

Como es de esperarse, los volúmenes de estudiantes para estas capacitaciones van en ascenso. Pero, paradójicamente, la retribución de estos esfuerzos a la sociedad es baja. No es fácil crear empresas, y menos aun hacerlas competitivas y sostenibles. Nadie se vuelve rico haciendo lo que los demás hacen, y por tanto es una exigencia contar con gran creatividad en el momento de pensar en un nuevo negocio.

¹ Liderar desde la academia los cambios que requiere la sociedad con formulaciones y soluciones pertinentes.

De otro lado, en ocasiones la inclinación hacia la independencia esconde una incapacidad profesional para manifestar habilidades como el trabajar en equipo con alto rendimiento, hacer parte de una estructura establecida, integrarse en nuevos colectivos, contar con la paciencia suficiente para el logro de ascensos en una organización establecida, etc. Así, la formación hacia el liderazgo debe centrarse más en el fortalecimiento de habilidades y destrezas para ejercerlo, tanto en nuevas estructuras como en las ya establecidas, que en un ofrecimiento de herramientas puntuales para generar estructuras, de las cuales no se debe partir sino se debe llegar.

Por lo anterior, la empresariedad, entendida (de esta forma tan funcional) como la aplicación de conocimiento y técnicas administrativas, debe ser replanteada en términos del emprendimiento, como el fortalecimiento en competencias de liderazgo, trabajo en equipo, innovación, etc. En otras palabras, el emprendimiento se asume como una actitud.

El impacto prioritario de la iniciativa de emprendimiento desde la universidad consiste en plantear un precepto fundamental: la formación de recurso humano preparado para un entorno tecnológico, social y económicamente dinámico, a partir de sus habilidades básicas en procura del desarrollo de la cultura del liderazgo en sus tres aspectos fundamentales: la habilidad para comprender cómo se puede utilizar el conocimiento; la pericia en el lenguaje básico de los negocios, y la asimilación y fortalecimiento de un conjunto de habilidades analíticas, tales como identificación y solución de problemas, deducción, reducción y síntesis de información, y adecuada presentación del conocimiento (Lowe *et al.* 1999, p. 413).

En ese mismo sentido, es indispensable que la formación en emprendimiento ofrezca el escenario pertinente y competente para que los nuevos líderes desarrollen habilidades y destrezas, integrándolas a los objetivos de la sociedad y las empresas, mejorando los procesos, reduciendo tiempos de desarrollo de nuevos productos, administrando proyectos y sistemas complejos e interdisciplinarios, e implementando el adecuado uso interno de la tecnología en la organización (Abad, 1991). Las habilidades que caracterizan a estos gerentes de alto desempeño se ubican en tres categorías (Lowe *et al.*, 1999, p. 414):

- Habilidades interpersonales y de liderazgo.
- Habilidades técnicas: Comprensión de las tecnologías, sus tendencias, los mercados y el entorno de los negocios.
- Habilidades administrativas: Adquiridas a través de la experiencia en planeación, manejo de presupuestos, elaboración de cronogramas, evaluación de desempeño, etc.

En este contexto se debe mencionar que la más importante habilidad que debe ser fomentada es la de aprender a aprender. El aprendizaje, como lo denominan Ulrich *et al.* (1993), es imperativo por cuanto constituye la capacidad de los individuos para generar o generalizar nuevas ideas mediante un proceso creativo, y poseer la habilidad para compartirlas con otros en la organización y fuera de ésta.



Contexto regional de la educación superior y su papel en el emprendimiento

La desigualdad económica en América Latina (donde el 30% más pobre recibe sólo el 7.5% del ingreso nacional, y el 40% de la población vive por debajo de la línea de pobreza, según datos de la Cepal para el 2001) se traduce también en las condiciones de acceso a la educación y la formación técnica y profesional. Las diferencias

en la educación repercuten en la desigualdad social y por ende las posibilidades de movilidad social y las políticas de desarrollo económico propuestas para la región. “Es incoherente una política de saneamiento fiscal, de modernización industrial, comercio e integración, sin políticas educativas equitativas que garanticen sostenibilidad y salud en los indicadores económicos y sociales” (Oster *et al.*, 1993).

Si se contrasta este panorama con el hecho de que las universidades tienen bajo su responsabilidad la selección y formación de las élites, la reflexión sobre qué tipo de líderes se forman hoy en día replantea el paradigma fundamentado en la investigación y la cultura tradicional de la academia. Es necesario desarrollar, por lo tanto, modelos pertinentes para cada región, prácticas académicas y curriculares acordes con los potenciales de desarrollo propios y con los recursos con que se cuenta. En este caso de nada sirve intentar implantar modelos de emprendimiento exitosos en países desarrollados, cuan-

do en Latinoamérica la discusión sobre los temas sociales y económicos hace un corte transversal al ejercicio de la academia y a la aplicación real del conocimiento por parte de los “líderes” de hoy.

Sin embargo, se debe señalar que las instituciones de educación superior tienen características singulares en cada país o región. Por encima de la discusión entre lo nacional y lo regional, es tarea ver a la universidad latinoamericana como una red institucional donde se generen temas que tienen que ver con el interés general, como quiera que la educación superior incide por igual en la ampliación de la inclusión social, distribución del ingreso, inserción al mercado laboral, apropiación de bienes culturales y, en general, en el desarrollo de capacidades individuales y sociales.

Papel de la universidad en la formación del emprendimiento en Colombia

Si bien la formación académica rigurosa, la investigación y la extensión son valores cultivados desde la universidad como estructuras permanentes de desarrollo, hoy la capacidad de emprender (entre otros elementos de carácter tecnológico, informacional y cultural) hace parte de una verdadera formación de líderes de los sectores e instituciones responsables del desarrollo.

Las universidades muy institucionalizadas tienden a que la conservación de saberes prime sobre la creación y, en consecuencia, la formación dispensada a través de los procesos de enseñanza está cada vez menos adaptada a las necesidades que enfrenta en materia de conocimiento y capacidades tecnológicas, y a una sociedad sometida a profundas mutaciones.

En estudios recientes sobre el tema se ha enfatizado en que la existencia de programas en emprendimiento durante la formación profesional, aumenta en forma positiva y significativa la permanencia y éxito profesional en los programas de educación superior. Hacer que estos mecanismos tengan la suficiente cobertura, pertinencia, diversidad y carácter integral es el reto de la universidad, en especial de la pública, dada su especificidad en misión y tejido social. Sin embargo, algunas instituciones interpretan el emprendimiento como un bien privado, el valor agregado del cual depende su prestigio, o su poder para captar recursos y demanda educativa. Esta visión niega la posibilidad de apropiar los beneficios de esta

formación en redes nacionales o regionales de educación. La universidad pública tiene como reto romper este fenómeno mercantil (Unisur, 1997).

Premisas institucionales de la formación en emprendimiento en la Universidad Nacional de Colombia

Hoy la Universidad Nacional, al igual que el conglomerado de la educación superior en las sociedades modernas, vive una tensión permanente entre la creación de nuevos conocimientos y la conservación de los antiguos. Tensión que se ha resuelto en la sociedad a favor de redes flexibles y temporales de informalidad en la educación, desplazando la universidad formal con el espejismo de mejores condiciones laborales y con profundas carencias temáticas e investigativas. Esto permite reclutar, como ya se mencionó, una buena porción de la demanda en educación superior en el corto plazo, pero a la larga reproducen la problemática de poca preparación académica, ausencia de fundamentación técnica y desequilibrio regional frente a países con políticas educativas acordes con el desarrollo sostenible.

Dentro de su proceso de modernización, la Universidad Nacional de Colombia concentró esfuerzos en la construcción de su Plan Global de Desarrollo (Universidad Nacional, 2000-2003), de manera que pudiese contribuir con el cambio propuesto, facilitando su organización, y posibilitando que toda la comunidad universitaria se movilice en torno a propósitos comunes como parte de un proyecto nacional y no sólo como integrantes de una institución. El resultado es una dinámica que gira alrededor de cinco estrategias: presencia nacional, internacionalización, calidad y pertinencia, modernización como gestión y cultura, equidad y convivencia. Estas, a su vez, responden a un objetivo central y a objetivos específicos que concretan la misión de la Universidad.

Las estrategias, los programas y subprogramas contemplan la promoción y seguimiento de *campos y programas académicos estratégicos* (PRES) que se formulan desde un campo de acción institucional, se centran en un problema nacional o en una responsabilidad institucional fundamental, y buscan el beneficio social y la contribución al desarrollo del país.

Los PRES que acogen la promoción del emprendimiento son: *cultura y comunicación*, con políti-



cas en innovación y creatividad, ciencia, tecnología y desarrollo, y problemática cultural del país; *desarrollo tecnológico*, con políticas en competitividad empresarial y gestión tecnológica, desarrollo y aplicaciones de la informática, automatización y telecomunicaciones, y genética y biotecnología.

Para cada política se programan actividades de contextualización, se elaboran diagnósticos, se promueven encuentros de concertación con entidades del Estado encargadas de la definición de políticas sobre temas estratégicos del país, se fomentan encuentros con empresarios para mejorar la articulación de la Universidad con el sector productivo y con las expectativas y necesidades de la sociedad colombiana, y se consolidan herramientas académicas integrales (formación, investigación y extensión).

Programa académico para el fortalecimiento del emprendimiento

Como forjadora de competencias que permitan la incorporación de los egresados en forma proactiva, no solamente como fuerza laboral capacitada sino como generadora de nuevos emprendimientos, desarrollos, tecnologías e incluso empresas, la Universidad Nacional de Colombia ha generado dos espacios específicos: el proyecto *Consultorio Empresarial* y la *Red de Desarrollo Tecnológico*. Para efectos de este análisis, los siguientes párrafos se centrarán en las conclusiones más importantes del Consultorio Empresarial en materia de formación del emprendimiento.

El proyecto se basa en un esquema que sensibiliza, incentiva y brinda herramientas específicas en formación y asesoría, poniendo a disposición de los estudiantes y egresados un ambiente propicio para que desarrollen sus proyectos e iniciativas empresariales. De acuerdo con lo mencionado, la misión del *Consultorio Empresarial* es inculcar el emprendimiento como actitud, metodología y herramienta de éxito que pueda disminuir el riesgo de fracasar en los proyectos innovadores, las empresas nacientes y, ante todo, lograr un impacto positivo sobre el individuo.

Al brindar herramientas a los equipos de trabajo para aliviar el ejercicio de labores rutinarias propias del desarrollo de proyectos de corte empresarial y tecnológico, éstos pueden concentrar sus habilidades en el desarrollo de sus potenciales académicos y profesionales como

complemento de una gestión exitosa. Con ello se busca trascender la dificultad inicial del emprendimiento, ligada a la carencia de técnica, por medio de asesoría especializada y apoyo institucional. En el caso específico de la creación de nuevas empresas, estas circunstancias pueden aumentar su velocidad de nacimiento, tasa de éxito y permanencia en el mercado.

Para el fortalecimiento de competencias emprendedoras y de empresarialidad es importante que cada uno de los interesados comprenda cuáles son sus expectativas y deseos pero, además, es determinante que cada proceso de formación, a partir de algunos criterios generales y ampliamente desarrollados en la literatura, se focalice en las condiciones y características iniciales del aprendiz. Los cursos genéricos en liderazgo y emprendimiento, planteados de manera indiscriminada para cualquier público, pueden terminar en ejercicios estériles. Por ello, en la primera parte de la formación se realiza un ejercicio de autorreconocimiento, en el cual el estudiante o egresado reconoce sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, ante el desafío de llegar a ser emprendedor en el medio colombiano.

Con este fin, desde hace tres años, cada semestre se organizan eventos como «empresarios y líderes del siglo XXI», talleres de formación empresarial y se abren espacios de asesoría y asistencia técnica a los proyectos empresariales de estudiantes y egresados de la Universidad. Además se ha promovido la realización de un taller de formación tendiente a fortalecer las capacidades de emprendimiento, liderazgo e iniciativa empresarial de los autores de proyectos que previamente han sido puestos a consideración del programa, de tal forma que encuentren apoyo en las entidades financieras y gubernamentales para concretarlos en empresas reales.

Este taller se proyecta en torno a cuatro ejes temáticos: 1) emprendimiento, motivación y liderazgo, teniendo en cuenta las características de estudiante y del egresado de la Universidad Nacional; 2) formulación de planes de negocio; 3) creación de empresa; 4) alternativas para el desarrollo de oportunidades de negocio. Metodológicamente, el taller se lleva a cabo en tres dimensiones: 1) fortalecimiento de conocimientos básicos sobre los diferentes ejes temáticos; 2) desarrollo de habilidades emprendedoras y de liderazgo, mediante talleres y actividades lúdicas; 3) adquisición de una experiencia básica en la formulación de planes de negocio.



Este esquema ha tenido como principales objetivos analizar las fortalezas y debilidades del egresado de la Universidad Nacional en función de su competitividad en el mundo empresarial, desarrollar capacidades técnicas y administrativas para la formulación de planes de negocio, documentar sobre la legislación y las formalidades para la consolidación de nuevas oportunidades de negocio, y fortalecer valores compartidos como egresados de la Universidad, que permitan ejercer liderazgo de manera abierta, interdisciplinaria y participativa.

A continuación se presentan algunos de los resultados más relevantes obtenidos en este proceso, en el cual durante dos años han participado cerca de 150 proyectos de estudiantes de últimos semestres y egresados de casi todas las facultades de la Universidad.

Caracterización del tejido social y su capacidad emprendedora

Mediante la aplicación de dinámicas de grupo para la generación de consensos, con relación a la incorporación en el mercado laboral, se establecieron como principales **fortalezas**: buena capacidad técnica, buena capacidad analítica, manejo de medios informáticos y rigurosidad en el cumplimiento de tareas. Entre las **oportunidades** se destacaron: reconocimiento académico externo de la Universidad y sus egresados, apertura de nuevos mercados y áreas del conocimiento, creación de fondos y mecanismos de entidades nacionales e internacionales para apoyar emprendimientos. Las **debilidades** fueron planteadas en los siguientes términos: falta de trabajo en equipo y solidaridad entre compañeros y egresados, poca formación en una segunda lengua y ausencia o poca formación sobre la base de valores compartidos. Entre las **amenazas** se comentaron: percepción del egresado de la Universidad en algunos contextos como agente portador de conflicto, creciente buen

nivel de los egresados de otras universidades, cuestionamiento social de la universidad pública.

En el mismo proceso de definición individual y compartida de este FODA se encontró gran facilidad para indicar debilidades y amenazas, en contraste con la dificultad para encontrar fortalezas y, principalmente, oportunidades. Esta tendencia es paradójica con el objetivo mismo del taller, que radica precisamente en fortalecer la capacidad de encontrar oportunidades de liderazgo y empresa en cada uno de los participantes. Las opiniones de los talleristas fueron muy coincidentes, observándose que la diferencia entre disciplinas, así como entre estudiantes de la Universidad y egresados, no fue significativa en la generación de consensos, lo que indica que este tipo de análisis podría interpretarse como una representación del imaginario colectivo en la Universidad.

Posteriormente se indagó sobre cuáles aspectos del entorno potencializan el cumplimiento de las metas trazadas en el taller, y cuáles probablemente representan directa o indirectamente un freno u obstáculo para desarrollar el liderazgo, para lo cual se tomaron como base los resultados de una evaluación sobre la situación socioeconómica² de los estudiantes de la Universidad, realizada por la División de Salud. Este estudio llegó a las siguientes conclusiones: La mayoría de estudiantes admitidos a los programas de pregrado en la Universidad Nacional ingresa entre los 17 y 18 años, vive con el padre y/o la madre y depende de ellos para su sostenimiento general (ver *tablas 1 a 4*). Es decir, los estudiantes se desarrollan en ámbitos familiares tradicionales y son dependientes económicamente. La escolaridad del padre y de la madre, en general, no es muy elevada.

Como puede observarse, menos del 5% reporta padres profesionales independientes, con una clara tendencia decreciente en los últimos años. Este dato llama la atención por cuanto en las expectativas planteadas por los estudiantes y egresados al ingresar en el taller del Consultorio Empresarial es reiterado el anhelo de convertirse en un emprendedor económica y laboralmente independiente sobre la base de su formación profesional. Si bien este objetivo se puede deber a la inconformidad que el futuro emprendedor manifiesta contra lo que han sido



² Los estudios socioeconómicos son sucesivas aproximaciones al conocimiento de las condiciones de existencia de una población determinada; son portadores de vida. No son simples datos, ni rígidas estadísticas, no son rigurosos registros de información, ni frías comparaciones; por tanto, suponen la posibilidad de conferirles significado y de abrir nuevos caminos al pensamiento y a la acción. El período del estudio fue de 10 años, tomando como base las historias clínicas de más de 29.000 estudiantes.

Tabla 1. Escolaridad del padre

Periodo (Años)	92-94 %	95-97 %	98-01 %
Nivel de formación			
Primaria incompleta	8.6	8.5	8.1
Primaria completa	13.9	11.3	10.1
Bachillerato incompleto	11.3	12.4	3.8
Bachillerato completo	15.6	11.5	12.7
Técnico incompleto	-	-	0.7
Técnico completo	-	0.6	5.0
Universitario incompleto	5.3	4.8	4.9
Universitario completo	25.8	24.1	16.5
Posgrado	5.4	5.0	6.1
No informa	14.1	21.4	24.9

Tabla 2. Dependencia económica del estudiante

Periodo (Años)	92-94 %	95-97 %	98-01 %
Dependencia			
Padre y madre	36.6	30.5	27.5
Padre	32.3	36.7	35.5
Madre	20.7	23.6	26.6
Sí mismo	5.6	3.6	6.1
Otro	-	2.9	3.2
No informa	4.8	2.7	0.6

las condiciones de su entorno, al no ofrecerle lo suficiente, puede señalarse que es justamente este entorno el que lo va marcando.

La dependencia del núcleo familiar, fundamentalmente de ingresos generados por salario de trabajo formal o informal de sus padres, origina en el estudiante un comportamiento reactivo, expresado en la poca capacidad de asumir riesgos y nuevos retos. Otro aspecto destacable consiste en que los egresados de la Universidad en muchos casos subvaloran su trabajo, llegando a estar dispuestos a emplearse por salarios inferiores a los del mercado o a los propuestos por los egresados de otras universidades. Quizá una de las principales causas de este comportamiento es que los ingresos familiares a los cuales está acostumbrado son bajos; infortunadamente el profesional no reconoce suficientemente que estos ingresos corresponden en general a trabajos no cualificados.

Tabla 3. Actividad económica del padre (%)

Periodo (Años)	92-94 %	95-97 %	98-01 %
Actividad			
Desempleado	2.7	2.3	5.9
Pensionado	9.7	9.7	7.3
Obrero	2.8	8.9	11.4
Empleado	40.8	38.1	20.2
Trabajador independiente	23.3	15.2	27.7
Profesional independiente	4.8	3.3	1.2
No informa	15.9	22.5	25.8

Tabla 4. Ingresos familiares

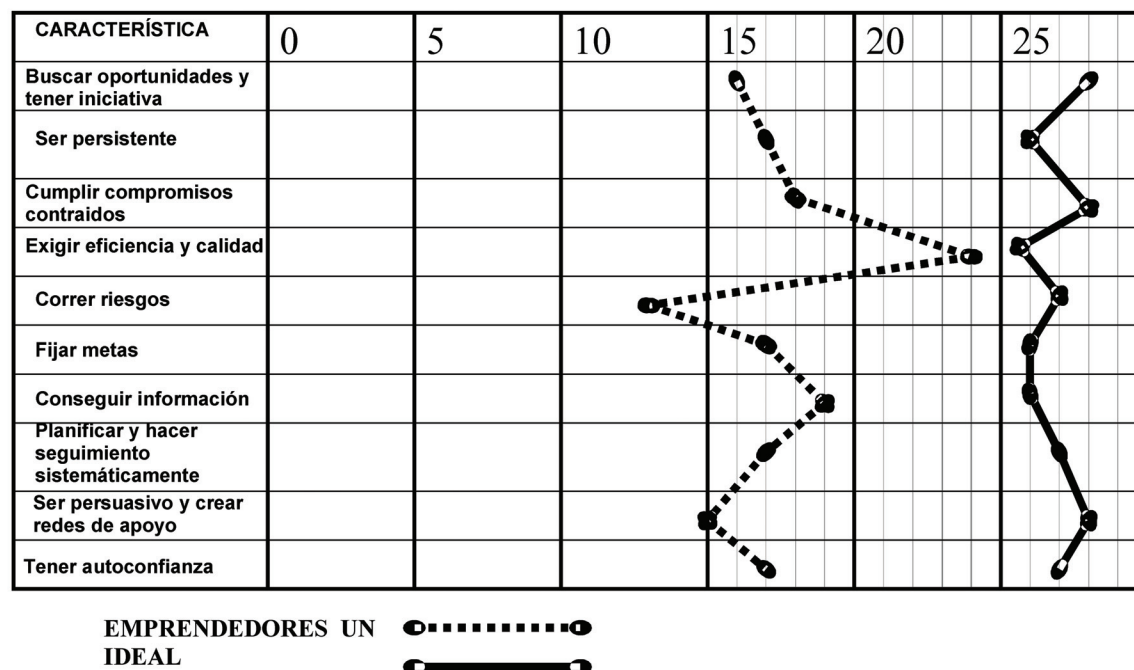
Periodo (Años)	92-94 %	95-97 %	98-01 %
Salarios mínimos			
1	9.4	8.08	21.3
2	17.8	14.7	25.5
3	12	12.4	15.4
4	7	5.4	10.1
5	9.5	9.9	5.6
6 o más	0	0	10.8
No informa	44.3	49.5	11

Finalmente, en esta primera parte se evalúan las *capacidades críticas de emprendimiento* (CCE)³ que cada participante manifiesta. En el *gráfico 1* se promedia el valor, donde se destaca que la tendencia observada por la gran mayoría de los talleristas fue muy semejante. La diferencia entre el comportamiento real promedio y el ideal es significativa, lo cual implica que de manera integral se debe fortalecer cada una de estas características y su reconocimiento como factores potencializadores de la capacidad de emprendimiento y liderazgo. Adicionalmente, en este caso es interesante observar la tendencia de las curvas.

De forma particular se puede observar que el puntaje más alto se encuentra en exigir eficiencia y

³ La CCE es evaluada mediante metodología aplicada en incubadoras de empresas en los talleres de formación empresarial (Empretec).

Gráfico 1 Perfil de capacidades críticas de emprendimiento.



Nota: La metodología de CCE es una adaptación de Empretec (Corporación Innovar, 1999). Bogotá.

calidad, mientras se reconocen debilidades especialmente en correr riesgos y en la característica de ser persuasivo, en contraste con la tendencia de la curva ideal. Como valor compartido se reconoce la necesidad de exigir y ser exigido, particularmente en el ámbito académico. Si bien este es un factor determinante, no se puede desconocer que en consultas de opinión realizadas por diferentes medios de comunicación – Dinero, Clase Empresarial, La República, Portafolio, etc. – se ha indagado a gerentes, empresarios y emprendedores sobre las principales características que deben poseer los recién egresados para ser exitosos. En orden de prioridad, dichas características son: capacidad para incorporarse a nuevos grupos sociales; manifestación de capacidades de liderazgo y trabajo en equipo; conocimientos adecuados en paquetes informáticos y dominar una segunda lengua (preferiblemente inglés) y, por último, exigencia del conocimiento en aspectos académicos.

Lo anterior implica que si bien la fortaleza del reconocimiento social de la Universidad por su calidad académica debe mantenerse, es importante reforzar de manera sustancial los aspectos requeridos prioritariamente por el mercado. La limitada capacidad para tomar riesgos puede radicar en el esquema estrictamente mecanicista de la educación impartida en co-

nocimiento, ya que su alcance formal es prácticamente el único determinante en la toma de decisión. Pero en el caso del emprendimiento y liderazgo, este tipo de estructuras de pensamiento no son suficientes y la Universidad debe proyectarse conscientemente hacia el desarrollo de habilidades en los estudiantes, como el ser persuasivos, involucrarse en redes y tener la capacidad de trabajar en equipo. Como se mencionó entre las debilidades planteadas en el FODA, la Universidad se ha rezagado en la toma de medidas efectivas que lleven a sus estudiantes y egresados a no sentirse discriminados en el momento de realizarse profesionalmente por la falta del manejo de una segunda lengua como el inglés, problema que surge incluso desde la limitada capacidad que en muchos casos se encuentra el mismo estamento docente.

Perfil de los nuevos líderes y emprendedores UN

En la segunda parte del taller se plantea la pregunta: ¿A dónde queremos llegar? Con frecuencia se encuentran respuestas relacionadas con el **tener**, por ejemplo, una gran empresa, independencia, dinero, etc. Sin embargo, el emprendimiento y la empresarialidad deben dirigirse hacia el **ser**. ¿Para qué se es líder? Probablemente en el fondo se busca un mayor bienestar, en sentido

estricto y amplio. La realización del profesional debe incluso, y de forma explícita, buscar ser cada vez más feliz, logrando además realizar de forma más coherente su misión social.

En países con economías emergentes como el nuestro, que se ven obligados a desarrollarse en un entorno globalizante y de alta competitividad para lo cual no siempre existe la debida preparación ni planeación, se exige que los nuevos egresados de las universidades propongan modelos creativos, impulsen nuevos negocios a partir de conocimiento que generen bienestar y riqueza, y sean emprendedores en todo el sentido de la palabra.

En la primera parte se abordó el tema de quiénes somos, pero lo planteado de ninguna manera implica que en las condiciones socioeconómicas o en los sellos institucionales del tejido social existan impedimentos insalvables para lograr el objetivo de ser líderes en nuestro medio. Existen fortalezas que deben ser más explotadas, y debilidades que todas pueden ser mejoradas o superadas, a partir del compromiso institucional y particular de todos y cada uno de los miembros del tejido social universitario.

Para fortalecer la cultura emprendedora se hace inminente replantear algunos *falsos paradigmas* que persisten y afectan notoria y negativamente el liderazgo proactivo, a saber:

1. **Tener conocimientos sobre el objeto de su profesión es suficiente para ser exitoso.** El éxito depende de tres componentes: el saber, el tener capacidades y habilidades, y el poseer experiencia. Si bien el tercero de ellos lo da el tiempo y una actitud proactiva de aprendizaje continuo, se tiende a subvalorar el papel del segundo aspecto, contrastando con lo valorado por el medio, como antes se mencionó. Sólo la integralidad de estos tres elementos ofrece un punto de partida adecuado para llegar a ser un emprendedor.
2. **El liderazgo y el emprendimiento referentes a la empresarialidad son discursos incoherentes a la luz de la misión social del profesional.** Nada más equivocado que este planteamiento. En cualquier forma de pensamiento no es difícil percibir que sólo a partir de estructuras productivas sólidas y eficientes se pueden generar retornos sociales. Lógicamente los preceptos éticos y morales para forjar empresa deben estar presentes en cualquier nivel, pero esto no puede suponer una interpretación excluyente basada en relacionar a los entes generadores de riqueza como enemigos del bien social. Precisamente en la coherencia del discurso entre ellos

está uno de los más interesantes retos profesionales de los egresados de una universidad pública.

3. **Los gerentes y empresarios nacen, no se hacen.** Es posible que algunas habilidades innatas y condiciones socioculturales faciliten el desenvolvimiento de algunos emprendedores con relación a otros. Sin embargo, hoy se sabe que no son suficientes. Como se mencionó, el conocimiento, el fortalecimiento de habilidades y la experiencia son fundamentales. Se conocen muchos casos de egresados UN que son exitosos como gerentes, líderes, empresarios, etc.
4. **La Universidad no cuenta con los suficientes recursos para abordar este reto.** La infraestructura física y de comunicaciones es cada vez mejor, se cuenta con profesores de cátedra e incluso de planta que tienen la experiencia suficiente para hablar y enseñar sobre emprendimiento. Adicionalmente, entre los egresados hay quienes han logrado vencer paradigmas y han realizado carreras muy exitosas, de lo cual se puede aprender. Obviamente, está la tarea de canalizar ese conocimiento y transmitirlo a los estudiantes. Hoy la Universidad cuenta con estructuras, programas y proyectos dirigidos hacia el fortalecimiento del liderazgo de sus estudiantes. Este creciente interés debe coordinarse y consensuarse entre las diferentes dependencias para que no se dupliquen esfuerzos o surjan competencias indeseables entre ellas.

Retos para la formación de emprendedores desde la universidad

El emprendimiento implica no sólo la capacidad para generar empresa. Abarca además la capacidad para generar nuevas ideas, determinar y aprovechar nuevas oportunidades, definir el escenario más adecuado para desarrollar un nuevo proyecto, sea éste una nueva empresa, una empresa existente o la negociación de su desarrollo con una tercera empresa. Adicionalmente, el emprendimiento debe estar relacionado con la capacidad de adaptarse a equipos de trabajo existentes, generar nuevos y saber liderar adecuadamente bajo diferentes tipos de escenarios.

En recientes experiencias desarrolladas en el ámbito universitario, junto con entidades como el Ministerio de Comercio Exterior, las incubadoras de empresas, las cámaras de comercio, etc., principalmente se ha buscado motivar a los nuevos profesionales para que gene-

ren sus propios negocios y estructuren empresa (Cámara de Comercio, 2002). Infortunadamente, los resultados obtenidos demuestran que se perfila la creación de microempresas, muchas veces de carácter familiar. Si bien en países como España se ha evidenciado el enorme papel que cumplen las pymes en el desarrollo de una economía en crecimiento, y en Colombia este tipo de empresas es determinante, no se puede desconocer que la formalización de una empresa tiene costos pero sobre todo riesgos, que sólo se justifican cuando se tiene una oportunidad de negocio muy bien definida y muy prometedora. En muchos casos la motivación inicial de crear su propia empresa puede terminar convirtiéndose en una experiencia desagradable, por cuanto se hacen esfuerzos para generar una organización, la cual de ser un medio se transforma en un fin; puede suceder también que el mito de la propia empresa se vuelva inalcanzable debido a los limitados recursos.

De otro lado, si bien en las cámaras de comercio se reportan relativamente importantes cifras anuales de creación de empresas, estos datos contrastan con la cantidad de empresas que se cierran en el mismo periodo, que en muchos casos superan a las primeras. Por ello se debe hacer énfasis en la generación de nuevas empresas que sean verdaderamente sostenibles.

En este sentido, es importante garantizar calidad y no solamente cantidad. La dinámica de generación y destrucción de entes productivos no es sana. En muchos casos se ha caído en la tendencia de vender la idea de que todos pueden llegar a ser empresarios sólo con el manejo de algunos instrumentos como los planes de negocios y el conocimiento de una u otra habilidad empresarial. Probablemente antes de hablar de la necesidad de generar nuevas unidades productivas es prioritario fortalecer el *ser* del líder y el emprendedor, con el desarrollo de aspectos como el trabajo en equipo, la pertinencia y la misión social de los negocios, el liderazgo, la capacidad de generar ideas productivas sostenibles, así como de identificar y aprovechar oportunidades (Varela, 2001). En este contexto, la empresa, como esa nueva estructura que genera compromisos de diversa índole, debe ser interpretada más que como un fin, como un medio para seguir en el camino del emprendimiento.

De igual forma, el aprender rígidamente el diligenciamiento de cada nuevo formato que aparece para la formalización de un proyecto, un negocio o una empresa, no se puede convertir en el centro de la formación de los líderes y emprendedores. Con frecuencia se encuentran personas que han deambulado por varios procesos de capacitación para crear empresa o formular

planes de negocio, esperando encontrar la fórmula mágica para dar el salto hacia el verdadero emprendimiento. Este es un error que se puede pagar tarde o temprano con la desmotivación o la frustración. Se debe partir de que éstos son tan sólo instrumentos y que el verdadero fin está en cultivar el ser emprendedor, como se ha venido reiterando.

Finalmente, los participantes en los talleres del Consultorio Empresarial de la Universidad entienden que su principal ventaja comparativa está en el conocimiento, y que convertirse en emprendedor depende de cómo se genera valor de manera sostenible a partir de éste. En otras palabras, se debe buscar la competitividad de los emprendimientos UN⁴, tomando como punto de partida la generación de proyectos y empresas de base de conocimiento, que permitan cualitativamente distinguirse de otro tipo de emprendimientos, los cuales, sin este atributo, posiblemente no sean sostenibles en el tiempo.

Por lo anterior, el fortalecimiento de programas institucionales del tipo existente en las universidades públicas puede redundar en un poderoso y eficaz instrumento para ofrecer a los futuros egresados de las diferentes carreras, elementos conceptuales, desarrollo de habilidades y una base para fortalecer y asimilar su futura experiencia como emprendedores de nuevas ideas, oportunidades, negocios y, de ser necesario, empresas.

Perspectivas del emprendimiento en el entorno académico

El emprendimiento queda expresado en la formación como una actitud frente a la vida, que mediante un entorno apropiado se puede formar e inculcar mediante nuevas pautas de pensamiento. Sus actores no se distinguen por edad, sino por su actitud; su trabajo depende de su intelecto. La diferencia está también en saber utilizar bien el conocimiento y la información, inspirar a otros con su energía y deseo de cambiar las cosas, inventar enfoques diferentes y tratar de experimentar cosas nuevas, aprovechando la tecnología. Sacar adelante sus ideas y trabajar en equipos estratégicos es una prioridad, crear prueba, fracasar sin aversión al aprendizaje que frena el desarrollo de capacidades.

Por tanto es necesario que la universidad, privada y especialmente pública, tenga la capacidad de autodefinirse académicamente, la posibilidad de elegir los contenidos conceptuales acordes con sus necesidades y las de la sociedad, a manera de productos académicos, y llegar a

4

Universidad Nacional de Colombia.

ser líder en políticas educativas acordes al desarrollo. Las acciones que se desarrollen en el entorno como parte de la extensión universitaria deben estar igualmente comprometidas con el cambio de la cultura de aversión por otra que forme en cómo tomar riesgos, liderar procesos, desarrollarse a partir de las capacidades propias de nuestras regiones y del país, así como apropiarse los nuevos requerimientos del mercado. Esto es, contribuir a fortalecer la valoración social de los emprendedores, a través de un fuerte apoyo institucional frente a la sociedad y los agentes públicos y privados.

El emprendimiento será el motor del desarrollo económico de los próximos años y el impulsor de la gran mayoría de las políticas públicas de desarrollo productivo. Adicionalmente, junto a estas políticas, se debe reforzar la interacción de la educación para formar el emprendimiento requerido, adecuando modelos importados y generando propios, pertinentes a las necesidades reales de la sociedad.

La masificación de la demanda de educación superior rompió la dinámica elitista del acceso a la universidad. Sin embargo, la elección de los individuos llamados a liderar los procesos sociales no se debe dejar en manos del prestigio, el colegaje entre profesionales o la conveniencia social. La construcción de comunidades de nuevos líderes debe ser una tarea que rompa con ese panorama, en la medida en que la cultura de acceso a la educación superior y formación académica tenga la posibilidad, como nuevo paradigma, de incluir además de la investigación, elementos acordes con las necesidades puntuales de la sociedad, como la asimilación de programas y fortalezas y tecnologías competitivas, lo cual no va

en contravía de su función crítica, sino que complementa la formación de conocimiento capaz de cambiar o contribuir al orden establecido.

Conclusiones

1. Países con economías emergentes como el nuestro se ven obligados a desarrollarse en un entorno globalizante y de alta competitividad, para lo cual no siempre existe la debida preparación, planeación y formación en emprendimiento. Lo anterior exige que los nuevos egresados de las universidades propongan modelos creativos; impulsen nuevos negocios que generen bienestar y riqueza, a partir de conocimiento, y que sean emprendedores, en todo el sentido de la palabra.
2. A partir de la discusión conceptual sobre emprendimiento y empresarialidad se evidencia que el primero implica no sólo la capacidad para generar empresa. Abarca además la capacidad para generar nuevas ideas, determinar y aprovechar nuevas oportunidades, definir el escenario más adecuado para desarrollar un nuevo proyecto, sea éste una nueva empresa, una empresa existente o la negociación de su desarrollo con una tercera empresa.
3. Como resultado de la experiencia realizada en la Universidad Nacional se pudo estructurar un programa en formación hacia el emprendimiento, el cual a su vez plantea en su concepción y desarrollo un cambio de paradigmas en el papel que la universidad pública debe cumplir en nuestros países, haciéndolo más propositivo y pertinente.



Referencias bibliográficas

- Abad, D. (1991). *Elementos básicos de la dirección. Aplicaciones a la empresa*. Bogotá: Fondo Editorial Legis.
- Allan, J. (1990). *El gerente receptivo*. Serie Empresarial. Bogotá: Fondo Editorial Legis.
- Cámara de Comercio de Bogotá (2002). *Crear empresa. Guía para constituir y formalizar una empresa*. Bogotá: Cámara de Comercio.
- Corporación Innovar. (1999). *Seminario Empretec: Programa para el desarrollo de habilidades emprendedoras*. Bogotá: Organización de Naciones Unidas.
- Cortés, M., Berry, A. (1990). *Success in Small and Medium-Scale Enterprises. The evidence from Colombia* (chapters 2, 4, 6). Oxford: Oxford University Press.
- Culligan, M., Deakins, S., Young, A. (1988). *Principios olvidados de gerencia excelente*. Bogotá: Fondo Editorial Legis.
- De Bono, E. (1996). *Ideas para profesionales que piensan*. Bogotá: Paidós.
- Lowe, K., Sandura, T. y Von Glinow, M. (1999). *La cultura técnica y el imperativo del conocimiento. Manual de gestión en tecnología* (pp. 413- 414). Bogotá: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Oster, S. M. (1993). *Análisis moderno de la competitividad*. Oxford University Press.
- Ulrich, D., Von Glinow, M. y Jick, T. (1993). High impact learning: Building and diffusing learning capability. *Organizational Dynamics* 22(2), 52-66.
- Universidad Nacional de Colombia (2000). *Plan de Desarrollo para la Universidad Nacional de Colombia 2000-2003*.
- (2002). *Estadísticas e indicadores de la Universidad Nacional de Colombia*. Bogotá: Oficina Nacional de Planeación.
- Unisur (1997). *Cómo crear su empresa*. Santafé de Bogotá.
- Varela, R. (2001). *Innovación empresarial: arte y ciencia de la creación de empresa*. Bogotá: Editorial Prentice Hall.

