UNIVERSIDAD DE DEUSTO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

- LA COMERCIAL -

Perfil Emprendedor de los Estudiantes de la Facultad de Economía y Administración, de la Universidad Católica del Norte, Antofagasta, Chile

TESIS DOCTORAL

Presentada por:	Don Rodrigo Fernando Alda Varas
Dirigido por las Doctoras:	Dña. Itziar Elexpuru Albizuri
	Dña. Lourdes Villardón Gallego

Bilbao, Abril de 2010

A Soledad, mi amiga y compañera de siempre

Agradecimientos

Son muchas las personas que inician estudios de doctorado, pero sólo un porcentaje reducido llega a concluir la tesis doctoral. Esta situación en gran medida se justifica porque ésta es una labor que normalmente demanda un tiempo considerable, del cual no todos disponen. Por tal razón aquellos afortunados que hemos contado con múltiples instancias de apoyo para llevar a cabo esta tarea, lo mínimo que podemos hacer es reconocer y agradecer expresamente a quienes han permitido llevar a buen puerto esta iniciativa.

Resulta difícil priorizar el orden en el cual expresar los agradecimientos, puesto que todos independientemente del tipo de apoyo, ya sean académicos, materiales, económicos, logísticos, afectivos o espirituales han sido piezas y eslabones determinantes que se han articulado para permitir la materialización de una obra.

En primer término deseo agradecer a mis directoras de tesis, las doctoras Itziar Elexpuru Albizuri y Lourdes Villardón Gallego por su permanente ayuda, consejo, orientación, aliento y paciencia durante todo el proceso de elaboración de la tesis. Sin lugar a dudas su colaboración fue un factor clave para culminar este trabajo.

Al Programa de Becas de la Cátedra Unesco de la Universidad de Deusto, que me permitió solventar los últimos meses de estadía en Bilbao y a la Beca Santander Universia, Chile que me apoyó en la primera etapa.

Desde el punto de vista del apoyo institucional, deseo expresar mi agradecimiento a la Universidad Católica del Norte y sus autoridades, que me dieron las facilidades académicas y auspicio para postular a becas, así como el apoyo financiero para culminar este perfeccionamiento.

En este contexto deseo mencionar expresamente a Nelson Llanca, de la Dirección General de Docencia, quien siempre estuvo atento a solucionar cualquier problema o ayudar en aspectos que iban mucho más allá de lo que de acuerdo a su trabajo correspondía.

Del mismo modo agradecer a la Facultad de Economía y Administración que durante este período me apoyó en diversos requerimientos y a los colegas que han tenido que asumir una mayor carga de trabajo por mi ausencia. En particular deseo mencionar a los colegas Nelson Fernández y Sergio Hernández quienes fueron determinantes para poder llevar a adelante la etapa de recolección de datos que contemplaba el desarrollo de la tesis, así como a Mauricio Miranda y Mariana Bargsted, que colaboraron en el análisis estadístico de los datos.

En la Universidad de Deusto deseo mencionar a los profesores Antonio Freije, Inmaculada Freije y Laura Gómez quienes permanentemente mostraron preocupación hacia mi persona, constituyéndose en fuente de aliento y apoyo para mi trabajo.

A todos los amigos que conocí durante este tiempo y que indudablemente fueron piezas claves para ser feliz. Mencionarlos a todos sería difícil, y además se corre el riesgo de dejar a alguien fuera, pero cada uno de ellos sabe que tiene un lugar en esta tesis.

También debo agradecer a mi principal apoyo… mi familia que me acompañó desde un comienzo en esta aventura y no dudaron en dejarlo todo para viajar miles de kilómetros para venir a un lugar casi desconocido y enfrentarse a retos importantes en sus vidas. Sin lugar a dudas, sin ellos nada de esto habría sido posible, y en realidad nada de esto habría tenido sentido.

Finalmente, dar gracias a Dios, pues es Él quien guía nuestros pasos y hace que los caminos tomen determinados cursos. Cada una de las personas e instancias mencionadas previamente son bendiciones colocadas por Él en mi vida.

Índice General

Agradecimientos 5
Índice General 7
Índice de Tablas 13
Índice de Figuras 16
Índice de Gráficos 19
Introducción 21
Capitulo 1: Emprendizaje en Chile 27
1.1. Introducción 27
1.2. Dimensión Económica del Emprendizaje 28
1.2.1. Participación de la Micro y Pequeña Empresa en la Estructura Productiva 28
1.2.2. El Impacto de la Micro y Pequeña Empresa en la Productividad 29
1.2.3. La Evolución de la Actividad Emprendedora 31
1.3. El Gobierno y el Emprendizaje 33
1.3.1. Sucesos de Relevancia 34
1.3.1.1. Programa Público Privado de Fomento al Emprendizaje 34
1.3.1.2. Cumbre APEC (Asia-Pacific Economic Cooperation) 2004 35
1.3.1.3. Agenda Pro-crecimiento II 36
1.3.1.4. Programa Apoyo a la Creación y Desarrollo de Empresas Innovadoras 37
1.3.2. Programa de Gobierno 2006-2010: Compromisos y Avances 38
1.3.2.1. Compromisos del Programa de Gobierno 38
1.3.2.2. Del Discurso a la Acción: Avances Programa "Chile Emprende Contigo" 47
1.3.3. La Red de Fomento 51
1.3.3.1. Ministerio de Economía 54
1.3.3.2. Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) 56
1.3.3.3. Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC) 57
1.3.3.4. Instituto Nacional de Desarrollo Agropecuario (INDAP) 59
1.3.3.5. Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE) 60
1.3.3.6. Banco Estado 66
1.3.3.7. Programa de Desarrollo Económico Territorial: Chile Emprende 67
1.3.4. Estructura y Características del Sitio Web del Ministerio de Economía 70
1.3.4.1. Fortalezas Pagina Web Ministerio de Economía 72
1.3.4.2. Deficiencias Pagina Web Ministerio de Economía 73
1.3.5. La Política Educativa a Favor del Emprendizaje 74

1.3.5.1. Programa Educación para el Emprendimiento 76
1.3.5.2. Conceptualización de Emprendizaje 77
1.3.5.3. El Perfil Emprendedor 78
1.3.5.4. Programa de Mejoramiento de la Calidad y la Equidad de la Educación Superior 79
1.3.6. Síntesis de la Valoración del Emprendizaje por el Sector Gubernamental .. 82
1.4. El Sector Privado y el Emprendizaje 84
1.4.1. El Planteamiento de la Confederación de la Producción y el Comercio 84
1.4.1.1. Las Definiciones Institucionales 85
1.4.1.2. Las Condiciones para el Desarrollo del Emprendizaje 86
1.4.2. El Emprendizaje y El Sistema Financiero 88
1.4.2.1. El Sector Bancario 90
1.4.2.2. La Oferta de las Cajas de Ahorro y Crédito 93
1.4.2.3. Consideraciones y Limitaciones del Análisis 93
1.4.2.4. Un Parámetro de Comparación: El Caso Español 94
1.4.2.4.1. El Sector Bancario 96
1.4.2.4.2. Las Cajas de Ahorro 96
1.4.2.4.3. Las Cooperativas de Crédito 101
1.4.2.4.4. Limitaciones del Análisis 102
1.4.3. Otras Instancias y Ámbitos Privados de Apoyo al Emprendizaje 103
1.4.3.1. Formación 104
1.4.3.2. Concursos y Fomento 114
1.4.3.3. Orientación y Asesoría 117
1.4.4. Síntesis de la Valoración del Emprendizaje por el Sector Privado 126
1.5. Emprendizaje en la Universidad Católica del Norte 127
1.5.1. Nivel Institucional: Plan de Desarrollo Corporativo 127
1.5.1.1. Actitudes y Plan de Desarrollo 128
1.5.1.2. Objetivos Estratégicos 129
1.5.2. Nivel Institucional: Proyecto Educativo 130
1.5.2.1. Pilares Articuladores del Proyecto Educativo 130
1.5.2.2. Perfil de Egreso Genérico 130
1.5.3. Nivel Facultad de Economía y Administración 132
1.5.3.1. Descripción General 132
1.5.3.2. Centro de Emprendimiento y de la Pyme (CEMP) 133
1.5.3.3. La Formación Emprendedora desde una Perspectiva Curricular 136
1.6. Resumen del Emprendizaje en Chile 143

Capitulo 2: Emprendizaje y Formación 147
2.1. Introducción 147
2.2. La Formación en Emprendizaje 148
2.2.1. El Desarrollo en Diferentes Contextos y Culturas 148
2.2.1.1. Los inicios en Estados Unidos 148
2.2.1.2. El Contexto Europeo 149
2.2.1.3. La Situación en Asía y África 151
2.2.1.4. La Formación Emprendedora en América Latina 151
2.2.2. Génesis y Conceptualización 153
2.2.3. Ámbitos de Acción: Formación e Investigación 157
2.2.4. Objetivos de la Formación en Emprendizaje 158
2.2.5. Objetivos de Formación y Cadena de Niveles Educativos 164
2.2.6. La Viabilidad de la Formación Emprendedora 166
2.3. Variables que Influyen en la Formación Emprendedora 170
2.4. Enfoques de Formación 176
2.4.1. La Inserción de la Temática a Nivel Organizacional 176
2.4.2. Desde el Enfoque Constructivista 177
2.4.3. Integración de la Teoría y Práctica 179
2.4.4. Tendencias y Desafíos de la Formación Emprendedora 180
2.5. Emprender y Aprender: Una Relación Sinérgica 184
2.5.1. Relaciones a Nivel Conceptual 184
2.5.2. Relación Organización y Emprendizaje 186
2.5.3. Relación Organización y Aprendizaje 187
2.5.4. La Organización que Aprende 187
2.5.4.1. Propósitos 189
2.5.4.2. Acciones que Desarrolla 189
2.5.4.3. Características 190
2.5.4.4. Beneficios de una Organización que Aprende 191
2.5.5. Hacia la Universidad como Organización de Aprendizaje 194
2.5.5.1. Situación actual de la Universidad como Organización 194
2.5.5.2. Beneficios de la Universidad que Aprende 196
2.5.5.3. Implicaciones para la Universidad como Organización de Aprendizaje ... 198
2.5.5.4. Barreras al Cambio en la Universidad que Aprende 200
2.5.5.5. Orientaciones para convertir la Universidad en una Organización que Aprende 202
2.6. Team Academy: Una Experiencia Relevante en la Formación Emprendedora 204

2.6.1. Orígenes y Evolución de Team Academy 207
2.6.2. Propósitos Fundamentales 210
2.6.3. Los Valores a Preservar 213
2.6.4. La Concepción de Emprendizaje 214
2.6.5. La Concepción de Aprendizaje 215
2.6.6. Influencias Teóricas y Conceptuales 216
2.6.7. Aspectos Distintivos del Ambiente de Formación 217
2.6.8. Principios, Métodos y Prácticas Pedagógicas 218
2.6.8.1. Ejes Centrales de los Principios Formativos 218
2.6.8.2. El Modelo "Cerebro Industrial" (Brain Industrial) 222
2.6.8.3. El Proceso de Aprendizaje 225
2.6.8.4. El Modelo Rocket 228
2.6.9. Consideraciones para la transferencia de la Experiencia Team Academy . 231
2.7. Resumen del Emprendizaje y la Formación 234
Capitulo 3: Emprendizaje 239
3.1. Introducción 239
3.2. Antecedentes Preliminares 240
3.3. Conceptos Fundamentales 243
3.3.1. Emprender 243
3.3.2. El Proceso Emprendedor 247
3.3.2.1. Enfoque de Carton, Hofer & Meeks 248
3.3.2.2. Enfoque de Baron & Shane 251
3.3.2.3. Enfoque de Gibb & Ritchie 253
3.3.2.4. Enfoque GEM 256
3.3.2.5. Enfoque SEKN 258
3.3.2.6. Enfoque Integrado 263
3.3.3. El Emprendedor 269
3.3.3.1. Enfoques Complementarios 269
3.3.3.2. Conceptualizaciones 273
3.3.3.3. Roles y Funciones 276
3.3.3.4. Perfil del Emprendedor 280
3.3.3.4.1. Las Competencias y el Proceso Emprendedor 281
3.3.3.4.2. Competencias Emprendedoras 283
3.4. Resumen del Emprendizaje 288
Capitulo 4: Las Competencias del Emprendedor y sus Elementos 295
4.1. Introducción 295

4.2. Características del Emprendedor 296
4.3. Fundamentación Teórica del Recorrido de Valores del Emprendedor 304
4.3.1. Antecedentes Generales..... 304
4.3.2. La Relevancia del Modelo Hall - Tonna 306
4.3.3. Descripción del Modelo 308
4.3.3.1. Los Valores y su Tipología..... 310
4.3.3.2. Fases de Desarrollo 311
4.3.3.3. Etapas de Desarrollo..... 317
4.3.3.4. Ciclos de Desarrollo 324
4.3.3.5. Agrupaciones de Valores: Perfil de Valores, Valores Base, Centrales y Futuros 325
4.3.3.6. La Relación Habilidades y Valores..... 327
4.3.3.7. La Lógica del Desarrollo 332
4.3.3.8. El Inventario de Valores Hall-Tonna 334
4.3.4. El Modelo Hall-Tonna y el Aprendizaje Organizativo 335
4.4. El Recorrido Emprendedor..... 337
4.5. Las Actitudes 344
4.5.1. Conceptualización..... 344
4.5.2. Actitudes y Emprendizaje..... 345
4.5.3. Medición de Actitudes Emprendedoras..... 354
4.6. Estilos de Aprendizaje..... 359
4.6.1. Conceptualización..... 359
4.6.2. Estilos de Aprendizaje y Emprendizaje..... 363
Capítulo 5: Objetivos y Metodología de Investigación 365
5.1. Introducción..... 365
5.2. Preguntas de Investigación 366
5.3. Objetivos de la Investigación..... 367
5.3.1. Objetivo General 367
5.3.2. Objetivos Específicos..... 367
5.4. Hipótesis 369
5.5. Población y Muestra del Estudio 370
5.5.1. Población 370
5.5.2. Muestra del Estudio..... 371
5.6. Variables en Estudio e Instrumentos de Medición..... 372
5.6.1. Valores..... 373
5.6.2. Actitudes..... 375
5.6.3. Estilos de Aprendizaje..... 377

5.6.4. Aspectos Demográficos 378
5.6.5. Variables de Caracterización 378
5.7. Procedimiento 380
5.8. Análisis de Datos 381
Capitulo 6: Resultados 383
6.1. Características de la Muestra 383
6.2. Valores 391
6.2.1. Perfil Emprendedor de Valores de los Estudiantes de Primer Año 391
6.2.2. Perfil Emprendedor de Valores de los Estudiantes de Último Año 393
6.2.3. Comparación de los Perfiles de Valores de los Estudiantes de Primero y Último Curso, con el Perfil Emprendedor 394
6.3. Actitudes Emprendedoras 396
6.3.1. Actitud Emprendedora Total 396
6.3.2. Dimensiones de Actitud Emprendedora 397
6.3.3. Aspectos Influyentes en las Actitudes Emprendedoras 398
6.3.4. Actitudes Emprendedoras y Nivel de Formación 402
6.4. Estilos de Aprendizaje 405
6.5. Perfil de Competencias Emprendedoras de los Estudiantes 412
Capitulo 7: Conclusiones y Propuestas 417
7.1. Implicaciones para la Formación 417
7.2. Conclusiones 419
7.3. Aportaciones de la Tesis 428
7.4. Limitaciones de la Tesis 428
7.5. Propuestas para Futuras Investigaciones 429
Bibliografía 431
Anexos 457
Anexo N°1: Listado de Entidades Financieras – Chile 457
Anexo N°2: Listado de Entidades Financieras – España 1/3 458
Anexo N°2: Listado de Entidades Financieras – España 2/3 459
Anexo N°2: Listado de Entidades Financieras – España 3/3 460
Anexo N°3.: Valores – Definiciones 461
Anexo N°4: Inventario de Valores Hall – Tonna 467
Anexo N°5: Hoja de Respuesta Inventario de Valores Hall–Tonna 483
Anexo N°6: Factores Cuestionario de Actitudes Emprendedoras 484
Anexo N°7: Cuestionario de Actitudes Emprendedoras y Estilos de Aprendizaje 486

Índice de Tablas

Tabla N°1.1 *Total Número de Empresa Según Tamaño 1999-2003* 29
Tabla N°1.2 *Proporción Número de Empresa Según Tamaño 1999-2003*..... 29
Tabla N°1.3 *Total Ventas Anuales - Empresa Según Tamaño 1999 - 2003 (€MM)* 30
Tabla N°1.4 *Proporción de Ventas Anuales - Empresa Según Tamaño 1999 - 2003*.... 30
Tabla N°1.5 *Programas de Apoyo CORFO* 56
Tabla N°1.6 *Programas SENCE en ejecución año 2007*..... 61
Tabla N°1.7 *Programas de Acción FOSIS*..... 64
Tabla N°1.8 *Programas de Acción FOSIS: Ámbito Económico* 65
Tabla N°1.9 *Chile Emprende: Planes Estratégicos por Territorio*..... 69
Tabla N°1.10 *Fortalezas del Portal Web Ministerio de Economía*..... 72
Tabla N°1.11 *Deficiencias del Portal Web Ministerio de Economía* 73
Tabla N°1.12 *Programa MECESUP2 Áreas Estratégicas y Temas de Interés* 81
Tabla N°1.13 *Resumen Instituciones Financieras Chilenas y Apoyo a la Actividad Emprendedora según Sitio Web Institucional* 91
Tabla N°1.14 *Comparación España – Chile Según Población y Entidades de Financiación*..... 94
Tabla N°1.15 *Resumen Instituciones Financieras Españolas y Apoyo a la Actividad Emprendedora según Sitio Web Institucional* 95
Tabla N°1.16 *Cajas de Ahorro – Resumen Oferta de Servicios al Emprendedor* 97
Tabla N°1.17 *Servicios Caja de Ahorros de Valencia, Castellón y Alicante, Bancaja*.. 99
Tabla N°1.18 *Red de instituciones Fundación Mercator* 110
Tabla N°1.19 *Actitudes hacia el trabajo en la UCN según PDC 2004-2008* 128
Tabla N°1.20 *Competencias Genéricas de Egreso Estudiante UCN* 131
Tabla N°1.21 *Propósitos Fundamentales CEMP*..... 134
Tabla N°1.22 *Perfil de Egreso Ingeniería Comercial UCN* 136
Tabla N°1.23 *Perfil de Egreso Contador Auditor – Contador Público UCN*..... 137
Tabla N°1.24 *Perfil de Egreso Ingeniería Comercial – Plan 2010* 140
Tabla N°1.25 *Elementos de la Competencia Emprender – Perfil de Egreso Ingeniería Comercial 2010* 141
Tabla N°2.1 *Objetivos de la Formación Emprendedora* 159
Tabla N°2.2 *Comparación entre enfoque de transmisión y enfoque constructivista* ... 178
Tabla N°2.3 *Definiciones de Organización de Aprendizaje* 188
Tabla N°2.4 *Visión Comparada de los Pensamientos Principales 2003-2004 v/s 2007-2008* 211
Tabla N°2.5 *Valores Team Academy*..... 214

Tabla N°2.6 *Team Academy: Aspectos distintivos del ambiente de formación* 217
Tabla N°2.7 *Atributos del Estudiante en Team Academy* 233
Tabla N°3.1: *Áreas Temáticas y Autores: Proceso Emprendedor* 241
Tabla N°3.2: *Áreas Temáticas y Autores: El Emprendedor* 241
Tabla N°3.3: *Áreas Temáticas y Autores: Formación Emprendedora* 242
Tabla N°3.4: *Definiciones de Emprender* 244
Tabla N°3.5: *Definiciones de Emprendedor* 273
Tabla N°3.6: *Aspectos distintivos de los roles desempeñados por el emprendedor* 278
Tabla N°4.1: *Integración Competencias-Valores-Actitudes Dominio I* 298
Tabla N°4.2: *Integración Competencias-Valores-Actitudes Dominio IIa* 299
Tabla N°4.3: *Integración Competencias-Valores-Actitudes Dominio IIb* 301
Tabla N°4.4: *Integración Competencias-Valores-Actitudes Dominio III* 302
Tabla N°4.5: *Fases de Desarrollo en el Modelo Hall-Tonna* 317
Tabla N°4.6: *Fases y Etapas de Desarrollo en el Modelo Hall-Tonna* 317
Tabla N°4.7: *Habilidades Instrumentales* 328
Tabla N°4.8: *Habilidades Interpersonales* 329
Tabla N°4.9: *Habilidades Imaginativas* 330
Tabla N°4.10: *Habilidades Sistémicas* 331
Tabla N°4.11: *Definiciones de Actitud – Varios Autores* 344
Tabla N°4.12: *Orientaciones para el desarrollo de la Necesidad de Logro* 347
Tabla N°4.13: *Orientaciones para el desarrollo de la Autoestima* 349
Tabla N°4.15: *Principales Resultados – Estudio Krauss (2007)* 357
Tabla N°4.16: *Características y Manifestaciones del Estilo Activo* 361
Tabla N°4.17: *Características y Manifestaciones del Estilo Reflexivo* 361
Tabla N°4.18: *Características y Manifestaciones del Estilo Teórico* 362
Tabla N°4.19: *Características y Manifestaciones del Estilo Pragmático* 363
Tabla N°5.1: *Población Estudiantes Facultad de Economía y Administración según Carrera/Nivel* 370
Tabla N°5.2: *Pob. Total Estudiantes Facultad de Economía y Administración según Carrera/Género* 370
Tabla N°5.3: *Muestra de Estudiantes Facultad de Economía y Administración según Carrera/Nivel* 371
Tabla N°5.4: *Muestra Estudiantes Facultad de Economía y Administración según Carrera/Género* 371
Tabla N°5.5: *Muestra Estudiantes Facultad de Economía y Administración según Nivel y Edad* 371
Tabla N°5.6: *Cuestionario de Actitudes Emprendedoras – Factores y N° Preguntas* . 376
Tabla N°5.7: *Instrumento Medición de Actitudes y Alfa de Cronbach* 376

Tabla N°5.8: *Cuestionario Estilos de Aprendizaje –Estilos y Número de Ítems y Alfa de Cronbach* 377

Tabla N°6.1: *Descripción Muestra General / Residencia* 383

Tabla N°6.2: *Descripción Muestra General / Actividad de la Madre* 384

Tabla N°6.3: *Perfil de Valores Emprendedores Estudiantes Primer Años v/s Recorrido Emprendedor* 391

Tabla N°6.4: *Perfil de Valores Estudiantes Último Año v/s Recorrido Emprendedor* 393

Tabla N°6.5: *Perfil de Valores Emprendedores Estudiantes Primer y Último Año*..... 394

Tabla Nº6.6: *Resumen Diferencia de Medias en Actitud Emprendedora Total*..... 399

Tabla Nº6.7: *Resumen Diferencia de Media entre Actitud Emprendedora y Actividad de los Padres* 399

Tabla Nº6.8: *Resumen Análisis ANOVA Actitud Emprendedora y Autopercepción de Capacidad Emprendedores* 400

Tabla Nº6.9: *Diferencia de Medias en Actitud Emprendedora Total y Curso*..... 403

Tabla Nº6.10: *Resumen Análisis ANOVA Actitud Emprendedora y Curso* 403

Tabla Nº6.11: *Resumen Diferencia de Media entre Estilos de Aprendizaje y Nivel*.... 406

Tabla N°6.12: *Correlación Estilos de Aprendizaje / Actitud Emprendedora*..... 406

Tabla N°6.13: *Correlaciones entre Estilos de Aprendizaje y Actitud Emprendedora* . 407

Tabla N°6.14: *Resumen del Modelo de Regresión Lineal por pasos* 408

Tabla N°6.15: *Modelo de Regresión*..... 408

Tabla N°6.16: *Variables excluidas del modelo de regresión*..... 409

Tabla N°6.17: *Correlación Estilos de Aprendizaje y Factores de Actitud Emprendedora* 409

Tabla N°6.18: *Correlación Estilos de Aprendizaje y Factores de Actitud Emprendedora según rango* 410

Índice de Figuras

Figura N°1.1 *Programa de Gobierno – Ejes Temáticos* 39
Figura N°1.2 *Programa de Gobierno – Eje N°1 Proteger a Nuestra Gente* 40
Figura N°1.3 *Programa de Gobierno – Eje N°2 El Salto al Desarrollo* 41
Figura N°1.4 *Programa de Gobierno – Eje N°3 Cultivar Calidad de Vida* 43
Figura N°1.5 *Programa de Gobierno – Eje N°4 Nuevo Trato Ciudadano* 44
Figura N°1.6 *Programa de Gobierno – Eje N°5 Chile Somos Todos* 45
Figura N°1.7 *Programa de Gobierno – Eje N°6 Chile en el Mundo* 45
Figura N°1.8 *Programa "Chile Emprende Contigo" - Componentes y Avance* 48
Figura N°1.9 *Red de Fomento* 52
Figura N°1.10 *Organigrama del Ministerio de Economía* 55
Figura N°1.11 *Estructura Sitio Web Ministerio de Economía - Emprendizaje* 72
Figura N°1.12 *Representantes del Sector Privado* 85
Figura N°1.13 *Otras Instancias del Apoyo y Fomento al Emprendizaje* 104
Figura N°1.14 *Formación: Fundación Juventud Emprendedora* 105
Figura N°1.15 *Formación: Educación y Empresa* 107
Figura N°1.16 *Formación: Fundación Mercator* 109
Figura N°1.17 *Formación: Momento Cero* 112
Figura N°1.18 *Formación: Concursos & Fomento Desafío Joven* 115
Figura N°1.19 *Formación: Concursos & Fomento Chile Empresario* 116
Figura N°1.20: *Orientación y Asesoría: Chile Emprende* 119
Figura N°1.21 *Orientación y Asesoría: Chile Emprendedor XXI Chile* 122
Figura N°1.22 *Orientación y Asesoría: Universia Emprende* 124
Figura N°1.23 *Unidades Facultad de Economía y Administración UCN* 133
Figura N°2.1 *Formación Emprendedora: Génesis y Conceptualización* 154
Figura N°2.2 *Conceptualización de Emprendizaje y Formación Emprendedora* 156
Figura N°2.3 *Formación Emprendedora: Ámbito de Acción* 157
Figura N°2.4: *Objetivos Formación Emprendedora* 161
Figura N°2.5 *Objetivos Formación Emprendedora & Cadena de Niveles Educativos* 164
Figura N°2.6 *Atributos del Perfil Emprendedor y Nivel de Desarrollo* 167
Figura N°2.7 *Viabilidad de la Formación Emprendedora* 168
Figura N°2.8 *Variables que Afectan la Formación Emprendedora* 171
Figura N°2.9 *Relación Emprender ←→ Aprender* 185
Figura N°2.10 *Características, Acciones y Propósitos de la Organización que Aprende* 189

Figura N°2.11 *Beneficios de Constituirse en Organización que Aprende*..... 192
Figura N°2.12 *Beneficios Universidad como Organización que Aprende* 197
Figura N°2.13 *Barreras a la Transformación de la Universidad en Organización que Aprende* 200
Figura N°2.14 *Elementos Relevantes en el desarrollo de Team Academy* 207
Figura N°2.15 *Aspectos que mantener y cambiar en una Organización*..... 212
Figura N°2.16 *Cuadro de Mando Integral Team Academy* 213
Figura N°2.17 *Ejes Centrales de los Principios Formativos*..... 218
Figura N°2.18 *Estructura del Modelo Brain Industrial y el Proceso de Innovación*... 223
Figura N°2.19 *El Proceso de Aprendizaje en Team Academy*..... 226
Figura N°2.20 *Modelo Rocket: El Proceso de Crear Emprendedores*..... 229
Figura N°2.21 *Modelo Rocket v/s Objetivos de Formación Emprendedora* 231
Figura N°3.1: *Enfoques de Emprender*..... 246
Figura N°3.2: *Proceso Emprendedor y aspectos distintivos de cada fase* (Carton, Hofer, & Meeks, 1997)..... 249
Figura N°3.3: *Proceso Emprendedor: Fases y Variables*..... 251
Figura N°3.4: *Proceso Emprendedor: Fases y Etapas*..... 254
Figura N°3.5: *Proceso Emprendedor: Fases y Etapas Global Entrepreneurship Monitor* 256
Figura N°3.6: *Proceso Emprendedor: Emprendizajes Sociales: Etapas-Roles-Habilidades-Estilos*..... 259
Figura N°3.7: *Proceso Emprendedor: Visión Integrada* 264
Figura N°3.8: *Roles del Emprendedor desde la perspectiva de Gerber*..... 277
Figura N°3.9: *Proceso Emprendedor, Enfoque Integrado: Fases/Funciones/Tareas* . 282
Figura N°4.1: *Perfil Emprendedor Integrado* 296
Figura N°4.2 *Influencias Teóricas Modelo Hall - Tonna* 308
Figura N°4.3: *Elementos Constitutivos Modelo Hall – Tonna*..... 309
Figura N°4.4: *Mapa de Valores Hall-Tonna Simplificado* 323
Figura N°4.5: *Ciclo de Desarrollo Modelo Hall – Tonna* 324
Figura N°4.6: *Valores Base, Central y Futuros* 327
Figura N°4.7: *Importancia de las Habilidades según Fases de Desarrollo* 331
Figura N°4.8: *Ejemplo Perfil de Valores y Agrupación de Valores*..... 333
Figura N°4.9: *El Modelo Hall-Tonna y la Organización que Aprende*..... 336
Figura N°4.10: *Recorrido de Valores del Emprendedor* 338
Figura N°4.11: *Relación Proceso Emprendedor y Recorrido Emprendedor* 341
Figura N°4.12: *Habilidades y Fases Proceso Emprendedor* 342
Figura N°4.13: *Actitudes Emprendedoras y Contexto*..... 346

Figura N°4.14: *Actitudes del Emprendedor a ser Evaluadas / Escala EAO / Elementos de Contexto* 356
Figura N°4.15: *Estilos de Aprendizaje* 360
Figura N°5.1: *Variables e Instrumentos de Medición* 372
Figura N°5.2: *Aspectos Demográficos – Opciones de Respuesta* 378
Figura N°5.3: *Variables de Caracterización – Opciones de Respuesta* 379
Figura N°6.1: *Integración Análisis de Resultado* 412

Índice de Gráficos

Grafico N°1.1 *Comparación Participación Número Empresas y Volumen de Ventas Anuales 1999-2003* 30

Gráfico N°1.2 *Índice de Actividad Emprendedora – Chile 2002 - 2006* 32

Grafico N°1.3 *Apoyo Emprendizaje Instituciones Financieras – Chile / Según Sitio Web* 91

Grafico N°1.4 *Apoyo Emprendizaje Instituciones Financieras –España / Según Sitio Web* 95

Gráfico N°6.1: *Actividad de la Madre* 384

Gráfico N°6.2: *Actividad del Padre* 385

Gráfico N°6.3: *Tipo de Colegio* 386

Gráfico N°6.4: *Razones para Seleccionar Carrera* 387

Gráfico N°6.5: *Opción Laboral al Momento de Concluir la Carrera* 388

Gráfico N°6.6: *Aspectos Valorados en un Puesto de Trabajo* 389

Gráfico N°6.7: *Deseo de recibir Formación Emprendedora* 389

Gráfico N°6.8: *AutoPercepción Capacidades Emprendedoras según Curso* 390

Gráfico N°6.9: *Actitud Emprendedora Total* 397

Gráfico N°6.10: Factores Actitud Emprendedora – Medias & Desviación 398

Gráfico N°6.11: *Factores Actitud Emprendedora – Medias Comparativas Primero / Último Año* 402

Gráfico N°6.12: *Estilos de Aprendizaje* 405

Introducción

La presente investigación doctoral se enmarca en el ámbito de la formación emprendedora y la Educación Superior.

La actividad emprendedora es una temática que ha ido adquiriendo una importancia creciente en los últimos años y es motivo de múltiples estudios, desde perspectivas que van desde el ámbito de la sociología, economía, psicología, política hasta la educación.

El fenómeno emprendedor está vinculado a la generación de riqueza y por tanto se asocia con el crecimiento y desarrollo de las sociedades. Así mismo, el emprendizaje es concebido como un elemento dinamizador y articulador de la actividad económica-social, a su vez estabilizador de la estructura social y generador de capital social.

Diversos autores coinciden en que el carácter sinérgico y dinamizador que puede asumir el fenómeno emprendedor dentro del contexto social, está supeditado a que éste se aborde integrando a los diferentes partícipes sociales que potencialmente entran en contacto en esta dinámica y por sobre todo, en el ámbito formativo de una adecuada articulación de los diferentes niveles educacionales.

Bajo estas premisas, el concepto adquiere mayor relevancia en sociedades que aun no han alcanzado un nivel de desarrollo que abarque de manera equitativa a los distintos niveles sociales.

Este es el caso de la sociedad chilena, la cual evidencia índices de alta asimetría en la distribución de ingreso y riqueza. En este contexto la actividad emprendedora emerge o se percibe como un elemento generador de movilidad social, con capacidad de influir positivamente en los niveles de desarrollo humano y de bienestar social.

En el contexto chileno, la valoración e importancia asignada a la actividad emprendedora ha ido en aumento en los últimos años y es una visión que comparten los distintos agentes sociales (privados y públicos). Esta valoración se traduce en que existen múltiples entidades y organismos dedicados al fomento y estímulo de la actividad emprendedora.

No obstante los esfuerzos a favor del emprendizaje no generan los resultados esperados, situación que está mediada por un grado no óptimo de articulación de los agentes de fomento.

Del mismo modo existe consenso respecto de la necesidad de vincular esta temática con los distintos niveles del sistema educativo, de manera de instalar una cultura emprendedora que vaya permeando los distintos ámbitos y niveles sociales, dado el carácter motriz que posee esta actividad en los procesos de desarrollo.

Esto obliga necesariamente a adoptar un enfoque de largo plazo, dado que es preciso influir en elementos que están a la base de los comportamientos, es decir, sus valores y actitudes.

En esta perspectiva, la educación es reconocida como un elemento determinante, que puede ayudar a la generación de valores y actitudes que posibiliten el surgimiento de comportamientos emprendedores y posicionen la actividad emprendedora como una opción viable de desarrollo profesional para los estudiantes.

Las aspiraciones antes señaladas, precisan de una fuerte transformación de los paradigmas y prácticas que tradicionalmente se han utilizado en la educación en general y en la Educación Superior en particular.

En dicho contexto, es preciso reflexionar sobre la conceptualización, los propósitos y modalidades bajo las cuales se espera abordar la formación de emprendedores. Así mismo, es fundamental, la integración y articulación de los niveles educativos (básico, medio, superior) y con los diferentes actores sociales que deben implicarse en el proceso.

Bajo este enfoque, surge este proyecto de tesis doctoral, intentando aportar y contribuir al conocimiento respecto del fenómeno y dinámica emprendedora y cómo éste pueda incorporarse de manera adecuada a la formación universitaria.

Su génesis radica en una serie de interrogantes de carácter teórico y empírico, que guían el proceso de investigación y a las cuales se intenta dar respuesta a través del desarrollo del documento.

La tesis se estructura en tres fases. Una primera de carácter teórico, que busca contextualizar el fenómeno emprendedor en la realidad chilena, analizar los elementos centrales referidos a la formación emprendedora, el proceso emprendedor, su dinámica y el perfil de competencias que debe evidenciar el sujeto o equipo emprendedor. Luego se busca establecer un nexo entre los elementos de competencia del perfil, los valores, actitudes y estilos de aprendizaje.

La segunda fase es de carácter empírica y se lleva a cabo en las carreras de Ingeniería Comercial y Contador Auditor – Contador Público dependientes de la Facultad de Economía y Administración de la Universidad Católica del Norte (Antofagasta, Chile) e implica efectuar una medición de actitudes, valores y estilos de aprendizaje en estudiantes de primer y último curso, de manera de efectuar análisis y comparaciones entre los grupos respectos de las variables en estudio.

Seguidamente una tercera fase, de carácter propositiva que procura identificar directrices para abordar la formación emprendedora en la unidad de estudio.

En este contexto, el objetivo general de la investigación cubre diferentes aspectos. En primer término se intenta *diseñar un perfil competencial del emprendedor,*

basado en las funciones y tareas que conforman las diferentes fases proceso emprendedor.

Así mismo, se procura *identificar las características del perfil emprendedor en cuanto valores, estilos de aprendizaje y actitudes y medir su desarrollo en los estudiantes de la Facultad de Economía y Administración, de la Universidad Católica del Norte*.

Para la consecución de dichos propósitos se han formulado los siguientes objetivos específicos:

- Establecer el grado de posicionamiento de la temática emprendedora en el contexto chileno e identificar las propuestas públicas y privadas de apoyo al emprendizaje en Chile.

- Analizar propuestas formativas y variables que influyen en el desarrollo del perfil emprendedor.

- Diseñar un modelo de perfil emprendedor basado en competencias para el desarrollo de las tareas y funciones vinculadas al emprendizaje.

- Validar el recorrido de valores propios del perfil emprendedor.

- Identificar el perfil de valores emprendedores de alumnos de primer y último año pertenecientes a las carreras (titulaciones) de Contador Auditor – Contador Público e Ingeniería Comercial.

- Conocer el nivel de actitudes emprendedoras de los estudiantes de primer y quinto año.

- Conocer los estilos de aprendizaje predominantes en estudiantes de primer y quinto año.

- Identificar las diferencias en el nivel de actitudes emprendedoras y en los estilos de aprendizaje en función de determinadas variables estructurales.

- Comparar el nivel de características emprendedoras entre los estudiantes de primer y último nivel de formación.

- Elaborar propuestas para el desarrollo del emprendizaje para el contexto de las carreras de la Facultad de Economía y Administración de la Universidad Católica del Norte.

La estructura de la tesis doctoral, en coherencia con las interrogantes de investigación, hipótesis de trabajo y objetivos generales y específicos, se organiza en siete capítulos.

El Capítulo uno, titulado "Emprendizaje en Chile", intenta dar respuesta a una serie de interrogantes referidos a la relevancia e importancia que asignan los diferentes actores sociales a la temática emprendedora en el contexto chileno, identificar las propuestas e instancias públicas y privadas de apoyo a la actividad emprendedora, particularmente en el ámbito educacional; para concluir con una descripción de los principales atributos que en el ámbito de la formación emprendedora evidencia la institución en que se lleva a cabo la fase empírica de esta tesis.

Seguidamente, el Capítulo dos denominado "Emprendizaje y Formación", aborda el tema de la formación emprendedora. En este capítulo se inicia el desarrollo de un marco teórico referencial respecto de la temática emprendedora, que sirve de soporte para los elementos conceptuales que se utilizan en la investigación.

Las preguntas que guían este capítulo tienen relación con la comprensión de la formación en emprendizaje, las diferencias entre niveles educativos, las relaciones que existen entre la labor investigativa y la docente, las aproximaciones metodológicas más funcionales, las relaciones entre aprender y emprender, y las vinculaciones con la organización de aprendizaje.

El Capítulo tres, "Emprendizaje" aborda temáticas relacionadas con la importancia del emprendizaje como área de estudio, las diversas conceptualizaciones que existen respecto del tema y la pertinencia de establecer perfiles de competencias de los emprendedores.

Seguidamente, el Capítulo cuatro, titulado "Las Competencias del Emprendedor y sus Elementos", en primer término presenta una integración de los diferentes elementos que conforman el perfil emprendedor, para luego abordar teóricamente su desarrollo. En tal sentido, se aborda el Modelo de valores de Hall-Tonna, En segundo lugar desarrolla la temática de las actitudes y finalmente los estilos de aprendizaje. Aspectos que se integran en el perfil emprendedor y que serán operacionalizados en la fase empírica.

En el Capítulo cinco "Objetivos y Metodología de la Investigación", se explicitan los propósitos y el método que se lleva a cabo en la investigación. Se presentan los principales aspectos referidos al diseño metodológico de la misma y se describe los procedimientos que se aplican en la fase empírica de la tesis.

En el Capítulo seis "Resultados", se presentan los resultados obtenidos en el proceso de investigación de campo que se llevó a cabo en el marco de la tesis doctoral.

Finalmente en el Capítulo siete, “Conclusiones y Propuestas”, se describen los principales hallazgos que se derivan de la investigación y se elaboran propuestas para el desarrollo del emprendizaje en el contexto de las carreras/titulaciones en estudio.

Capitulo 1: Emprendizaje en Chile

1.1. Introducción

El objetivo de este capítulo es proporcionar antecedentes que permitan establecer el grado de posicionamiento de la temática emprendedora en el contexto chileno e identificar las propuestas públicas y privadas de apoyo al emprendizaje en Chile, particularmente en el ámbito educativo, de manera de aportar antecedentes diagnósticos respecto de las potencialidades y debilidades que deben ser consideradas al momento de formular programas de formación en emprendizaje a nivel universitario. Así mismo, y siguiendo una lógica que va de lo general a lo particular, se concluye presentando las características y atributos de la organización en la cual se lleva a cabo la fase empírica del proyecto de investigación.

Para tal efecto, en primer término se presenta un conjunto de cifras para dimensionar el rol de la iniciativa privada de menor tamaño en la estructura económica del país, su capacidad para generar empleo, el nivel de participación en la actividad económica y la evolución que en dicho contexto ha experimentado el índice de actividad emprendedora.

Seguidamente se analiza el nivel de significancia que el emprendizaje tiene en la agenda de gobierno, tanto a nivel de las aspiraciones que subyacen a las políticas definidas, como en el accionar de los diferentes estamentos que tienen una relación directa con el fomento y apoyo de la actividad emprendedora. Así mismo, se exponen los principales lineamientos del gobierno para la incorporación del emprendizaje en materia educacional.

Por otro lado, se presentan antecedentes respecto de la forma en que el emprendizaje es apoyado por actores del sector privado, particularmente en lo que dice relación las entidades que agrupan a las organizaciones empresariales, así como con las opciones de financiación de los esfuerzos emprendedores, su promoción y fomento. En este contexto, a modo ilustrativo se presentan algunas instituciones que son relevantes en el fomento y apoyo al emprendizaje.

Finalmente se ofrece una visión descriptiva de la institución educativa en la cual se lleva a cabo la investigación, presentándose los principales atributos que se relacionan con la dinámica emprendedora, tanto a nivel institucional como de la unidad académica específica.

1.2. Dimensión Económica del Emprendizaje

Desde una perspectiva cuantitativa, se puede señalar que los esfuerzos emprendedores de menor tamaño, asociados a las micro y pequeñas empresas, ocupan un lugar de relevancia en el quehacer económico del país, dado el elevado número de empresas de este tipo que conforman la estructura económico-productiva (Alburquerque, 2007 ; Benavente, 2004 ; Castro, 2007).

Autores como Solimano, Pollack, Wainer, Wurgaft & Alburquerque (2007 a) comparten este planteamiento y además enfatizan la importancia que tiene la empresa de menor tamaño en la mejora de la distribución del ingreso y en el perfeccionamiento del nivel de competencia de mercados como el chileno. Bajo esta perspectiva, este grupo de agentes productivos y los esfuerzos emprendedores que los han generado, se constituyen en un elemento estabilizador de la estructura social y económica del país.

En esta misma línea, existe un consenso en torno a la capacidad generadora de bienestar que posee el emprendizaje (Amorós & Echecopar, 2007), situación que en un contexto de importantes desigualdades adquiere mayor relevancia. No obstante, en el contexto chileno, se aprecia un predominio de la concepción empresarial del concepto, siendo que las condiciones del país, precisan que se adopte una perspectiva amplia, en la que el emprendizaje social emerja como una opción atractiva para aportar al desarrollo del país.

1.2.1. Participación de la Micro y Pequeña Empresa en la Estructura Productiva

La importancia que reviste para la economía chilena, el esfuerzo emprendedor de baja escala, se puede observar en la evolución del número de empresas según tamaño[1] desde el año 1999 a 2003 (Ver Tabla N°1.1). Aquí se puede constatar que el segmento de micro y pequeñas empresas es predominante y exhibe una tendencia estable en el tiempo.

En este contexto, si se suma el número de micro y pequeñas empresas (MIPES), en términos relativos éstas constituyen cerca del 98% (promedio del período 97,7%) de los agentes productivos del país. (Ver Tabla N°1.2), lo que pone en evidencia la relevancia del sector en la dinámica productiva del país.

[1] Las estadísticas tradicionales en Chile estratificaban a las empresas según tamaño, basadas en el número de empleados de ésta. Desde 1991, las estadísticas del Ministerio de Economía consideran la variable "ventas netas anuales" como criterio de diferenciación ya que tiene relación más directa con el nivel de actividad en la empresa. Según este criterio, la Micro empresas es aquella, que tiene ventas anuales no superiores a €64.359,54; la Pequeña empresa tiene un rango de ventas anuales entre €64.386,35 y €670.411,86; la Mediana empresa ventas anuales entre €670.438,07 y €2.681.647,43.

Tabla N°1.1 *Total Número de Empresa Según Tamaño 1999-2003*

N° Empresas	1999	2000	2001	2002	2003
Micro	696.338	686.593	685.837	705.578	697.346
Pequeña	99.322	101.302	102.879	97.768	100.428
Mediana	12.751	13.068	13.186	13.234	13.624
Grande	5.335	5.521	5.800	5.898	6.193
TOTAL	813.746	806.484	807.702	822.478	817.591
MIPES	795.660	787.895	788.716	803.346	797.774

Fuente: Construido en función de antecedentes disponibles en Base de Datos INFO TERRITORIAL: Información Territorial, Económico y Social; Chile Emprende; Actualizado a Marzo 2007

Tabla N°1.2 *Proporción Número de Empresa Según Tamaño 1999-2003*

N° Empresas	1999	2000	2001	2002	2003
Micro	85,6%	85,1%	84,9%	85,8%	85,3%
Pequeña	12,2%	12,6%	12,7%	11,9%	12,3%
Mediana	1,6%	1,6%	1,6%	1,6%	1,7%
Grande	0,7%	0,7%	0,7%	0,7%	0,8%
TOTAL	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
MIPES	97,8%	97,7%	97,6%	97,7%	97,6%

Fuente: Construido en función de antecedentes disponibles en Base de Datos INFO TERRITORIAL: Información Territorial, Económico y Social; Chile Emprende; Actualizado a Marzo 2007

Adicionalmente el nivel de importancia atribuible a las empresas que configuran estos segmentos se ve incrementado si se considera que se les imputa sobre el 90% del empleo que se genera en el país (Bachelet, 2005 ; Fundación Empresarial Comunidad Europea - Chile; EUROCHILE, 2007). De ahí la significancia de estimular el esfuerzo e iniciativa emprendedora para impulsar los procesos de crecimiento y desarrollo.

1.2.2. El Impacto de la Micro y Pequeña Empresa en la Productividad

Ya se ha constatado que el sector de la micro y pequeña empresa ocupa una proporción significativa dentro de la estructura productiva del país. Para conformar una visión más completa es preciso analizar el impacto que dicho sector tiene a nivel de la productividad del sistema económico. Es decir, implica establecer una relación entre cantidad de empresas y la calidad de su contribución o generación de valor.

Al remitir la atención al volumen de ventas anuales de las empresas según su tamaño (Tabla N°1.3), se advierte que las cifras generadas por la micro y pequeña empresas no guarda relación alguna con el nivel de participación de este segmento, en el número total de empresas. Esta exigua contribución "*es el reflejo de lo que podemos suponer es una menor productividad por ocupados de estas empresas*" (Solimano, Pollack, Wainer, & Wurgaft, 2007 b, pág. 23:24).

Tabla N°1.3 *Total Ventas Anuales - Empresa Según Tamaño 1999 - 2003 (€MM)*

Ventas	**1999**	**2000**	**2001**	**2002**	**2003**
Micro	5.325	5.589	5.796	5.540	5.777
Pequeña	14.359	15.136	15.988	15.837	16.554
Mediana	12.285	13.052	13.764	14.221	15.192
Grande	88.613	106.577	121.878	125.838	142.682
Total	120.582	140.354	157.426	161.435	180.206

Fuente: Construido en función de antecedentes disponibles en Base de Datos INFO TERRITORIAL: Información Territorial, Económico y Social; Chile Emprende; Actualizado a Marzo 2007

Esta situación, se puede apreciar de manera más clara en la Tabla N°1.4, donde el promedio de participación de la micro y pequeña empresa en las ventas totales alcanza sólo al 14,1% en el período, comparado con un 85,9% atribuible a las medianas y grandes empresas.

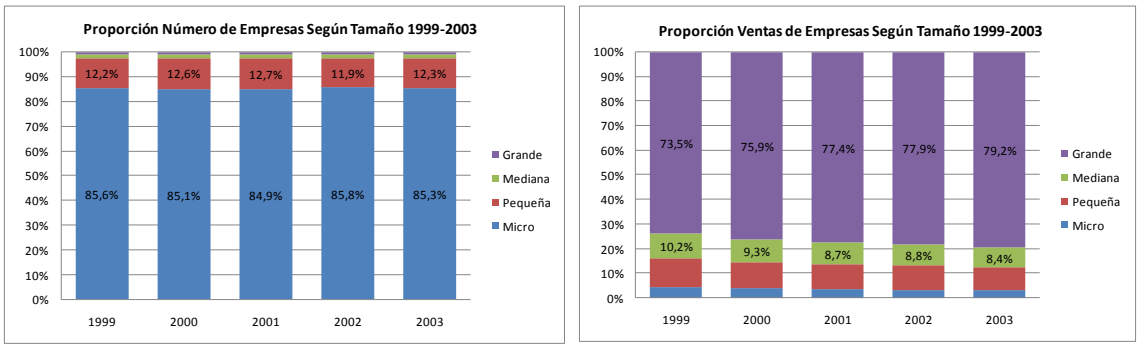
Tabla N°1.4 *Proporción de Ventas Anuales - Empresa Según Tamaño 1999 - 2003*

Ventas	**1999**	**2000**	**2001**	**2002**	**2003**
Micro	4,4%	4,0%	3,7%	3,4%	3,2%
Pequeña	11,9%	10,8%	10,2%	9,8%	9,2%
Mediana	10,2%	9,3%	8,7%	8,8%	8,4%
Grande	73,5%	75,9%	77,4%	77,9%	79,2%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Construido en función de antecedentes disponibles en Base de Datos INFO TERRITORIAL: Información Territorial, Económico y Social; Chile Emprende; Actualizado a Marzo 2007

De este modo, se puede constatar una relación inversa, entre la alta participación que estas empresas tienen en la estructura productiva y la baja contribución que hacen al volumen de ventas de las mismas. Esto se puede observar más claramente en el Gráfico N°1.1.

Grafico N°1.1 *Comparación Participación Número Empresas y Volumen de Ventas Anuales 1999-2003*



Fuente: Construido en función de antecedentes disponibles en Base de Datos INFO TERRITORIAL: Información Territorial, Económico y Social; Chile Emprende; Actualizado a Marzo 2007

Un comportamiento similar al descrito, es el que se produce respecto de la contribución de este grupo de empresas a los volúmenes de exportación, donde su

aporte no supera el 8% (Fundación Empresarial Comunidad Europea - Chile; EUROCHILE, 2007).

En otras palabras, el esfuerzo emprendedor de baja escala (Micro y Pequeñas Empresas), al cual se asocia las iniciativas emprendedoras en su primera etapa, es relevante desde el punto de vista de la participación en la actividad económica, pero no guarda una correspondencia en el nivel de ventas y actividad que genera en el sistema económico, lo cual claramente se constituye en un aspecto a mejorar para incrementar su contribución al crecimiento del país.

Esta situación de desequilibrio en comparación a las grandes empresas, no solo se aprecia en ésta dimensión, sino además en aspectos que influyen en su desarrollo y funcionamiento, como es el caso de la facilidad en acceso al crédito, a fuerza de trabajo calificada, a avances tecnológicos, al mercado de insumos y fuentes de información (Solimano et al, 2007 b).

Esta asimetría entre los niveles de participación y la contribución a la actividad económica, denotan la existencia de imperfecciones en el funcionamiento de los esfuerzos emprendedores. Las razones son múltiples y pueden ser atribuidas tanto a factores internos, inherentes al emprendedor y la gestión de su empresa, como a aspectos externos que condicionan sus niveles de eficiencia.

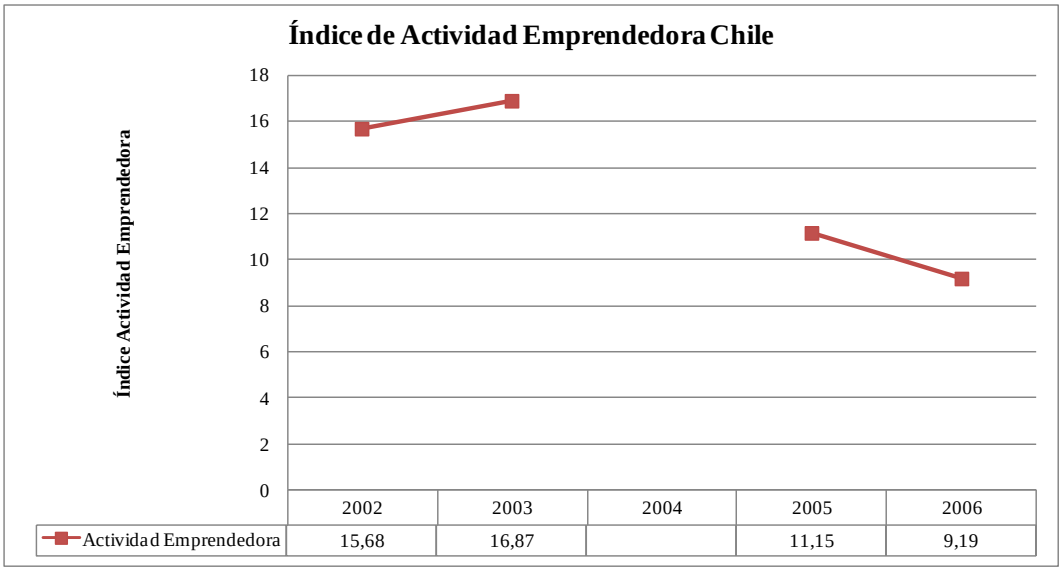
En secciones posteriores de este capítulo se aborda con mayor detalle los factores que limitan la efectividad de la labor emprendedora y el origen de los mismos.

1.2.3. La Evolución de la Actividad Emprendedora

A pesar de la importancia que posee la actividad emprendedora en la economía nacional, en términos de su participación en la estructura productiva, la generación de puestos trabajo, y la dinámica que imprime a los procesos de desarrollo, se ha podido constatar una disminución de ésta en los últimos años, lo cual resulta preocupante en términos del impacto que puede tener sobre los niveles de crecimiento de la economía chilena.

Esta situación de declinación en la actividad emprendedora chilena (Ver Gráfico N°1.2), se ha podido apreciar en los últimos informes del Global Entrepreneurship Monitor (Amorós, Cortés, Echecopar, & Flores, 2006 ; Amorós & Echecopar, 2007) y resulta un tanto contradictoria ya que los mismos reportes, coinciden en señalar que la percepción generalizada, es que en Chile hay un gran número de oportunidades disponibles para llevar a cabo nuevos negocios o empresas.

Gráfico N°1.2 *Índice de Actividad Emprendedora – Chile 2002 - 2006*



Fuente: Construido en base a los datos disponibles en Informe GEM 2006 (Amorós & Echecopar, Global Entrepreneurship Monitor; Reporte Nacional de Chile 2006, 2007, pág. 36)

Así mismo, las iniciativas emprendedoras que se llevan a cabo no son de un alto potencial en cuanto a generación de riqueza (Amorós & Echecopar, 2007).

Esta situación refuerza el planteamiento de que hay aspectos que no están funcionando adecuadamente en las diversas instancias que influyen sobre la forma en que se lleva a cabo el proceso emprendedor, particularmente en las fases de inicio.

Las razones que subyacen en esta situación, son diversas y se alojan en múltiples factores, inherentes al perfil emprendedor y también a los agentes que fomentan y apoyan el proceso. No obstante, es posible señalar que existe un elemento central, la falta de un accionar sistémico, sinérgico, que posibilite la adecuada articulación y coordinación de los agentes involucrados, para obtener mejores resultados.

Esto es lo que algunos califican como la carencia de una "estrategia país", para abordar el desarrollo de emprendedores más que del emprendimiento. En este contexto se asigna y reconoce un valor crucial a la educación, como responsable de formar los rasgos emprendedores. (Jarpa, 2007).

1.3. El Gobierno y el Emprendizaje

La relevancia e importancia que se asigna al esfuerzo emprendedor no sólo se debe establecer analizando la evolución de las cifras económicas y la participación que dicho esfuerzo tienen en las mismas, sino que también es preciso analizar el rol y nivel de prioridad que dicha temática tiene en la agenda de los diferentes actores económicos y sociales.

Ahora bien, en este contexto, no todos los actores sociales tienen el mismo peso específico. Éste dependerá del grado de poder e influencia en las definiciones de carácter político que afectan a la sociedad en su conjunto. Bajo esta perspectiva, la posición que adopte el Gobierno frente a una temática, no es neutra, ya que ésta se constituye en señales que orientan el accionar del resto de los actores sociales. En consecuencia, al momento de analizar la valorización que se hace del fenómeno emprendedor, resulta pertinente comenzar por el Sector Gubernamental.

Existen múltiples formas para llegar a determinar el grado de relevancia que el Gobierno asigna a la actividad emprendedora. En este caso, el análisis se centra en cuatro aspectos. En primer lugar, revisar ciertos sucesos significativos en el acontecer nacional, y que dejan de manifiesto la posición y valoración que el Gobierno ha tenido frente a esta temática. De este modo se puede identificar la evolución de las políticas gubernamentales.

En segundo lugar, dada la proximidad temporal con el inicio del período presidencial del actual Gobierno, resulta pertinente analizar las definiciones, opciones y aspiraciones que conforman el programa de gobierno para el período 2006-2010. De este modo, se podrá establecer el grado de significancia que se asigna al emprendizaje, en los objetivos y aspiraciones que en dicho ámbito se establecieron. Así mismo, y como una manera de ver la coherencia entre el discurso y la acción, se analiza el nivel de avance de los programas que se elaboraron para dar cumplimiento a los compromisos adquiridos en materia de emprendizaje.

En tercer término, teniendo como base el rol asignado al emprendizaje en el programa del actual gobierno, se analiza la estructura y accionar de la "Red de Fomento". Instancia conformada por los organismos de gobierno más próximos a la dinámica emprendedora, responsable del fomento, apoyo, guía y/o financiación.

En cuarto lugar, y como una manera de reflejar ciertos aspectos de la gestión gubernamental frente al emprendizaje, se analiza la estructura y características de la página web del Ministerio de Economía. Entidad en la cual recae en gran medida la labor de articulador y coordinador de las diferentes instancias del Sector Público que se vinculan con la dinámica del proceso emprendedor.

Por último, se analiza la forma en que la temática emprendedora es incorporada en un ámbito clave como es la educación.

1.3.1. Sucesos de Relevancia

Al analizar el accionar gubernamental en materia de emprendizaje, se aprecian esfuerzos recurrentes para posicionar y fomentar dicha actividad, como un factor determinante para el desarrollo del país.

Acotando el período análisis a las acciones desarrolladas desde el año 2000 a la fecha, es posible advertir cuatro hitos relevantes para el posicionamiento y desarrollo de la temática emprendedora:

i) El Programa Público Privado de fomento al emprendizaje
ii) Cumbre APEC 2004
iii) Agenda Pro crecimiento II
iv) Programa Desarrollo del Emprendimiento

1.3.1.1. Programa Público Privado de Fomento al Emprendizaje

Esta iniciativa se llevó a cabo el año 2002 y forma parte de una estrategia para el desarrollo de la innovación y nuevas prácticas empresariales. Esta estrategia se orienta a aumentar la base productiva del país, lo que implica incrementar el número de empresas, así como la calidad de las mismas.

En este contexto, el Programa Público Privado de Fomento al Emprendizaje, es una instancia de trabajo tripartita, en la cual confluyen el sector público, privado y el mundo académico. Su objetivo fundamental es el desarrollo y fomento del emprendizaje, para lo cual define dos líneas de actuación: abordar acciones a favor del emprendizaje y por otro lado, coadyuvar a la generación de entornos que favorezcan a la actividad emprendedora (Gobierno de Chile, 2007).

El rol de los actores que conforman este espacio de trabajo es revisar los avances que se vayan produciendo en estas materias e identificar las instancias más adecuadas para el fomento.

La relevancia de esta iniciativa radica en dos aspectos:

i. La integración de actores sociales que históricamente no han podido o no han sabido trabajar articuladamente (sector público, privado y el mundo académico).

   Este aspecto es valorado en la actualidad y según el Reporte GEM 2006, la trilogía “empresa-universidad-gobierno” configura lo que denomina la “triple hélice” del desarrollo (Amorós & Echecopar, 2007).

ii. Se constituye en una instancia que asigna relevancia a la dinámica emprendedora más allá de la dimensión económica, integrándola a los aspectos educativos que se precisan para su desarrollo.

1.3.1.2. Cumbre APEC (Asia-Pacific Economic Cooperation) 2004

El segundo hito de significancia en el posicionamiento de la dinámica emprendedora a nivel nacional, se circunscribe al desarrollo del foro multilateral, Cooperación Económica del Asia-Pacífico (APEC) que se realizó en Santiago de Chile en diciembre del año 2004.

Esta instancia capturó un alto nivel de atención de los medios de comunicación, tanto nacional como internacional, y difícilmente la población pudo estar ajena y abstraerse de los temas y problemáticas que en él se abordaron.

En este foro, en el cual el gobierno de Chile asumió un papel protagónico, se definieron siete temas centrales. Uno de ellos fue el emprendizaje y el rol creador y dinamizador que asume en la sociedad moderna.

En este contexto, se planteó la necesidad de configurar una cultura emprendedora, la cual va más allá de aspectos relacionados con el entorno global, sino que incluye una serie de áreas relacionadas con el ambiente personal. Bajo esta perspectiva, se señala la pertinencia de incorporar el emprendizaje en todos los niveles de la educación, dado el carácter motriz que éste adquiere en los procesos de desarrollo. (Gobierno de Chile, 2004)

A nivel de país esto implicó cambios y definiciones sustantivas, como por ejemplo, el constituir al emprendizaje como elemento central en la estrategia productiva. Así mismo se reconoció la necesidad de vincular el mundo de la empresa y la educación. De este modo, la educación se constituiría en el eje del desarrollo nacional.

Los aspectos más significativos que se desprenden de esta actividad, lo constituyen tres aspectos:

i. Posicionar el emprendizaje como un factor clave para el desarrollo de las sociedades modernas.
ii. Establecer la necesidad de su inclusión en los distintos niveles educativos
iii. Reitera la necesidad de articulación entre el mundo de la educación y la empresa.

1.3.1.3. Agenda Pro-crecimiento II

Una tercera situación que denota el trabajo que se ha desarrollado a través del tiempo en el ámbito del emprendizaje, es la constitución en agosto del año 2005, de la Agenda Pro Crecimiento II, y en particular el capítulo referido a la Educación y la Empresa.

Esta es una iniciativa de trabajo, que retoma o refuerza los planteamientos efectuados en el *Programa Público Privado*, ya que es un espacio de colaboración y articulación entre el Ministerio de Educación (Sector Público) y la Confederación de la Producción y el Comercio (CPC) (Sector Privado).

Esta alianza asume los objetivos de las instancias previas y establece como propósitos, "*contribuir con sus propuestas a enriquecer el proceso de la educación, ruta crítica del desarrollo nacional, y que procura acercar el mundo productivo al mundo de la educación, de forma de permitir abordar en mejores condiciones, los desafíos de la globalización y de la sociedad del conocimiento*". (Corporación de la Producción y el Comercio (CPC) Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA), 2007).

Con miras a la consecución de estos objetivos, se plantea la necesidad de llevar a cabo a acciones para:

- Potenciar la relación educación – trabajo
- Utilizar la experiencia de la empresa para mejorar la gestión escolar
- Fomentar el emprendizaje
- Desarrollar ciencia y tecnología
- Potenciar la educación tecnológica
- Apoyar la formación técnica
- Mejorar las habilidades para la globalización

Al efectuar una valoración de la significancia de esta iniciativa para el desarrollo del emprendizaje, se puede señalar lo siguiente:

i. Es un espacio concreto de trabajo entre el sector público y empresarial, en el cual se producen transferencias de conocimientos y experiencias para propiciar el mejoramiento del sector educativo.

ii. Los actores involucrados son los más significativos y relevantes en sus respectivos sectores, lo cual refleja el nivel de importancia que se asigna al tema y por ende podría ser un indicador del nivel de compromiso e implicación que se producirá en sus gestiones.

1.3.1.4. Programa Apoyo a la Creación y Desarrollo de Empresas Innovadoras

Al igual que en el caso precedente, esta iniciativa correspondiente al año 2006, es un espacio de trabajo colaborativo entre el mundo de la empresa y el ámbito de la educación. Además posee la particularidad que implica el desarrollo de acciones conjuntas entre el Ministerio de Educación y el Ministerio de Economía.

El programa apunta a fomentar la cultura del emprendizaje en la sociedad chilena, focalizando la acción de fomento en el sistema educativo y su vinculación con el sector productivo. Se plantea que los resultados deben ser evaluados con una perspectiva de mediano y largo plazo (Gobierno de Chile, 2007).

En el marco de este programa, se encuentra el proyecto "***Educación para el Emprendimiento***", que establece una estrategia de fomento de la cultura de la innovación y el emprendizaje en el sistema educativo chileno, a nivel básico, medio y superior.

Este proyecto, contempla el diseño de intervenciones en tres grandes líneas:

i. Capacitación de profesores
ii. Generación de material pedagógico
iii. Difusión y sensibilización

Las estrategias educativas utilizadas por este proyecto para el fomento del emprendizaje, se insertan dentro de las posibilidades que ofrece la reforma curricular que se ha llevado a cabo en los últimos años a nivel de enseñanza básica y media (Cox, 2007).

La significancia de este programa, se puede establecer en:

i. Refleja una continuidad en la política, que va más allá de un período presidencial, lo que refleja una convicción y orientación de largo plazo.
ii. Es un espacio de trabajo conjunto entre el Ministerio de Economía y el Ministerio de Educación.
iii. Se constituye en el primer paso de un largo proceso de transformación, que deberá llevar a cabo el sistema educativo para abordar la formación emprendedora en los diferentes niveles.

Dada la relevancia de las directrices establecidas en el proyecto, éste se analizará con mayor detalle en la sección correspondiente a las directrices de la formación emprendedora en Chile. (Sección 1.3.5.1. de este mismo capítulo)

1.3.2. Programa de Gobierno 2006-2010: Compromisos y Avances

El segundo elemento de análisis para ir configurando la valoración y el rol asignado al emprendizaje por el ámbito gubernamental, está dado por el Programa de Gobierno para el período 2006-2010. Primeramente se abordará bajo la perspectiva de las directrices, aspiraciones y compromisos adquiridos, para luego dar paso a una revisión del nivel de avance que exhiben los programas diseñados para materializar los propósitos.

1.3.2.1. Compromisos del Programa de Gobierno

Si bien es cierto que los sucesos a los que se ha hecho referencia en la sección precedente, reflejan en algún grado la valoración del gobierno hacia la temática emprendedora, los tres primeros casos descritos, fueron parte del período de gobierno del presidente Ricardo Lagos, el cual concluyó en marzo del 2006.

Por tanto, y a pesar de ser una línea de continuidad en los gobiernos de la "Concertación"[2], adquiere relevancia analizar los planteamientos que frente a esta temática posee el nuevo equipo de Gobierno encabezado por la presidenta Michelle Bachelet Jeria.

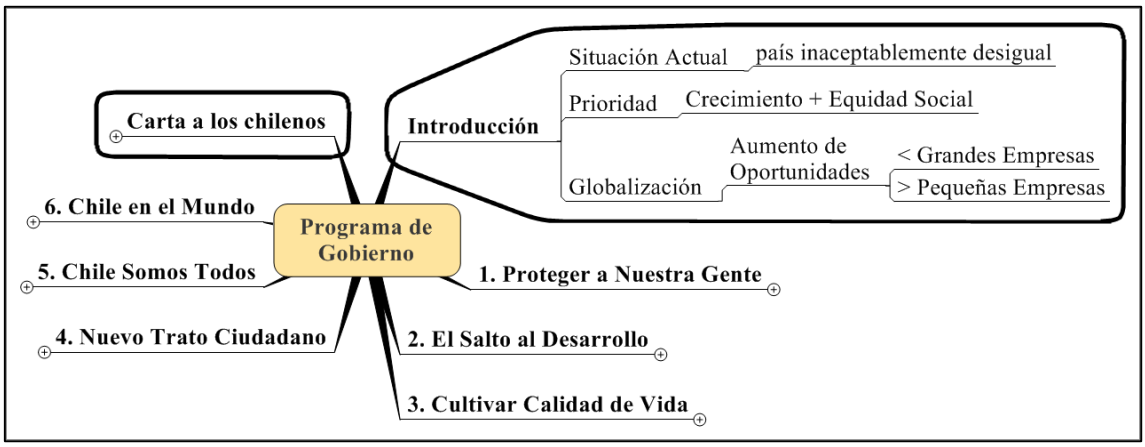
El programa de gobierno, difundido en la campaña presidencial del año 2005, se conforma de seis ejes temáticos (Ver Figura N°1.1):

i) Proteger a Nuestra Gente
ii) El Salto al Desarrollo
iii) Cultivar Calidad de Vida
iv) Nuevo Trato Ciudadano
v) Chile Somos Todos
vi) Chile en el Mundo

La descripción de estos ejes, es precedida por una carta de presentación y una introducción en la cual se contextualiza y justifican los objetivos y la estructura el mismo.

[2] La Concertación de Partidos por la Democracia (conocida simplemente como *Concertación*) es una coalición política de partidos de centro e izquierda, la cual ha gobernado Chile desde el 11 de marzo de 1990 a la fecha.

Figura N°1.1 *Programa de Gobierno – Ejes Temáticos*



Fuente: Elaboración propia en base a Programa de Gobierno Michelle Bachelet, 2005

Al revisar el citado documento, el emprendizaje emerge, desde su introducción, como un aspecto de relevante y de carácter transversal para el desarrollo del país. Se le asigna un rol dinamizador y articulador de la actividad económica-social, el que a su vez permitirá hacer frente a las situaciones de desigualdad que caracterizan la realidad del país.

Así mismo, la iniciativa emprendedora es concebida como un factor determinante al momento de priorizar por un crecimiento con mayor grado de equidad social, particularmente en el acceso efectivo a las oportunidades que van generando los procesos de globalización, tanto para las grandes como para las pequeñas empresas.

De igual modo en la "*carta a los chilenos*" que acompaña al documento, se explicita que la principal riqueza del país, radica en su gente y las múltiples actividades que pueden llevar a cabo. Para potenciar el desarrollo a través de las personas, señala que un propósito fundamental del programa de gobierno es generar condiciones para que nadie pueda decir "*no pude*" o "*no me dejaron*".

Ésta situación, claramente guarda relación con el proceso de emprender, y el programa de gobierno intenta ser el vehículo para cimentar las bases para estimular y potenciar el desarrollo de iniciativas empresariales en todos los segmentos sociales.

Al analizar con mayor detalle cada uno de los ejes temáticos del programa de gobierno, es posible advertir las múltiples relaciones que explícita e implícitamente se van estableciendo con el emprendizaje. Las menciones más concretas y evidentes hacia la actividad emprendedora se aprecian en tres ejes temáticos: N°1 Proteger a Nuestra Gente, N°2 El Salto al Desarrollo y N°4 Nuevo Trato Ciudadano.

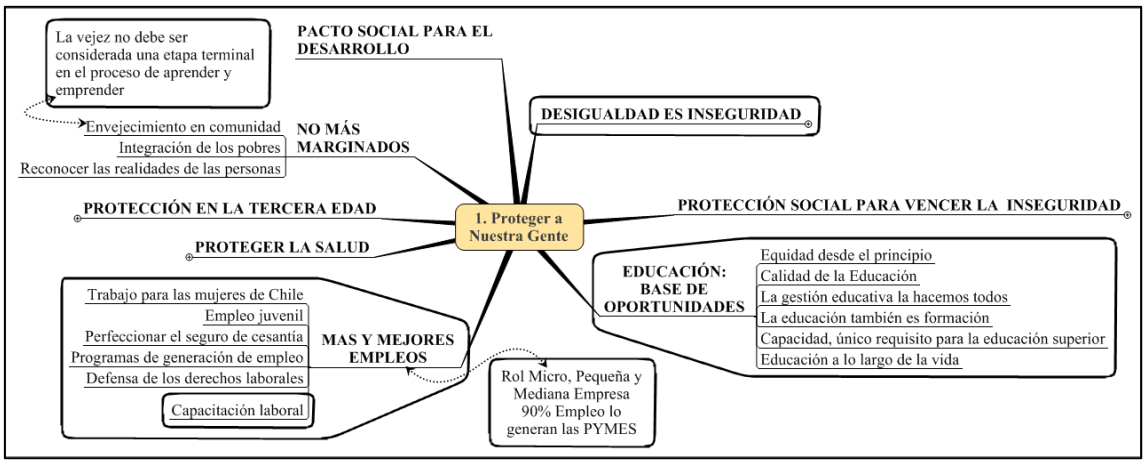
No obstante, de igual forma en los restantes ejes se pueden establecer vinculaciones con la actividad emprendedora, pero con un carácter más tangencial e indirecto.

Dada la relevancia de dimensionar el real valor que se atribuye al emprendizaje a nivel de Gobierno, y considerando el planteamiento de Solimano et al (2007 b), que señala que el apoyo político al más alto nivel es una condición básica para conseguir éxito en el fomento del esfuerzo emprendedor, a continuación se presentan aquellos ejes del programa de que exhiben una mayor relación con la actividad emprendedora.

i) Eje Temático N°1: Proteger a Nuestra Gente

En el caso de este eje temático (Ver Figura N°1.2), se puede señalar que en términos globales se orienta a generar en el país condiciones funcionales al proceso de emprender. Para ello aborda el tema de la inseguridad que ha afectado a un segmento considerable de la población del país y reconoce que ésta provoca situaciones de temor que inhiben a las personas a participar, socializar y emprender.

Figura N°1.2 *Programa de Gobierno – Eje N°1 Proteger a Nuestra Gente*



Fuente: Elaboración propia en base a Programa de Gobierno Michelle Bachelet, 2005

Dentro de este planteamiento, trabajar en pos de la seguridad, significa para el gobierno liberar las capacidades, la inteligencia y la creatividad de las personas, atributos fundamentales para acometer iniciativas emprendedoras.

En este contexto, al propiciar condiciones que favorezcan el emprendizaje, se reconoce la educación como el vehículo adecuado para generar en la población un acceso igualitario a las competencias requeridas para formar sus familias, emprender proyectos, desarrollar comunidades solidarias y enfrentar los desafíos del mundo moderno.

Así mismo, se plantea y enfatiza la estrecha relación que existe entre los esfuerzos emprendedores y su capacidad para crear más y mejores empleos.

La vinculación con el emprendizaje se hace más expresa, al remitirnos a las líneas de actuación que incorpora este eje. Específicamente se señala que la capacitación laboral debe incorporar el emprendimiento y la formulación de planes de negocio, en particular para la pequeña y mediana empresa. Así mismo,

el emprendizaje es concebido como un elemento que posibilita abordar la marginalidad de algunos sectores, particularmente el de las personas mayores, ya que se señala que la vejez no debe ser considerada como etapa terminal en el proceso de aprender y emprender.

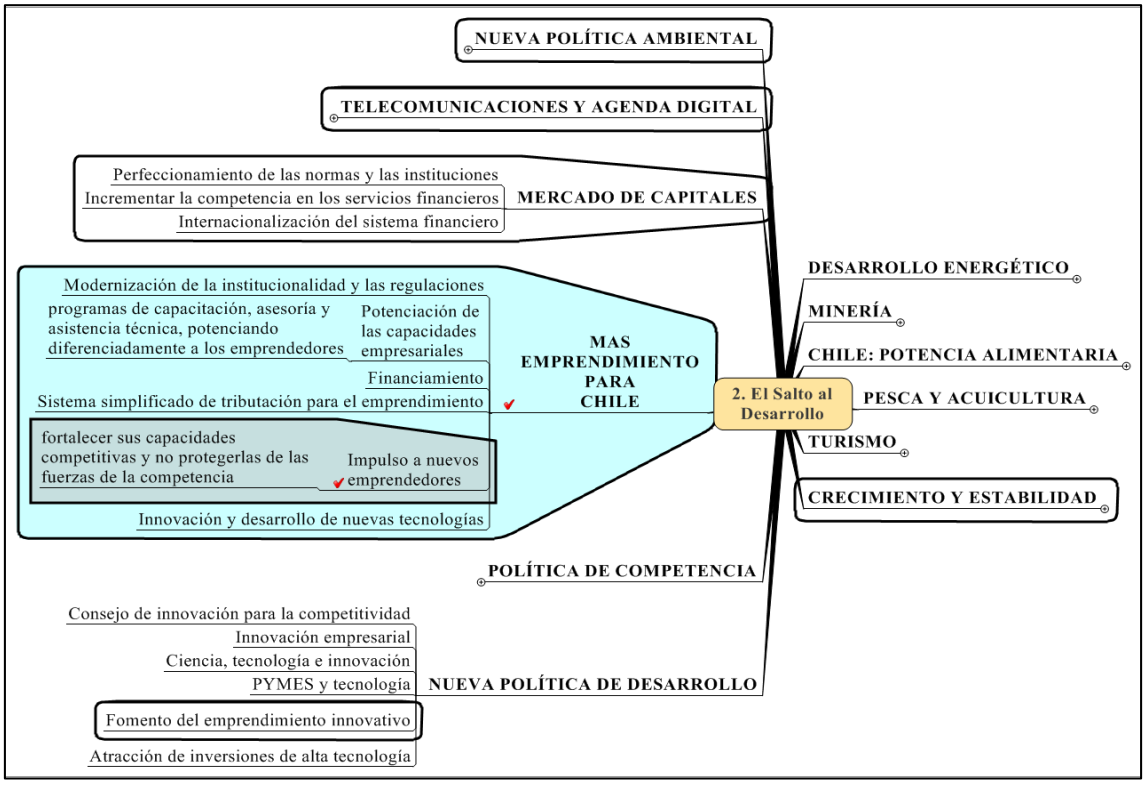
Desde una perspectiva global, se puede plantear que este eje propicia el desarrollo de un Estado más eficiente y ágil, que genera condiciones favorables para que toda la población pueda desarrollar actividades emprendedoras.

ii) Eje Temático N°2: El Salto al Desarrollo

Se ha podido constatar que las líneas de acción que constituyen el Eje Temático N°1, no intervienen expresa y directamente sobre el fenómeno emprendedor, sino que se orientan a desarrollar condiciones que favorecen y estimulan la iniciativa emprendedora.

En el caso del Eje Temático N°2: El Salto al Desarrollo (Ver Figura N°1.3), las diversas áreas de actuación que lo conforman, exhiben una relación expresa, determinante y categórica hacia el emprendizaje. Orientándose al mejoramiento de temas claves como la financiación y el fortalecimiento de las capacidades de los emprendedores.

Figura N°1.3 *Programa de Gobierno – Eje N°2 El Salto al Desarrollo*



Fuente: Elaboración propia en base a Programa de Gobierno Michelle Bachelet, 2005

En primer término, se parte de la premisa que la creatividad de las personas, el emprendimiento y la inversión son los motores claves del crecimiento y el desarrollo.

Dentro de la cobertura de sus acciones, se establecen políticas con lineamientos que conjugan crecimiento y estabilidad, de manera tal que se propicien escenarios económicos favorables al desarrollo de la actividad emprendedora.

Así mismo, en lo que se denomina la "nueva política de desarrollo" se incluye el fomento al emprendizaje innovativo. Esta iniciativa busca articular el descubrimiento científico, el desarrollo de nuevos productos o la formulación de una nueva técnica productiva con su respectivo componente comercial. Es decir, que no se quede sólo en la fase de idea o proyecto, sino que se culmine el proceso de innovación emprendedora hacia la fase comercial. Para ello, se contempla el desarrollo de instancias públicas de apoyo a los nuevos emprendedores, principalmente cuando haya desarrollo de nuevos mercados.

Entre las instancias e instrumentos públicos a fortalecer, se mencionan el financiamiento temprano, incubadoras de negocios tecnológicos y capital de semilla y riesgo.

Profundizando en el contenido de este eje temático, se encuentra la sección que más clara y precisamente aborda el tema del emprendizaje: "***Más Emprendimiento para Chile***". En ella se detallan una serie de medidas que el Gobierno abordará para impulsar de manera sostenida la actividad emprendedora. Ello pasa por la modernización de las instituciones y la actualización de las normas que regulan la actividad; el diseño e implementación de programas de capacitación, asesoría y asistencia técnica que potencien de manera diferenciada las capacidades de los emprendedores. De este modo, se espera posibilitar el fortalecimiento de sus capacidades y no tener que intervenir generando protecciones artificiales ante las fuerzas de la competencia.

Para conseguir este salto cualitativo en el desarrollo, se reconoce la necesidad de efectuar cambios en el mercado de capitales, de forma tal que éste no sólo responda a las necesidades de los grandes inversionistas, sino que también sea fuente de recursos para expandir la actividad micro empresarial, canalizando flujos de capital desde los ahorrantes hacia los emprendedores con buenas ideas y proyectos.

Otro aspecto que se reconoce que es preciso abordar para potenciar la actividad emprendedora es aquel que dice relación con las telecomunicaciones y la denominada agenda digital. A través de esta línea de actuación se busca facilitar el acceso a la información, reducir los trámites y abaratar los costos para aquellos ciudadanos con iniciativa emprendedora. Los antecedentes de base indican que en la micro y pequeña empresa el acceso a internet es casi tres veces menor que en las grandes empresas. Esta situación, atenta contra la igualdad de oportunidades que se espera alcanzar en el plano del emprendizaje.

Una mención de especial relevancia para el emprendizaje, es la que se realiza en el ámbito de la política medio ambiental, ya que claramente se señala el carácter distintivo que deben poseer los esfuerzos emprendedores que el Gobierno fomentará. Éstos deben ser ambientalmente sostenibles y dar muestras claras de los criterios de responsabilidad social bajo los cuales se espera sean concebidos.

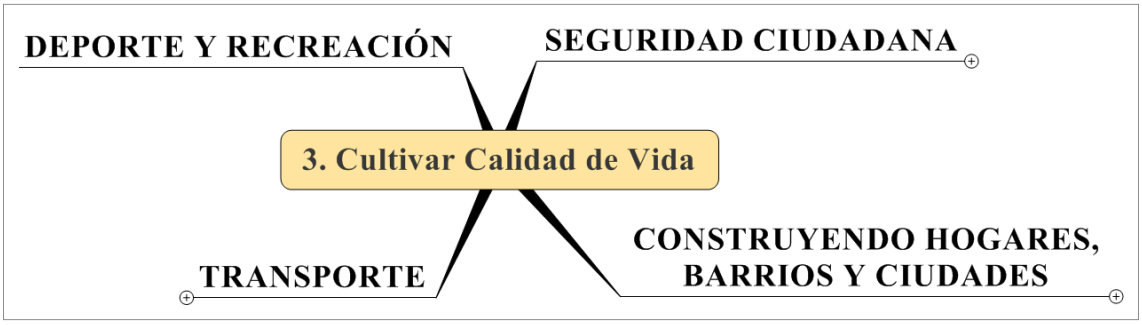
Finalmente, dentro del Eje N°2 Salto Para el Desarrollo, el programa hace una revisión de diferentes sectores económicos, tales como la minería, alimentación, pesca y acuicultura y turismo. En dicha revisión, se van identificando diversas debilidades propias de cada sector y paralelamente van emergiendo una serie de oportunidades para el desarrollo de la actividad emprendedora, las cuales se vinculan con las opciones de financiación, innovación, formación, apoyo, asociatividad y certificación que el Gobierno ofrece a través de diferentes instancias, tales como Banco Estado y su programa PYMES.

iii) Eje Temático N°3: Cultivar Calidad de Vida

En el desarrollo de este grupo temático (Ver Figura N°1.4 Programa de Gobierno – Eje N°3 Cultivar Calidad de Vida), si bien no existen menciones expresas hacia el tema del emprendizaje, es posible señalar que indirectamente, en la medida que la actividad emprendedora vaya adquiriendo una cobertura mayor y más homogénea en los diferentes segmentos sociales, será factible acceder a mayores oportunidades de negocio, lo que a su vez afectará positivamente los niveles de empleo e ingreso de la población.

Lo anterior se debería traducir en mejoras en los niveles de crecimiento y desarrollo y por ende incidir positivamente en la calidad de vida de la ciudadanía.

Figura N°1.4 *Programa de Gobierno – Eje N°3 Cultivar Calidad de Vida*



Fuente: Elaboración propia en base a Programa de Gobierno Michelle Bachelet, 2005

Una visión complementaria en este sentido, es aquella que puede establecerse de manera inversa con el emprendizaje, es decir, en la medida que se generen avances en los diferentes ámbitos del programa de gobierno y el país continúe con su senda de crecimiento y desarrollo sostenido, se incrementará la

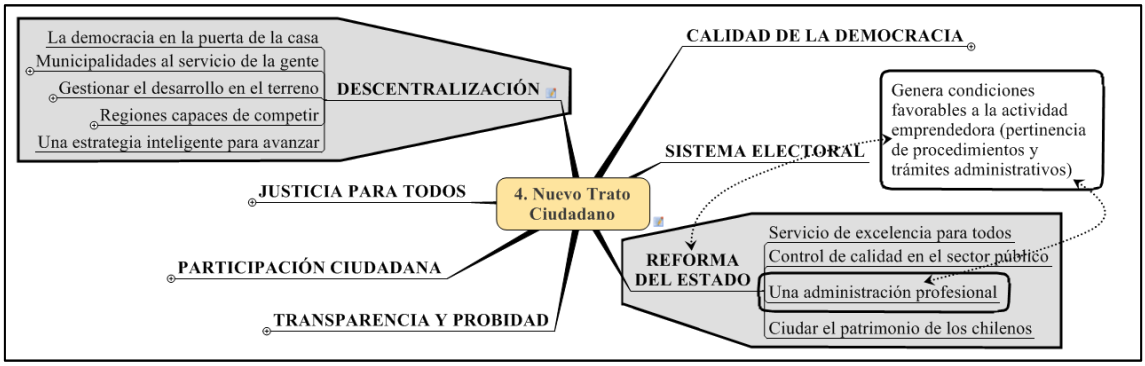
calidad de vida de sus habitantes. Esto en alguna medida, genera condiciones de mayor estabilidad que coadyuvan al desarrollo de esfuerzos emprendedores cuya génesis radica en la motivación y no en la necesidad.

iv) Eje Temático N°4: Nuevo Trato Ciudadano

Este eje guarda relación principalmente con el propósito del Gobierno de cautelar el principio de libertad e igualdad de oportunidades para todos los ciudadanos. De este modo, la relación con la actividad emprendedora surge de una serie de planteamientos que tienen como finalidad impulsar una reforma del Estado, que se traduzca en la prestación de servicios de excelencia, que cuente con controles de calidad y se sustenten en una administración profesional. (Ver Figura N°1.5)

Al igual que en otras de las acciones descritas, la suma de estos elementos confluirá en la generación de condiciones que favorecen la actividad emprendedora, dada la pertinencia de los procedimientos y trámites que deben llevarse a cabo como parte del proceso emprendedor.

Figura N°1.5 *Programa de Gobierno – Eje N°4 Nuevo Trato Ciudadano*



Fuente: Elaboración propia en base a Programa de Gobierno Michelle Bachelet, 2005

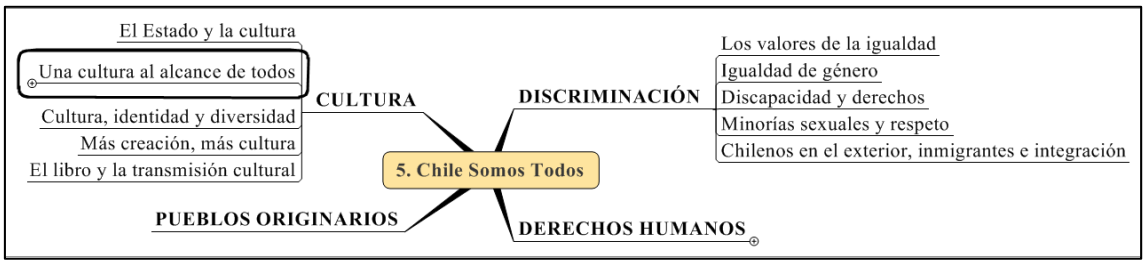
Otra dimensión que dentro del "Nuevo trato ciudadano" se relaciona con el emprendizaje, es la descentralización. En los planteamientos del programa de gobierno, se expone un diagnóstico muy preciso de las carencias que genera el alto centralismo existente en el país sobre la igualdad de posibilidades de ejercer derechos y emprender proyectos para las personas que no residen en la capital de país.

Esta política descentralizadora pone énfasis en trasladar efectivas capacidades de gestión a nivel de las regiones y los municipios, posibilitando mayores recursos para competir de manera más simétrica en toda la geografía del territorio. Esta gestión debiera ser más cercana al ciudadano común y corriente, permitiendo reconocer las necesidades y carencias de manera diferenciada y desarrollando por tanto mecanismos y funciones de fomento productivo más precisas y eficientes, en la medida que responden a situaciones y demandas específicas en cada región.

v) Eje Temático N°5: Chile Somos Todos

La referencia al emprendizaje en el grupo de actividades que contempla este eje, viene dada por el intento de abordar la situación de desigualdad que afecta a la población en diferentes ámbitos de acción, siendo uno de ellos el acceso efectivo y sin discriminaciones a las oportunidades de negocios que emergen en el contexto de desarrollo global.

Figura N°1.6 *Programa de Gobierno – Eje N°5 Chile Somos Todos*



Fuente: Elaboración propia en base a Programa de Gobierno Michelle Bachelet, 2005

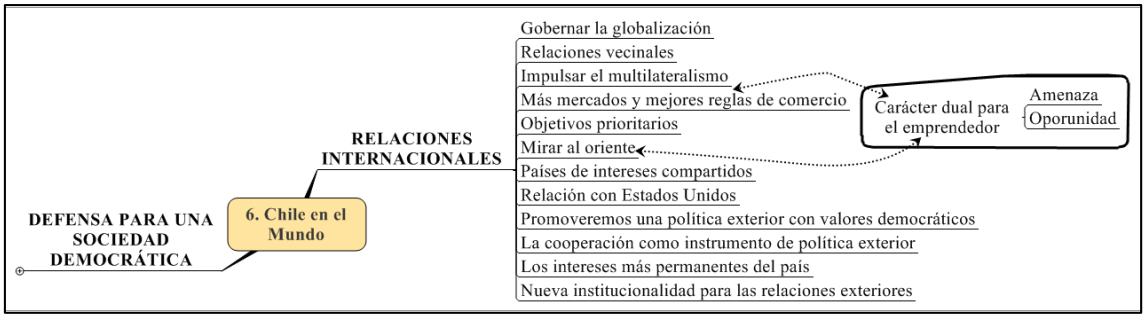
En este contexto, se pone especial énfasis en el acceso igualitario a la cultura, situación que de acuerdo al programa de gobierno se constituye en fuente de oportunidad para fomentar el desarrollo de esfuerzos emprendedores de pequeña y mediana escala que se hagan cargo de tal desequilibrio, principalmente en regiones.

En este sentido resulta interesante el planteamiento programático, dado que es una señal clara hacia los emprendedores, de las oportunidades de negocio que se generarán en un "sector no tradicional" de actividad económica, en el que el Gobierno valora el rol de la creatividad y empuje de la iniciativa privada.

vi) Eje Temático N°6: Chile en el Mundo

Considera el modelo económico adoptado a nivel de país, el cual asigna un rol importante a la iniciativa privada. El programa de gobierno aborda las implicancias de las relaciones internacionales en diferentes ámbitos, tales como la gobernabilidad, las relaciones con los países vecinos, el crecimiento de los mercados, la intensificación de la competencia y las relaciones con países que son considerados potencias económicas.

Figura N°1.7 *Programa de Gobierno – Eje N°6 Chile en el Mundo*



Fuente: Elaboración propia en base a Programa de Gobierno Michelle Bachelet, 2005

Desde una perspectiva sistémica, se configura un escenario con múltiples variables con alta interdependencia, relaciones asimétricas a nivel del poder negociador y tamaño de mercados.

En este contexto, y de acuerdo a la perspectiva emprendedora, esta dinámica puede ser percibida de manera dual, dependiendo de la posición en la que se encuentre el observador. Por ejemplo, las múltiples relaciones comerciales establecidas, los tratados comerciales en los que se incorpora el país, pueden ser vistos como una avalancha de oportunidades que se abren para el espíritu emprendedor y que hay que prepararse para ser capaces de hacer un uso efectivo de ellas.

Por otro lado, aquellas empresas ya establecidas y que poseen un mayor nivel de maduración y estabilidad, es posible que adviertan una mayor predominancia de las amenazas en estos procesos de apertura y que por tanto adopten posiciones defensivas o de resistencia.

Ahora bien, si se sigue el espíritu del programa de gobierno, que busca enfrentar problemas de desigualdad e inequidad en el acceso a las oportunidades, debería predominar la visión primera. Es decir, la inserción de Chile en el mundo, potencialmente ofrece mayores oportunidades que amenazas para el desarrollo del emprendizaje. Esto en la medida que las políticas de fortalecimiento de capacidades, fomento y apoyo al emprendizaje vayan generando las condiciones adecuadas para la materialización fluida y expedita de las nuevas iniciativas emergentes.

A modo de síntesis, se puede señalar que el programa del actual gobierno de Chile asigna un importante rol al desarrollo de la actividad emprendedora en el logro de sus propósitos generales.

Así mismo, desarrolla una serie de planteamientos que tienen por finalidad el fomentar, estimular y potenciar las iniciativas emprendedoras en todos los segmentos sociales, enfatizando el acceso igualitario a las oportunidades.

Para ello, contempla el desarrollo de intervenciones que hagan frente a las principales debilidades y carencias que se ha detectado tanto a nivel de las personas emprendedoras, como en las instancias de difusión, fomento, apoyo y asesoría que se precisan en el transcurso del proceso emprendedor.

Las líneas de actuación se centran en la educación, financiación, capacitación, asesoría y asistencia técnica. Así como en abordar las mejoras en la gestión de los organismos públicos y la potenciación de sus equipos humanos.

En este contexto, el diagnóstico y las propuestas del programa de gobierno son totalmente coincidentes con las deficiencias y barreras que según los últimos Reportes

GEM (Amorós et al, 2006; Amorós & Echecopar, 2007) limitan el desarrollo de esfuerzos emprendedores con alto potencial de crecimiento y generación de valor.

Adicionalmente, dadas las condiciones diagnósticas que constatan una fuerte desigualdad en el país, los antecedentes en los que se sustenta el programa, hacen que parezca pertinente el desarrollo del emprendizaje social, involucrando de manera preferente a los segmentos más desfavorecidos y marginados de la sociedad.

Así mismo, es pertinente señalar que gran parte de los planteamientos y orientaciones que establece el gobierno para potenciar el emprendizaje, y que dicen relación con un cambio de orientación y prácticas de gestión de los estamentos públicos, son reconocidos por diversas fuentes entre las que se puede señalar Garrido (2007), Jarpa (2007) y Romani (2008).

Estas medidas implican cambios culturales profundos, los cuales precisan un horizonte temporal de mediano y largo plazo para generar efectos permanentes. Además, lo más probable es que la velocidad del cambio de los organismos estatales sea menor a la aceleración de las demandas y requerimientos de los nuevos emprendedores, por lo que es posible esperar un grado de insatisfacción en las primeras etapas de este período de cambio.

Ahora bien, una cosa es constatar la importancia que el Gobierno asigna al emprendizaje en los lineamientos políticos y los compromisos que adquiere en su programa de gobierno, pero otra cosa es que éstos se traduzcan en acciones concretas y efectivas, percibidas por los ciudadanos que poseen iniciativas emprendedoras.

Teniendo presente estas directrices, sin lugar a dudas, el principal desafío del Gobierno, será lograr que los diferentes estamentos del Estado internalicen estas aspiraciones, las hagan propias y acometan la profunda transformación que demanda de sus culturas de trabajo y prácticas organizacionales. De manera que en un mediano plazo, los ciudadanos constaten mejoras en los niveles de eficiencia y eficacia de los instrumentos diseñados para el apoyo y desarrollo de la actividad emprendedora.

1.3.2.2. Del Discurso a la Acción: Avances Programa “Chile Emprende Contigo”

Tal como se señalara en la introducción de esta sección, la forma de evaluar el rol y nivel de importancia asignado al emprendizaje por el sector gubernamental, contempla cuatro aspectos:

i. Identificar sucesos de relevancia en el acontecer nacional, en el cual quede de manifiesto la valoración y prioridad asignada al emprendizaje.

ii. Analizar las definiciones, opciones y aspiraciones que conforman el programa de gobierno para el período 2006-2010 y el nivel de avance en la implementación del mismo.

iii. Analizar la estructura y accionar de la "Red de Fomento"

iv. Analizar la estructura de la página web del Ministerio de Economía

Hasta el momento se ha descrito y analizado los sucesos de mayor relevancia que en el ámbito del emprendizaje han acaecido en los últimos años.

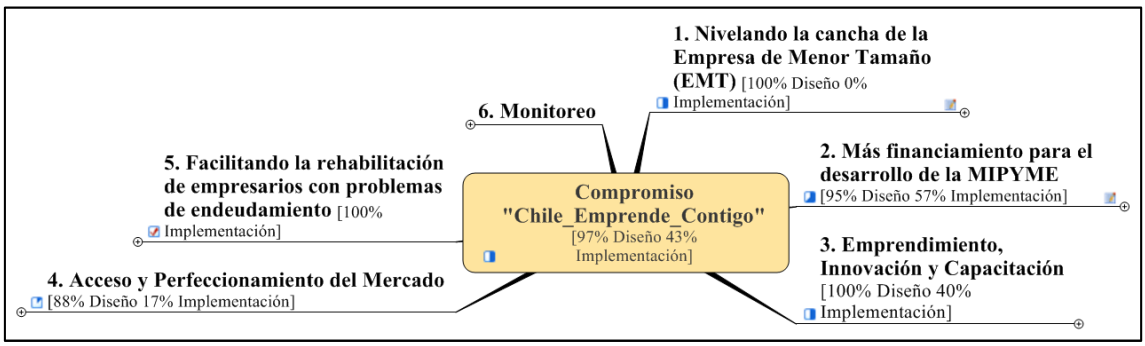
En relación al segundo aspecto, se ha efectuado una descripción de los ejes constitutivos del Programa de Gobierno, explicitando su vinculación con la dinámica del proceso emprendedor. Resta por tanto, analizar el nivel de avance en la implementación de las líneas programáticas, situación que es el objetivo de esta sección.

Las directrices y aspiraciones que en el ámbito del fomento y apoyo al emprendizaje se contenían en el plan de gobierno, dio origen al Programa "Chile Emprende Contigo", el cual es responsabilidad del Ministerio de Economía.

Este programa de actividades intenta hacerse cargo de los compromisos adquiridos y está conformado por cinco grandes áreas (Ver Figura N°1.8):

i. Nivelando la cancha de la Empresa de Menor Tamaño
ii. Más financiamiento para el desarrollo de la MIPYME
iii. Emprendimiento, Innovación y Capacitación
iv. Acceso y Perfeccionamiento del Mercado
v. Facilitando la rehabilitación de empresarios con problemas de endeudamiento

Figura N°1.8 *Programa "Chile Emprende Contigo" - Componentes y Avance*



Fuente: Elaboración propia en base a los Informes "Compromiso Chile Emprende Contigo, Estado de Avance" de Noviembre 2007 y Enero 2008

En términos generales, las últimas evaluaciones que efectúa el Ministerio (Ministerio de Economía, Subsecretaría de Economía, 2007), (Ministerio de Economía, Subsecretaría de Economía, 2008), habiendo transcurrido 20 y 22 meses de gestión respectivamente, es favorable desde el punto de vista del avance exhibido en el diseño de las medidas contempladas.

El avance promedio en el diseño de las medidas alcanza un 97%. No obstante, en lo que respecta a la implementación de las mismas el nivel de logro promedio es menor, llegando a un 43%.

El ámbito donde se constató un mayor nivel de avance en la implementación de las medidas definidas, es el que dice relación con la financiación. En esta categoría se contemplan acciones para facilitar la rehabilitación de empresarios con problemas de endeudamiento ante instancias gubernamentales (***Compromiso N°5 Facilitando la rehabilitación de empresarios con problemas de endeudamiento – tributario y previsional***-) e incrementar las opciones de financiación para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa (***Compromiso N°2 Más financiamiento para el desarrollo de la MIPYME***).

Este acelerado nivel de avance parece lógico en dicho ámbito, puesto que está relacionado fundamentalmente con el mayor nivel de recursos asignados en el presupuesto, para luego hacer uso de una infraestructura pre existente en términos de su implementación.

Ahora bien, la última evaluación (Ministerio de Economía, Subsecretaría de Economía, 2008), aporta mayores antecedentes respecto del nivel de utilización efectiva de los recursos y éste dista del óptimo, llegando en algunos casos a un 6,5% de colocaciones del total de los recursos disponibles.

Una de las razones que podrían explicar este retraso, es el que a la fecha no se aprueban los reglamentos que permiten hacer operativas estas políticas y posibilitar una mayor utilización de recursos.

Otro aspecto que va en desmedro de la evaluación efectuada en este ámbito, es lo constatado en un sondeo efectuado por el Banco Central en el período abril 2003 y Septiembre de 2007, en él se detectó un aumento en los requisitos para pymes al momento de solicitar créditos (Suplemento PYMES, 2007). Esta situación es una clara limitante a los objetivos establecidos en esta línea de trabajo y denota un grado de inconsistencia entre el diseño e implementación de las políticas de fomento.

Ahora bien, al analizar el avance del resto de las acciones incluidas en el programa, es preciso tener en cuenta que éstas suponen un mayor grado de complejidad en términos del alcance y profundidad de los cambios involucrados. Por tanto son esfuerzos que deben ser mensurados con una dimensión temporal de mediano y largo plazo en términos de su implementación.

De este modo, las directrices contempladas en el ***Compromiso N°3 Emprendimiento, Innovación y Capacitación***, han sido 100% diseñadas, pero su nivel de implementación promedio alcanza al 40%. Adicionalmente, si se considera que las metas que cubren estas acciones involucran intervenciones de mayor profundidad y alcance, relacionándose con aspectos tales como incrementar la gestión de calidad, potenciar el rol de la MIPYME en cadenas exportadoras, desarrollar la asociatividad y las alianzas estratégicas, fortalecer capacidades de gestión, llevar a cabo acciones para hacer efectiva la transferencia y apoyo tecnológico, es razonable esperar que su implementación demande un período de tiempo más extenso, dado el mayor número de instancias y actores sociales involucrados.

El ***Compromiso N°4 Acceso y Perfeccionamiento del Mercado***, exhibe un menor nivel de avance en comparación a los aspectos señalados en los párrafos precedentes, ya que las actividades de diseño alcanzan en promedio un 88% de avance, mientras que la implementación de las mismas sólo obtiene en promedio un 17%.

Las razones de este menor nivel de logro, también deben estar coligadas al alcance de los cambios involucrados, ya que el perfeccionamiento del mercado implica desarrollar mecanismos y prácticas que permitan proteger la libre competencia a través de cambios normativos y propiciar una mayor participación de las empresas de menor tamaño en el mercado de compras públicas. En el caso de los cambios normativos, éstos ya han sido diseñados, pero su implementación demanda el logro los consensos necesarios entre los diferentes grupos de intereses que se ven afectados por tal iniciativa de cambio.

Finalmente, el ámbito que presenta un menor nivel de avance en esta evaluación es el ***Compromiso N°1 Nivelando la Cancha de la Empresa de Menor Tamaño***. Esta línea de actuación pretende modificar, adecuar la carga y cultura regulatoria, que afecta directamente la cantidad de procesos, trámites y costes asociados a la puesta en marcha de nuevos esfuerzos emprendedores o negocios.

El trabajo llevado a cabo en este ámbito, recién logró culminar el 100% de la fase de diseño en todos sus componentes en enero 2008 y no se aprecian mayores avances en la implementación de los mismos.

Adicionalmente, es pertinente señalar que estos aspectos relacionados con las facilidades para iniciar un nuevo negocio, es un área donde el informe GEM reconoce la necesidad de avanzar con mayor celeridad. (Amorós & Echecopar, 2007)

Desde un punto de vista general, es probable que este bajo nivel de logro en la implementación incida negativamente en la percepción del usuario final, ya que involucra aspectos sustantivos para propiciar una mayor equidad en el acceso a las oportunidades de mercado para emprendedores que poseen menor nivel de recursos.

Por otro lado, los avances que se han obtenido en el ámbito de diseño, son calificados como insuficientes por parlamentarios de derecha, particularmente por

personeros de la Unión Demócrata Independiente (UDI)[3], quienes señalan que con las medidas propuestas no se da una real solución a la excesiva regulación que afecta a las pequeñas empresas y las medidas definidas son más bien soluciones temporales (Arenas & Dittborn, 2008)

En síntesis, habiendo transcurrido casi dos años desde su puesta en marcha, el programa avanza principalmente en la fase de diseño, existiendo retrasos en el nivel de implementación, dada la no concreción de elementos tales como reglamentos que hacen operativas las políticas o bien retrasos en la aprobación de determinadas iniciativas a nivel del Congreso.

Esta lentitud en la efectiva implementación de las políticas y medidas diseñadas, denota un grado de incoherencia entre el discurso y la acción gubernamental, la cual no ha sido capaz de generar resultados significativos a casi dos años del inicio del mandato.

Por tanto, no debe extrañar la baja evaluación que se hace en el Reporte GEM 2006 de las políticas del gobierno para el emprendizaje. La percepción en la mayoría de las variables consideradas, es que el apoyo y fomento al emprendizaje no es una prioridad real en el accionar del gobierno (Amorós & Echecopar, 2007). Generando de este modo una disociación entre la importancia percibida y la asignada en el discurso político.

Esta situación, en alguna medida permite explicar el que determinados sectores vinculados a organismos dedicados a asesorar a emprendedores, lleguen incluso a catalogar el accionar del gobierno como la principal barrera para el surgimiento del emprendizaje en Chile:

"*obstáculo número uno: las políticas gubernamentales que tienden a detener los nuevos proyectos, a través del insufrible número de trámites y permisos formales, que entraban y aumentan el costo del inicio de los negocios"* (Garrido, 2007).

1.3.3. La Red de Fomento

Siguiendo con el análisis de los aspectos definidos como relevantes para determinar el grado de importancia que asigna el Sector Gubernamental al emprendizaje, corresponde centrar nuestra atención sobre los organismos y entidades que tiene como misión el fomento y apoyo de la actividad emprendedora.

Se ha señalado en párrafos anteriores, que lo más probable es que la velocidad de transformación del andamiaje estatal sea menor a la intensidad de los cambios

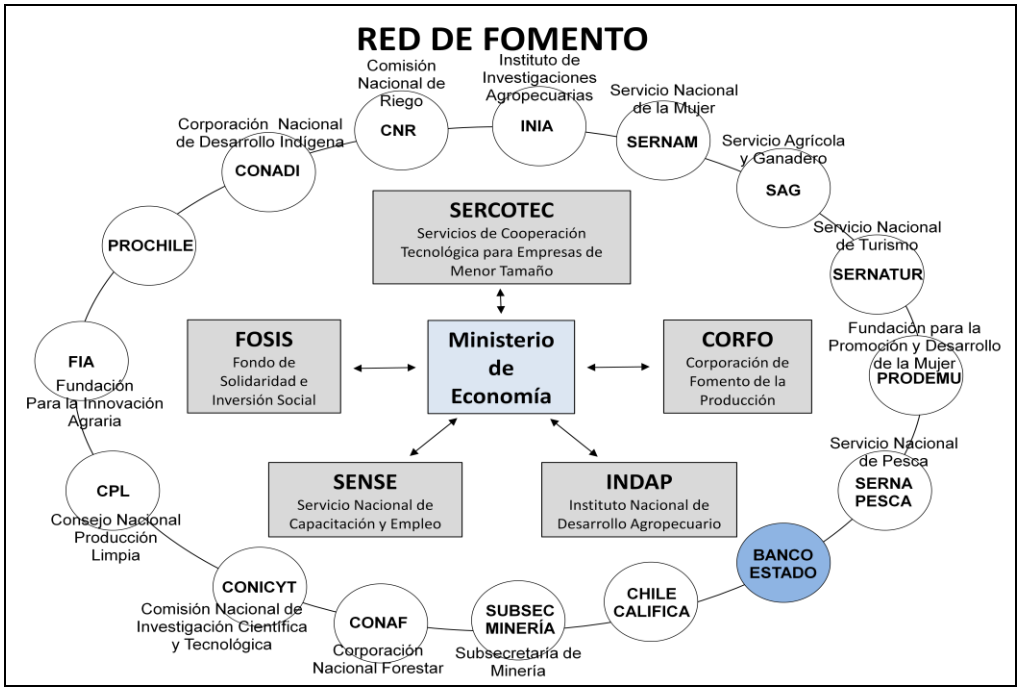
[3] Unión Demócrata Independiente (UDI) es un partido político chileno de derecha, surgido el 24 de septiembre de 1983. Su ideólogo fue el político Jaime Guzmán y sus orígenes se remontan al movimiento gremialista de 1966, caracterizado por sus posiciones favorables al libre mercado y su punto de vista conservador cercano a los valores cristianos en asuntos morales. (Fuente Wikipedia)

requeridos en el día a día por los emprendedores que desean materializar sus iniciativas y proyectos de emprendizaje.

Tal como se constató en el programa de gobierno, los ámbitos de acción del Estado para estimular, fortalecer y potenciar el emprendizaje son múltiples y requieren un alto grado de articulación y coordinación, de manera que no emerjan como alternativas disociadas e inconexas entre sí.

Las instancias gubernamentales que poseen mayor vinculación con el emprendizaje están circunscritas de manera preferente al accionar del Ministerio de Economía, pero también implican al Ministerio del Trabajo y Acción Social, Ministerio de Agricultura. La conjunción de la labor de estos ministerios y cada uno de los organismos que deben poner en práctica estas políticas, constituyen lo que se ha denominado "***Red de Fomento***" (Ver Figura N°1.9).

Figura N°1.9 *Red de Fomento*



Fuente: Construido en base a información disponible en portal del programa ParaEmprender.cl (URL:http://www.paraemprender.cl/red_fomento.html)

Esta red es responsable de fomentar, estimular y apoyar la actividad emprendedora a nivel nacional. Ahora bien, el sólo constatar la cantidad de entidades que la constituyen, permite imaginar y dimensionar el grado de dificultad que reviste para sus gestores el lograr una acción coordinada y articulada de sus componentes, de manera que se constituya efectivamente en un sistema integrado y sinérgico.

La complejidad del desafío se incrementa por diferentes vías. En primer lugar, la necesidad de incorporar en su accionar a los actores privados en el ámbito de la financiación, investigación, formación y fomento. En segundo término, se debe considerar que Chile es un país con regiones muy disímiles en términos de su nivel de desarrollo y estructura económica-productiva. Lo que implica que los perfiles y

necesidades de los emprendedores no son homogéneos y requieren un tratamiento diferenciado.

Las complejidades asociadas a este último aspecto se agudizan si consideramos el alto grado de centralismo que caracteriza el funcionamiento de los organismos públicos, los cuales ven retrasados sus procesos de decisión esperando autorizaciones de las jefaturas que están radicadas en la capital del país.

Las carencias enunciadas en la gestión de los organismos del Estado, son expresamente reconocidas por el programa de gobierno, al señalar: "*subsiste la falta de coordinación, cierta duplicidad de esfuerzos, y excesiva burocracia y centralización en la gestión de las instituciones de fomento existentes*" (Bachelet, 2005, pág. 44).

Adicionalmente se espera que estos organismos respondan con los mismos niveles de calidad, eficacia y eficiencia en cada punto del extenso territorio.

Desde el punto de vista de la comunicación e información hacia los usuarios (potenciales emprendedores), el elevado número de instituciones involucradas, las cuales habitualmente sólo son referenciadas por sus respectivas siglas, constituyen en sí mismo un desafío para el entendimiento del usuario. De este modo, la "*Red de Fomento*" configura un mapa, en el cual no es fácil identificar con claridad las rutas más expeditas para materializar los emprendizajes.

Los componentes de la red que poseen una relación más directa con el emprendizaje son las que aparecen de manera más próximas al Ministerio de Economía en la Figura N°1.9, es decir, la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), el Servicio de Cooperación Tecnológica para empresas de menor tamaño (SERCOTEC), el Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS), el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENSE) y el Instituto Nacional de Desarrollo Agropecuario (INDAP).

El resto de las múltiples instancias que constan en el contorno de la red de fomento, de igual forma poseen un grado de relación con la dinámica del proceso emprendedor, pero no todas con la misma claridad, sino que su actuación puede ser pertinente para iniciativas específicas, en ámbitos o sectores económicos particulares.

Al analizar la configuración de la "*Red de Fomento*" se puede constatar, lo que se puede calificar como una grave omisión, ya que dentro de los programas e iniciativas que se encuentran en ejecución, existe un actor con un rol protagónico en el desarrollo del emprendizaje en Chile y que no es mencionado en esta intrincada y amplia red de fomento. Es el caso del programa *Chile Emprende*.

Este programa es una instancia de trabajo mancomunado entre los sectores públicos y privados de cada territorio. Su objetivo es facilitar y potenciar el desarrollo de oportunidades de negocios para micro y pequeñas empresas en zonas predefinidas. Dada la relevancia y estrecha relación que este programa presenta con la dinámica

emprendedora, se ha optado por incluirlo como un agente más dentro de la red de fomento, en el punto 1.3.3.8.

Esta situación de omisión de un programa significativo, denota una tendencia recurrente en el ámbito gubernamental a vincular el emprendizaje con demasiadas instancias y ámbitos de acción. Esto puede obedecer a intentar demostrar la importancia que el Gobierno asigna a dicha temática, pero, el resultado puede ser muy perjudicial, ya que esto se traduce en un "exceso de información" o sobre oferta de alternativas para el ciudadano emprendedor, al cual le resultará difícil determinar las vías más expeditas para canalizar sus inquietudes.

El Reporte GEM 2006, es coincidente con estos planteamientos en relación a la gestión de los organismos públicos, y agrega que "*a pesar de estos esfuerzos tanto la información como los instrumentos de apoyo todavía son poco utilizados y poco conocidos por la gente que trabaja en el área*" (Amorós & Echecopar, 2007, pág. 23)

Esta situación se podrá verificar con mayor claridad al momento de analizar el sitio web del Ministerio de Economía, en la sección 1.3.4.

Ahora bien, una vez constatado el alto valor que se asigna al emprendizaje en los planteamientos políticos del gobierno, a continuación se analiza la importancia efectiva del emprendizaje en el accionar de los principales organismos estatales que conforman la red de fomento.

A través de este análisis se espera aportar elementos de juicio para conformar una evaluación más precisa de la coherencia y consistencia entre las promesas contenidas en el programa de gobierno 2006-2010 y los objetivos, estrategias y programas de las entidades responsables de su implementación.

1.3.3.1. Ministerio de Economía

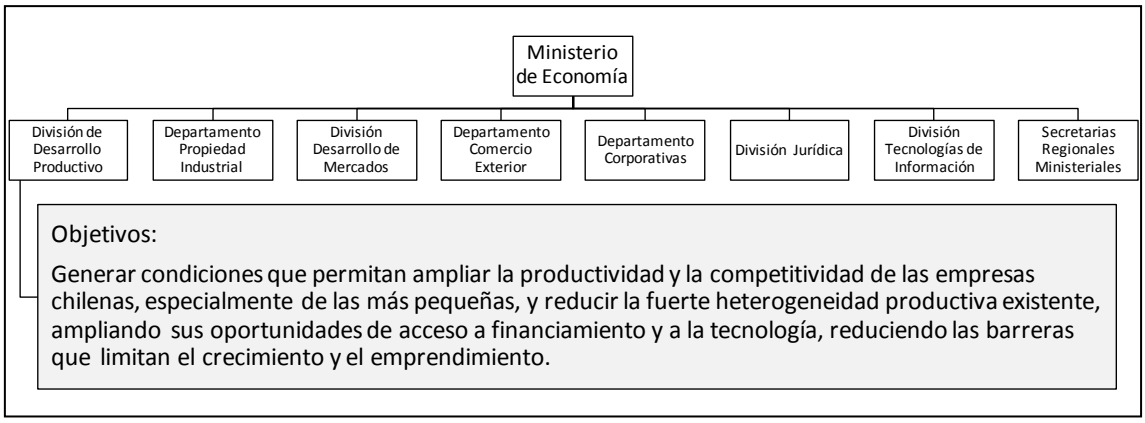
Teniendo como base que los compromisos del Gobierno se centran en realizar transformaciones profundas al sistema previsional, la educación, la vivienda, la innovación y el emprendimiento; es en esta última área donde el Ministerio de Economía tiene un rol central.

En tal sentido la Misión del Ministerio se focaliza en implementar una nueva política de desarrollo para el crecimiento de Chile, mediante el **fomento al emprendimiento y el impulso a la innovación**. Esto permitirá elevar la productividad, generar mejores empleos y mejorar la competitividad del país. (Ministerio de Economía, 2006).

Desde una perspectiva más operativa, el Ministerio de Economía, es la entidad responsable de coordinar y articular el accionar de las diversas instancias y organismos

que conforman la "Red de Fomento", por lo que su gestión es clave para la consecución de los objetivos vinculados con el desarrollo del emprendizaje.

Figura N°1.10 *Organigrama del Ministerio de Economía*



Fuente: Construido en base a información disponible en portal Web Ministerio de Economía (www.economia.cl)

Como se puede apreciar en el Figura N°1.10, la División de Desarrollo Productivo es la que posee una relación directa con el emprendizaje. Situación que queda consignada expresamente en sus objetivos "*Generar condiciones que permitan ampliar la productividad y competitividad de las empresas chilenas, especialmente de las más pequeñas y reducir la fuerte heterogeneidad productiva existente, ampliando sus oportunidades de acceso al financiamiento y a la tecnología, reduciendo las barreras que limitan al crecimiento y el emprendimiento"* (Ministerio de Economía, 2006).

Teniendo en consideración, las diversas debilidades y limitaciones a que se ha hecho referencia en esta sección respecto del accionar del Gobierno como agente promotor y facilitador del emprendizaje, la labor del Ministerio enfrenta un desafío de proporciones, ya que a través de la Secretarías Ministeriales Regionales (Seremías), debe ser capaz de implementar políticas y programas en todas las regiones del país, aspirando al mismo nivel de amplitud y calidad de servicios en cada una de ellas.

Así mismo debe procurar los mecanismos para capturar las diferentes necesidades y requerimientos en función de cada realidad regional y dar respuesta a ellas bajo el prisma de una política "única".

Por otro lado, reconociendo las quejas en torno a los niveles de excesiva burocracia y centralismos que caracterizan la gestión pública, debe llevar a cabo un esfuerzo significativo para instaurar una cultura de mejoramiento y calidad de la gestión al interior de los equipos de trabajo de cada una de sus entidades.

En términos globales se puede señalar, que al constituirse en el estamento de más alta jerarquía dentro de la red de fomento, el rol del Ministerio de Economía, tiene la complejidad de lograr, lo que en términos de Kaplan & Norton (2006), se denomina *alineamiento organizacional*, no sólo en torno a los propósitos, sino de manera extensiva en la gestión de cada uno de los componentes de la red, en realidades

económicas, geográficas y sociales que evidencian una alta heterogeneidad de recursos y requerimientos particulares frente al fenómeno emprendedor.

1.3.3.2. Corporación de Fomento de la Producción (CORFO)

Este es un organismo del Estado chileno creado en 1939, cuyo principal objetivo es promover el desarrollo productivo del país. Su ámbito de acción se circunscribe a la inversión, innovación, emprendizaje y mejoramiento empresarial (Corporación de Fomento de la Producción, 2006).

De acuerdo a estas directrices, CORFO se constituye en un agente determinante en la efectividad de las políticas de fomento al emprendizaje, de manera específica en lo que dice relación a la financiación. Para tal efecto ha diseñado e implementado diversos programas de apoyo financiero para el emprendizaje, innovación y mejoramiento (Ver Tabla N°1.5).

Tabla N°1.5 *Programas de Apoyo CORFO*

Emprendizaje	Innovación	Mejoramiento
• Creación de Incubadoras • Fortalecimiento de Incubadoras • Capital Semilla • Redes de Capitalistas Ángeles • Capital de Riesgo	• Misión Tecnológica • Pasantía Tecnológica • Consultoría Especializada • Innovación Empresarial Individual • Negocios Tecnológicos • Protección de la Propiedad Industrial • Estudios de pre inversión de consorcios • Desarrollo de Consorcios • Centros de Difusión Tecnológica • Innovación Precompetitiva • Innovación de Interés Público • Programas de Difusión Tecnológica	• Fomento a la Calidad • Proyectos Asociativos de Fomento • Fondo de Asistencia Técnica (FAT) • Programa de Desarrollo de Proveedores • Programa de Proyectos de Pre inversión • Programa de Emprendimientos Locales • Microcrédito • Crédito CORFO Inversión • Crédito CORFO Multisectorial • Crédito CORFO Inversión Medioambiente • Crédito CORFO Inversión Regiones • Leasing Pyme • Cobertura de Proyectos de Inversión (Sucoinversión) • Subvención a la Prima de Seguro Agrícola • Cobertura de préstamos bancarios a exportadores • Crédito CORFO Exportación

Fuente: Elaboración propia en función de datos disponibles en www.corfo.cl

Bajo este escenario de múltiples opciones de financiación, parece un tanto contradictorio que existan críticas del sector empresarial respecto de que "*en Chile no hay crédito cuando se parte de cero*" (Heran, 2007).

No obstante, esta situación también ha sido constatada en regiones, por académicos e investigadores, quienes señalan que la principal limitación para emprender radica en el acceso a financiación en las primeras etapas del emprendimiento (Romani, 2008).

Tal como se señaló en secciones precedentes, la evaluación que en este ámbito efectúa el propio Gobierno, evidencia un desajuste entre el nivel de recursos disponibles y el grado de utilización de los mismos.

Bajo este escenario, en que CORFO anuncia nuevos incrementos en los presupuestos para el año 2008 (Pymes al día, 2008), se hace urgente conseguir mejoras en los mecanismos de evaluación, asignación de recursos, la fluidez y rapidez de los procedimientos y disminución de los requisitos y garantías para acceder a ellos (Benavente, 2004).

La conjunción de estos aspectos denota la existencia de problemas de diferente índole y radicados en más de una instancia. Según GEM 2005, hay evidencias de fallas en la difusión, ya que la mayoría de estos programas y los recursos asociados, son desconocidos para una alta proporción de los potenciales beneficiarios (Amorós et al, 2006). Incluso algunos instrumentos de apoyo son desconocidos y por tanto poco utilizados por gente que trabaja en el área dentro de los propios organismos de gobierno (Amorós & Echecopar, 2007).

Finalmente, *"se podría considerar entonces que Chile tiene suficientes fondos disponibles pero no tiene mecanismos apropiados para canalizar una parte relevante de estos fondos hacia las instituciones que mejor pueden financiar nuevas empresas*" (Amorós & Echecopar, 2007, pág. 22). Tal aseveración vuelve a poner de relieve el tema del mejoramiento de la gestión de los recursos y saca la presión sobre el nivel de escases de los mismos.

1.3.3.3. Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC)

Este organismo es una filial de la Corporación de Fomento de la Producción, CORFO. Su tarea central es apoyar iniciativas de mejoramiento de la competitividad de las micro y pequeñas empresas (desde hace poco tiempo denominas empresas de menor tamaño) y fortalecer la capacidad de gestión de sus empresarios.

Para el logro de sus objetivos, ha desarrollado lineamientos estratégicos que se circunscriben a los siguientes aspectos:

- Profesionalización
- Mercados
- Asociatividad
- Tecnologías de la información

En consecuencia, este organismo asume un rol determinante en la implementación de las acciones contempladas en el programa "*Chile Emprende Contigo"*. Su labor se desarrolla fundamentalmente a través de asesorías y asistencia técnica especializada, generando vínculos estrechos con los emprendedores a nivel individual y colectivo.

En el área de la profesionalización de la gestión, su labor se traduce en la generación y transferencia de conocimientos y competencias hacia las empresas de menor tamaño. De igual forma lleva a cabo acciones para la generación de una cultura emprendedora que constituya el emprendizaje en un valor para los diferentes segmentos y grupos sociales.

Su quehacer en el ámbito del mercado, guarda estrecha relación con las fases iniciales del proceso emprendedor, ya que implica labores de consultoría en estudios de demanda, identificación de oportunidades de negocios para desarrollar nuevos mercados. Del mismo modo, aborda el desarrollo de oferta, particularmente para el Sector Gubernamental que opera a través del sistema Chile Compra[4].

Respecto de la asociatividad, su accionar implica asumir el reto de desarrollar habilidades en los emprendedores y empresarios para asociarse y actuar en red. Aspecto del cual la realidad da cuenta de una importante brecha entre lo que se precisa y la actuación efectiva de los empresarios, lo cual se constituye en un impedimento para mejorar la competitividad de determinados sectores. Por ejemplo, siendo Chile un país donde predomina la actividad minera, éste sector es un ámbito de múltiples oportunidades para el desarrollo de esfuerzos emprendedores de menor tamaño, pero que deben actuar asociativamente, en redes o a través de cluster para lograr niveles óptimos de competitividad.

Considerando la influencia de fenómenos como la globalización, la rápida divulgación de fenómenos como internet y su impacto en el mundo de los negocios, sus actividades en el tema de las Tecnologías de Información, resultan determinantes para viabilizar y potenciar los esfuerzos emprendedores en determinados mercados. Esto supone colaborar en el desarrollo de capacidades tecnológicas en los emprendedores, de manera de equilibrar las condiciones bajo las cuales compiten y se relacionan con los diferentes agentes económicos y sociales.

Las áreas de actividad económica en las cuales SERCOTEC focaliza su trabajo son:

- Comercio Detallista
- Turismo y Artesanía
- Pesca Artesanal
- Madera y muebles

Desde una perspectiva evaluativa, se puede señalar que los propósitos y la labor desarrollada por este organismo, es de suma relevancia para consolidación de esfuerzos

[4] Chile Compra es el Sistema de Compras y Contratación de bienes y servicios del Sector Público, una plaza de negocios administrada por la Dirección de Compras y Contratación Pública, que permite el encuentro de compradores públicos con los proveedores del Estado. Su objetivo es garantizar elevados niveles de transparencia, eficiencia y uso de tecnologías en el mercado de las compras públicas, beneficiando así a empresarios, Organismos Públicos y ciudadanía (Fuente: www.chilecompra.cl)

emprendedores en las áreas económicas de su competencia. No obstante, la gestión efectiva dista de un óptimo, dados los niveles de ineficiencia y burocracia para acceder a los servicios.

Así mismo, la evidencia señala la complejidad de estructurar equipos de profesionales y técnicos idóneos para llevar a cabo las labores de asesoría y asistencia técnica, principalmente en el caso de regiones.

Por otro lado, desde el punto de vista de los resultados, una vez concluidas las asistencias técnicas, un porcentaje no menor de casos, no llega a implementar y utilizar adecuadamente los resultados de los estudios y asesorías. A su vez, las labores de seguimiento se dificultan por la escasez de profesionales, lo que incide en que el rendimiento de la inversión, tanto a nivel privado como social sea menor de lo esperado.

Obviamente, esta situación no solo radica en la escasez de recursos atribuibles al Estado, sino que también hay una cuota de responsabilidad en los propios grupos beneficiarios. Esto suponiendo que una proporción de ellos, no ha desarrollado una visión de largo plazo para proyectar su emprendizaje y viven muy concentrados en el día a día, y los retornos de corto plazo.

1.3.3.4. Instituto Nacional de Desarrollo Agropecuario (INDAP)

Este organismo dependiente del Ministerio de Agricultura, desarrolla su actividad en dicho sector y tiene como prioridad el fortalecer la pequeña agricultura. Por tanto, en el contexto del emprendizaje focaliza su accionar de fomento, apoyo y asistencia a los emprendedores que llevan a cabo acciones principalmente, de explotación agrícola y trabajan directamente la tierra.

En este contexto, su labor de fomento y apoyo incluye líneas de acción en los siguientes ámbitos:

- Acceso y desarrollo de mercados,
- Desarrollo de capital productivo y humano,
- Fuentes de financiación,
- Diferenciación y fortalecimiento de la oferta.

Resulta pertinente destacar que esta institución, incluye dentro de su plan de desarrollo institucional, la implementación de un programa de “Gestión y Excelencia Institucional”, focalizado en la calidad de atención hacia los usuarios (Gobierno de Chile, Ministerio de Agricultura, INDAP, 2007).

Esta orientación hacia la excelencia, implica el mejoramiento de la calidad y la preocupación por el nivel de satisfacción de los usuarios. Este hecho, es una prioridad poco frecuente en el Sector Público chileno y resulta clave al momento de generar

acciones que vayan orientadas a superar debilidades estructurales y transversales en la gestión de los estamentos estatales.

Resulta pertinente resaltar que esta entidad ha decidido enfatizar su apoyo a los emprendizajes rurales en su gestión 2008 y para ello actuará de manera conjunta con los municipios. Estas acciones le permitirán incrementar su cobertura a 43 nuevas comunas en once regiones del país, focalizando su actividad en familias de escasos recursos y de baja escolaridad (Diario PYME, 2008).

1.3.3.5. Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE)

Este servicio tiene dependencia directa del Ministerio del Trabajo y Previsión Social. Su misión es contribuir a aumentar la competitividad de las empresas y la empleabilidad de las personas, a través de la aplicación de políticas públicas e instrumentos para el mercado de la capacitación e intermediación laboral, que propendan al desarrollo de un proceso de formación permanente.

De acuerdo a estas definiciones institucionales, la labor de este agente se focaliza en el tercer componente de la línea de actuación N°3 del programa Chile Emprende Contigo: Emprendimiento, Innovación y Capacitación. En tal sentido, sus propósitos en el ámbito empresarial, no van dirigidos al desarrollo específico de capacidades emprendedoras, sino que a mejorar las competencias del recurso humano de las empresas de menor tamaño, fortaleciendo sus capacidades de gestión y generando por tanto, condiciones para sustentar su crecimiento y desarrollo.

Al efectuar una revisión de los objetivos estratégicos, se puede constatar una priorización por mejorar la eficiencia de la gestión institucional y los mecanismos utilizados en la consecución de sus propósitos (Servicio Nacional de Capacitación y Empleo - SENCE, 2007).

En este sentido, se puede señalar que la labor formativa que estimula y desarrolla este organismo, para aumentar la empleabilidad de las personas, podría incorporar el desarrollo de capacidades emprendedoras y no sólo orientarse al aprovechamiento de las oportunidades de empleo tradicional.

Los programas que desarrolla este servicio, se estructuran en tres grandes áreas de trabajo: Empleo, Programas Sociales y Capacitación. Un detalle de los mismos se puede apreciar en la Tabla N°1.6:

Tabla N°1.6 *Programas SENCE en ejecución año 2007*

Empleo	Programas Sociales	Capacitación
Bonificación a la Contratación de Mano de Obra en las Empresas	Programa Nacional de Becas - Línea Cesantes, Subempleados y Trabajadores Independientes	Franquicia Tributaria para la Capacitación
Bonificación a la Contratación de Mano de Obra en las Empresas para Beneficiarios del Sistema Chile Solidario	Programa Nacional de Becas - Línea Jóvenes, preferentemente del Sector Urbano	Foncap Microempresa
Subsidio a la Contratación para Jóvenes Beneficiarios del Sistema Chile Solidario	Programa Nacional de Becas - Línea Trabajadores y Pequeños Productores Agrícolas	Chile Emprende
Programa Aprendices	Programa Especial de Becas - Línea Beneficiarios del Programa Chile Barrio	Chile Califica, Línea Mype
Reinserción Laboral Personas Mayores de 40 años	Transferencias al Sector Público	Chile Califica, Línea NTIC
Habilitación Socio Laboral	Programa Especial de Formación en Oficios para Jóvenes	Becas Franquicia Tributaria
Becas Fondo Cesantía Solidario	Becas Microempresarios y Emprendedores	
	Mujeres Jefas de Hogar	

Fuente: Elaboración propia en función de datos disponibles en www.sence.cl

De acuerdo a estos antecedentes, es posible advertir que el apoyo al emprendizaje emerge explícitamente en el área de capacitación, formando parte de un programa mayor, denominado Programa de Desarrollo Económico Territorial: Chile Emprende.

El rol de SENCE en este contexto, tiene como finalidad contribuir al desarrollo del segmento de la micro y pequeña empresa (Mypes), a través de acceso a mercados y oportunidades de negocio. Además, busca generar ambientes favorables al desarrollo de su competitividad.

Las actividades concretas que se llevan a cabo dicen relación con la financiación de alternativas de capacitación y/o formación, en un amplio espectro, el cual que contempla entre otros, las siguientes opciones:

- Estudios
- Cursos
- Pasantías
- Intercambios
- Giras comerciales
- Misiones tecnológicas

- Asistencia a ferias y seminarios
- Rondas de negocios
- Talleres
- Consultorías
- Investigaciones
- Asistencia técnica

La manera de aplicar y gestionar los recursos involucrados, se realiza sobre la base de lo establecido en el respectivo Plan Territorial[5], el cual para su configuración precisa de la articulación, coordinación y consensos entre representantes privados y públicos.

Al igual que en otros ámbitos, en esta área de actividad, es posible advertir ciertos traslapes o duplicidades de funciones entre organismos gubernamentales. Este es el caso del programa "Red para el nuevo emprendedor", instancia que depende de Chile Califica[6], y que dentro de sus objetivos plantea, fortalecer a mediano y largo plazo la calidad profesional y técnica de los recursos humanos que se desempeñan en los servicios de administración y gestión de las micro y pequeñas empresas, con el fin de favorecer la ampliación de sus mercados a nivel internacional con valores agregados de eficiencia y calidad que permitan la competitividad (Chile Califica, 2008).

Esta situación, precisa de un alto grado de coordinación entre las entidades, puesto que es un potencial punto de ineficiencias en la asignación y gestión de recursos.

Una vez más se debe señalar, que desde el punto de vista de los propósitos organizacionales y las mejoras que deberían propiciarse a través de su consecución, no deberían existir cuestionamientos mayores respecto de su pertinencia y necesidad. Ahora bien, las críticas vuelven a recaer en la forma en que se están implementando y ejecutando las medidas, lo que directamente influye sobre los resultados obtenidos.

Las razones que están a la base de estas carencias, dicen relación en gran medida con la calidad de la oferta de capacitación y las restricciones de recursos que afectan la capacidad de supervisión y control que tienen los organismos de gobierno para identificar anticipadamente dicha situación.

A su vez, parte de las debilidades en la oferta, surgen porque la capacitación, como área de actividad, ofrece múltiples oportunidades de negocio y no todos los agentes que se involucran en ella lo hacen con los mismos estándares de calidad y de

[5] Este concepto se incorpora en el punto 1.3.3.8.correspondiente al Programa de Desarrollo Económico Territorial: Chile Emprende

[6] Es un programa público triministerial, que involucra a las carteras de Economía, Educación y Trabajo. Su misión instalar es el Sistema de Formación Permanente en el país, para el desarrollo de capital humano. Funciona con cinco líneas de acción paralelas: Educación de Adultos (Alfabetización y Nivelación de Estudios); Formación Técnica, Capacitación, Certificación de Competencias Laborales e Información Laboral.

responsabilidad social que demanda un tema tan sensible. Esto se traduce en una amplia y heterogénea oferta, que se disputa un mercado en amplio crecimiento.

Dada la imperfecta dinámica de operación del mercado, se posibilita la generación de programas de formación que no se sustentan en estudios detallados de las reales necesidades de las pequeñas y medianas empresas. Lo cual conlleva a un mal uso de recursos y a la minimización de impactos efectivos en las mejoras de los rendimientos empresariales.

De acuerdo a este escenario, resultan extremadamente oportunos los esfuerzos desplegados por el Gobierno a mejorar su gestión respecto del mejoramiento de la calidad de la oferta, tanto en los contenidos y metodologías, como también en buscar mecanismo para certificar la calidad de los organismos capacitadores.

A su vez, la solución de fondo, pasa por la instalación de una cultura de calidad que impregne al sistema como un todo, de manera que operen los mecanismos de autorregulación al interior de cada agente que conforma la oferta.

Del mismo modo, es preciso fortalecer el rol evaluador por parte de los usuarios, los cuales no siempre hacen valer sus derechos al momento de recibir un servicio que no responde a los estándares de calidad contratado. Adoptando una posición pasiva que no posibilita la identificación de malas prácticas y por tanto los errores se van perpetuando en el sistema.

Resulta pertinente reconocer que dentro de la oferta también existen organismos serios, que abordan los procesos formativos con la rigurosidad necesaria y exhiben altos estándares de calidad, los que además son valorados por los usuarios y destacados por los organismos de Gobierno.

El Fondo de Solidaridad e Inversión Social – FOSIS, es un servicio público descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propio del Gobierno de Chile.

Este fondo se destina a financiar de manera total o parcial, planes, programas, proyectos y actividades especiales de desarrollo que contribuyen a la superación de la pobreza en el país (Fondo de Solidaridad e Inversión Social, FOSIS, 2007).

Bajo esta perspectiva, el FOSIS se hace cargo de los compromisos adquiridos en el programa de gobierno, en el eje N°1 “Proteger a Nuestra Gente”, el cual en términos globales se orienta a generar condiciones sociales funcionales al proceso de emprender en los grupos más desfavorecidos y marginados de los beneficios que ha generado el crecimiento del país en los últimos años.

Los objetivos estratégicos de la institución son:

1. Contribuir al aumento de los ingresos, desarrollo del capital humano, social y mejoramiento del entorno, que permitan mejorar las condiciones y calidad de vida de los diversos grupos de beneficiarios, a través del financiamiento

de proyectos intervención, en complementariedad con otros actores públicos y privados.

2. Contribuir con soluciones innovativas que permitan la superación de la pobreza, para resolver los problemas y manifestaciones de la pobreza e indigencia en el país, realizando estudios para su adecuada superación y, diseñando e implementando iniciativas pilotos (Gobierno de Chile; Fondo de Solidaridad e Inversión Social – FOSIS, 2005).

Los programas de acción desarrollados por el FOSIS se agrupan en cinco ámbitos, de acuerdo al detalle que se presenta en la tabla N°1.7: Programas de Acción FOSIS:

Tabla N°1.7 *Programas de Acción FOSIS*

Ámbito Económico	Ámbito Social	Ámbito Entorno	Apoyo Integral	Proyectos Innovativos
Iniciativa Emprendedora (Apoyo al micro emprendimiento)	Desarrollo Social	Un Barrio para mi Familia	Puente, la entrada a Chile Solidario	Seleccionados de entre los que postulan al Concurso Nacional Fondo de Innovación
Preparación para el trabajo (Nivelación de Competencias Laborales)	Habitabilidad - Chile Solidario	Promoción para la Participación, el Liderazgo y la Autogestión		
Empleabilidad Juvenil	Mejoramiento de la Infancia			
Autoconsumo (Producción familiar para el autoconsumo)	Aquí Yo Hablo			
Apoyo a Actividades Económicas (en sectores en condiciones de pobreza				
Emprendimientos Sociales				
Emprende +				

Fuente: Elaboración propia, construido en base a los datos disponibles en www.fosis.cl

Como se puede apreciar, la relación más directa con el emprendizaje se produce con los programas de acción incluidos en el ámbito económico (Ver Tabla N°1.8). La principal diferenciación con el resto de las iniciativas abordadas por la red de fomento radica en los grupos de beneficiarios, los cuales son personas que están en condiciones de pobreza y/o son beneficiarias por el Programa Puente, el cual es otro programa

FOSIS de intervención integral diseñado para dar apoyo psicosocial a familias que viven en condiciones de extrema pobreza (Gobierno de Chile; FOSIS, Programa Puente, 2008).

Tabla N°1.8 *Programas de Acción FOSIS: Ámbito Económico*

Programa	Descripción	Beneficiarios
Iniciativa Emprendedora (Apoyo al micro emprendimiento)	Apoyo a micro emprendimientos de personas cesantes o desocupadas, quienes reciben asistencia técnica y financiamiento de un plan de negocios. Por esta vía, las personas generan ingresos que contribuyen a superar la situación de alta vulnerabilidad en que se encuentran.	Familias del Programa Puente.
Preparación para el trabajo (Nivelación de Competencias Laborales)	Orientado a la nivelación de estudios y competencias laborales. Es un proceso de enseñanza y aprendizaje flexible, que permite a jóvenes y adultos en situación de pobreza y extrema pobreza desarrollen habilidades personales, sociales y laborales para mejorar su empleabilidad. Se brinda alfabetización, recuperación de estudios de enseñanza básica y/o habilitación o formación para el trabajo.	Familias del Programa Puente y personas que tienen enseñanza básica incompleta.
Empleabilidad Juvenil	Orientado a que jóvenes desocupados/as, entre 18 y 24 años, mejoren sus condiciones de empleabilidad laboral. Se brinda un plan personalizado de inserción laboral, el cual incluye su derivación a empleos a través de programas de inserción laboral - públicos o privados.	Jóvenes integrantes de familias del Programa Puente. Durante el 2007 se ofreció en las regiones de Valparaíso, Maule, Bio Bío y Metropolitana.
Autoconsumo (Producción familiar para el autoconsumo)	Orientado a que familias rurales y urbanas en situación de extrema pobreza mejoren sus hábitos nutricionales y ahorran en gastos de alimentación. Brinda asistencia técnica y financiamiento de tecnologías apropiadas para la producción, preparación y preservación de alimentos para el consumo familiar.	Familias del Programa Puente
Apoyo a Actividades Económicas (en sectores en condiciones de pobreza)	Orientado a que trabajadores/as independientes o microempresarios/as -de manera individual o asociativa- fortalezcan su actividad económica con asistencia técnica especializada y acceso a financiamiento, para así mejorar sus ingresos y el de sus hogares.	Familias del Programa Puente y a otros grupos sociales en situación de pobreza.
Emprendimientos Sociales	Orientado a profesionalizar la labor que personas en situación de pobreza realizan en los ámbitos de cuidado de niños/as, discapacitados/as y adultos mayores, entre otros. Brinda apoyo para mejorar su calificación, accediendo a financiamiento y acreditando su actividad económica	Grupos sociales en situación de pobreza
Emprende +	Orientado al fortalecimiento de iniciativas emprendedoras de personas que han generado recursos estables y que están en condiciones de consolidar y formalizar sus microempresas, con el apoyo del FOSIS y de la red de fomento productivo gubernamental. Este programa se realiza en el marco del Plan Nacional de Emprendimiento, que coordina el Ministerio de Economía	Personas que han generado recursos estables y que están en condiciones de consolidar y formalizar sus microempresas

Fuente: Elaboración propia, construido en base a los datos disponibles en www.fosis.cl

Como se ha podido advertir, esta entidad desarrolla una labor crucial para la generación de condiciones sociales que permitan el acceso efectivo a oportunidades de emprendizaje a los sectores más desposeídos. En la medida que los programas sean eficientes y eficaces el emprendizaje se constituye en una herramienta de superación de

la pobreza, generando no sólo beneficios económicos a los involucrados directos, sino que además provoca un aumento del capital social.

Como en el resto de las instancias descritas, la adecuada ejecución y gestión de estos programas precisa de una orientación hacia las necesidades reales de los grupos beneficiaros y disponer de equipos profesionales idóneos, capaces de optimizar los recursos y procesos que median entre el Estado y el ciudadano que ha dispuesto de menores oportunidades en el pasado.

En el caso de FOSIS, se puede constatar esta orientación hacia la calidad y excelencia en sus prestaciones. Prueba de ello, son los múltiples informes de estudios sobre el nivel de satisfacción de los usuarios a nivel de cada una de las regiones, desde el año 2001 a la fecha. Estos documentos constatan mejoras en los niveles de atención y por supuesto también identifican oportunidades de mejoramiento.

Estas evaluaciones permanentes, sumado a las definiciones estratégicas de la institución y la implementación de sistemas de gestión de calidad, le han permitido certificarse a nivel internacional, bajo la norma ISO 9001:2000, los años 2006 y 2007, lo cual es una señal importante de la preocupación por erradicar los excesivos niveles de burocracia que han caracterizado en Chile la labor de los organismos públicos.

1.3.3.6. Banco Estado

Dentro de los diferentes agentes del Estado que conforman la red de fomento a la actividad emprendedora, existen diferentes roles y funciones. Banco Estado es la entidad bajo lo cual se gestiona uno de los aspectos calificados como críticos, es el caso de la financiación de los nuevos emprendedores**.**

De este modo, la relación de Banco Estado con el emprendizaje es evidente y emerge desde su misión institucional. En ella se establece "*Ser un banco universal, de todos y para todos, con servicios financieros integrales, para que cualquier chileno, en cualquier lugar, pueda desarrollarse y emprender*" (Banco Estado, 2007, pág. 6).

Así mismo, dentro de sus orientaciones básicas se establece como prioridad el aportar al desarrollo del país, situación que se traduce en *"apoyar a todas las personas, y en especial a los emprendedores, a concretar sus proyectos y sueños a través de la mayor red transaccional del país, para contribuir al crecimiento económico y el desarrollo social"* (Banco Estado, 2005, pág. 7).

Estos lineamientos, se materializan a través de la generación de diferentes líneas de crédito, orientados y tipificados en función del volumen de ventas de la empresa. De este modo la oferta de financiación que es más relevante para los nuevos emprendedores, se estructura de manera distintiva para la Microempresa (segmentada por área de actividad) y la Pequeña Empresa.

Este servicio financiero es muy tradicional y estandarizado, y no se diferencia de manera sustantiva de la oferta genérica que las instituciones bancarias ofrecen a sus clientes, por lo que en este aspecto, no se aprecia una mayor preocupación hacia la financiación de esfuerzos emprendedores nuevos o que partan de una simple idea de proyecto.

El único aspecto donde se explicita una ampliación de servicios hacia los emprendedores, es en el segmento de la microempresa. Específicamente se ofrece un servicio gratuito de asesorías, el cual es ejecutado por estudiantes de carreras del área comercial, que precisan realizar prácticas en empresas. La actividad es bastante restringida, ya que su duración máxima es de 6 semanas, con 2 reuniones semanales. Las temáticas que se pueden abordar son nociones de contabilidad, administración de caja, cálculo de costos, definición de precios, computación u otros temas relacionados con el funcionamiento de un negocio.

No obstante, para acceder a estos servicios, hay que cumplir con ciertos requisitos mínimos, como por ejemplo, ser cliente de la institución, tener un buen comportamiento de pago de sus obligaciones, y exhibir buenos informes comerciales.

Todos estos requisitos, en determinados casos pueden desincentivar a los emprendedores que tienen como meta llevar a cabo mejoras en la gestión de su empresa.

Una de las principales fortalezas que posee esta institución en el desarrollo de su gestión es la extensa red de sucursales y oficinas que posee a lo largo de todo el país. Esta situación claramente la deja en una posición de privilegio en relación a que se constituye en una opción real de acceso a financiación para la población.

1.3.3.7. Programa de Desarrollo Económico Territorial: Chile Emprende

A pesar de no figurar explícitamente en la red de fomento del emprendizaje, el Programa de Desarrollo Económico Territorial: Chile Emprende, es una instancia significativa en el fomento y promoción de la actividad emprendedora.

La razón para no ser mencionada expresamente en la red de fomento, puede estar justificada en el hecho de que se trata de una instancia de trabajo conjunto, entre los actores públicos y privados de cada territorio. Su actividad tiene por finalidad promover procesos colaborativos de desarrollo territorial (Calderón, 2005), para lo cual facilita y potencia la identificación y aprovechamiento de oportunidades de negocios para micro y pequeñas empresas en territorios predefinidos, en todas las regiones del país.

Esta dinámica de trabajo se inserta dentro de una lógica particular, de concebir los procesos de desarrollo económico, no desde una perspectiva de gran escala, sino que bajo una óptica local, que destaca fundamentalmente los valores territoriales, de identidad, diversidad y flexibilidad, que han estado presentes en las formas de

producción no basadas de manera exclusiva en la gran empresa, sino que reconocen las características generales y locales de un determinado territorio (Alburquerque, 2007).

La modalidad de trabajo por la cual opera, precisa de la constitución de un Comité Público-Privado, en el que se incluyen representantes de las distintas actividades empresariales y a los principales actores públicos de la región. Particularmente aquellos que forman parte de la red de fomento a la que se han hecho mención en párrafos y secciones precedentes.

Su dinámica de funcionamiento engloba tres aspiraciones clave de una sociedad democrática: más oportunidades, más empleo, más participación. Estos atributos subyacen a la dinámica del proceso emprendedor y potencian su rol articulador de desarrollo dentro de las estructuras económicas.

El programa se está desarrollando en 27 territorios de las 13 regiones del país. De modo general, cada territorio está conformado por un conjunto de comunas. En cada espacio territorial se definen proyectos compartidos entre las empresas, las instituciones públicas y los municipios (Gobierno de Chile, Chile Emprende, 2007).

Sobre la base de concordar objetivos comunes de desarrollo, en el territorio se pueden establecer las redes de cooperación para canalizarlos, de una manera propia, de acuerdo con la gente, los recursos y las potencialidades de cada lugar.

Una revisión de los planes estratégicos desarrollados en cada uno de los territorios donde se está ejecutando esta iniciativa, permite constatar la forma en que se captura las necesidades y diferencias territoriales y regionales, y del mismo modo se puede apreciar una convergencia de intereses y propósitos (Ver Tabla N°1.9).

Los aspectos diferenciadores, surgen al reconocer las particularidades de cada territorio, lo que implica que se prioriza diferentes áreas de actividad económica en función de los intereses y consensos de los actores locales.

Por su parte, el nivel de convergencia se traduce en que todos buscan el mejoramiento de su gestión, alcanzar un real aprovechamiento de las oportunidades y la consolidación de la micro y pequeña empresa.

Tabla N°1.9 *Chile Emprende: Planes Estratégicos por Territorio*

Región	Comunas	Plan Estratégico
Primera Región	Arica-Parinacota	Sin Antecedentes
	Alto Hospicio	Crear y desarrollar la competitividad de las MIPES del territorio de Alto Hospicio, de tal manera que les permita capturar las oportunidades de negocios identificadas, posicionando al territorio como un sistema productivo capaz de entregar servicios de excelencia y calidad.
Segunda Región		Sin Antecedentes
Tercera Región	Huasco	Sin Antecedentes
	Copiapó	Para aprobación durante el primer trimestre 2008
Cuarta Región	Limarí	El territorio Limarí cuente con empresarios trabajando en forma asociativa y empoderados siendo actores relevantes del territorio. Pequeños productores agrícolas con capacidades técnicas, de gestión y conocimientos comerciales que le permitan comercializar en el mercado interno e internacional empresarios turísticos con oferta de calidad, alineada y con circuitos basados en los atractivos turísticos del territorio.
Quinta Región	Aconcagua	Desarrollar las potencialidades empresariales de los micro y pequeños empresarios vinculados al programa de desarrollo territorial de Aconcagua para mejorar la gestión productiva. Además, es nuestro objetivo crear nuevos canales de comercialización, que permitan mejorar y aumentar los ingresos de los micro y pequeños empresarios, así como diversificar la oferta y asociarse virtuosamente en una cadena territorial multisectorial que propenda a la agregación de valor de la oferta agropecuaria y turística del Valle.
Sexta Región		Sin Antecedentes
Séptima Región		Sin Antecedentes
Octava Región	Pencopolitano	En el Territorio Pencopolitano se gestan dos iniciativas, la primera elaborada y licitada durante 2006, que tiene que ver con dotar al Consejo y al territorio de una Línea Base Estudio que entregará los insumos necesarios para proyectar la elaboración de iniciativas de alto impacto. Mientras que la segunda tiene relación con la Elaboración de la Planificación Estratégica del Consejo, que se iniciará en Septiembre del 2007.
Novena Región	Arauco	La Mesa Público Privada del Turismo ha planificado desarrollar acciones tendientes a descentralizar la estacionalidad, esto quiere decir, realizar acciones que permitan un flujo permanente de turistas en temporada baja, ya que en Verano los turistas llegan por si solos.
Décima Región	Chiloé	Espacio público-privado que promueve el desarrollo económico de Chiloé, canalizando oportunidades de negocio del territorio y articulando recursos para emprendedores y empresarios Mype de la provincia.
	Llanquihue	Trabajar en la Promoción de Emprendimientos y la Atracción de inversiones buscando incentivar la generación de iniciativas acorde a la oportunidad "Vuelta del Lago". Apoyar la Estandarización de la calidad de los Servicios Turísticos en el territorio en cuestión a través de la difusión, sensibilización, y orientación de las inversiones de cada empresario hacia el objetivo estratégico planteado para el territorio de la cuenca. Fortalecer las alianzas de empresarios turísticos que a nivel del territorio permitan avanzar en la concreción de los diseños de nuevos productos turísticos y el fortalecimiento de los ya existentes con la promoción y comercialización de los mismos.
	Patagonia Integrada C.B	La visión del territorio es consolidar el turismo como un eje de desarrollo al que se vinculan otros sectores productivos generando empleos de calidad (incluye el autoempleo). Funcionando en un medioambiente limpio que se potencia gracias a una comunidad comprometida, educada y con identidad,

Región	Comunas	Plan Estratégico
		que participa activamente en la toma de decisiones sobre proyectos de inversión. Para esto se ha trabajado en un fortalecimiento de la mesa Publico Privada, especialmente con los consejeros privados los cuales tienen la misión de motivar a sus asociados para cumplir con las diferentes acciones anuales.
Undécima Región		Sin Antecedentes
Duodécima Región	Punta Arenas	El Comité Público Privado de Punta Arenas se ha impuesto el desafío de ampliar su quehacer hacia otros sectores económicos a partir de la visualización e incorporación a su plan de nuevas oportunidades de negocios, lo que se concretará a mediados de año una vez analizados varios antecedentes, dentro de los cuales se cuenta los resultados de dos estudios regionales orientados a las MIPEs, y el acercamiento a los microempresarios de cada uno de los sectores involucrados.
Región Metropolitana	Santiago N.P.	Territorio especializado en servicios, integrado, comercial, productiva y laboralmente gracias a la colaboración público-privado y que contribuye al desarrollo sostenible de la Región Metropolitana a través de su mano de obra certificada y calificada, en trabajos de carácter dependiente e independiente.

Fuente: Elaboración propia, construido en base a los datos disponibles en www.chilemprende.cl

Sin lugar a dudas, el abordar el desarrollo territorial desde una perspectiva participativa, en la que se debaten y conjugan y los intereses de los diferentes actores sociales, genera como beneficio adicional, el sentirse protagonista de un fenómeno del cual muchas veces se es simple espectador.

Esta virtud del enfoque utilizado, en el Programa de Desarrollo Económico Territorial: Chile Emprende, precisa de una activa participación de los agentes económicos y sociales, y por sobre todas las cosas un adecuado funcionamiento de los Organismos Públicos responsables de gestionar el acceso a la información, los instrumentos de cooperación, la calificación de los recursos humanos, las mejoras en los sistemas de financiación, y en general todo aquello que es preciso llevar a cabo para alcanzar los propósitos que persigue el fomento productivo.

1.3.4. Estructura y Características del Sitio Web del Ministerio de Economía

Este es el cuarto aspecto utilizado para establecer la relevancia y valoración que a nivel de Sector Gubernamental se hace del emprendizaje.

La elección de este portal dentro de las múltiples alternativas que hay dentro de la Red de Fomento, se basa fundamentalmente en que el Ministerio de Economía es el referente de mayor jerarquía dentro de ella y por definición asume el rol directivo, coordinador y articulador de los restantes estamentos.

De acuerdo a estos aspectos, el sitio web del Ministerio de Economía (http://www.economia.cl) se constituye en un objeto de análisis representativo de las directrices y prioridades vigentes en el Sector Público.

Las razones para utilizar un portal web como elemento de análisis, se basan en que en la actualidad este elemento, se posiciona como uno de los medios más utilizados para establecer una estrategia de comunicación entre las organizaciones y los diferentes usuarios y participes sociales que son relevantes para ella. Así mismo, de acuerdo a Torres (2006) se constituyen en un factor determinante para la gestión del conocimiento y por tanto son fuente de ventaja competitiva.

Bajo esta perspectiva, cada organización debe reconocer las necesidades y requerimientos de información de los diferentes tipos de usuarios y agentes con los cuales se relaciona (Martínez, 2007). Y luego definir y priorizar aquellos aspectos más significativos que desea comunicar a sus públicos objetivos. A través de esta decisión se pueden establecer indirectamente las valoraciones de los diversos ámbitos en los cuales se desenvuelve una organización.

Así mismo, la estructura de un portal debe reflejar una lógica de organización de los contenidos y posibilitar una adecuada usabilidad, acceso rápido y expedito a la información que precisan los usuarios.

Por otro lado, en términos genéricos los datos e información que se ponen a disposición del público, deben ser seleccionados en función de la calidad de los mismos. Es decir cumplir con determinados atributos en varias dimensiones, relacionadas pero distintas. Entre ellas se puede mencionar la exactitud, totalidad, oportunidad, relevancia, nivel de detalle y consistencia (Benitez, 2005).

Ahora bien, en términos generales y de acuerdo a los antecedentes expuestos, el análisis contempla dos aspectos. En primer lugar la relevancia del tema, en función de la proporción de espacio asignado y en segundo lugar la calidad de la información proporcionada.

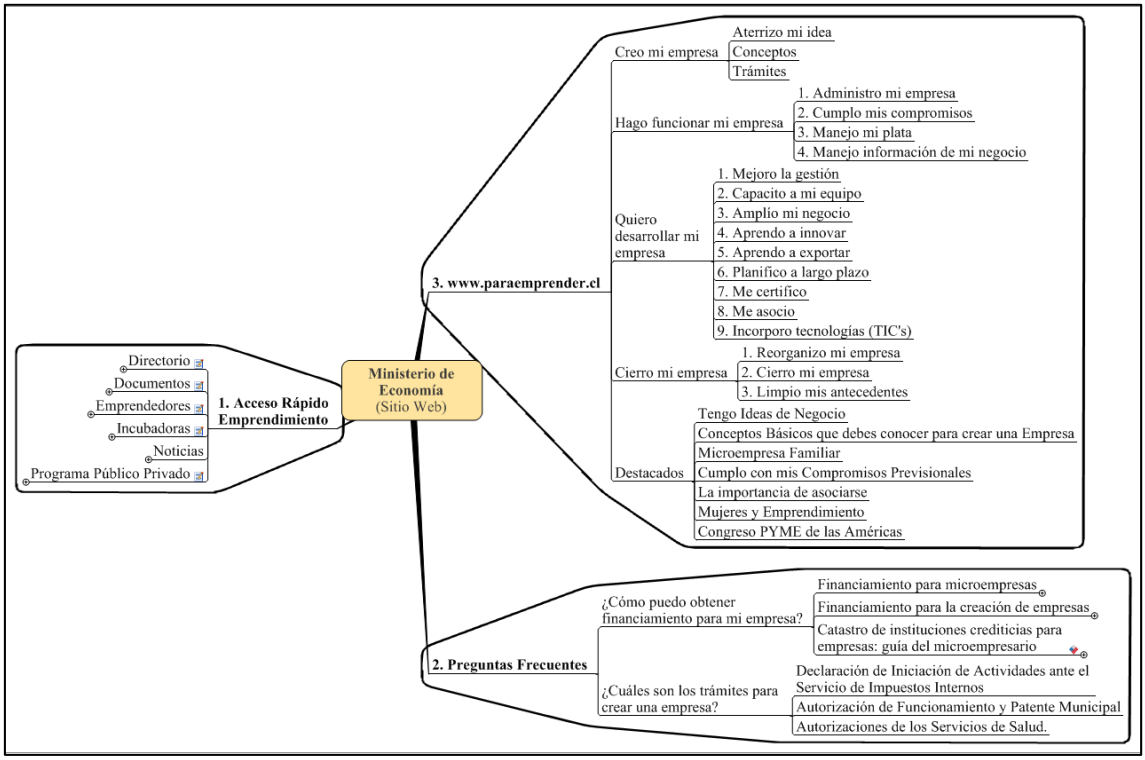
Desde el punto de vista de procedimiento y de acuerdo a una revisión general del portal, para establecer el nivel de prioridad asignado a la temática emprendedora, se analizó la estructura general de la “Página Principal” o “Home”.

Para evaluar los aspectos referidos a estructura, acceso, exactitud, totalidad, oportunidad, relevancia, nivel de detalle y consistencia, se analizaron aquellas secciones que dentro del portal, expresamente abordaban temáticas inherentes al proceso emprendedor (Ver Figura N°1.11).

Las secciones a saber son:

1. Acceso Rápido – Emprendimiento
2. Preguntas Frecuentes
3. Chile Emprende Contigo (paraemprender.cl)

Figura N°1.11 *Estructura Sitio Web Ministerio de Economía - Emprendizaje*



Fuente: Construido en base a información disponible en portal Web Ministerio de Economía (www.economia.cl)

1.3.4.1. Fortalezas Pagina Web Ministerio de Economía

El análisis de las secciones señaladas, muestra un conjunto de fortalezas, las cuales se detallan en la Tabla N°1.10.

Tabla N°1.10 *Fortalezas del Portal Web Ministerio de Economía*[7]

Factor	Fortalezas
Prioridad	En términos del espacio asignado, el emprendizaje es un aspecto de relevancia para el quehacer ministerial (H)
Estructura	Algunas secciones exhiben una estructura pensada desde las motivaciones e intereses del usuario, reconociendo diferencias en función de la fase del proceso emprendedor en que se encuentren. (2-3)
Acceso	Facilidad el acceso a la información requerida (3)
Exactitud	(No se dispone de antecedentes para su evaluación)
Totalidad	(No se dispone de antecedentes para su evaluación)
Oportunidad	(No se dispone de antecedentes para su evaluación)
Relevancia	Se presentan interrogantes muy concretas referidas a financiación y trámites, que pueden ser de interés para quién está iniciando un proceso emprendedor. (2-3)

[7] (H)-(1)-(2)-(3) representan la sección analizada (H): Home o Página Principal; (1): Acceso Rápido – Emprendimiento; (2): Preguntas Frecuentes; (3) Chile Emprende Contigo (paraemprender.cl)

Factor	Fortalezas
	Se ofrecen directrices y orientaciones para aquellos emprendedores que han pasado una fase inicial y por tanto precisan solventar el crecimiento, mejorar su gestión o incluso cerrar su empresa (2-3)

Un análisis de las fortalezas identificadas, permite señalar que el adecuado uso de un portal web institucional, puede constituirse en una importante herramienta de apoyo a la labor informativa, de orientación y difusión frente a una temática como el emprendizaje.

Esta funcionalidad se ve incrementada en la medida que la estructura de los contenidos reconozca y responda a los diferentes perfiles de usuarios emprendedores, así como a las particularidades que en términos de información precisa cada fase del proceso emprendedor.

Cabe señalar, que la eficiencia de este recurso informacional se ve mermada, en la medida que los criterios de estructuración no presentan la misma claridad en cada una de las secciones analizadas, situación que puede generar confusión y desorientación del usuario.

1.3.4.2. Deficiencias Pagina Web Ministerio de Economía

Para conformar una visión completa de los aspectos analizados, se identificaron un conjunto de elementos que son susceptibles de ser mejorados. Estas deficiencias se presentan de manera resumida en la Tabla N°1.11.

Tabla N°1.11 *Deficiencias del Portal Web Ministerio de Economía*

Factor	Deficiencias
Prioridad	Sin antecedentes
Estructura	No se percibe una estructura clara de los contenidos, sino más bien se presenta un cúmulo de datos sin mayor organización y procesamiento. (H) La forma en que parte de la información está dispuesta no contribuye al objetivo del informar, orientar y estimular los emprendizajes, sino que incluso puede llegar confundir al usuario y afectar negativamente las decisiones que éste adopte. (H) Inexistencia de criterios de agrupación en función de las necesidades que presentan los diferentes perfiles de emprendedores (1)
Acceso	Ne dispone de tips o notas emergentes que pudiera orientar al usuario y facilitar la búsqueda de información.(H) Temas críticos poco destacados (3)
Exactitud	Existen secciones con información desactualizada, con un desfase superior a 4 años.(1)

Oportunidad	Un número importante de los vínculos (links) a sitios de interés no funciona[8] (1)
Nivel de detalle	Los nombres o títulos de las secciones no aportan información suficiente de los contenidos que se puede encontrar en ellos. (H) El lenguaje utilizado, incorpora una serie de términos técnicos y siglas que pueden terminar confundiendo al usuario (2-3) Exceso de información(3)
Consistencia	Existen duplicidades de información. (H-1-2-3) Se presenta información a un nivel agregado, debiendo estar segmentada. En el caso de las opciones de financiación (1) Inconsistencias en la denominación de organismos e instancias de fomento (3)

Tal como se planteó en párrafos precedentes, la efectividad de la página web se ve disminuida en la medida que las deficiencias exceden a sus fortalezas. Situación que se evidencia en el portal analizado.

Potencialmente, esta situación puede generar múltiples disfuncionalidades respecto de los propósitos con que se configura en portal institucional. Lo que se puede traducir en pérdida de tiempo, confusión y desconcierto para los usuarios, y lo que es peor, un descrédito del portal, lo que terminará restando credibilidad a la institución y los programas que ofrece.

1.3.5. La Política Educativa a Favor del Emprendizaje

Tal como se ha señalado reiteradamente, si el emprendizaje es relevante en una sociedad, su fomento y desarrollo se constituyen en una prioridad como país. Esta valoración por la actividad emprendedora debe necesariamente permear los diferentes ámbitos con los que se relaciona este fenómeno, de manera que puedan conjugarse armónicamente para ir dando forma a lo que Audretsch (2007) denomina una sociedad emprendedora.

En este contexto, y considerando las directrices generales establecidas por el Gobierno, el ámbito educacional resulta determinante para la materialización de los esfuerzos, pues las actividades formativas son el medio más funcional y adecuado para la transmisión y desarrollo de actitudes y valores que subyacen al fenómeno emprendedor.

Esta labor formativa, debe ser iniciada en la temprana infancia y prolongarse de manera sostenida a través del tiempo, como un aspecto transversal del currículo. Esto

[8] En promedio el 71% de los vínculos no estaba disponible al momento de efectuar la revisión

implica que "*es necesario poner el emprender en centro del aprender, desde el primer momento*" (Vignolo, 2008).

En secciones precedentes, se ha podido constatar la importancia que el emprendizaje ostenta en el ámbito económico, y valoración que de él se hace en los planteamientos y políticas de fomento del Sector Público. Estos son esfuerzos sostenidos en el tiempo y que datan por lo menos desde hace dos décadas. Aunque los resultados alcanzados no sean los óptimos, esto no implica que el camino trazado no sea el correcto, sino que falta tiempo para generar las condiciones más adecuadas para un trabajo articulado y coordinado entre los diferentes actores involucrados. En tal proceso, la educación juega un rol determinante.

Adoptando una perspectiva de análisis comparado, se puede señalar que en el ámbito educacional también se reconoce la importancia del emprendizaje y la necesidad de que el sistema educativo aborde su formación de manera articulada con el sector empresarial. No obstante, los lineamientos y directrices que se han establecido son más recientes y se ha avanzado menos en la implementación de las mismas.

Adicionalmente, a pesar de que los planteamientos establecen la necesidad de dar una cobertura amplia a la formación emprendedora, la acción del Ministerio de Educación se ha focalizado en los niveles básicos y medios, de acuerdo a las posibilidades que ofrecen las estructuras curriculares vigentes.

En tal sentido, a nivel de la educación superior no se aprecian directrices expresas por parte del ministerio para abordar el tema del emprendizaje, no obstante la ejecución de otro tipo de proyectos genera espacios y oportunidades para aquellas instituciones más visionarias, creativas, innovadoras y proactivas.

Pasando a un nivel más específico de análisis, al revisar las directrices y lineamiento generales del Ministerio de Educación, el emprendizaje no es un aspecto que surja de manera clara, contundente y transversal en sus planes y estrategias.

Las principales aspiraciones y directrices del Gobierno, se encuentran en un programa específico, denominado "Programa Educación para el Emprendimiento". En dicho planteamiento se reconoce la necesidad de que la educación se constituya en real eje de articulación social y desarrollo nacional. Para ello, además de ser preciso un mejoramiento del sistema educativo, es necesario fomentar una cultura de emprendimiento en todos los niveles formativos.

Esta es una aspiración que supone cambios profundos y que por tanto, necesariamente debe ser abordada con una perspectiva de mediano y largo plazo.

De este modo, el programa señala una clara orientación, pero no aporta directrices concretas para acometer el cambio en el corto plazo. Se señala que las estrategias específicas debieran surgir como resultado del proyecto y en una primera etapa estarán focalizadas en el nivel de formación primario.

A nivel de la educación superior, las menciones son menos recurrentes e incluso se podría decir que no se aborda de manera explícita en los lineamientos ministeriales. Lo más próximo a ello, se remite a los objetivos, contenidos y planteamientos del Programa de Mejoramiento de la Calidad y Equidad de la Educación Superior (MECESUP).

A continuación se desarrolla con mayor detalle, los programas a los que se ha hecho referencia, el Programa Educación para el Emprendimiento y las principales líneas de desarrollo del Programa MECESUP.

1.3.5.1. Programa Educación para el Emprendimiento

Este programa fue mencionado como uno de los hitos de relevancia en el desarrollo del emprendizaje a nivel nacional y en particular para el sistema educativo.

El objetivo general del programa es "*establecer una estrategia de fomento de la cultura del emprendimiento en el sistema educativo chileno, contribuir a la incorporación del concepto de emprendimiento en el currículum de formación básica, media y superior de la educación chilena*" (Gobierno de Chile, 2007, pág. 6).

Las líneas de acción que considera su ejecución son cinco:

i) **Diseño Estratégico**: implica llevar a cabo un análisis de experiencias europeas relacionadas a la formación emprendedora en el nivel escolar y técnico profesional. En este proceso se deben identificar requerimientos y puntos críticos en el ámbito de la capacitación de profesores, diseño de material pedagógico, formación de formadores y organización, difusión de concursos y seminarios.

ii) **Capacitación de Profesores**: tal como su nombre lo indica, esta línea de acción involucra el diseño y ejecución de un plan piloto de capacitación, dirigidos preferentemente a profesores de Educación Tecnológica[9]

iii) **Diseño de Material Pedagógico**: el diseño y producción de material pedagógico está dirigido a alumnos de enseñanza básica, que participen en las asignaturas del área Educación Tecnológica.

iv) **Plan de Formación de Formadores**: a través del diseño y ejecución de este plan se intenta aportar al mejoramiento del conocimiento y capacidades de los académicos universitarios, formadores de docentes de nivel escolar en el concepto.

[9] La Educación Tecnológica es un área o sector, dentro de la estructura curricular, la cual posibilita opciones de innovación a los programas. En la Educación Técnica Profesional la asignatura pasa a llamarse módulo de Gestión de la Pequeña Empresa (Cox, 2007)

v) **Contenido de Concursos y Seminarios**: esta línea de acción guarda relación con la difusión del proyecto y la sensibilización de diferentes públicos en el tema del emprendimiento. Su cobertura es regional y nacional (Gobierno de Chile, 2007).

La forma de abordar el emprendizaje en la formación, es bajo una perspectiva de constituirlo en un objetivo transversal, que se integra y articula con otras habilidades, rompiendo de alguna manera la tradicional estructura de currículo basado en asignaturas sin nexo o con un bajo grado de articulación. De este modo toda la institución se hace responsable de la formación que imparte (Cox, 2003).

Siguiendo este planteamiento, "*los principios y valores de la Educación para el Emprendimiento deberán ser experimentados en los ambientes escolares, no sólo en las aulas, sino en los contextos y eventos definidos para el despliegue de la expresividad y capacidad de iniciativa de las alumnas y alumnos*" (Gobierno de Chile, 2007, pág. 11).

1.3.5.2. Conceptualización de Emprendizaje

Otro aspecto significativo en este proyecto es la conceptualización que desarrolla del emprendizaje, situación que influye de manera determinante sobre los objetivos y estructuras que se diseñen para su logro.

> "*El emprendimiento se refiere al esfuerzo adicional para alcanzar una meta, será entendido como una serie de características desarrolladas en una persona que establecen una actitud de vida donde está presente la innovación, la creatividad, la autoconfianza y la capacidad para desarrollar proyectos.*
>
> *El concepto de Capacidad Emprendedora va más allá de circunscribirla solo a la empresa privada y lucrativa, ya que abarca una concepción más amplia, que va desde proyectos individuales, relacionados incluso con el propio plan de vida, cuando las personas buscan romper con situaciones no deseadas, ya sea, en sus espacios de trabajo o de estudio, o en un sentido más amplio, abarca propuestas que conciernen a la creación de organizaciones, perfeccionamiento o cambio de identidad de una organización ya existente. Es así como los proyectos que se pueden emprender pueden ser individuales o colectivos.*
>
> *La capacidad emprendedora, generalmente se manifiesta mediante la concepción de un proyecto que contenga elementos innovadores y el grado en que se logra materializarlo, es decir, de transformar, cambiar de forma, de idea a realidades en un plazo y con recursos definidos.*

> *La importancia de la capacidad emprendedora es más evidente en ambientes complejos, dinámicos, en los que tanto individuos como organizaciones requieren imaginar alternativas para enfrentar situaciones respecto a las cuales no hay experiencias previas similares. Los retos son nuevos y las respuestas también requieren ser novedosas"* (Gobierno de Chile, 2007, pág. 13).

De la conceptualización que se efectúa del emprendizaje, se debe destacar la amplitud del concepto desarrollado. Situación que lo hace susceptible de aplicar de manera transversal en los diferentes niveles educacionales y en una amplia gama de posibilidades formativas.

1.3.5.3. El Perfil Emprendedor

En función de la conceptualización que se hace del emprendizaje, se presenta un conjunto de atributos que configura el perfil emprendedor.

Los elementos constitutivos del perfil son los siguientes:

i. Flexibilidad: implica la apertura a los cambios, y la disposición necesaria a asumir que la situación actual puede cambiar en función de un mejor desarrollo.
ii. Auto Confianza: el emprendedor tiene que estar seguro de sus capacidades y desarrollarlas.
iii. Responsabilidad: entendida como la capacidad de responder a los compromisos adquiridos. Este aspecto es clave para funcionar de manera satisfactoria en un sistema que se basa en relaciones de confianza.
iv. Buscador de Soluciones: Capacidad de reaccionar ante situaciones y encontrar respuestas factibles. Para ello se reconoce que es fundamental la creatividad y la proactividad
v. Capacidad de Persuasión: El emprendedor precisa habilidades comunicacionales, tiene que poseer la habilidad de usar los medios necesarios para hacer que otros compartan sus objetivos.
vi. Asertividad: Esta es otra habilidad comunicacional, relacionada con comunicar lo que efectivamente se pretende comunicar.
vii. Talento: esta es una capacidad esencial que conjuga los elementos anteriores y le agrega una visión de futuro positiva y realista frente al negocio.
viii. Asumir Riesgo: capacidad de tomar decisiones en un panorama poco favorable, asumiendo las consecuencias de esto (Gobierno de Chile, 2007).

Siguiendo este enfoque, la formación emprendedora que se pretende implementar en Chile asume una mirada integral de la educación de los jóvenes, la cual junto con proporcionar herramientas para generar iniciativas productivas, procura habilitarlos como personas, en las que la capacidad emprendedora se una a la solidaridad y la responsabilidad social.

De acuerdo a los antecedentes expuestos y remitiéndonos al objetivo general del programa "*Educación para el Emprendimiento*", se puede señalar que estamos frente a una ambiciosa iniciativa de largo plazo.

En este contexto, las líneas de acción definidas forman parte de lo que se podría definir como una fase de difusión y sensibilización de los actores involucrados en la formación emprendedora. Su cobertura está pensada para todo el sistema educativo, no obstante las acciones están focalizadas en pilotos que se llevaran a cabo en el nivel escolar.

Al término de esta primera fase, se espera disponer de una estrategia global para abordar e incorporar el emprendizaje en el sistema escolar, esto supone dimensionar el nivel de recursos necesarios, los tiempos empleados para su ejecución, los estándares bajo los cuales se evaluará la eficiencia y eficacia del mismo.

Por tanto, se puede calificar como el primer paso en un largo proceso de transformaciones que deberán llevarse a cabo en el sistema educativo y en las vinculaciones que éste establece muy particularmente con el sector empresarial.

Al revisar las noticias relacionadas con esta temática, se puede observar que la ejecución del proyecto ha llevado a cabo una serie de actividades referidas a la organización de seminarios para estudiantes y profesores en diferentes regiones del país. Instancias en las cuales se ha ido dando cuenta de los resultados obtenidos y las futuras líneas de actuación.

1.3.5.4. Programa de Mejoramiento de la Calidad y la Equidad de la Educación Superior

Tal como se ha señalado previamente, dentro de los lineamientos ministeriales, no se aprecian menciones expresas hacia la temática emprendedora en la educación superior, no obstante ello, existen programas que se constituyen en oportunidades para llevar a cabo iniciativas en dicha línea de trabajo. Este es el caso del Programa MECESUP.

La mayor influencia que ha recibido la Educación Superior en los últimos años en Chile viene dada por las actividades que se han desarrollado bajo el marco del Programa de Mejoramiento de la Calidad y la Equidad de la Educación Superior

(MECESUP). Esta es una iniciativa gubernamental generada el año 1997, cuya primera fase de actividad comprendió el período 1999 – 2005.

Considerando el elevado volumen de recursos disponibles a través de este programa (US$ 245 millones, aportados por el Gobierno de Chile y un préstamo del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento, BIRF) y la modalidad competitiva del fondo, esta iniciativa ha tenido una amplia participación y cobertura por parte de las universidades pertenecientes al Consejo de Rectores, también denominadas tradicionales. La participación de las universidades privadas no estaba contemplada en sus inicios y ha sido marginal en los dos últimos concursos.

De este modo el fondo ha permitido llevar a cabo una serie de transformaciones que no habrían sido posibles de ser abordadas de manera individual por cada organización.

Los objetivos que persigue este programa son los siguientes:

1. Propiciar la equidad del sistema y el perfeccionamiento de las ayudas estudiantiles.
2. Fomentar la formación de recursos humanos de alto nivel, el postgrado y la investigación.
3. Promover el mejoramiento de la calidad y eficiencia de la educación superior.
4. Incentivar la vinculación de la educación superior con el desarrollo regional y nacional.
5. Promover una buena articulación y coherencia en el sistema de educación superior.
6. Orientar en el desarrollo de los objetivos anteriores su articulación con los procesos de internacionalización.

Como se puede advertir, el emprendizaje no aparece como una temática explícitamente relevante dentro de estos objetivos, no obstante, las iniciativas llevadas a cabo bajo los planteamientos de los objetivos 4 y 5, indirectamente van generando las bases para que esta área de trabajo pueda emerger como una necesidad al interior de las instituciones. Esta posibilidad está dada la estrecha relación entre el emprendizaje y los procesos de desarrollo regional y nacional. De igual forma, al abordar el emprendizaje en las estrategias institucionales, se precisa lograr un mayor nivel de articulación y coherencia al interior de las instituciones.

Desde es el punto de vista de los resultados obtenidos a través de este programa, las evaluaciones son favorables si se considera el alto interés de las instituciones por formular e implementar proyectos de mejoramiento en las áreas de interés del programa. Pero al remitirse al nivel de impacto verificable en indicadores específicos, éstos no reflejan un avance sustantiva en los niveles de calidad de los procesos intervenidos.

Las mejoras y logros obtenidos principalmente dicen relación con aspectos vinculados a la infraestructura y equipamiento de las instituciones, la contratación de académicos con grado de doctor, perfeccionamiento de docentes, pero la transformación profunda y sustancial que demandan los procesos formativos aun es muy incipiente.

De este modo, y a pesar del elevado volumen de recursos invertidos, muchos de los problemas calificados como estructurales en la educación superior chilena siguen esperando respuesta.

En este contexto, de una transformación necesaria y con una serie de problemas aún pendientes, surge el Programa MECESUP 2: "Educación Terciaria para la Sociedad del Conocimiento". Esta prolongación del MECESUP1, tiene por propósitos el *"proveer las condiciones necesarias que permitan aumentar la competitividad internacional, sostener el desarrollo económico y social, y asegurar que ningún talento se pierda por diferencias en las oportunidades de aprendizaje"* (Gobierno de Chile, Ministerio de Educación, 2007, pág. 1).

Para ello mantiene prácticamente las mismas líneas de acción del programa MECESUP1, e intenta mejorar la flexibilidad y coherencia del sistema de Educación Terciario chileno, crear los incentivos necesarios para el mejoramiento de la calidad y eficiencia, y apoyar el sistema nacional de innovación a través del aumento del inventario de capital humano avanzado. Específicamente las áreas en las que se espera intervenir son las siguientes:

Tabla N°1.12 *Programa MECESUP2 Áreas Estratégicas y Temas de Interés*

Área	Temas
1.Desarrollo de Personal Académico y Gestión Docente	1. Personal Académico para la Investigación y el Postgrado. 2. Capacitación Docente para la Renovación Curricular. 3. Unidades de Mejoramiento Docente.
2.Desarrollo de Programas de Doctorado Nacionales	1. Doctorados con Desarrollo Consolidado. 2. Doctorados con Proyección Internacional, Social y hacia la Innovación Productiva. 3. Nuevos Diseños de Doctorado que aborden los ámbitos de la Energía, Ingenierías, Educación, Ciencias Sociales y Humanidades. 4. Evaluación del Ambiente Estudiantil de Género y Minorías.
3.Mejoramiento de los Resultados Docentes	1. Planes de Ajuste de Calidad en el Marco de la Acreditación de Programas de Pedagogía. 2. Exploración de Ideas Innovativas. 3. Evaluación de Impacto sobre el Aprendizaje.
4.Renovación Curricular basada en Resultados de Aprendizaje y Competencias	1. Implementación de nuevas Ofertas de Pregrado. 2. Nivelación de Competencias Básicas para Estudiantes Desfavorecidos. Diseño 3. Nuevas Ofertas de Pregrado. Diseño 4. Articulación en la Educación Terciaria
5.Mejoramiento de la Oferta de Formación Técnica de Nivel	1. Renovación Curricular, Innovación Tecnológica y Acreditación 2. Articulación en la Educación Terciaria. 3. Nivelación para Estudiantes Desfavorecidos. Diseño 4. Generación de Capacidades de Gestión.

Como se puede advertir, las posibilidades en las cuales formular proyectos que guarden relación con el emprendizaje son múltiples, aunque pareciera ser la más

pertinente el área N°4 de renovación curricular basada en resultados de aprendizajes y competencias.

Teniendo en consideración los antecedentes expuestos, se puede señalar el Ministerio de Educación no establece la formación en emprendizaje como un aspecto prioritario para la educación universitaria. No obstante, tampoco hay restricciones al respecto, sino que más bien el Programa MECESUP, se constituye un área de oportunidades para financiar el desarrollo de proyectos en esta línea de formación.

1.3.6. Síntesis de la Valoración del Emprendizaje por el Sector Gubernamental

De acuerdo a los antecedentes desarrollados, es posible señalar categóricamente que el emprendizaje es una temática de alta valoración en el Sector Gubernamental.

Esta situación queda de manifiesto al analizar diversos acontecimientos acaecidos en los últimos años. En ellos el Gobierno deja de manifiesto la voluntad política de abordar el desarrollo de una sociedad emprendedora, como vehículo para enfrentar los desafíos del crecimiento con equidad e igualdad de oportunidades, para los sectores más desfavorecidos.

En este contexto, es relevante destacar que se reconoce la necesidad de abordar esta temática a través de esfuerzos conjuntos entre el Sector Público y Privado, e incorporando además al sector académico. Esta trilogía se constituye en la triple-hélice del desarrollo económico y social del país.

De igual forma, es pertinente valorar la existencia de estrategias y políticas para abordar el fomento y desarrollo emprendedor a través del tiempo. Adicionalmente se aprecia una profundización de estos lineamientos y una consolidación en los vínculos entre los diferentes agentes sociales involucrados.

Otro aspecto donde se puede constatar de manera más expresa la valoración y rol asignado al emprendizaje, es en los ejes constitutivos del programa de gobierno para el período 2006-2010. Al analizar en detalle cada uno de los programas y líneas de actuación que se han previsto, emerge de manera explícita o implícita la vinculación con la dinámica emprendedora.

Ahora bien, no basta con que exista una elevada valoración de una temática en el discurso público. Esto es una condición necesaria, pero no suficiente. Es preciso que las directrices y aspiraciones, se traduzcan en acciones concretas, debidamente implementadas y articuladas.

En tal sentido, y al centrar la atención sobre el nivel de avance de las líneas programáticas se aprecia algún grado de incoherencia y contradicción entre el discurso y la práctica.

Diversas fuentes coinciden en que la velocidad de transformación del Sector Público no va acorde a los requerimientos y necesidades de la dinámica emprendedora.

A pesar de existir una amplia y robusta red de fomento y apoyo al emprendizaje, los resultados denotan ineficiencias en los niveles de gestión de los programas. Siendo muchas veces desconocidos para los potenciales usuarios y lo que es más grave, incluso para personas que trabajan en dicho ámbito.

La red de fomento, al ser demasiado amplia y operar en un contexto de múltiples regiones, que poseen realidades, problemáticas y requerimientos disímiles, debe exhibir un alto grado de coordinación, articulación y descentralización en su gestión. Situación que es evaluada de manera deficiente por los usuarios.

En alguna medida, las particularidades que caracterizan la gestión gubernamental en el ámbito del emprendizaje, quedan de manifiesto en las fortalezas y deficiencias detectadas en el portal web del ministerio de economía.

Estos es, una alta importancia asignada al tema, pero con una estructura que exhibe debilidades importantes y de carácter transversal. Por su parte, los aspectos que se constituyen en fortalezas, son sólo atributos de partes en un sistema. Lo que resta sinergia y eficiencia al sistema en su totalidad.

En el ámbito educativo, las principales aspiraciones y directrices del Gobierno, se encuentran en un programa específico, denominado “Programa Educación para el Emprendimiento”. En dicho planteamiento se reconoce la necesidad de que la educación se constituya en real eje de articulación social y desarrollo nacional. Para ello, además de ser preciso un mejoramiento del sistema educativo, es necesario fomentar una cultura de emprendimiento en todos los niveles formativos. Esta es una aspiración que supone cambios profundos y que por tanto, necesariamente debe ser abordada con una perspectiva de mediano y largo plazo.

Dentro de las aportaciones de esta iniciativa es pertinente destacar la conceptualización amplia que se hace del emprendizaje, situación que posibilita su transferencia a los diferentes ámbitos y niveles educativos.

A nivel de la educación superior, las menciones son menos recurrentes e incluso se podría decir que no se aborda de manera explícita en los lineamientos ministeriales. Lo más próximo a ello, se remite a los objetivos, contenidos y planteamientos del Programa de Mejoramiento de la Calidad y Equidad de la Educación Superior (MECESUP), el cual se constituye en un espacio que ofrece oportunidades para formular y desarrollar proyectos que pueden incorporar el emprendizaje como una línea de trabajo.

1.4. El Sector Privado y el Emprendizaje

Se ha constatado en las secciones previas, la valoración que el Sector Público hace del emprendizaje a nivel de sus estrategias, lineamientos políticos y las acciones que llevan a cabo sus organismos para el fomento y desarrollo de la actividad emprendedora. Bajo esta misma lógica, es preciso, constatar la importancia asignada al emprendizaje en el Sector Privado.

Conocer y dimensionar esta valoración resulta fundamental si se considera la necesaria interacción y trabajo mancomunado que se precisa del Sector Público – Privado y Universidades en la dinámica que vincula el emprendizaje con las estrategias de desarrollo a nivel país.

Para evaluar el nivel de valoración de la actividad emprendedora, el análisis se centrará sobre tres aspectos:

i. En primer término, se analizará los planteamientos de la Confederación de la Producción y el Comercio, en su calidad de principal organismos del sector empresarial chileno. Este análisis se realizará en base a las directrices institucionales y adicionalmente en base a las opiniones expresadas por su presidente en diversas instancias de participación a nivel nacional.

ii. En segundo lugar, la atención se centrará sobre el sector financiero y la priorización que hacen del sector emprendedor, al momento de constituir su oferta de servicios.

iii. En una tercera instancia, a modo ilustrativo se presenta algunas instituciones privadas que desarrollan una labor destacable en el apoyo al emprendizaje, en ámbitos como la difusión y promoción, asesoría y formación.

1.4.1. El Planteamiento de la Confederación de la Producción y el Comercio

La Confederación de la Producción y el Comercio (CPC) es el principal organismo gremial del Sector Empresarial, y el máximo representante del Sector Privado en Chile (Confederación de La Producción y El Comercio, 2007).

1.4.1.1. Las Definiciones Institucionales

Esta entidad, fue fundada el año 1935 y reúne bajo su estructura a los principales sectores productivos del país (Ver Figura N°1.12), los cuales cubren seis áreas de actividad:

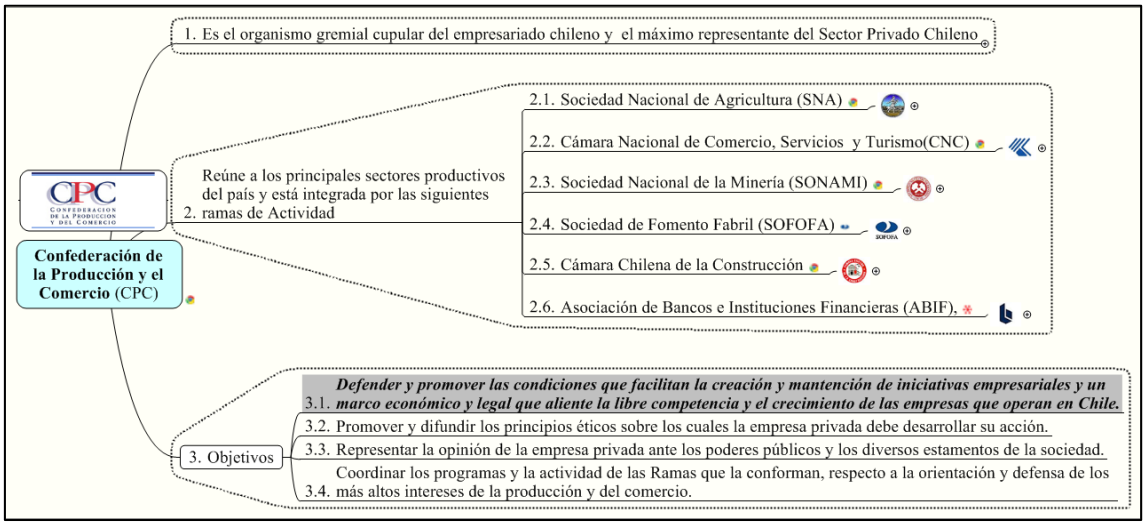
1. Agricultura,
2. Comercio, Servicios y Turismo
3. Minería
4. Industria
5. Construcción
6. Entidades Financieras

Por la naturaleza de la organización analizada, resulta lógico, que su quehacer se centre en la generación de condiciones que posibiliten la protección y el desarrollo del la actividad empresarial, no obstante en sus directrices, es posible advertir que dentro de sus lineamientos hay un lugar de preferencia para el emprendizaje. Este aspecto queda de manifiesto en el primer objetivo que persigue dicha agrupación:

> *"Defender y promover las condiciones que* ***facilitan la creación y mantención de iniciativas empresariales*** *y un marco económico y legal que aliente la libre competencia y el crecimiento de las empresas que operan en Chile"* (Confederación de La Producción y El Comercio, 2007).

Para llevar a cabo su misión, la CPC interactúa con los distintos poderes públicos, así como con otros actores sociales. En dicha dinámica, quedan de manifiesto sus valoraciones hacia el emprendizaje, las condiciones bajo las cuales éste debe desarrollarse y el rol que se le asigna en el proceso de desarrollo del país.

Figura N°1.12 *Representantes del Sector Privado*



Fuente: Construido en base a información disponible en portal Web CPC (Confederación de La Producción y El Comercio, 2007)

1.4.1.2. Las Condiciones para el Desarrollo del Emprendizaje

La posición de este organismo, como máximo representante del Sector Privado chileno, se puede advertir en diversas instancias y sucesos del quehacer nacional, en el cual explícitamente se señalan valoraciones hacia el emprendizaje, las condiciones bajo las cuales éste se debe desarrollar, su vinculación con crecimiento, el rol de la educación y la necesaria interacción entre el sector público y privado para lograr consensos en estas materias.

En primer término la CPC, reconoce el adecuado manejo macroeconómico del país, y señala que sobre este pilar se debe seguir construyendo para fortalecer la capacidad de emprendizaje de los chilenos (Ovalle, 2006).

Bajo la perspectiva de este organismo, el problema de fondo que enfrenta la economía chilena, es una pérdida en la capacidad de generar mejoras en la productividad (Ovalle, 2006 , 2007).

Los diagnósticos que efectúa la CPC, respecto de las graves desigualdades e inequidades que han caracterizado los procesos de crecimiento en el país, son coincidentes con los planteamientos del Gobierno y también se ha observado cierta consistencia en la necesidad de intervenir en los siguientes ámbitos:

1) La generación de nuevos y mejores empleos
2) Mejoramiento de la Educación
3) Modernización del Estado
4) Fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas
5) Fomento de la innovación

En este contexto, la CPC ha expresado su compromiso hacia el logro del crecimiento y la productividad. Reconociendo en el emprendizaje de nuevas iniciativas su razón de ser y declarando su disposición a asumir los riesgos que ello implica. No obstante, demanda de la sociedad chilena que se reconozca el importante rol social que desempeñan como creadores de nuevas oportunidades y generadores de empleo para los chilenos (Ovalle, 2006).

El nivel de convergencia entre el Sector Privado y Público se acrecienta al momento de analizar la necesidad de estrechar las relaciones entre ambos sectores, para abordar la necesaria transformación que precisa la educación chilena (Ovalle, 2007).

Según la CPC, una educación de calidad, propiciará incrementos en la empleabilidad y la productividad de las personas. Además permite un aumento de las posibilidades y oportunidades para emprender, lo que a su vez incide positivamente sobre los niveles de empleo, crecimiento y desarrollo (Ovalle, 2007).

Ahora bien, este ambiente de consensos entre el Sector Público y Privado respecto de las materias inherentes al rol del emprendizaje, las prioridades y condiciones más adecuadas para su desarrollo se vio afectado negativamente, por las declaraciones que su presidente efectuó en el último Encuentro Nacional de la Empresa (ENADE 2007).

En esta oportunidad, el presidente de CPC, planteó la existencia de un clima de desconfianza e incertidumbre para el desarrollo empresarial y la necesidad de que el Gobierno adoptase definiciones claras respecto de algunos consensos mínimos.

En este contexto, el Sector Privado hizo un enfático llamado al Gobierno a evaluar aspectos que, desde su perspectiva, están incidiendo negativamente sobre las condiciones para desarrollar la empresa privada. Expresamente señaló las siguientes áreas de problemas (Ovalle, 2007):

- Legislación laboral
- Violencia e ideologización de algunos sectores del movimiento sindical
- Pasividad del gobierno
- Actitud anti empresa de algunos órganos gubernamentales
- Bajos índices de calidad de la educación
- Disminución de la seguridad ciudadana
- Crecientes dificultades para emprender
- Falta de medidas para apoyar a las pymes
- Clima de incertidumbre para invertir
- Falta de modernización del sector público

Esta situación denota un grado de disonancia respecto de la forma de evaluar la eficiencia de los esfuerzos desplegados por el Sector Público en términos de generar condiciones favorables para el desarrollo del emprendizaje.

Esta discrepancia en la forma de valorar los avances y la calidad de las políticas, no ha significado un quiebre en las relaciones, entre ambos sectores, pero es un aspecto a tener en cuenta respecto de las condiciones que existen en Chile para el desarrollo de la actividad emprendedora, al menos en su dimensión económica.

Adicionalmente, la CPC ha señalado expresamente, la forma en que deberían llevarse a cabo los emprendizajes para aportar a la mejora en la equidad de oportunidades y distribución de los ingresos. Esto es, bajo principios éticos que deben amparar la toma de decisiones empresariales, así como las directrices de lo que es la responsabilidad social empresarial (Ovalle, 2007).

A pesar, de las divergencias en la forma de evaluar las condiciones para el desarrollo de la empresa privada, en los últimos meses, esta entidad ha reiterado su interés y compromiso en el trabajo conjunto con el gobierno para continuar

profundizando el trabajo en la línea de la innovación y el emprendizaje (Confederación de la Producción y el Comercio, 2008).

1.4.2. El Emprendizaje y El Sistema Financiero

Siguiendo con el planteamiento de identificar el nivel de importancia asignada al emprendizaje dentro del Sector Privado, corresponde orientar la atención a un ámbito que es crítico para el éxito de la labor emprendedora, este es la financiación.

De acuerdo a los planteamientos de Solimano et al (2007 a), tres son los factores que configuran las condiciones para que la institucionalidad de fomento a las pymes (y el esfuerzo emprendedor que en ellas subyace) funcione:

i) Apoyo político de más alto nivel
ii) Disponer de una base adecuada de recursos humanos para la ejecución de los programas
iii) Adecuado nivel de recursos financieros

En relación al primer factor, apoyo político de más alto nivel, se ha podido constatar que el emprendizaje es una prioridad de relevancia en los contenidos programáticos y las políticas del actual Gobierno de Chile, así como para los representantes del Sector Privado.

A pesar que en la práctica, la velocidad de implementación de las medidas gubernamentales no ha ido al nivel esperado, esto no significa que la temática deje de ser relevante en la agenda pública, sino que ha habido factores que han retrasado el nivel de eficiencia de las transformaciones requeridas.

En tal sentido, al analizar la evaluación que el propio Gobierno hace del avance del programa "Chile Emprende Contigo"[10], en alguna medida, queda de manifiesto que parte del retraso en la implementación, se justifica por carencias en el segundo factor, es decir, no disponer de una adecuada base de recursos humanos para la ejecución de los programas.

En relación tercer factor, que se vincula con el volumen de recursos disponibles para financiación, fue posible constatar avances en aspectos tales como un aumento en el volumen de los recursos asignados por el Estado, un incremento en las líneas de financiación y la cobertura de beneficiarios.

No obstante lo anterior, el volumen efectivo de recursos utilizados no ha sido el esperado. Esta situación, se justifica por diversas razones, algunas de ellas vinculadas con la relación y articulación con el sistema bancario en su totalidad.

[10] Aspecto analizado en la sección 4.2.2.

En los últimos años, el tema del emprendizaje se ha posicionado en los espacios del discurso público de la casi totalidad de actores sociales, especialmente en los promotores de la iniciativa privada como mecanismo eficaz para la generación de riqueza.

Ahora bien, este discurso, parece no tener una contrapartida en acciones específicas por parte de todos los involucrados, en particular en un ámbito que resulta clave para el proceso emprendedor, como es el de la financiación.

Con el objetivo de conformar una visión realista, respecto de las alternativas de financiación y apoyo que puede encontrar un nuevo emprendedor en el sistema financiero chileno, se procedió a analizar la oferta de cada una de las instituciones financieras que operan en el país, de acuerdo al registro de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, Chile, 2007).

El proceso de revisión se llevó a cabo con una óptica similar a la que podría adoptar cualquier emprendedor que ha decidido buscar opciones de financiación y apoyo para su iniciativa en las instituciones financieras a las cuales tiene acceso cualquier ciudadano.

La fuente de información utilizada fue el portal web de cada una de las instituciones. Desde el punto de vista procedimental, se revisaron las diferentes secciones de cada sitio, partiendo por la página de inicio (principal o home) y luego las diferentes opciones que presentaba su estructura. De de acuerdo a una exploración preliminar de carácter general, se pudo constatar que las secciones más recurrentes en las estructuras son las siguientes:

- Inicio – Principal – Home
- Personas (Particular)
- Empresas
- Empresario
- PYMES
- Micro Empresario
- e-Pymes

El criterio de análisis para establecer la presencia de acciones que fomentan el emprendizaje, fue la existencia de manera expresa de algún tipo de información que se refiera al apoyo de la actividad emprendedora dentro de las secciones identificadas.

El proceso de revisión, se realizó durante el período comprendido entre el 25 de noviembre y 04 de Diciembre del año 2007 y consideró un total de 34 entidades, 29 bancos y 05 cajas de ahorro y crédito (para mayor detalle ver Anexo N°1 Listado Entidades Financieras - Chile).

A nivel general, existen elementos alentadores, desde el punto de vista que hay evidente presencia de la temática emprendedora en las instituciones analizadas, no obstante, a través de un análisis más detallado se puede advertir que el apoyo hacia el segmento de los nuevos emprendedores no emerge como una prioridad relevante dentro de las instituciones consideradas (Ver Tabla N°13), al menos en la información y oferta que éstas efectúan a través de sus sitios web, lo cual es un aspecto a mejorar.

A continuación se presenta un análisis tanto del sector bancario como de las cajas de ahorro y crédito.

1.4.2.1. El Sector Bancario

A nivel global, lo que es recurrente, y casi un estándar en todas las instituciones consideradas, es la financiación para micro y pequeños empresarios ya establecidos y que cuentan con un negocio en operación, el cual puede precisar recursos para crecer o financiar inversiones de capital.

Esto es coincidente con las críticas que Garrido (2007) efectúa al sistema financiero, señalando el bajo compromiso de éstos para financiar nuevos esfuerzos emprendedores, por lo que califica la oferta del sistema como "*más de lo mismo*".

Las restricciones de financiación son más severa para quienes son desconocidos en el ámbito productivo doméstico, como aquellos que no tienen la posibilidad de entregar garantías y/o colaterales a los préstamos por parte de terceros, familiares e incluso personales (Benavente, 2004).

En el grupo de los bancos, los casos en que se pudo constatar acciones más focalizadas y que expresamente señalaban la figura del emprendedor (Ver Tabla N°1.13), fueron en las categorías Empresas (1), Empresario (2), PYMES (4), Micro Empresario (5).

Las líneas de financiación o crédito a las que se hace referencia, fundamentalmente se orientan a solventar la adquisición de:

- Activos fijos
- Insumos
- Maquinarias
- Capital de trabajo

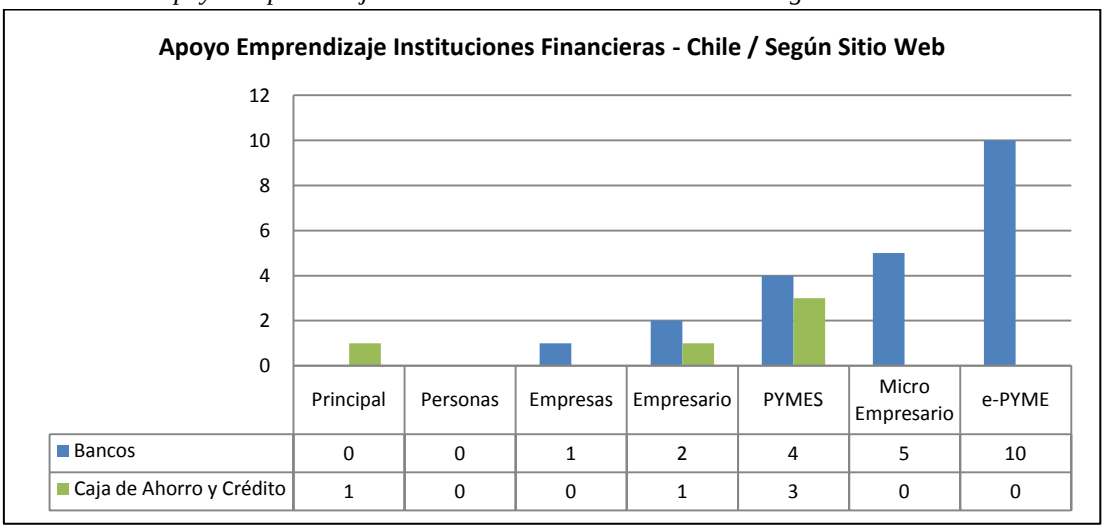
Pero tal como se mencionó anteriormente, en estas ofertas se privilegia la orientación hacia el negocio ya establecido, no priorizando por el apoyo y financiación para aquel emprendedor que posee sólo la idea y precisa recursos de toda índole para materializar su iniciativa.

Tabla N°1.13 *Resumen Instituciones Financieras Chilenas y Apoyo a la Actividad Emprendedora según Sitio Web Institucional*

Entidad	N°	Principal	Personas	Empresas	Empresario	PYMES	Micro Empresario	e-PYME
Bancos	29	0	0	1	2	4	5	10
% Bancos		0,0%	0,0%	3,4%	6,9%	13,8%	17,2%	34,5%
Caja de Ahorro y Crédito	5	1	0	0	1	3	0	0
% Cajas		20,0%	0,0%	0,0%	20,0%	60,0%	0,0%	0,0%
Total General	34	1	0	1	3	7	5	10
% Total		2,9%	0,0%	0,0%	2,9%	8,8%	0,0%	0,0%

Siguiendo en el caso de los bancos, la mayor concentración de entidades (10 o 34,5%) se produce en la opción "e-PYME", también denominada "banco en línea" (Ver Gráfico N°1.3). Este servicio se traduce en una herramienta de apoyo administrativo, para efectuar toda clase de operaciones y transacciones bancarias en línea. Sirve para realizar pagos en forma masiva o mediante transferencia de fondos, tanto en cuentas propias, de terceros e incluso otros bancos. Por ejemplo, pagos a proveedores, pago de sueldos (nómina) y controlar salida de activos. Es decir, es una alternativa para optimizar los tiempos y costos de transacción asociados a aspectos más bien administrativos, de empresas en pleno funcionamiento.

Grafico N°1.3 *Apoyo Emprendizaje Instituciones Financieras – Chile / Según Sitio Web*



Siguiendo en el contexto bancario, resulta pertinente mencionar dos situaciones de carácter particular que destacan por sobre el esquema tradicional ya mencionado.

En primer lugar el caso de una institución de carácter privado, como es el Banco de Crédito e Inversiones y en segundo término el accionar de una entidad pública, previamente mencionada dentro de la "*Red de Fomento*" como es Banco Estado.

i) Banco Crédito e Inversiones

En el caso del Banco de Crédito e Inversiones, la entidad rotula el año 2007, como "***el año del emprendimiento***" (forma en que regularmente se denomina el emprendizaje en el contexto chileno). En este ámbito, la institución reconoce explícitamente la importancia del emprendizaje para el desarrollo del país y señala la necesidad de fomentar el espíritu emprendedor, tanto por parte del Gobierno, como del Sector Privado, Asociaciones Gremiales y Universidades.

Este reconocimiento hacia la actividad emprendedora, se traduce en tres líneas de actuación concretas:

1) Creación de un fondo de 10 mil millones de pesos (cifra cercana a los catorce millones de euros), destinado a la financiación de capital de trabajo e inversiones de nuevos emprendedores sin historial comercial.

2) Programa NACE, un tipo de iniciativa muy poco desarrollada en el ámbito chileno, que implica la realización de actividades de asesoría y apoyo, por parte de los ejecutivos bancarios hacia los clientes emprendedores, en las diferentes etapas de ejecución de sus proyectos. De acuerdo, al Gerente Bci Banca Empresarios, la esencia de este trabajo es contribuir a transformar las ideas comerciales en planes de negocios con buenas perspectivas para desarrollar su potencial innovador y competir en el mercado en las mejores condiciones posibles (Castro, 2007).

3) Programa RENACE. Esta línea emerge en el marco del concepto de responsabilidad social empresarial y su objetivo es brindar apoyo financiero y asesoría a aquellos empresarios PYME que necesitan reincorporarse al sistema financiero después de haber tenido dificultades en el desarrollo de su negocio, situación que los hizo perder su capacidad de pago y, por ende, su acceso a la banca formal.

Claramente, esta última línea de actuación es una herramienta concreta para rescatar y viabilizar esfuerzos emprendedores que han tenido dificultades en su desarrollo, pero que presentan potencial de crecimiento y por tanto, es rentable aportar recursos para su estabilización y consolidación.

ii) Banco Estado

A pesar, de que el accionar de esta entidad se analizó dentro del marco de la red de fomento. En la práctica Banco Estado se constituye y opera como una institución más dentro de la oferta que el sistema bancario hace llegar al segmento

empresarial. Por esta razón reiteramos algunos de los antecedentes previamente expuestos.

Esta organización ofrece un programa gratuito de asesoría para microempresarios emprendedores. Esta actividad se orienta a aspectos de gestión comercial, administrativa, contable y computacional, y tiene la particularidad de constituirse en un espacio de integración entre Empresa-Universidad, dado que la asesoría es desarrollada por alumnos de últimos años de carreras relacionadas con la gestión de empresas.

De acuerdo a los planteamientos de la institución, al llevar a cabo este programa, cuya duración es de seis semanas, se espera generar oportunidades para mejorar la gestión de los microempresarios, a través de los nuevos conocimientos y prácticas de gestión transferidas por los estudiantes (Banco Estado, 2007).

Ahora bien, no obstante, ser iniciativas muy importantes, restringen su potencial a través de algunos de los requisitos establecidos para acceder a las mismas, como es, el ser cliente de la institución, poseer un buen comportamiento de pago y buenos informes comerciales.

1.4.2.2. La Oferta de las Cajas de Ahorro y Crédito

En el caso de las Cajas de Ahorro y Crédito, la situación no dista sustancialmente de un enfoque tradicional, y dado el menor número de instituciones y la reducida cobertura geográfica que poseen, se puede señalar que no se constituyen en una alternativa de relevancia para los nuevos emprendedores. Al igual que en el caso de los bancos, su orientación predominante es hacia la financiación y la pequeña y mediana empresa ya establecida.

Sólo en una de estas entidades el esfuerzo emprendedor aparece destacado en la página de inicio de la entidad y se trata de un concurso para estimular iniciativas emprendedoras. Lamentablemente esta acción sólo es accesible para aquellos “socios” de la compañía, lo cual reduce considerablemente la cobertura e impacto de la iniciativa.

1.4.2.3. Consideraciones y Limitaciones del Análisis

Es conveniente clarificar dos limitaciones en relación a los análisis efectuados y los juicios emitidos. En primer término, que todo está referido a los antecedentes que se proporcionan a través de la página web de la institución, lo cual, obviamente es una visión parcial de la organización. No obstante, en la actualidad, se constituye en una referente de relevancia sobre todo para el segmento más joven de la población.

En segundo término, en el período en que se efectuó la revisión de los sitios web, estaba en pleno desarrollo la campaña para financiar los gastos de navidad, lo cual podría tener algún efecto sobre la información proporcionada por las instituciones a través de este medio.

1.4.2.4. Un Parámetro de Comparación: El Caso Español

Con el propósito de complementar la visión y los análisis de la oferta que el sistema financiero chileno hace a los emprendedores, y como una opción para disponer de una medida de contraste, se efectúo la revisión de los sitios web de las instituciones que de acuerdo al Banco de España (2007), llevan a cabo una labor similar al caso chileno.

De este modo, se revisó los sitios web de 202 instituciones: 71 Bancos, 46 Cajas de Ahorro y 85 Cooperativas de Crédito (Detalles en Anexo N°2).

La metodología de trabajo fue similar a la aplicada para el caso chileno, sólo se modificaron los nombres de las categorías para hacerlas coherentes con la estructura de los sitios en España.

El criterio de análisis para establecer la presencia de acciones que fomentan el emprendizaje, es la existencia de manera expresa de algún tipo de información que se refiera al apoyo de la actividad emprendedora en alguna de las secciones identificadas.

Desde el punto de vista de los resultados, en primer término, (ver Tabla N°1.14) llama la atención la diferencia notable en el número de entidades que conforman el sector (202 > 34), superando el caso español en cerca de un 500% a la cantidad de entidades que constituyen la oferta en Chile.

Esta notable diferencia, no guarda ninguna proporcionalidad por ejemplo respecto del tamaño de las poblaciones de ambos países (44,7 Millones España v/s 16,2 Millones Chile; 2,7 veces).

Tal situación evidentemente favorece las opciones que potencialmente, tendrán los emprendedores españoles en relación a sus homólogos chilenos, al menos desde el punto de vista de la conformación cuantitativa de la oferta.

Tabla N°1.14 *Comparación España – Chile Según Población y Entidades de Financiación*

País	Población	Entidades
España	44.708.964	202
Chile	16.284.741	34
Diferencia	28.424.223	168
%	175%	494%

En relación a los resultados generales, respecto del apoyo y fomento explícito hacia el emprendizaje, no se aprecian diferencias sustantivas en la forma de estructura la oferta por parte de las entidades españolas (Ver Tabla N°1.15).

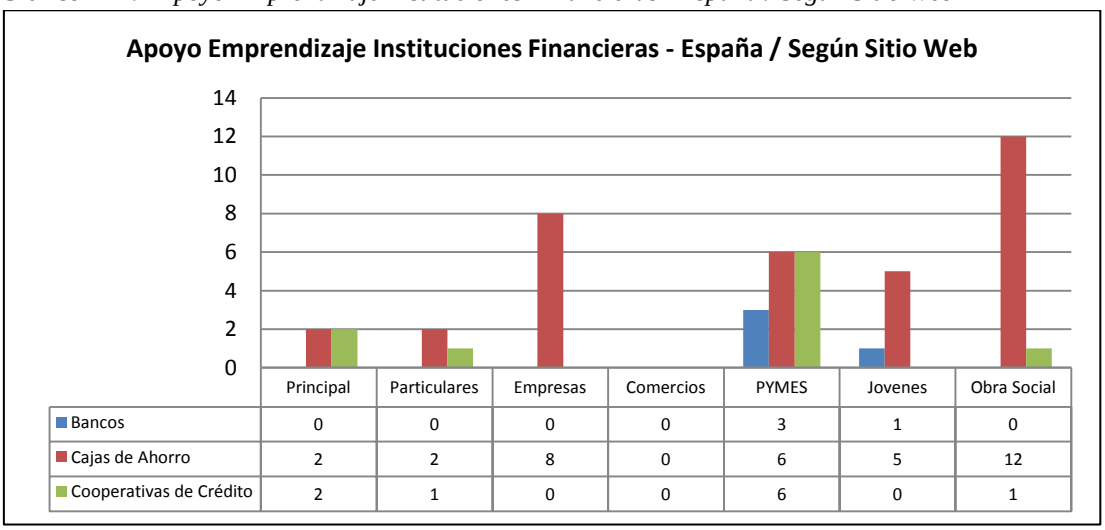
Al igual que en el caso chileno, se aprecia un predominio del ofrecimiento de opciones de financiación para esfuerzos emprendedores ya establecidos. Es decir, aquellos que precisan recursos para crecer y sustentar sus inversiones. La orientación mayoritaria del sector es a las pequeñas y medianas empresas (PYMES).

Las diferencias emergen, al efectuar un análisis desagregado del sector, donde sí se constatan comportamientos distintivos en cada segmento. En este contexto, llama la atención el caso de las Cajas de Ahorro (Ver Gráfico N°1.4), las cuales actuando preferentemente a través de sus ***Obras Sociales***, realizan una labor más sistematizada y focalizada hacia los nuevos esfuerzos emprendedores, particularmente desarrollados por jóvenes. Situación que será descrita con mayor detalle en secciones posteriores.

Tabla N°1.15 *Resumen Instituciones Financieras Españolas y Apoyo a la Actividad Emprendedora según Sitio Web Institucional*

Entidad	N°	Principal	Particulares	Empresas	Comercios	PYMES	Jovenes	Obra Social
Bancos	71	0	0	0	0	3	1	0
% Bancos		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	4,2%	1,4%	0,0%
Cajas de Ahorro	46	2	2	8	0	6	5	12
% Cajas		4,3%	4,3%	17,4%	0,0%	13,0%	10,9%	26,1%
Cooperativas de Crédito	85	2	1	0	0	6	0	1
% Cooperativas		2,4%	1,2%	0,0%	0,0%	7,1%	0,0%	1,2%
Total General	202	4	3	8	0	15	6	13
% Total		2,0%	1,5%	4,0%	0,0%	7,4%	3,0%	6,4%

Grafico N°1.4 *Apoyo Emprendizaje Instituciones Financieras –España / Según Sitio Web*



1.4.2.4.1. El Sector Bancario

Al igual que a nivel general, los resultados del segmento bancario, son coincidentes con los del caso chileno. Es decir, se observa una orientación predominante hacia la financiación de comercios, empresas y pymes que han superado la fase inicial del proceso emprendedor y precisan recursos para solventar el crecimiento y expansión de las actividades.

En este contexto, el único caso que merece una mención especial, es el Banco Santander. Entidad que ofrece un programa de financiación para jóvenes profesionales que desean establecerse como emprendedores. (Mayores antecedentes en http://nonstop.gruposantander.es/pagina/content/0,0,292_20229_1_1_72_1_0,00.html).

1.4.2.4.2. Las Cajas de Ahorro

Tal como se señaló en párrafos precedentes, éste segmento de las instituciones financieras españolas, comparativamente posee atributos distintivos en la forma en que abordan el apoyo y fomento al emprendizaje.

Las actividades desarrolladas denotan una conceptualización más amplia e integral de fenómeno emprendedor, reconociendo que las necesidades de apoyo, fomento y financiación son diferentes en función del nivel de avance en el proceso emprendedor y según el perfil de los sujetos que llevan a cabo las iniciativas.

Como se puede apreciar en el gráfico N°1.4, este tipo de instituciones configuran una oferta de servicios en que se constata una mayor cantidad de casos en los que se aborda expresamente el fomento al emprendizaje, en cada una de las categorías de análisis.

En este contexto, los ámbitos en que se llevan a cabo acciones de apoyo y fomento, no están circunscritas exclusivamente a la financiación, sino que abordan diversas necesidades que pueden presentar los individuos a través de las fases del proceso emprendedor, principalmente en las etapas tempranas del proceso.

En la Tabla N°1.16, se presenta un resumen, de los aspectos abordados en este grupo de entidades.

Tabla N°1.16 *Cajas de Ahorro – Resumen Oferta de Servicios al Emprendedor*

Cajas de Ahorro	Financiació	Formación	Asesoría	Guía	Gestión	Seguimient	Innovación	Noticias	Concurso	Juego Esa	Redes	Vivero	Test
C.de Ahorros y Monte de Piedad (Circulo Católico de Obreros-Burgos)	1												
C.de Ahorros Municipal de Burgos	1												
C.General de Ahorros de Granada		1											
C.de Ahorros de La Rioja							1						
C.D'Estalvis de Manresa	1	1	1	1	1				1				
C.de Ahorros de Murcia		1		1									
C.de Ahorros de Asturias	1												
C.de Ahorros y Monte de Piedad de Navarra	1		1	1			1						
C.General de Ahorros de Canarias	1	1	1	1				1					
C.de Ahorros y Monte de Piedad de Segovia	1												
C.D'Estalvis de Tarragona									1				
C.D'Estalvis de Terrassa	1												
C.de Ahorros de Valencia, Castellón y Alicante, Bancaja	1	1	1	1					1	1			
C.de Aforros de Vigo, Ourense e Pontevedra (Caixanova)	1	1		1					1				
C.D'Estalvis del Penedes									1				
C.de Ahorros de la Inmaculada de Aragón			1	1	1	1							
C.de Ahorros y Monte de Piedad de Avila	1		1	1							1		
C.España de Inversiones, Caja de Ahorros y Monte de Piedad									1			1	
C.de Ahorros de Vitoria y Alava	1								1				
C.de Ahorros y Monte de Piedad de Extremadura	1		1	1									
C.de Ahorros y Pensiones de Barcelona (La Caixa)	1	1		1									1
C.de Ahorros y Monte de Piedad de Gipuzkoa y San Sebastian (Kutxa)	1												
Total Frecuencia	15	7	7	10	2	1	2	1	7	1	1	1	1

De acuerdo a los antecedentes proporcionados, la financiación ocupa el primer lugar en los servicios ofrecidos, seguido por un servicio de guía u orientación para llevar a cabo un esfuerzo emprendedor. En tercer término, aparecen las actividades de formación, el desarrollo de asesorías y la organización de concursos para identificar y destacar iniciativas emprendedoras.

La gama de servicios se complementa con temas de apoyo a la gestión, servicios de noticias e información, seguimiento de los emprendizajes, juegos de empresa, redes de contacto, viveros de empresa y test de autoevaluación de capacidades emprendedoras, entre los más destacables.

A continuación, se presenta una descripción de los principales aspectos considerados en los servicios más recurrentes en estas instituciones:

- **Financiación**: como su nombre lo indica, este servicio se orienta a cubrir las necesidades de recursos financieros. Se ofrece de manera diferenciada en función del tamaño de las empresas (micro empresas, pyme, autónomos, profesionales).
- **Guía**: en esta categoría se considera el servicio de orientación para llevar a cabo las tareas que contempla cada una de las fases y etapas del proceso emprendedor. El nivel de profundidad y amplitud del servicio es variable entre cada una de las instituciones.
- **Formación**: Este aspecto contempla una amplia oferta temática de módulos y cursos de auto instrucción, tutoriales. La mayoría de ellos de acceso gratuito a través de los portales institucionales en internet.

- **Asesoría**: Este servicio es similar a la guía, en el sentido que se ofrecen orientaciones de cómo llevar a cabo un negocio, pero con una perspectiva más operativa e involucrando recursos profesionales para la confección de un plan de empresa, pre evaluaciones, evaluaciones de proyectos, estudios de mercado, entre otros.
- **Concursos**: implica la organización de certámenes en que compiten iniciativas emprendedoras. Existen diversas orientaciones y modalidades, algunos se focalizan en los jóvenes con iniciativa emprendedora, otros priorizan el nivel de innovación, creatividad, la vinculación con la tecnología. Así mismo hay eventos que se centran sólo en la idea, otros en el plan de negocios. Los proyectos que resultan ganadores reciben apoyo y financiación (total o parcial) para su ejecución.
- **Gestión**: algunas entidades ponen a disposición de sus clientes, herramientas tecnológicas y servicio on-line que facilitan la administración operativa de los negocios.
- **Innovación**: Este tipo de servicios privilegia los emprendizajes innovadores, y por tanto ofrece opciones para explorar este aspecto en las ideas y proyecto de los emprendedores.

En función de estos antecedentes, se puede señalar que el nivel de servicio que ofrece este tipo de instituciones destaca dentro del contexto español, y obviamente dista de la escaza oferta que existe en el medio chileno y genera un conjunto de condiciones muy funcionales al proceso emprendedor.

Tal como se señaló previamente, la calidad de las opciones ofrecidas permite atribuir una conceptualización más amplia y completa del fenómeno emprendedor, así como una priorización por el tema, lo cual va más allá del mero discurso, traduciéndose en acciones y programas de acción concretos.

Dado que el nivel de acciones y programas implementados por este grupo de entidades es considerable, parece relevante destacar algunas organizaciones que evidencian una mayor amplitud en la gama de servicios ofrecidos o bien su estructura denota mayor grado de coherencia y reconocimiento de las necesidades del emprendedor de acuerdo al nivel de avance en el desarrollo de su emprendizaje.

i) Caja de Ahorros de Valencia, Castellón y Alicante, Bancaja

Esta entidad evidencia un compromiso preferencial hacia los jóvenes, y a través de su Obra Social ha configurado el "Programa Jóvenes Emprendedores", el cual busca fomentar el espíritu emprendedor y la iniciativa empresarial en dicho segmento de la población.

Los ámbitos de acción en que ofrece sus servicios son la financiación, formación y asesoría. Así mismo cuenta con un concurso para emprendedores, un espacio virtual para el juego emprendedor, y también ofrece información diversa y vínculos (links) a sitios de interés.

De manera adicional, ha desarrollado un espacio para dar respuesta a preguntas comunes que surgen en el proceso emprendedor, en áreas económico-financieras, marketing, calidad, producción, jurídicas, laborales y fiscales.

Una mayor descripción de los servicios se presenta en la tabla N°1.17:

Tabla N°1.17 *Servicios Caja de Ahorros de Valencia, Castellón y Alicante, Bancaja*

Servicio	**Descripción**	**Cobertura / Requisito**
Formación	Cursos presenciales, organizados en el ámbito de la Comunidad Valenciana a través de los CEEIs y de las universidades valencianas y Cursos on line, organizados en junto con el Instituto de Formación Online que se desarrollan en toda España.	Tener una idea empresarial o Proyecto a poner en marcha. Entrevista de selección Participación abierta
Financiación	Crédito 1era Empresa Crédito Empresa + 26	Contar con cuenta joven
Juego para emprendedores	Una competición para identificar habilidades emprendedoras y los errores más frecuentes. Permite aprende a gestionar una empresa.	Acceso liberado
Premio Bancaja	Objetivo contribuir al desarrollo socioeconómico de su zona de actuación, potenciar el espíritu emprendedor, incentivar la innovación y diversificación, y apoyar las iniciativas empresariales de los jóvenes,	Sin requisitos

En función de los antecedentes presentados, se puede señalar que el accionar de esta entidad es de relevancia, en primer lugar porque denota una clara coherencia y correspondencia entre el discurso y la acción. Es decir, el emprendizaje es considerado una actividad de relevancia a nivel general y muy específicamente para la población joven. En consecuencia se diseña e implementa una estrategia para fomentar, apoyar y acompañar a aquellos jóvenes que deseen llevar a cabo iniciativas emprendedoras.

ii) Caixa D'Estalvis de Manresa

Al igual que en el caso anterior, esta entidad con asiento en Cataluña, dentro de su estructura de servicios posee una serie de posibilidades para aquellas personas con motivaciones emprendedoras.

La estructura de sus servicios reconoce claramente las diferentes necesidades del emprendedor en función de la etapa del proceso emprendedor en que se encuentra.

En relación a la creación de un negocio, aborda aspectos relacionados con la financiación y asesoría de equipos profesionales. Así mismo, posibilita el acceso a una serie de información útil para identificar y evaluar oportunidades de negocios, así como para orientar y facilitar los trámites necesarios para iniciar un emprendizaje. Es este último aspecto se percibe un grado de contacto y articulación con otros actores sociales que también apoyan y fomentan el emprendizaje.

Una vez que el emprendizaje está en marcha, se puede acceder a servicios orientados a facilitar la gestión administrativa del negocio. De igual forma, la entidad ofrece opciones y oportunidades de financiación de mediano y largo plazo, para sustentar el crecimiento de las actividades empresariales.

A través de su Obra Social, con el objetivo de fomentar el espíritu emprendedor y la iniciativa empresarial se dio vida al "premio emprendedores", el cual trata de favorecer iniciativas innovadoras que renueven el tejido empresarial de Cataluña.

Al premio pueden optar los emprendedores con un proyecto empresarial, debidamente estructurado, con potencial para convertirse en una realidad empresarial y que requiera un capital mínimo de 150.000 euros para su desarrollo. Se premian los tres proyectos empresariales mejor evaluados. El premio es de 6.000 euros y la entidad ayuda a los emprendedores a encontrar la financiación para llevar a cabo el proyecto. Al mejor de estos tres proyectos que consiga un capital mínimo necesario se le otorga un premio adicional de 30.000 euros.

Otra de las fortalezas a destacar de esta certamen, es que se lleva a cabo con la colaboración del Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial del Departament d'Innovació, Universitats i Empresa de la Generalitat de Catalunya (CIDEM), constituyéndose en un espacio que propicia vínculos entre la universidad y el ámbito empresarial.

En síntesis, la oferta que configura esta entidad es destacable por la cobertura, orientación y reconocimiento de las diferentes necesidades que el desarrollo del proceso emprendedor implica, así como por los atributos del concurso para emprendedores que ha estructurado.

iii) Caja General de Ahorros de Canarias

Así como se ha incluido entidades por la amplitud en la gama de servicios, la calidad con que han estructurado su oferta, el nivel de correspondencia con las necesidades del proceso emprendedor. En este caso, resultan destacables los aspectos relacionados con la formación y orientación para el desarrollo del proceso emprendedor.

Esta entidad, además de abordar aspectos relacionados con la financiación, guía y asesoría para llevar a cabo esfuerzos emprendedores, se percibe un amplio esfuerzo en el área de la formación y la aportación de recurso información para identificar oportunidades de negocios, o bien poder incrementar la rentabilidad de las actividades desarrolladas.

El nivel de información ofrecido a través de "El Servicio de Apoyo Empresarial Caja Canarias" (http://www.cajacanarias.es/saec/), es extremadamente amplio y potencialmente se puede constituir en una fuente de oportunidades para identificar recursos que permitan mejorar la gestión de los emprendizajes en curso o de nuevos negocios.

El trabajo desarrollado en el área de la formación se puede constatar al revisar los planteamientos de la Fundación FYDE-CajaCanarias (http://www.fyde-cajacanarias.com/). Organización que a través del "Programa Integrado en favor de las PYMEs", lleva a cabo un conjunto de acciones de fomento y apoyo a la iniciativa empresarial. Sus líneas de trabajo abordan la formación, servicio de información empresarial, investigación y mecenazgo.

Por otro lado, a través la "Escuela de Negocios On-Line ESN CajaCanarias", este organismo contribuye a mejorar la competitividad de los esfuerzos emprendedores a través de la formación de sus recursos humanos. (http://www.esncajacanarias.com/)

La oferta formativa, está configurada por un amplio conjunto de cursos de gestión empresarial dirigidos a empresarios, directivos, profesionales y demás personal de las empresas canarias, además de promover la iniciativa empresarial mediante acciones formativas para emprendedores.

1.4.2.4.3. Las Cooperativas de Crédito

Este grupo de entidades, sus características en el área del apoyo y fomento al emprendizaje, son más bien tradicionales y se aproximan a los resultados de las entidades bancarias. Muy centradas en la financiación y con mayor orientación a la micro y pequeña empresa.

A pesar de que este segmento de instituciones evidencia menores casos que expresamente aborden el apoyo y fomento a los nuevos emprendedores, es destacable la labor de la **Caja Laboral Popular Coop. De Crédito / Euskadiko Kutxa**

En el ámbito del emprendizaje esta entidad canaliza sus acciones a través de la Fundación Gaztempresa y su objetivo es fomentar el empleo creando y consolidando empresas entre la gente joven.

Su área de cobertura se centra en la Comunidad Autónoma Vasca y la Comunidad Foral de Navarra, siendo su grupo objetivo personas con ideas empresariales que vayan a autoemplearse y que precisen acompañamiento en el desarrollo de su plan de viabilidad y financiación para ponerlas en marcha.

En lo que respecta a la orientación inicial, se ofrece atención personalizada para contrastar y dilucidar las dudas iniciales sobre la creación de empresas.

Una vez configurada con precisión la idea de proyecto, la entidad pone a disposición del emprendedor un equipo de personal experimentado en creación de empresas, el cual además de facilitar la construcción y redacción del plan de empresa, paralelamente lleva a cabo una labor formativa durante el proceso.

En la labor de financiación, la entidad posee diversos productos para apoyar en condiciones ventajosas la fase de puesta en marcha del negocio.

Así mismo, para optimizar el funcionamiento de la nueva empresa, Caja Laboral ofrece un servicio de gestión, a través del cual se llevan a cabo los trámites necesarios para interactuar con entidades como Hacienda y Seguridad Social. Del mismo modo, se pueden identificar y gestionar las subvenciones a las cuales puede estar sujeto el nuevo emprendizaje.

El ciclo de instancias de apoyo que ofrece Caja Laboral se cierra con talleres empresariales, donde el emprendedor puede resolver las dudas sobre la gestión diaria de su negocio. Para ello dispone de un equipo de profesionales especializados en la realidad de la microempresa.

Este caso es interesante por el acompañamiento que efectúa la entidad en cada etapa del proceso emprendedor. Generando alternativas de apoyo en función de las necesidades más recurrentes en cada fase.

1.4.2.4.4. Limitaciones del Análisis

Para equilibrar o ponderar los juicios emitidos, es conveniente precisar algunas limitaciones que pueden subyacer a ellos. Por ejemplo, en el caso de las instituciones que poseen acciones programas de apoyo y fomento se desconoce el nivel de utilización y satisfacción de estos servicios por parte de los usuarios. De este modo, podría darse el

caso, que este conjunto de servicios sea desconocido para los interesados, o bien no responda a sus reales necesidades de apoyo, o en su defecto la forma en que se implementan no sea satisfactoria.

Adicionalmente puede que haya instituciones muy comprometidas con el apoyo y fomento al proceso emprendedor, que tengan diversos planes y programas eficientemente implementados, pero que sus canales de difusión y comunicación con los interesados no sea el portal de internet.

Así mismo, puede que el momento en que se hizo la revisión haya existido otras prioridades para la institución en lo que respecta a la estructura y contenidos de su página web. Por tanto, puede existir un conjunto de instituciones que posean programas y acciones muy apropiadas para el fomento y apoyo del emprendizaje, pero que fueron considerados.

1.4.3. Otras Instancias y Ámbitos Privados de Apoyo al Emprendizaje

En las secciones precedentes se ha podido constatar la elevada valoración y estímulo de la iniciativa emprendedora en el Sector Privado. En este contexto, es posible identificar múltiples organizaciones dedicadas a abordar el fomento y promoción del emprendizaje.

Incluso y aunque parezca redundante, se puede llegar a señalar, que dicho ámbito de acción, se ha constituido en un área de oportunidades para el desarrollo de iniciativas emprendedoras. De este modo, se puede observar empresas cuya razón de ser, es la difusión, fomento y asesoría a nuevos emprendedores.

Al efectuar una revisión de estos organismos, se puede constatar una alta diversidad y heterogeneidad en los objetivos propuestos, el nivel de cobertura geográfica, el volumen de recursos disponibles, el segmento o público al cual están dirigidos, por mencionar algunos.

Bajo esta perspectiva, el objetivo de esta sección es destacar la contribución de algunas de estas entidades en ámbitos específicos relacionados con el emprendizaje y que pueden constituirse en ejemplos de buenas prácticas para el apoyo de la actividad emprendedora.

Los criterios utilizados para decidir la inclusión de estas organizaciones, guardan relación con:

- Los objetivos que persiguen
- Las líneas y programas de trabajo desarrolladas
- Constituirse en espacios de trabajo colaborativo entre la empresa privada, el sector educativo y los organismos de gobierno.

- La población o segmento al que están orientados sus esfuerzos
- La cobertura y alcance de sus actividades

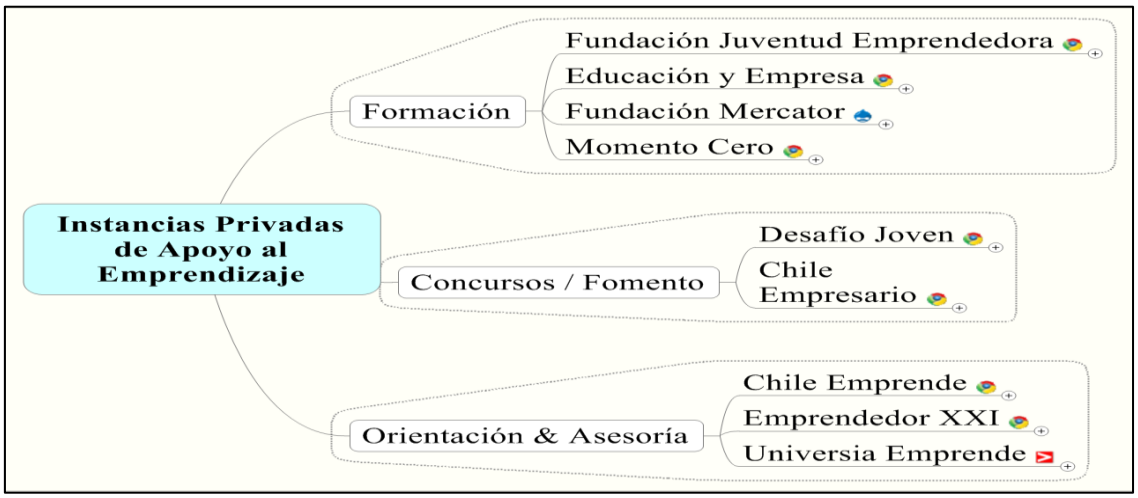
Siguiendo estos criterios, los ámbitos en que se han agrupado las entidades para su presentación, son

i. Formación,
ii. Orientación y Asesoría
iii. Concursos y Fomento

De este modo, las instituciones analizadas son nueve. (Ver Figura N°1.13) Cuatro en el área de Formación, tres en Orientación y Asesoría, y dos en el ámbito de los Concursos y Fomento.

Ahora bien, es pertinente hacer una aclaración. Los criterios de agrupamiento son para establecer un determinado orden en el análisis, lo cual no implican que las entidades sólo dediquen su accionar a dicha actividad. Es más, la mayoría de ellas, lleva a cabo acciones para difundir y estimular el emprendizaje en términos generales, pero se puede advertir un predominio del ámbito en que fueron agrupadas.

Figura N°1.13 *Otras Instancias del Apoyo y Fomento al Emprendizaje*



1.4.3.1. Formación

En este ámbito es destacable la labor que desarrollan cuatro entidades:

i. Fundación Juventud Emprendedora;
ii. Educación y Empresa;
iii. Fundación Mercator
iv. Momento Cero.

A continuación se presentan los aspectos más distintivos de cada una de ellas, para conformar una idea del nivel de contribución de su actividad a la labor emprendedora en Chile.

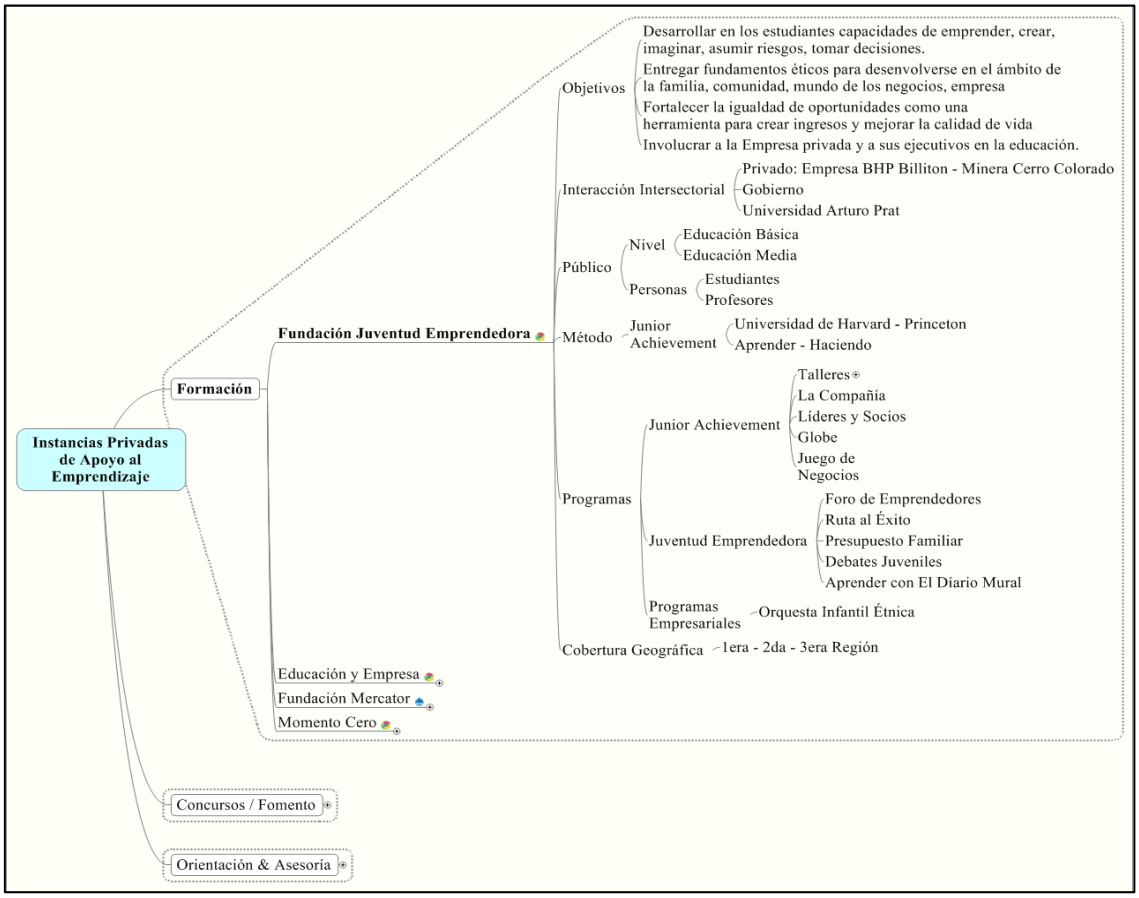
i) Fundación Juventud Emprendedora

Esta es una organización sin fines de lucro, que desarrolla su labor desde hace 10 años, en tres regiones del norte del país (1era, 2da., 3era). Su foco de atención son los jóvenes y profesores, que pertenecen al nivel básico y medio del sistema educacional.

En la Figura N°1.14, es posible advertir la configuración de las diversas actividades desarrolladas por esta organización.

Los propósitos, estructura y métodos de trabajo, se basan en la vasta experiencia de Junior Achievement, organización educativa internacional, que desde 1919 ha llegado con sus programas a más de 5.500.000 jóvenes en 112 países y en 30 idiomas distintos, siendo en la actualidad la mayor organización educativa del mundo.

Figura N°1.14 *Formación: Fundación Juventud Emprendedora*



Fuente: Construido en base a información disponible en portal Web www.juventudemprendedora.cl

Los objetivos que persigue esta fundación son los siguientes:

- Desarrollar en los estudiantes capacidades de emprender, crear, imaginar, asumir riesgos, tomar decisiones.
- Entregar fundamentos éticos para desenvolverse en el ámbito de la familia, comunidad, mundo de los negocios y la empresa.
- Fortalecer la igualdad de oportunidades como una herramienta para crear ingresos y mejorar la calidad de vida.
- Involucrar a la empresa y a sus ejecutivos en la educación.

En estos propósitos se puede constatar la casi total coincidencia y alineación con las aspiraciones que a nivel general expresan tanto el Sector Gubernamental como el ámbito Privado para el desarrollo y fomento de la actividad emprendedora en Chile.

Otro de los aspectos relevantes de esta iniciativa es el constituirse en un espacio concreto de interacción y colaboración entre el mundo de la empresa privada y la educación. En este caso, el sector privado está representado por la compañía minera Cerro Colorado BHPbilliton y por el ámbito educativo se cuenta con la participación de la Universidad Arturo Prat. Estas entidades tienen el carácter de auspiciadores permanentes, existiendo además un conjunto de otras entidades del Sector Privado que colaboran en acciones y programas específicos.

En este caso, la participación del Gobierno es de manera indirecta, ya que la Universidad Arturo Prat pertenece al grupo de universidades tradicionales que recibe financiamiento y apoyo del Estado.

Sus métodos de trabajo, se sustentan en el aprender haciendo y toman como base los planteamientos de la Universidad de Harvard y Princeton.

Los programas desarrollados están organizados en tres grupos: i) Junior Achievement, ii) Juventud Emprendedora y iii) Programas Empresariales (Ver Figura N°1.14).

En este contexto, resulta relevante destacar la lógica que exhibe la estructura de los talleres desarrollados en la categoría Junior Achievement. En ellos se aprecia una aproximación que lleva la reflexión desde un ámbito íntimo y personal como es la familia, hacia una proyección comunitaria y social, en la cual el emprendizaje es una alternativa activa de participación y desarrollo personal.

De igual forma, las opciones formativas se constituyen en espacios de evaluación y desarrollo de las habilidades necesarias para emprender con éxito.

Los testimonios a los que es posible acceder a través del portal web (http://www.juventudemprendedora.cl), permiten constatar un alto nivel de

satisfacción y logro de las expectativas de los participantes. Así mismo, se percibe una motivación y compromiso, a abordar diferentes aspectos de la vida bajo una perspectiva emprendedora.

Los representantes del las empresas y organismos socios en esta iniciativa, también manifiestan su complacencia con los resultados obtenidos y la mística que se imprime a sus participantes. Además, explícitamente expresan su compromiso a mantener el apoyo, colaboración y participación activa en las diversas opciones que ofrecen los programas.

ii) Educación y Empresa

Esta es una instancia de trabajo de carácter más bien político, en la que se definen líneas de actuación generales y en ella interactúan los máximos representantes del Sector Público y Privado (Ver Figura N°1.15). De este modo, encontramos al Ministerio de Educación, el cual tiene como contraparte a la Confederación de la Producción y el Comercio (CPC).

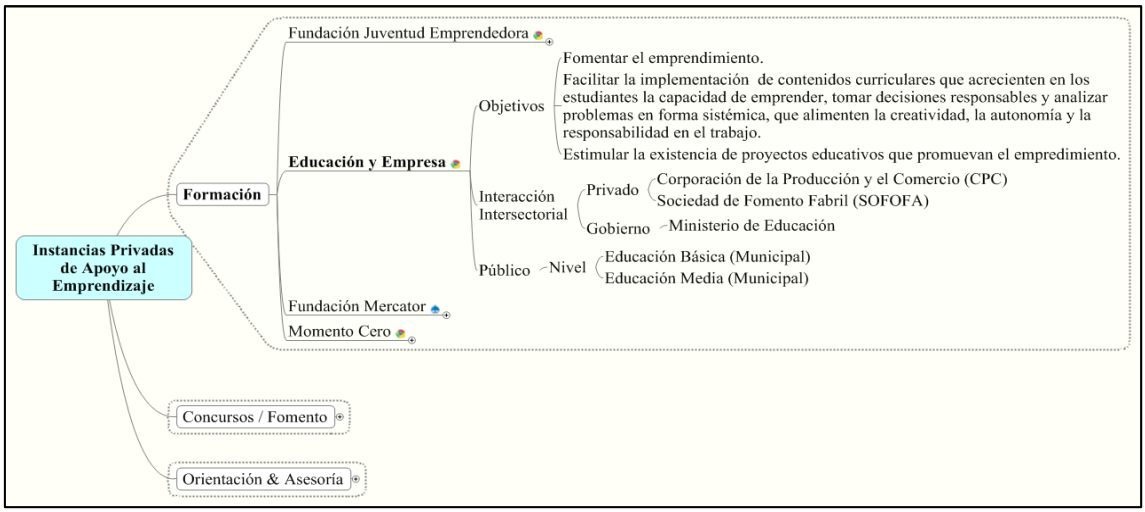
Su ámbito de acción de influencia, está focalizado en la educación pública (básica y media), la que en el caso chileno dependen de los municipios.

Esta iniciativa forma parte de la Agenda Pro-Crecimiento II: Capítulo Educación y Empresa, a la cual se hizo referencia en la sección 1.4.1.3 de este mismo capítulo.

Los objetivos que persigue son los siguientes:

- Fomentar el emprendimiento
- Facilitar la implementación de contenidos curriculares que acrecienten en los estudiantes la capacidad de emprender, tomar decisiones responsables y analizar problemas en forma sistémica, que alimenten la creatividad, la autonomía y la responsabilidad en el trabajo.

Figura N°1.15 *Formación: Educación y Empresa*



Fuente: Construido en base a información disponible en portal Web www.educacionempresa.cl

Dentro del segundo propósito, se ha constituido una comisión específica, la cual ha establecido un programa de trabajo que contempla los siguientes elementos (Educación y Empresa, Agenda Procrecimiento, 2006):

Objetivos Generales:

i. Lograr que el Ministerio de Educación incluya la enseñanza del emprendimiento, a nivel teórico, en la educación básica y media.
ii. Lograr que la innovación y emprendimiento sean considerados como un valor cultural en los estudiantes de Chile.

Objetivos Específicos:

- Establecer el discurso que se quiere transmitir, identificar la amplitud de los significados de emprendimiento, las características de los emprendedores y declarar las razones de porque el emprendimiento debe ser considerado un valor en la cultura.

- Recoger las experiencias exitosas para establecer el emprendimiento en el aula; realizar cursos de emprendimiento en colegios.

- Difundir el tema del emprendimiento en establecimientos de educación. (contar con una lista de empresarios y emprendedores sociales dispuestos a ir a contar su experiencia a colegios o instituciones de educación superior y realizar encuentros entre monitores de emprendimiento).

- Desarrollar una línea de promoción del tema a través del reconocimiento, premios, mensajes en las teleseries y en los medios de comunicación social, etc.
- Establecer un comité permanente de apoyo, que se reúna al menos una vez al mes y que dirija y supervise las actividades de la comisión.

Respecto del nivel de avance de esta iniciativa específica no se pudo acceder a mayores antecedentes. No obstante, al identificar y analizar las personas responsables de la firma de los protocolos de acuerdo, se puede constatar cambios al más alto nivel, tanto en el Ministerio de Educación, como en la Corporación de la Producción y el Comercio, lo cual puede haber representado modificaciones en las prioridades asignadas a esta iniciativa de parte de los actuales responsables del mismo.

La relevancia de esta iniciativa radica en dos aspectos. En primer término, es una señal que emana de los máximos referentes del Sector Público y

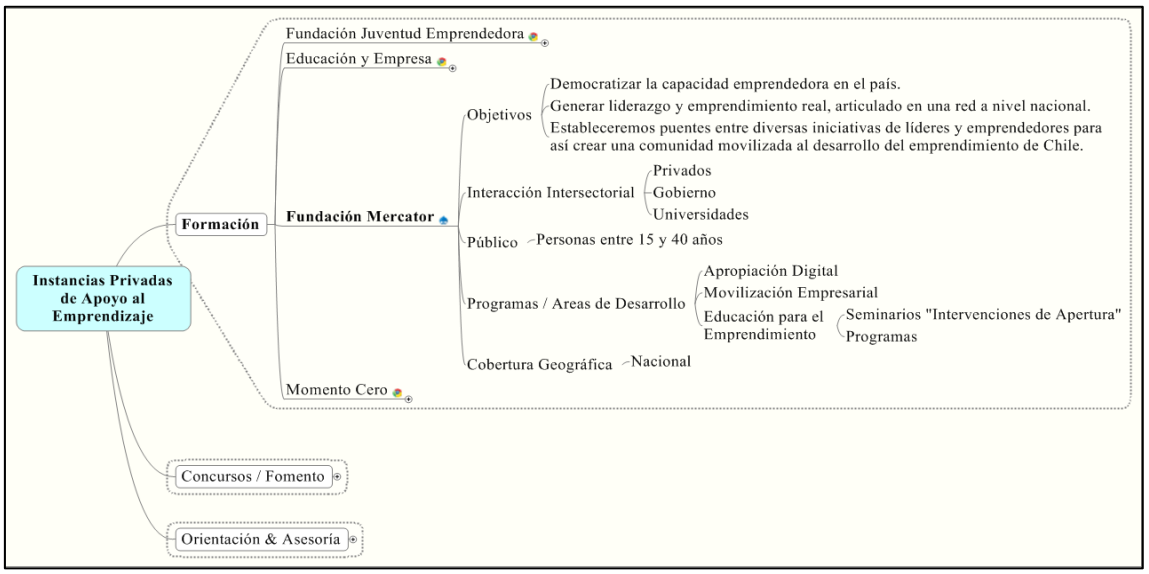
Privado respecto de la relevancia que se debe asignar a la formación emprendedora.

En segundo término, y como consecuencia de lo anterior, se constituye en un espacio de oportunidades para que otros organismos del ámbito educativo, busquen apoyo, asesoría y financiamiento para formular e implementar proyectos que apunten en esta dirección.

iii) Fundación Mercator

La labor que lleva a cabo la Fundación Mercator, es ampliamente conocida en Chile y tiene la particularidad, de estar sustentada por un grupo de intelectuales y profesionales, que ejercen influencia en diferentes ámbitos de acción.

Figura N°1.16 *Formación: Fundación Mercator*



Fuente: Construido en base a información disponible en portal Web http://www.fundacionmercator.cl

El nivel de influencia de sus actividades, se irradia desde su fundador, el Senador Fernando Flores Labra[11] (Ingeniero Civil, Doctor en Filosofía del Lenguaje, Político), el cual además de ser reconocido por su labor política, destaca por su prestigio y productividad intelectual, además puede exhibir una exitosa carrera como empresario y emprendedor.

Los objetivos que persigue esta entidad son de carácter amplio y abarcan a la sociedad en su conjunto. Su accionar tiene como ejes el liderazgo y el emprendizaje como herramientas de transformación social. El segmento de la población a la cual se orienta comprende edades entre los 15 y 40 años.

Dentro de su misión se destaca:

[11] Mayores detalles en www.fernandoflores.cl

- Democratizar la capacidad emprendedora en nuestro país
- Generar liderazgo y emprendimiento real, articulado en una red a nivel nacional.
- Estableceremos puentes entre diversas iniciativas de líderes y emprendedores para así crear una comunidad movilizada al desarrollo del emprendimiento de Chile.

El rol que se le asigna al emprendizaje es clave, situación que queda expresamente de manifiesto en su visión:

> *"En Mercator trabajamos por un Chile mejor, a través del desarrollo integral de sus personas. Tenemos la convicción que en el mundo de hoy necesitamos cultivar nuevas habilidades, sensibilidades y una nueva ética,* ***donde el emprendimiento solidario ocupa un lugar central****. Nuestro horizonte es movilizar a que las personas se vivan su vida de manera apasionada, alegre y comprometida. La innovación y el uso de las nuevas tecnologías toman un papel protagónico. La ética solidaria, integra y democrática guían nuestro actuar de cada día. Estamos convencidos que Chile tiene hoy una oportunidad única para dar un gran salto al desarrollo, y que debe ser llevado a cabo* ***por líderes y emprendedores*** *que inventen junto a otros un futuro innovador, y se comprometan con* ***iniciativas de emprendimiento*** *que den cuerpo y vida a un nuevo Chile"* (Fundación Mercator, 2007)

Al analizar las actividades que ha desarrollado a través del tiempo, es posible advertir una labor que integra una amplia red de instituciones y organismos del sector privado, público y además el mundo académico. (Ver Tabla N°1.18)

Sus áreas de desarrollo son tres:

i. Apropiación digital
ii. Movilización Empresarial
iii. Educación para el Emprendimiento

Tabla N°1.18 *Red de instituciones Fundación Mercator*

Sector Privado	Educación	Sector Público
Empresa Privada	**Universidades Públicas**	**Ministerios**
• Minera Escondida • Supermercados Bryc • Ferrocarriles Afta - Bolivia • Aguas Antofagasta • Skc Rental • Minera Candelaría	• Universidad Arturo Prat • Universidad de Antofagasta • Universidad Federico Santa María	• Educación **Servicios Públicos** • Sercotec

Sector Privado	Educación	Sector Público
• Minera Ojos De Salado **Corporaciones** • Corporación Vivo Positivo • Corporación Opción • Corporación Arica Parinacota **Fundaciones** • Techos para Chile - Hogar de Cristo • Biblioredes • Fundación Futuro • Fundación Minera los Pelambres • Fundación Andrónico Luksic Abaroa • Gulliver.	**Universidades Privadas** • Pontificia Universidad Católica de Chile • Universidad Alberto Hurtado Universidad Central de Chile • Universidad Incap • Universidad Andrés bello • Universidad Diego Portales **Organización Estudiantil** • Federación de estudiantes Universidad de Chile.	• Sence • Registro Civil • Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI) • Injuv **Intendencias** • Rancagua **Municipalidades** • Salamanca • Mejillones • La Pintana • Tierra Amarilla • Copiapó • Caldera

Fuente: Elaboración Propia en base a los antecedentes disponibles en http://www.fundacionmercator.cl

Dentro de la Educación para el emprendizaje, se llevan a cabo actividades que están dirigidas a organizaciones preocupadas por la formación y el aprendizaje de sus miembros, ya sea instituciones educacionales como universidades y colegios o bien comunidades locales y organizadas en torno a un proyecto común, como las municipalidades, asociaciones y grupos de jóvenes, entre otros

En este ámbito se contempla el desarrollo de seminario de apertura y programas de formación:

- **Seminarios de Apertura**: son sesiones de trabajo breves, en las cuales se exponen temas relacionados con el emprendizaje y su propósito fundamental es la sensibilización hacia el tema.

- **Programas**: este tipo de intervenciones cubren un mayor rango de tiempo, normalmente entre 6 y 9 meses y tiene el carácter de diplomado. Es un proceso de enseñanza y reflexión sobre temas de desarrollo en el mundo globalizado.

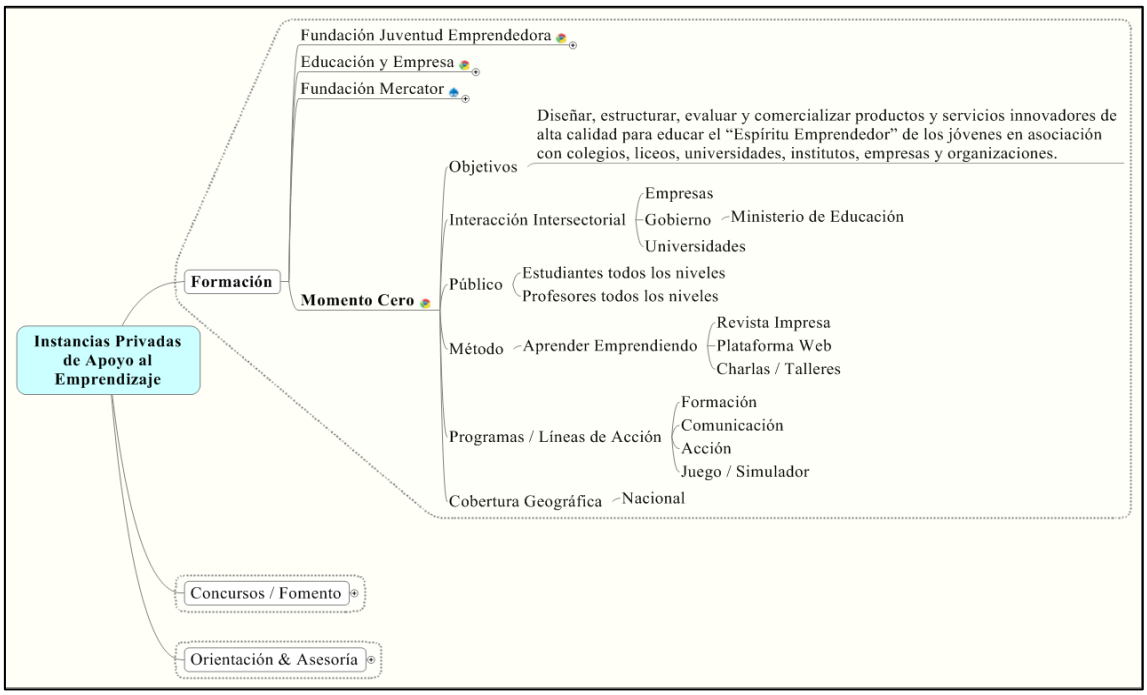
  El resultado esperado es una persona capaz de despertar y desarrollar liderazgo en otras personas, facilitando el trabajo y el aprendizaje.

A través de estos espacios se desarrolla habilidades de comunicación, liderazgo y gestión de proyectos, centrándonos en el desarrollo de competencias prácticas y en la asociación con otros, armando redes y comunidades de aprendizaje.

iv) Momento Cero

El accionar de esta entidad es el que refleja un mayor dinamismo en los últimos años y un mayor alineamiento y articulación con el Sector Público. Además, éste es uno de los casos, que ha convertido la temática emprendedora en un área de oportunidades para desarrollar un negocio con beneficios privados y con una clara orientación social.

Figura N°1.17 *Formación: Momento Cero*



Fuente: Elaboración Propia en base a los antecedentes disponibles en www.momentocero.cl

La organización, está conformada por un equipo interdisciplinario de jóvenes emprendedores y tuvo su génesis a través de un concurso de planes de negocios.

La configuración de sus actividades (Ver Figura N°1.17) se enmarca dentro de las directrices del Ministerio de Educación en el ***Proyecto Educación para el Emprendimiento***, el cual fue descrito en la sección 1.3.5.

La visión que inspira el accionar de esta entidad es: *"Hacer de Chile un país de emprendedores"* (Momento Cero, 2007, pág. 2).

Para ello ha establecido como propósitos:

> "*Diseñar, estructurar, evaluar y comercializar productos y servicios innovadores de alta calidad para educar el "Espíritu Emprendedor" de los jóvenes en asociación con colegios, liceos, universidades, institutos, empresas y organizaciones*" (Momento Cero, 2007, pág. 2).

Al revisar las actividades desarrolladas por esta organización, es posible constatar una clara vinculación y articulación con el Ministerio de Educación, para lograr una "*reingeniería educativa*" (Momento Cero, 2007, pág. 6). Para ello plantea una metodología que denomina "Aprender Emprendiendo". Esta forma de operar, contempla abordar tres líneas de trabajo: i) Formación, ii) Acción y iii) Comunicación. A su vez, cada una de ellas posee medios de operación específicos.

- **La Formación**, se aborda a través de Charla y Talleres Motivacionales.
- **La Acción**, se desarrolla mediante las "Células Escolares Mo0", que son instancias extra programáticas al interior de cada colegio, con los cuales interactúa.
- **La Comunicación**, se lleva a cabo a través de una revista[12] y plataforma web, diseñadas específicamente para tales propósitos.

Un aspecto distintivo de la gestión de esta entidad es la configuración de una potente red de contactos para llevar a cabo cada una de sus actividades.

A modo de ejemplo, los Seminarios de Educación para el Emprendimiento, son organizados de manera conjunta con el Colegio de Ingenieros de Chile, el auspicio contempla a algunas de las empresas más grandes del país y se cuenta con el patrocinio de la red de colegios particulares de Chile. Adicionalmente, en la casi totalidad de las actividades desarrolladas existe una extensa "red de amigos" que incluye otras instancias que a nivel nacional están abordando la temática emprendedora. En este contexto, es destacable la inclusión de universidades públicas y privadas, con sus respectivos centros especializados e incubadoras de negocios.

Es destacable el lanzamiento en el mes de octubre de 2009, de ***El Plan***, un juego de formato tipo "metrópolis" que "*tiene como objetivo desarrollar competencias y habilidades relacionadas al proceso de emprendimiento empresarial, de manera amigable, desafiante y entretenida*" (Momento Cero, 2009), el cual es producto de dos años de trabajo e investigación del equipo responsable de su desarrollo.

[12] Cinco Números al año, 64 páginas, 10.000 ejemplares, Distribución Nacional

De este modo, se puede señalar que Momento Cero, se está posicionando como un actor relevante dentro de la formación y fomento a la actividad emprendedora, constituyéndose en un articulador de la labor que en este ámbito se lleva a cabo por instancias que en el pasado no han exhibido un adecuado nivel de diálogo.

1.4.3.2. Concursos y Fomento

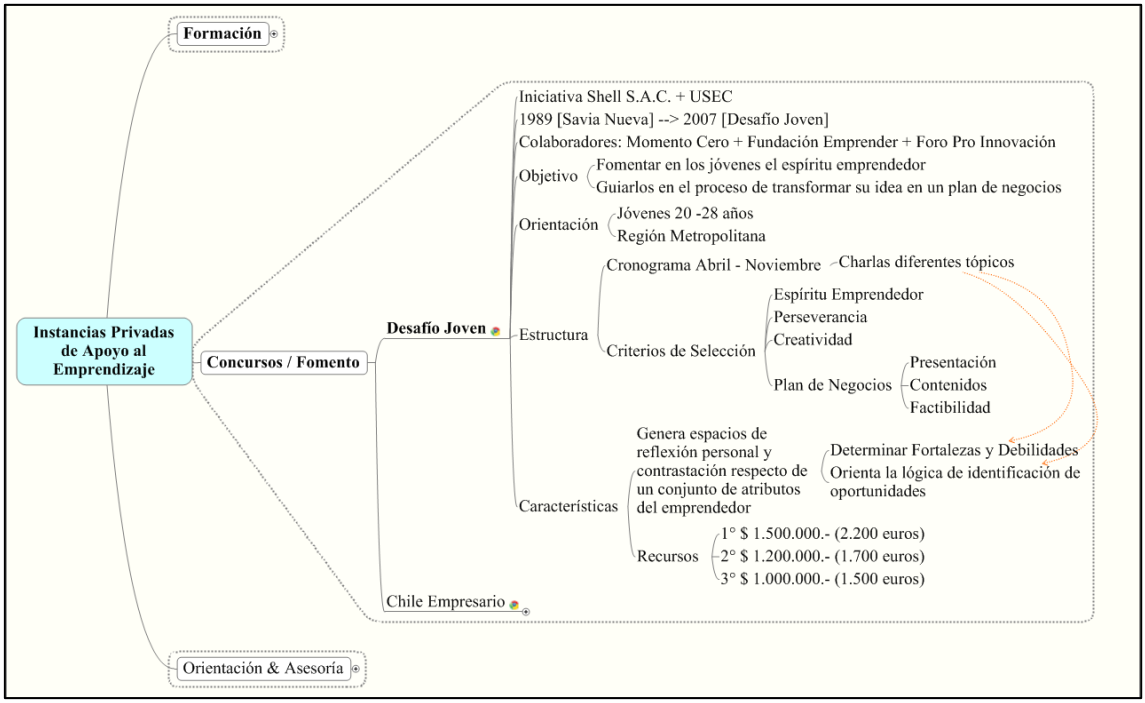
En esta categoría se ha considerado dos iniciativas, las cuales están circunscritas al concurso de planes de negocios bajo diferentes modalidades y con alcance y cobertura particulares. Las instancias relevantes son Desafío Joven y Chile Empresario.

i) Desafío Joven

Esta iniciativa se constituye por primera vez el año 2007, pero es la continuación de un concurso que se denominaba "Savia Nueva", cuyo origen se remonta a 1989. El concurso es organizado por la empresa internacional Shell S.A.C. y la Unión Social de Empresarios Cristianos (USEC) y cuenta con la colaboración de la Fundación Emprender y Momento Cero.

Los objetivos son "*fomentar en los jóvenes el espíritu emprendedor y guiarlos en el proceso de transformar su idea en un plan de negocios*" (Shell Chile S.A.C. e I., 2007).

Figura N°1.18 *Formación: Concursos & Fomento Desafío Joven*



Los atributos más relevantes del certamen (Ver Figura N°1.18) son los siguientes:

- Su orientación es hacia jóvenes de entre 20 y 28 años de la región metropolitana.
- El concurso se inicia con la convocatoria en el mes de abril. Mensualmente se desarrollan charlas referidas a diferentes tópicos relevantes para llevar a cabo el proceso emprendedor. Estas exposiciones además posibilitan una reflexión del participante para que evalúe sus fortalezas y debilidades para llevar a cabo el proceso y además le orientan en la lógica de identificar y aprovechar oportunidades de negocios.
- La selección de los mejores proyectos se realiza en el mes de noviembre y su evaluación considera aspectos tales como: espíritu emprendedor, perseverancia y creatividad del responsable de la idea. En relación al plan de negocios, se califica la presentación, contenidos y factibilidad.
- El joven emprendedor tiene acceso a un asesor profesional, que forma de un equipo de voluntarios que se reclutan para estos fines. Todos ellos poseen una amplia experiencia laboral y han participado en la evaluación de proyectos de diversa índole

A pesar de tener una cobertura geográfica reducida, esta iniciativa resulta relevante desde la perspectiva que acerca la realidad de la empresa al mundo de la educación. Genera espacios de formación y reflexión para el emprendedor y ofrece asistencia a través de equipos de consejeros. Es un esquema que puede ser replicable

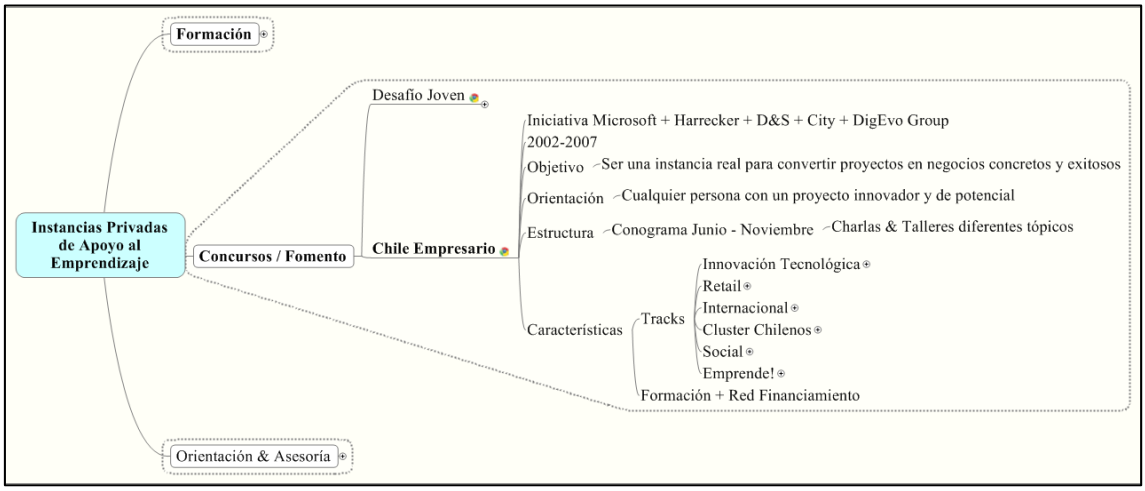
en un contexto regional, ajustándolo a las particularidades y necesidades del entorno específico.

ii) Chile Empresario

Chile Empresario, es un concurso generado y conducido desde el sector empresarial, el cual busca propiciar nuevos emprendizajes en amplio espectro, pero muy particularmente, generar negocios específicos para las empresas que respaldan la iniciativa.

Como se puede apreciar en la Figura N°1.19, su objetivo "*es constituirse en una instancia real para convertir proyectos en negocios concretos y exitosos*". (Chile Empresario, 2007), y no hay más requisitos que tener una buena idea o proyecto de negocio.

Figura N°1.19 *Formación: Concursos & Fomento Chile Empresario*



Al igual que en el caso anterior, existe un período de publicación de bases y convocatoria, para luego pasar a un fase en que se realizan charlas y talleres, que orientan la construcción de un plan de negocios.

El aspecto distintivo de este concurso, radica en las categorías en los cuales se efectúa la convocatoria. En el caso del año 2007, se definieron seis áreas concretas para enmarcar los proyectos:

i. **Innovación Tecnológica**: categoría en la cual tienen cabida proyectos con una clara orientación a desarrollar una tecnología en particular, pero con un enfoque de innovación.
ii. **Retail**: en esta área se percibe la orientación proveniente de las empresas organizadoras, puesto que el objetivo es impulsar intraemprendizajes innovativos dentro de los proveedores habituales

de una importante cadena de supermercados en Chile como es D&S. Así mismo, esta línea se constituye en una invitación a nuevos proveedores a explorar nuevas oportunidades de negocios con esta empresa.

iii. **Internacional:** Este segmento del concurso está dirigido a todo tipo de proyectos que se puedan generar en Chile, con una visión clara de internacionalizarse.

iv. **Cluster chilenos**: en esta categoría se buscar generar nuevos emprendizajes en industrias particulares donde Chile posea ventajas competitivas, en zonas geográficas determinadas y que se constituyan en un polo de desarrollo para el país.

v. **Social**: esta línea de trabajo busca potenciar emprendizajes que se diferencien claramente por su carácter social. Pueden ser con o sin fines de lucro.

vi. **Emprende**!: esta categoría está definida para aquellos proyectos de alto impacto, pero que no quepan en las categorías precedentes.

Es importante destacar en esta instancia de fomento, el acceso que se ofrece a una red financiación para emprendedores, así como también la calidad de equipo de tutores que llevan a cabo la labor de orientación y formación. Todos ellos, son profesionales de vasta experiencia profesional y de manera específica en el ámbito del emprendizaje.

De igual forma, la iniciativa es interesante por el vínculo concreto que genera entre un sector empresarial específico y sus potenciales ofertas de productos y/o servicios. Por otro lado, es significativo el esfuerzo que se hace en apoyar iniciativas de carácter social, lo cual en el caso chileno adquiere especial significancia, dado los altos nivel de desigualdad entre algunos sectores sociales.

1.4.3.3. Orientación y Asesoría

El último grupo de entidades privadas que se ha escogido como relevantes, son aquellas que fomentan y guían el desarrollo del esfuerzo emprendedor, y conforman la categoría Orientación y Asesoría.

Al efectuar una revisión de las opciones que existen en este ámbito, se advierte un elevado número de instituciones que se dedican a esta labor, existiendo entre ellas un alto grado de heterogeneidad. Esta diversidad a la que se ha hecho mención, se refiere a la amplitud en los servicios ofrecidos y el grado de estructuración de los mismos.

Al igual que en el ámbito de la formación, esta área de trabajo se constituye en un espacio de oportunidades de negocios para desarrollar emprendimientos a nivel privado, los cuales van acompañados de servicios con una marcada orientación social.

En este contexto, tres son las organizaciones que serán sujeto de descripción y análisis: i) Chile Emprende, ii) Emprendedor XXI y iii) Universia Emprende

i) Chile Emprende

Este es una agrupación de ciudadanos, que se autodefinen como una instancia que contribuye a la reflexión teórica y práctica del devenir nacional desde la perspectiva global, sobre temas emergentes y de vanguardia que se están constituyendo en ejes centrales del devenir de la política pública nacional.

Está constituido por profesionales y técnicos que reconocen en la globalización, una herramienta tangible para la superación de las desigualdades económicas, financieras, culturales y de todas aquellas que entorpecen la calidad de vida y del desarrollo de las personas.

"*Chilemeprende tiene como finalidad formar una red de alta conectividad entre los intelectuales, los emprendedores, los profesionales y técnicos y los actores políticos para contribuir al debate nacional sobre políticas públicas de alto impacto que se transformen en ejes del desarrollo económico nacional*" (Chile Emprende, 2007).

Siguiendo estos lineamientos, y teniendo presente que el vínculo de comunicación con su público es su portal web, es posible advertir que esta institución posee dos grandes áreas de acción (Ver Figura N°1.20). En primer término, desde la perspectiva empresarial, encontramos sus áreas de negocios, que están constituidas por servicios de consultoría, capacitación y asesoría, los cuales son ofertados a los emprendedores. En segundo lugar, se identifica un conjunto de servicios dirigidos de manera específica a orientar los esfuerzos emprendedores, siendo la mayoría de ellos de carácter gratuito.

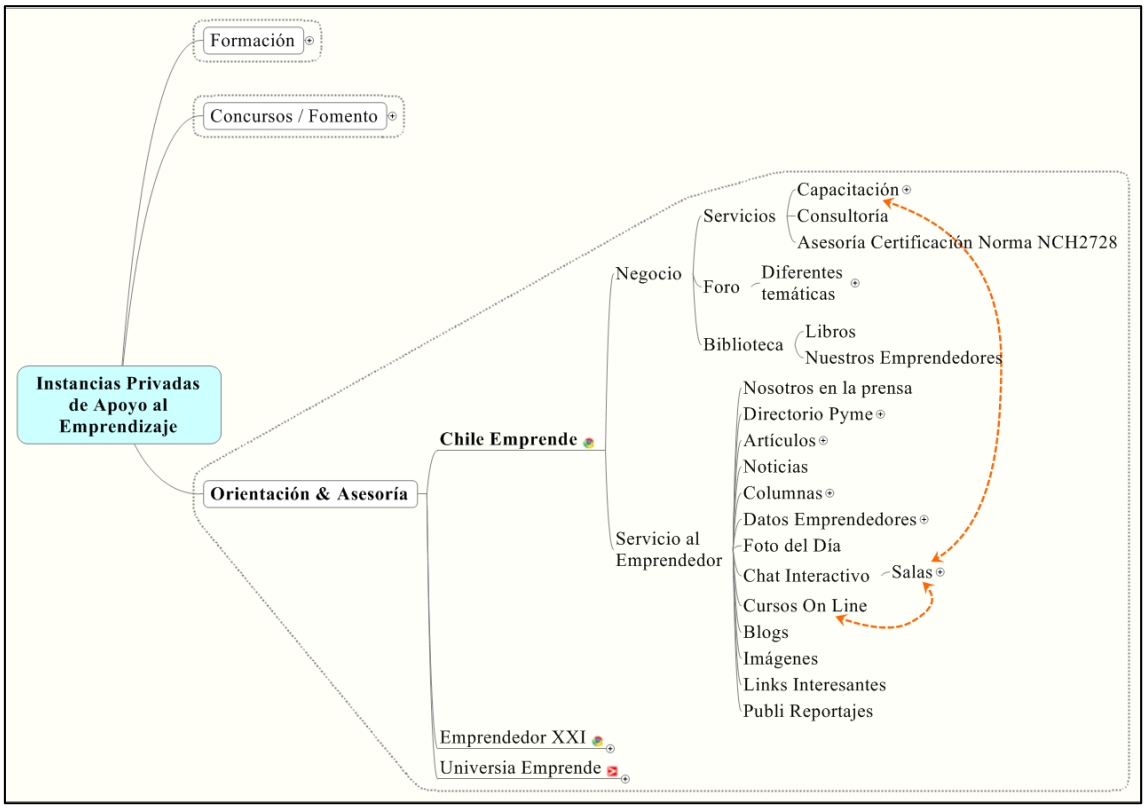
- **Área de Negocios:** Como su nombre lo indica, en esta área se aloja el componente empresarial de este organismo. Y al igual que todo negocio las actividades que en él se desarrollan buscan generar retornos y beneficios para sus dueños. Dentro de este segmento de actividad, es posible advertir tres componentes:

  i. Servicios: dentro de los cuales se encuentra la capacitación, consultoría y asesoría. Para acceder a estos servicios se debe pagar las tarifas establecidas por la empresa.

  ii. Foro: espacio para efectuar consultas de diversa índole, las cuales son respondidas por la empresa.

iii. Biblioteca: se ofrece información de libros relevantes para el desarrollo del emprendizaje y testimonios de emprendedores que han sido apoyados por esta entidad.

Figura N°1.20: *Orientación y Asesoría: Chile Emprende*



- **Área Servicios al Emprendedor:** este el componente público y social de la labor llevada a cabo por esta entidad. Su estructura (Ver Figura N°20), está muy influida por la labor informativa y proporciona datos de interés y utilidad para los emprendedores. Los aspectos contenidos son:

i. Nosotros en la prensa: es una sección que destaca las contribuciones realizadas por chileemprende y que han sido publicadas en algún medio periodístico de circulación nacional.
ii. Directorio Pyme: este es un espacio de difusión para aquellos emprendedores que desean dar a conocer su empresa a través de los canales que posee chilemprende.
iii. Artículos: esta sección reúne artículos de relevancia para ser considerados en el proceso de identificación de oportunidades de negocios.
iv. Noticias: en esta sección se compilan y resumen noticias de diversos medios y que potencialmente pueden ayudar a perfilar oportunidades

de negocios o bien se constituyen en posibilidades para mejorar la gestión de las empresas en funcionamiento.

v. Columnas: Esta área es similar a las dos anteriores, pero la información que en ella se publica guarda mayor relación con las fases iniciales del proceso emprendedor.
vi. Datos Emprendedores: En esta sección se incluyen datos de utilidad para llevar a cabo alguna fase del proceso emprendedor.
vii. Foto del día: al igual que varios de los puntos que conforman este apartado, esta sección reitera la necesidad de mantenerse bien informado, como un aspecto distintivo del emprendedor. Para ello se vale de imágenes referidas a sucesos de interés nacional y/o internacional, de manera que el emprendedor pueda establecer vínculos y relaciones entre acontecimientos que a primera vista puedan resultar aislados.
viii. Chat interactivo: Este chat posee diferentes "salas", las cuales están vinculadas con los cursos que se ofrecen a través de los servicios de capacitación.
ix. Cursos On-Line: en esta sección se incorporan los diferentes cursos que ofrece la institución. Para poder acceder a su contenido es necesario inscribirse y cancelar los dineros respectivos por concepto de curso y matricula.
x. Blogs: a través de esta sección se ofrecen accesos rápidos a blogs que esta organización considera relevantes para los emprendedores.
xi. Imágenes: se presentan imágenes de las diversas actividades desarrolladas por chilemprende, tanto en el ámbito de la capacitación, como en asesorías.
xii. Links Interesantes: incluye un listado de entidades nacionales e internacionales que potencialmente pueden ser de utilidad para un sujeto que desea llevar a cabo esfuerzos emprendedores.
xiii. Publi reportajes: este es un espacio de difusión para los emprendedores que han hecho uso de los servicios de chilemprende y se constituye en una alternativa de promoción y acercamiento comercial.

En síntesis, esta organización es un ejemplo de cómo el apoyo y fomento al emprendizaje, se puede constituir en un área de negocios, particularmente configurando una oferta de servicios en el área de capacitación y asesoría.

Como una manera de captar potenciales clientes, la organización ofrece un conjunto de servicios "gratuitos" mediante los cuales informa y orienta a los emprendedores. Paralelamente va posicionando su imagen y servicio, de manera de constituirse en un pilar en el desarrollo de nuevas iniciativas emprendedoras.

Las posibilidades de información y orientación que proporciona esta entidad, se incrementan en la medida que el individuo se registra como usuario. A través de este procedimiento, chileemprende proporciona un servicio de correos electrónicos y mensajes, a través del cual mantiene informado a sus usuarios de eventos, noticias, servicios que pueden ser de interés para los emprendedores.

ii) Emprendedor XXI (Chile)

Esta es una iniciativa surgida en España, bajo las directrices de la Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona (La Caixa). Este programa nace para impulsar y apoyar el espíritu emprendedor y la creación de empresas innovadoras en España y se ha trasferido a país latinoamericanos como Argentina y Chile.

Los propósitos que persigue este programa se circunscriben a la labor de informar, formar, financiar y acompañar los esfuerzos emprendedores en las zonas de cobertura. De manera más precisa, estos objetivos se detallan de la siguiente manera:

- ***Informar****: fomentar la cultura emprendedora proporcionando información de interés a través del Portal EmprendedorXXI y de jornadas informativas.*
- ***Formar****: acercar la creación de empresas al mundo universitario a través del programa EmprendedorXXI – Formación.*
- ***Financiar/acompañar****: apoyar directamente a los emprendedores innovadores mediante diferentes herramientas de financiación así como asesoramiento y acompañamiento en las primeras etapas de creación de la empresa* (La Caixa, 2006).

En este contexto, la labor de este programa está dirigida a diferentes instancias relacionadas con el proceso emprendedor:

- Instituciones y organismos interesados en fomentar la creación de empresas y el espíritu emprendedor.
- Agentes implicados en la creación y / o gestión de empresas innovadoras.
- Inversores que financien proyectos empresariales innovadores.
- Emprendedores que quieran desarrollar un proyecto empresarial innovador.

Todos estos recursos intentan fomentar la cultura emprendedora, proporcionando información de interés para la comunidad emprendedora e innovadora a través del Portal Emprendedor XXI.

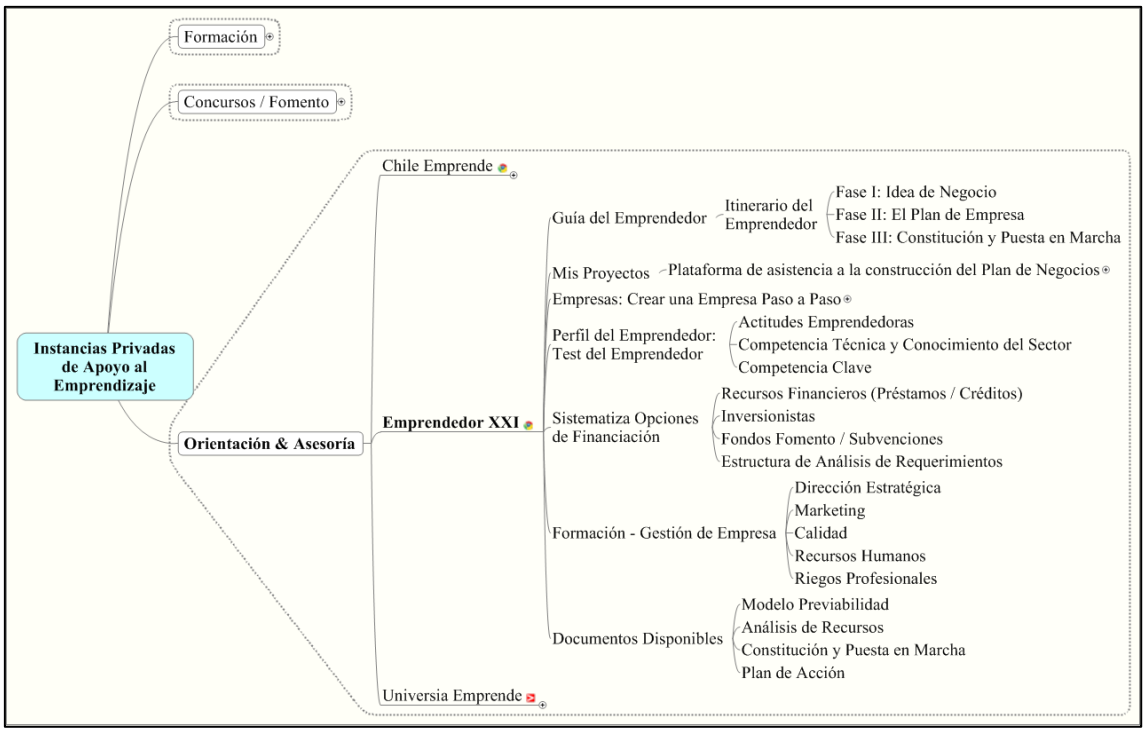
Los principales atributos que hacen destacable esta iniciativa, están relacionados con el grado de estructuración de sus contenidos y el nivel de adecuación de sus prestaciones a las características del usuario. De este modo, logra configurar una oferta de contenidos de manera muy precisa y funcional a los requerimientos de las diferentes etapas del proceso emprendedor.

La vía para lograr un mayor calce o personalización entre las necesidades del usuario y los servicios ofrecidos, se logra a través del proceso de registro como usuario. En este proceso, es preciso ingresar una serie de antecedentes y características personales que posibilitan un acceso dirigido hacia los aspectos distintivos de cada perfil, haciendo más expedito y eficiente la búsqueda de información para el usuario.

Adicionalmente, incluso sin necesidad de registro, la oferta de servicios, está estructura con una lógica muy clara, que responde a los diferentes requerimientos de cada fase del proceso emprendedor, lo cual facilita el proceso de orientación y búsqueda para los usuarios (Ver Figura N°1.21).

De igual forma, se proporcionan herramientas para llevar a cabo una autoevaluación de las capacidades emprendedoras. Tanto a nivel de actitudes, competencias técnicas, conocimiento del sector y competencias claves para el éxito empresarial.

Figura N°1.21 *Orientación y Asesoría: Chile Emprendedor XXI Chile*



Las secciones que conforman el sitio son las siguientes:

i. Guía del emprendedor: ofrece orientaciones específicas en función de la fase del proceso emprendedor en que se encuentre el usuario. Además, lo hace en términos claros y simples.
ii. Mis proyectos: Esta sección es una plataforma que ofrece asistencia para la construcción de un plan de negocios.
iii. Empresas: Crea una Empresa Paso a Paso: En esta sección se identifican 10 pasos para llevar a cabo una empresa. En cada uno de ellos, el portal indica (a través de un hipervínculo) el organismo y procedimiento a través del cual debe llevarse a cabo.
iv. Perfil del Emprendedor: Se presentan herramientas de autoevaluación para determinar fortalezas y debilidades en el perfil emprendedor. Se cubren aspectos relacionados con las actitudes del emprendedor, sus competencias técnicas y conocimiento del sector empresarial en que se desea emprender y las competencias claves para conseguir éxito.
v. Sistematiza opciones de Financiación: se proporciona información de las diferentes alternativas a las cuales puede recurrir el emprendedor para solventar las necesidades financieras de su iniciativa.
vi. Formación – Gestión de Empresas: esta sección está destinada a cubrir las necesidades de formación que posea el emprendedor. Cubre áreas como la dirección estratégica, marketing, calidad, recursos humanos y riesgos profesionales. En cada ámbito se proporcionan los conceptos fundamentales que el emprendedor debe manejar para posibilitar una adecuada gestión de su empresa.
vii. Documentos Disponibles: el usuario puede acceder a una serie de recursos de alta utilidad para evaluar y dimensionar las reales posibilidades de éxito de su iniciativa y llevar a cabo de manera más fluida las fases del proceso emprendedor.

En síntesis, el portal, denota un alto grado de coherencia entre los objetivos propuestos y la forma en que se seleccionan, diseñan y estructuran los contenidos. Además, la posibilidad de personalizar el servicio, se constituye en un valor agregado que permite al usuario maximizar el uso de los recursos disponibles. Adicionalmente, permite a Emprendedor XXI, generar una red de usuarios contactados por reales necesidades e inquietudes, lo cual genera oportunidades de mejoramiento globales para el sistema.

Finalmente, es pertinente destacar las posibilidades de articulación que genera el portal entre el mundo de los emprendedores, los inversionistas, expertos y académicos del ámbito universitario.

iii) Universia Emprende

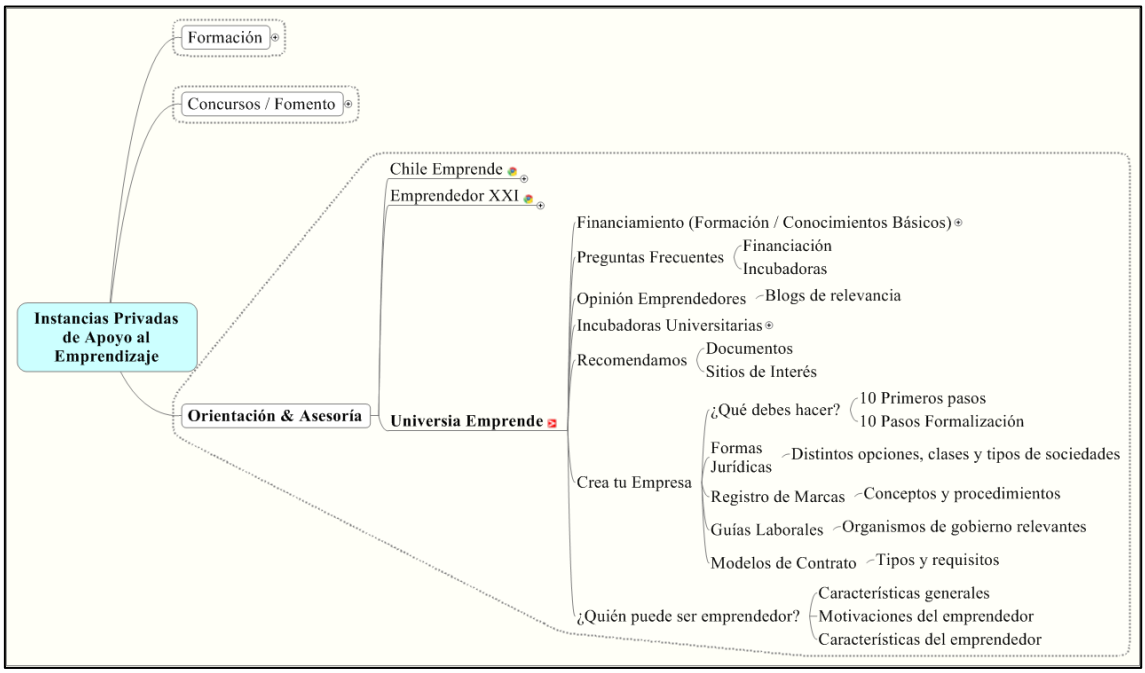
Las razones para la inclusión de Universia en este segmento, se vinculan con la opción preferente que evidencia hacia el sector de los jóvenes estudiantes emprendedores y por constituirse en un espacio efectivo de interacción entre el mundo privado, la educación universitaria y el emprendizaje.

Universia es una organización creada bajo el mecenazgo del Grupo Santander y que ha constituido una red universitaria, que a julio del año 2007 estaba conformada por 1.056 universidades, con presencia en 11 países iberoamericanos. A través de esta red se promueve la información, los servicios y cooperación inter universitaria y la colaboración entre las universidades y el sector empresarial.

La vinculación entre esta organización y el emprendizaje es muy directa y queda de manifiesto desde su slogan "Universia, red de universidades, red de oportunidades".

Al remitirse a la estructura bajo la cual presenta los contenidos referidos al emprendizaje (Ver Figura N°1.22), es posible advertir que la labor de información y orientación se complementa con aspectos formativos básicos, los cuales posibilitan una mejor comprensión de la dinámica del proceso emprendedor y a su vez permiten evaluar las posibilidades personales de llevar a cabo un proceso de tal naturaleza.

Figura N°1.22 *Orientación y Asesoría: Universia Emprende*



La estructura de contenidos que se configura para informar, orientar y formar contiene los siguientes elementos:

i. **Financiamiento**: esta sección proporciona los conceptos básicos referidos a las diferentes opciones de financiación a las que puede recurrir un emprendedor en las fases iniciales del proceso.
ii. **Preguntas frecuentes**: las interrogantes que conforman este apartado abordan aspectos que vinculación financiación con las incubadoras de empresas.
iii. **Opinión Emprendedores**: esta sección genera una serie de vínculos hacia blogs que pueden orientar la reflexión y la acción de los emprendedores.
iv. **Incubadoras Universitarias**: este punto es una prolongación de los temas i) y ii). Su finalidad es clarificar el concepto, tipología, rol y funciones de las incubadoras en los procesos emprendedores.
v. **Recomendamos**: a través de esta sección se presenta un conjunto de documentos y links que pueden ser de interés para los emprendedores en la búsqueda de oportunidades de negocios, así como también para identificar aspectos a mejorar dentro de la gestión de su empresa.
vi. **Crea tu Empresa**: en este apartado, se presentan orientaciones y aspectos operativos concretos, respecto de los pasos a seguir en la materialización del esfuerzo emprendedor. En primer término se analizan 10 aspectos referidos a la transición desde las ideas a la configuración de una negocio concreto. Seguidamente 10 pasos necesarios para la formalización de la nueva empresa.
   Un aspecto relevante en esta sección, es que además de orientar el accionar del emprendedor en esta fase del proceso, se complementa con temas formativos que permiten adoptar mejores decisiones en la fase de constitución de la empresa.
   Los consejos además señalan claramente los organismos públicos relevantes en el proceso y la forma en que se debe tomar contacto.
vii. **Quién puede ser emprendedor**: esta sección, además de presentar las principales características y motivaciones del emprendedor, se constituye en una invitación y estímulo para que los jóvenes decidan acometer desafíos emprendedores, explicitando los beneficios que la actividad reporta y señalando que es una opción que todos pueden asumir en algún momento de la vida.

En síntesis, se puede advertir una mayor orientación a los temas relacionados con financiación de proyectos emprendedores, pero sobre todas las cosas a posicionar el emprendizaje como un camino viable para los jóvenes profesionales universitarios.

1.4.4. Síntesis de la Valoración del Emprendizaje por el Sector Privado

El planteamiento de los representantes del sector privado, valora enfáticamente la actividad emprendedora y le asigna un rol determinante respecto de los procesos de crecimiento y desarrollo del país. Así mismo, destaca dentro de sus postulados, el reconocimiento de la urgente necesidad de vinculación e interacción entre el sector privado y público, particularmente aunando sus esfuerzos en el ámbito educativo.

Al momento de evaluar la gestión gubernamental a favor del fomento y desarrollo de la actividad emprendedora, se reconoce la voluntad política, pero del mismo modo se identifican diversas áreas deficitarias en la gestión y grado de modernización del aparato estatal, lo que atenta contra la efectividad de los esfuerzos emprendedores.

Un ámbito donde el sector privado juega un rol determinante, es el caso de la financiación de los esfuerzos emprendedores. En este contexto, se constata una oferta muy estandarizada, orientada preferentemente hacia la empresa en funcionamiento, existiendo carencia de productos y servicios de asesoría especializada para los nuevos emprendedores y que además se impliquen y comprometan con evaluación, acompañamiento y seguimiento de mediano y largo plazo.

Al efectuar un análisis comparativo con el sector de la banca española, surgen una serie de iniciativas interesantes, que puede constituirse en referentes a ser imitadas y replicadas en contexto nacional.

Otro ámbito en que se puede destacar la labor del sector privado es instancias de apoyo y asesoramiento a los emprendedores. En dicho ámbito se reconoce la existencia de un gran número de entidades que trabajan seria y sistemáticamente en su labor de asistencia y apoyo, así como otras que más sólo aprovechan las oportunidades de mercado que representa dicha actividad.

1.5. Emprendizaje en la Universidad Católica del Norte

Habiéndose abordado distintos aspectos para establecer el grado de valoración de la actividad emprendedora en el contexto chileno, esta sección intenta describir el ámbito específico en el cual se lleva a cabo la fase empírica de esta tesis doctoral. De este modo se presentan antecedentes generales referidos a la forma en que Universidad Católica del Norte, (Antofagasta, Chile) y particularmente su Facultad de Economía y Administración han abordado la temática emprendedora dentro de la formación.

La Universidad Católica del Norte es una institución de Educación Superior fundada en 1956 por iniciativa de la Compañía de Jesús y gracias a la visión y aporte de la señora Berta González de Astorga, benefactora de la institución (Universidad Católica del Norte, 2005).

Se puede señalar que su carácter pionero y su rol como agente de cambio en el norte de Chile hacen que el emprendizaje sea un aspecto familiar para ella y que desde sus orígenes, los fundadores intentaron transmitir y consolidar en los valores y cultura de la institución.

No obstante la aspiración de constituirse en una organización promotora del emprendizaje no ha sido una meta de fácil consecución, sino que ha representado un desafío en diferentes momentos del tiempo y que ha sido recogida con distintos matices y grados de intensidad a nivel general y en cada una de las unidades académicas en particular.

1.5.1. Nivel Institucional: Plan de Desarrollo Corporativo

Dentro del actual Plan de Desarrollo Corporativo, existen diversos aspectos que hacen relación expresa con el emprendizaje, así como otros que implícitamente orientan el accionar de la institución en dicha dirección.

En primer término se puede mencionar el caso de la visión institucional, la cual señala:

> *"La visión de la Universidad Católica del Norte es "Ser reconocida como una universidad católica, de vanguardia, responsable socialmente". En el contexto de esta visión, esto significa que la UCN debería:*
>
> - *Estar en el grupo de universidades de avanzada del Sistema Nacional de Educación Superior, constituyéndose en un agente de cambio y un referente a nivel nacional e internacional.*

- *Formar personas íntegras, innovadoras y emprendedoras, comprometidas con valores y que conciban su profesión desde una perspectiva solidaria y de servicio.*
- *Ser una comunidad de aprendizaje, de creación y transmisión de conocimientos, articulando vínculos entre estudiantes, académicos, y funcionarios, mediante políticas y prácticas que permitan el desarrollo de las personas.*
- *Proveer currículos transversales que asuman con visión universal la realidad del país y respondan originalmente al desafío de educar para la ciudadanía y la participación activa en la sociedad."* (Universidad Católica del Norte, 2003, pág. 11)

De estos planteamientos, se han subrayado algunos conceptos vinculados de manera directa o indirecta con el emprendizaje, y a través de ellos es posible advertir una posición activa, innovadora, dinámica, proactiva frente al entorno, que intenta articular y desarrollar atributos deseables en una organización de aprendizaje. En síntesis, es una institución que aspira a constituirse en una organización emprendedora y transmitir dicho atributo a sus miembros.

1.5.1.1. Actitudes y Plan de Desarrollo

Pasando a analizar aspectos más operativos, en el Plan de Desarrollo se hace expresa mención a las actitudes que son necesarias cultivar dentro de la comunidad universitaria para poder alcanzar los propósitos formulados en el plan (Ver Tabla N°1.19).

Tabla N°1.19 *Actitudes hacia el trabajo en la UCN según PDC 2004-2008*

Actitud	Descripción
Competencia	Es el esfuerzo personal e institucional por desarrollar capacidades que nos habiliten para el ejercicio de nuestro trabajo con altos niveles de excelencia y eficiencia
Corresponsabilidad	Consiste en la expresión del sentido de pertenencia a la universidad, asumiendo en forma personal el destino institucional que se construye mediante las planificaciones de largo aliento y en el trabajo diario
Creatividad	Es la capacidad de inventar y producir realidades y modos de trabajo nuevos.
Eficiencia	Es el esfuerzo por hacer el trabajo con máximos niveles de rendimiento y calidad, procurando un uso racional de los medios puestos a disposición de las personas y las unidades para el cumplimiento de sus compromisos de trabajo.
Emprendimiento	Es la iniciativa que permite dar inicio a acciones nuevas con espíritu decidido.
Flexibilidad	Consiste en la capacidad de las personas para discernir, ante los requerimientos que imponen los tiempos, las necesidades de adaptación y de mejoramiento de ellas mismas, de sus unidades de trabajo y de la institución como un todo.

Fuente: (Universidad Católica del Norte, 2003, pág. 13)

Dentro de estas actitudes, se incluye el emprendizaje (emprendimiento) y el resto de ellas son muy funcionales al desarrollo de la actividad emprendedora, concebida bajo una perspectiva amplia.

1.5.1.2. Objetivos Estratégicos

Siguiendo con el análisis del nivel institucional e intentando profundizar en el grado de operacionalización de los planteamientos, se llega a nivel de los objetivos estratégicos.

Dentro de los cinco objetivos estratégicos que conforman el Plan de Desarrollo Corporativo, el primero dice relación con el Proyecto Educativo Institucional y dentro de sus líneas de acción, la 1.2 hace mención expresa a la temática emprendedora. Así mismo, el cuarto objetivo estratégico pretende vincular a la institución con la comunidad como un actor influyente en el entorno, requisito fundamental para constituirse en una organización de aprendizaje.

El documento específicamente señala:

> *"Objetivo Estratégico Nº 1: Desarrollar y posicionar un Proyecto Educativo distintivo de la UCN*
>
> *1.2. Desarrollar e implementar un perfil de egreso, en el marco del humanismo cristiano, que considere las exigencias de competencias tales como innovación, emprendimiento, creatividad, ejercicio del liderazgo, trabajo en equipo, uso de tecnologías de información, que requiere el desarrollo del país.*
>
> *Objetivo Estratégico Nº 4: Vincular a la UCN con su entorno, como un actor influyente en el desarrollo del bienestar de las personas y de la sociedad"* (Universidad Católica del Norte, 2003, pág. 15 y 23).

En síntesis se puede constatar un interés institucional en posicionar la temática emprendedora a nivel general al interior de la organización y de manera específica en los perfiles de egreso, no obstante en este último punto el nivel de avance es más bien de diseño y no existe directrices precisas desde el nivel central para su implementación curricular, sino que cada unidad académica ha establecido vías específicas para abordar el tema.

Este último aspecto, es una situación que contempla el plan de mejoramiento del informe de acreditación institucional, como una respuesta a la falta de seguimiento, control y evaluación de determinados planes y programas de acción vigentes (Universidad Católica del Norte, 2005).

1.5.2. Nivel Institucional: Proyecto Educativo

El proyecto Educativo Institucional, se entiende como el marco conceptual que orienta y da un sentido a la formación de los estudiantes que conforman la institución y surge de un análisis de la realidad tanto interna y externa que enfrenta la institución.

1.5.2.1. Pilares Articuladores del Proyecto Educativo

El Proyecto Educativo de la UCN se articula en base a cinco ejes fundamentales:

i. Una educación en valores para la formación de un carácter ético.
ii. Un enfoque educativo centrado en el aprendizaje.
iii. Una formación basada en competencias.
iv. Una articulación educativa para la internacionalización.
v. Una práctica habitual de incorporación de Tic a la formación (Universidad Católica del Norte, 2005).

Bajo las directrices del Proyecto Educativo la figura del estudiante se sitúa en el centro del proceso formativo, adoptando un rol activo, investigador, creativo, colaborativo y personal; con un carácter reflexivo, crítico, autónomo y responsable (Universidad Católica del Norte, 2005, pág. 16).

A los docentes se les atribuye un rol mediador y facilitador de los aprendizajes y en general todos los recursos docentes están en función y a disposición de los aprendizajes los estudiantes.

Estos planteamientos son muy coherentes con los lineamientos teóricos analizados en la formación emprendedora (Capitulo 2), no obstante, sería interesante poder constatar en qué grado están internalizados en la comunidad educativa de manera de constituirse en una práctica real y no ser sólo una aspiración.

Ahora bien, desde el punto de vista conceptual el planteamiento es funcional y coherente con las bases teóricas de la formación emprendedora y por tanto, se puede señalar que existen las bases adecuadas para su desarrollo.

1.5.2.2. Perfil de Egreso Genérico

Siguiendo en el intento de profundizar y operacionalizar los esfuerzos de llevar a cabo la formación emprendedora a nivel institucional, es pertinente mencionar que dentro del Proyecto Educativo Institucional, se ha desarrollado un perfil de egreso genérico para los estudiantes de la institución. En dicho perfil se reconocen tres

dominios de competencias: valóricas, académicas y globales. Y dentro de cada dominio un conjunto de competencias con sus respectivas definiciones y niveles de logro.

Dentro del dominio de las competencias globales tiene cabida el emprendizaje y una serie de atributos que son funcionales a la actividad emprendedora en general.

En la Tabla N°1.20, exponen cada una de las competencias que conforman cada dominio de competencias.

Tabla N°1.20 *Competencias Genéricas de Egreso Estudiante UCN*

Competencias Valóricas	Competencias Académicas	Competencias Globales
Respeto por la dignidad de la persona	Capacidad de Autoaprendizaje	Comunicación
Responsabilidad Social	Resolución de Problemas	Trabajo en Equipo
Actitud de Servicio	Pensamiento Sistémico	Creatividad
		Emprendimiento
		Liderazgo
		Habilidades de Infoalfabetización
		Uso de herramientas tecnológicas en la resolución de problemas
		Manejo del idioma inglés
		Compromiso con el desarrollo sustentable
		Conciencia global
		Responsabilidad Profesional

Fuente: Proyecto Educativo Universidad Católica del Norte, Parte II, Competencias Genéricas (2006)

En este contexto, la definición de emprendimiento que se utiliza es la siguiente:

> *"Emprendimiento: Advertir oportunidades de crecimiento y desarrollo, tanto organizacional como social, que permitan movilizar recursos desde una zona de baja productividad a una mayor, siendo capaz de responder con acciones que permiten transformar dichas oportunidades en realidades a partir de ideas viables.*
>
> *Indicadores de Logro:*
>
> - *Detecta oportunidades de crecimiento y desarrollo a nivel organizacional e intraorganizacional.*
> - *Diseña y desarrolla planes de crecimiento organizacional, y de negocios, siguiendo lineamientos estratégicos.*
> - *Toma decisiones estratégicas y define objetivos para posicionar la propia empresa o su unidad de trabajo y genera planes de acción que apunten a lograrlos.*
> - *Muestra una actitud de confianza en sí mismo"* (Universidad Católica del Norte, 2006, pág. 8).

De la definición propuesta se puede advertir una concepción amplia e inclusiva del emprendizaje, lo que posibilita una visión empresarial, social e intraorganizacional

del fenómeno, lo cual es un aspecto valioso y representa un gran avance en las definiciones institucionales a este respecto.

Además este hecho permite una aproximación desde las diversas disciplinas que imparte la institución y un trabajo inter y multidisciplinario entre unidades académicas.

En síntesis, a nivel institucional existen condiciones favorables para el desarrollo de la formación emprendedora, dado que éste es un atributo que se espera desarrollar de manera genérica en los estudiantes de la UCN y la temática se constituye por tanto en una prioridad dentro de su plan de desarrollo corporativo.

En este contexto, se dispone de una definición amplia e inclusiva del concepto y propuesta de cómo medir el logro de la competencia.

Ahora bien, no se dispone de directrices centrales de la forma en que se debe abordar el trabajo formativo de la competencia, lo cual puede ser visto como una oportunidad por las unidades académicas en el sentido de disponer de mayor autonomía y libertad para aproximarse desde la especificidad de cada profesión a la temática. No obstante, eso tiene un riesgo potencial, y es que existan tantos planes y/o programas de formación emprendedora como carreras (titulaciones) existan, lo cual implicarían un cierto grado de ineficiencia en el uso de los recursos, en la medida que se puedan estar desaprovechando sinergias y economías de escala. Por tanto, es importante intentar establecer puentes y puntos de contacto y comunicación entre aquellas unidades con mayor interés en la temática para llevar a cabo una labor más eficiente y eficaz a nivel organizacional.

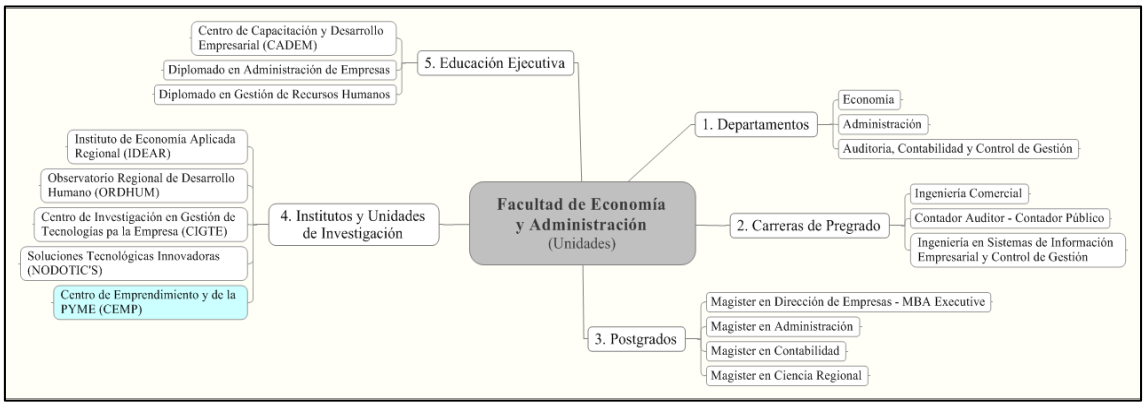
1.5.3. Nivel Facultad de Economía y Administración

Pasando a analizar el tema en la Facultad en que se ha llevado a cabo la investigación de esta tesis, en primer término se hará una descripción de las unidades que conforman esta unidad académica.

1.5.3.1. Descripción General

Tal como se puede apreciar en la Figura N°1.23, la Facultad de Economía y Administración de la Universidad Católica del Norte, está constituida por tres departamentos (Economía, Administración y Auditoría, Contabilidad y Control de Gestión), que cuentan con una planta de 27 académicos jornada completa que desarrollan labores de docencia, investigación y extensión.

Figura N°1.23 *Unidades Facultad de Economía y Administración UCN*



Fuente: Sitio Web Facultad de Economía y Administración (2008)

En el ámbito de la formación se imparten tres carreras de pregrado (Ingeniería Comercial, Contador Auditor-Contador Público e Ingeniería en Sistemas de Información Empresarial y Control de Gestión) y cuatro programas de magister (Dirección de Empresas, Administración, Contabilidad, Ciencia Regional), lo que implica que la matricula total de la Facultad fluctúa alrededor de los 900 estudiantes.

La actividad investigativa se lleva a cabo a través de institutos o centros específicos dedicados a áreas y temáticas particulares. En este contexto, es pertinente destacar el Centro de Emprendimiento y de la PYME (CEMP), el cual será analizado con mayor detalle en la sección siguiente, dada la expresa vinculación con la temática emprendedora.

Las labores de extensión, capacitación y asistencia técnica se llevan a cabo a través del Centro de Capacitación y Desarrollo Empresarial (CADEM), y además se cuenta con programas de diplomado en administración de Empresas y Gestión de Recursos Humanos.

Resumiendo se puede señalar que la unidad académica reúne diferentes instancias que tienen propósitos comunes y cuyo ámbito de estudio se circunscribe a la actividad económico-social-organizacional, espacio en el cual el fenómeno emprendedor puede emerger de manera natural y amplia.

La unidad dispone de los recursos para llevar a cabo una labor investigativa, formativa y de extensión respecto de la temática emprendedora. No obstante, y aunque resulte natural, es pertinente señalar, que en su aproximación al tema se aprecia una vertiente más tradicional, vinculada a la creación de empresas.

1.5.3.2. Centro de Emprendimiento y de la Pyme (CEMP)

Este centro fue creado en agosto del año 2007, y sus propósitos fundamentales se resumen en la Tabla N°1.21.

Tabla N°1.21 *Propósitos Fundamentales CEMP*

Tipo de Plan	Descripción
Visión	Convertir a la UCN en un referente en Chile en la educación y la investigación y estudios aplicados en el área del emprendimiento y el desarrollo de la Pyme y contribuir con ello tanto a la vinculación de la universidad con el medio como al desarrollo regional de manera responsable socialmente.
Misión	Ser un centro de investigación, docencia y vinculación con el medio que genere y difunda conocimiento científico sobre el emprendimiento y sobre las Pymes regionales, útil para promover la capacidad emprendedora en la región de Antofagasta y para diseñar políticas eficientes de desarrollo regional.
Propósitos	1. Formar profesionales con capacidad emprendedora a partir del diseño y aplicación de un currículo que incorpore el emprendimiento como una competencia básica de los estudiantes de la FACEA y la UCN. 2. Contribuir a la acreditación de los académicos de la universidad en la enseñanza del emprendimiento. 3. Realizar investigación aplicada en el ámbito del emprendimiento, la dinámica de la Pyme y sus relaciones con el desarrollo regional, que conduzca a la adjudicación de proyectos y a publicaciones indexadas especializadas. 4. Establecer redes de cooperación con otros centros de investigación nacionales e internacionales especializados en los estudios sobre emprendimiento y la Pyme. 5. Difundir resultados de investigación en la comunidad científica a través de congresos nacionales e internacionales y publicaciones. 6. Difundir resultados de investigación entre los actores regionales con el fin de contribuir a iniciativas públicas o privadas de desarrollo de capacidad emprendedora, creación de empresas y desarrollo de las Pymes 7. Contribuir a la formación de un ecosistema emprendedor, en el que la universidad represente un papel relevante como actor del desarrollo regional.

Fuente: Centro de Emprendimiento y de la Pyme (2009) , Facultad de Economía y Administración (2008)

En virtud de los propósitos establecidos, este centro debiera constituirse en el eje articulador y coordinador de la temática emprendedora al interior de la Facultad. Esto no significa que las restantes unidades se desentiendan del tema sino que por el contrario, aquellas iniciativas que surgen en otros espacios de reflexión pueden ser canalizadas hacia este centro para ser evaluadas, apoyadas y asistidas desde una posición de mayor conocimiento y experiencia.

A pesar del breve tiempo que ha transcurrido desde su creación, el CEMP ha podido establecer importantes nexos con organismos de relevancia en el entorno regional, nacional e internacional.

A modo de ejemplo se puede señalar el convenio de trabajo con GEM Chile, el cual ha permitido la publicación del Informe Regional de Antofagasta, 2007 (Romani & Atienza, 2008); Informe Mujeres y Actividad Emprendedora en la Región de Antofagasta (Romani, Salinas, Reyes, Ziede & Veneros, 2008) e Informe Regional de Antofagasta, 2008 (Romani & Atienza, 2009).

Del mismo modo se han establecido vínculos de trabajo con la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), la Corporación Para el Desarrollo Productivo de la II Región (CDP), el Programa Emprendedores de la Universidad de Antofagasta y la

Compañía Minera Xtrata Copper, con los cuales se ha constituido le red de inversionistas Ángeles.

Por otro lado se han concretado convenios de colaboración con entidades como Chile Global, Fundación Chile, con los cuales se están ejecutando proyectos de formación de redes de emprendedores regionales exitosos, que quieran intercambiar sus experiencias con pares chilenos en el exterior.

El CEMP también ha incursionado en el ámbito de la formación emprendedora, pero con un carácter más bien de difusión y sensibilización hacia la temática. En este contexto, en el transcurso del año 2008 el CEMP estableció una alianza con la Unidad de Desarrollo de Competencias (UDC) de la Facultad de Ingeniería y Ciencias Geológicas de la UCN. Dicha unidad posee experiencia en el desarrollo de una actividad de carácter semestral denominada Taller de Líderes Emprendedores (TLE).

El Taller de Líderes Emprendedores, comprende el desarrollo de una serie de seminarios y talleres anuales cuyo objetivo es estimular competencias relacionadas con el emprendizaje en los estudiantes de pregrado.

En este contexto, la alianza CEMP / UDC organizó para el período 2008 talleres en las siguientes temáticas:

- TLE1: "Subirse al balcón": Expandir la autoconciencia y escoger miradas que faciliten el logro de los objetivos (11 Abril 2008)
- TLE2: "Juégatela por emprender" (25 de Julio 2008)
- TLE3: "Emprender y el Proyecto Vital"(14 de Noviembre 2008)

Estos talleres tienen una cobertura de 100 participantes entre estudiantes de las carreras de la Facultad de Ingeniería y Ciencias Geológicas y la Facultad de Economía y Administración, su participación es de carácter voluntario, no tienen reconocimiento de créditos académicos y no existe un sistema de seguimiento implementado.

Las temáticas se seleccionan anualmente de acuerdo al análisis que efectúa el equipo responsable y en función de las evaluaciones de años anteriores.

En síntesis, el CEMP es una unidad con un alto potencial, que puede concentrar, coordinar y dirigir las actividades que se desarrollen en relación a la temática emprendedora al interior de la Facultad. Ahora bien, dado el corto tiempo transcurrido desde su creación, los logros son extremadamente valiosos y sería excesivo exigir mayores resultados en cada una de las áreas de actividad.

En particular en el ámbito de la formación, la vinculación con la UDC implica asumir la planificación que tenía una entidad con mayor trayecto y experiencia, lo cual obliga a sacrificar ciertos objetivos respecto de las necesidades y particularidades de los estudiantes de las carreras dependientes de la Facultad de Economía y Administración o de sus perfiles de egreso.

En tal sentido, el continuar esta alianza que sin duda es valiosa y potente, implica evaluar la contribución a la formación del perfil que se desea desarrollar y la manera evaluar y dimensionar los avances que se producen en el mismo.

Por otro lado, también se precisa un grado de articulación con las diferentes actividades formativas que el estudiante tiene durante el año y por sobre todo una valoración del tiempo, dedicación y logros alcanzados.

1.5.3.3. La Formación Emprendedora desde una Perspectiva Curricular

En los párrafos precedentes se ha descrito algunas de las actividades más relevantes desarrolladas por el CEMP para el posicionamiento y sensibilización respecto de la actividad emprendedora al interior de los estudiantes de la Facultad de Economía. A continuación se exponen las acciones desarrolladas para abordar la formación emprendedora desde una perspectiva curricular.

i. Planes y Programas de Formación Actual

En primer término, es preciso analizar el rol e importancia asignado a esta temática dentro de los actuales perfiles de egreso de los actuales planes y programas de las carreras de la Facultad.

En la Tabla N°1.22 se presentan las competencias generales y específicas del Ingeniero Comercial, así como las actitudes, valores, habilidades y destrezas que debiese poseer al momento de egresar de la carrera. Así mismo se ofrece una visión respecto del posible campo ocupacional en que puede desempeñarse el egresado.

Tabla N°1.22 *Perfil de Egreso Ingeniería Comercial UCN*

Competencias Generales	Competencias Especializadas	Actitudes y Valores	Habilidades y Destrezas	Campo Ocupacional
El Ingeniero Comercial de la UCN, desarrolla competencias tales como: liderazgo, capacidad emprendedora, habilidades comunicacionales y de toma de decisiones. Además es capaz de realizar trabajos en equipo y adaptarse a distintos escenarios.	Es un profesional preparado para contribuir a la gestión organizacional y al desarrollo regional y nacional. Ello a través de las habilidades y competencias que desarrolla, donde demuestra capacidad de análisis y para identificar problemas e implementar mecanismos de solución, adaptándose con facilidad a distintos equipos de trabajo.	El Ingeniero Comercial es un Profesional con una sólida formación ética, responsable socialmente y con un elevado nivel de asertividad. Posee además, una conducta proactiva y comprometida con el ejercicio de su profesión.	Es un profesional empático, con seguridad y confianza en sí mismo, con habilidad de autoaprendizaje, comunicación e interacción social y con un alto espíritu de colaboración.	El profesional egresado de la carrera de Ingeniería Comercial está preparado para desempeñar labores de gestión en todo tipo de organizaciones privadas o públicas, con o sin fines de lucro. También es capaz de emprender y gestionar su propio negocio y contribuir al desarrollo de su región y del país.

Fuente: Universidad Católica del Norte (2008)

Teniendo en cuenta estos antecedentes, es posible señalar que el emprendizaje efectivamente emerge de manera explícita como un atributo valorado dentro del perfil de egreso. En este caso es reconocido como una competencia genérica y además es visualizado como una opción dentro del campo laboral.

Por otro lado, tanto dentro de las competencias especializadas, como de los valores y actitudes y habilidades y destrezas, se mencionan aspectos y atributos muy vinculados al perfil emprendedor. Este es el caso, de la capacidad de análisis, adaptación, trabajo en equipo, seguridad, confianza en sí mismo y auto aprendizaje.

En el caso de la carrera de Contador Auditor – Contador Público, la situación presenta características diferentes. (Ver Tabla N°1.23)

Tabla N°1.23 *Perfil de Egreso Contador Auditor – Contador Público UCN*

Competencias Generales	Competencias Especializadas	Actitudes y Valores	Habilidades y Destrezas	Campo Ocupacional
El profesional Contador Auditor-Contador Público posee una visión integral y sistemática de las organizaciones, con capacidad para interpretar, evaluar e implementar los sistemas de información de éstas. Además tiene capacidad de comunicarse, adaptarse y tomar decisiones frente a distintos escenarios.	El Contador Auditor-Contador Público es capaz de contribuir tanto a la gestión organizacional como al desarrollo regional y nacional. Esto lo logrará a través de sus competencias: capacidad de análisis, capacidad para identificar problemas y evaluar problemas e implementar mecanismos de solución, como así mismo ejerciendo un continuo control y auto evaluación, adaptándose a distintos grupos de trabajo.	El Contador Auditor-Contador Público es un Profesional con una sólida formación ética, actitud crítica y objetiva en el contexto de su desempeño, poseedor de un fuerte sentido de la responsabilidad social que emana de sus acciones y decisiones. Además posee una conducta proactiva y de compromiso en el ejercicio de su profesión.	Es un profesional con habilidades de autoaprendizaje y de adaptación al cambio, e investigación y desarrollo de metodologías y técnicas en el manejo de información para la toma de decisiones. Además cuenta con destrezas comunicacionales, de interacción social y espíritu de colaboración.	El profesional egresado de la carrera de Contador Auditor-Contador Público está preparado para administrar, evaluar y asesorar el control de los recursos a través de los sistemas de información empresariales y de control y gestión en todo tipo de organizaciones privadas o públicas, con o sin fines de lucro, contribuyendo al desarrollo de su región y país.

Fuente: Universidad Católica del Norte (2008)

En este caso, el perfil de egreso, tiene un carácter más técnico y especializado, enmarcado y orientado a la solución de problemáticas específicas, dejando menos margen para el desarrollo de un atributo más genérico como el emprendizaje.

No obstante, al igual que en el caso de Ingeniería Comercial, dentro de las habilidades y destrezas surgen elementos que son relevantes dentro del perfil emprendedor, como es el caso de la habilidad de autoaprendizaje, la adaptación al cambio y la colaboración, pero al no estar direccionados o tener una intencionalidad específica respecto del emprendizaje su relevancia como objetivo formativo puede verse disminuida.

Ahora bien, cabe señalar que estos planes de estudio fueron implementados el año 2003, por lo que no se basan en la actual propuesta de perfil de egreso genérico de la UCN (Sección 7.2.2. de este mismo capítulo) en la cual el emprendizaje es una de las competencias globales.

A pesar de lo anterior, la unidad académica hace esfuerzos por incorporar actividades formativas que apunten al desarrollo de competencias emprendedoras dentro de las posibilidades formativas que ofrecen los actuales planes curriculares.

En este contexto, existen asignaturas comunes a ambos planes (Visión del Entorno Económico Social, Estructuras Sociales y Organizacionales, Administración, Microeconomía y Macroeconomía) en las cuales los docentes intentan coordinar y establecer puentes de comunicación para potenciar determinadas habilidades, pero tal situación queda muy condicionada a las personas que impartan las asignaturas y el grado de afinidad y compatibilidad que exista entre ellas, dado que no existen espacios y mecanismos formalmente establecidos para llevar a cabo dicha labor.

Así mismo, en niveles más avanzados existen asignaturas relacionadas con marketing, proyectos, gestión de negocios y estrategia, en los cuales se abordan conceptos y metodologías funcionales a la dinámica del proceso y el perfil emprendedor, bajo una óptica predominantemente empresarial.

Finalmente, a partir del año 2006 se comenzó a impartir para estudiantes de últimos cursos, un taller de emprendimiento como electivo de formación profesional. Esta asignatura tiene como objetivo general "Contribuir al desarrollo de una cultura emprendedora en los alumnos" y sus objetivos específicos son: i) Identificar el perfil emprendedor, ii) Distinguir un emprendedor de un intraemprendedor, iii) Elaborar un Plan de Negocios iv) Identificar las principales fuentes de financiamiento existentes en el mercado para los emprendedores (Facultad de Economía y Administración, 2006).

Esta asignatura es el espacio formativo más estructurado que posee la unidad académica y ha contado con un nivel promedio de 21 inscritos por semestres, pero en dos ocasiones ha completado sus 30 cupos, lo cual es un buen indicador de interés de los estudiantes por el tema.

La modalidad de trabajo es tipo taller, combinando aspectos teóricos y prácticos, y culmina con la presentación por parte los estudiantes de un plan de negocios ante un panel de invitados externos que evalúa las iniciativas elaboradas.

Resumiendo, la actual formación que ofrece la unidad académica reconoce expresamente el emprendizaje como un aspecto relevante en el perfil de egreso de la carrera de Ingeniería Comercial, mientras que la carrera de Contador Auditor – Contador Público posee un perfil con mayor predominio técnico.

La forma de abordar la formación emprendedora depende del nivel curricular, en el nivel básico, existen asignaturas comunes en las cuales las temáticas abordadas

permiten incorporar a nivel conceptual la dinámica, el proceso, el rol y perfil del emprendedor. Desde el punto de vista de las habilidades y destrezas el trabajo se dificulta por el elevado número de estudiantes de cada curso. Las posibilidades de coordinación, colaboración y articulación quedan supeditadas a las voluntades y grado de afinidad de los equipos de docentes, careciéndose de un componente y espacio formal para el mismo.

En el nivel intermedio, a medida que aumenta la formación técnica existen asignaturas en las cuales se puede incrementar el conocimiento de habilidades técnicas requeridas para el desarrollo de determinadas etapas del proceso emprendedor.

En el nivel más avanzado, se ofrece una asignatura de formación profesional electiva denominada Taller de Emprendimiento, la cual viene a ser el esfuerzo más orgánico para abordar la formación emprendedora desde una perspectiva curricular. Esta asignatura ha contado con un adecuado número de inscripción en los seis semestres que se ha impartido, no obstante, no existen antecedentes respecto del seguimiento de los planes de negocios presentados o de las inquietudes que se pueden haber despertado en los estudiantes, lo cual se constituye en una clara oportunidad de mejoramiento para la unidad.

ii. Planes y Programas de Formación Futuro

De acuerdo a la planificación de la Facultad, el primer semestre de 2010 se espera poner en marcha nuevos planes y programas curriculares para las carreras de Ingeniería Comercial y Contador Auditor.

Los nuevos planes obedecen a nuevos y diversos requerimientos entre los que se puede mencionar, el perfil de egreso genérico de la UCN, la evaluación de los planes actuales, resultados de los procesos de acreditación de las carreras, retroalimentación de los ex alumnos, entre otros.

Esta conjunción de variables es única dentro de la dinámica organizacional, puesto que los procesos de cambio curricular previos, eran más bien una reorganización y actualización de contenidos que no alteraba considerablemente la esencia formativa.

En esta oportunidad, el proceso ha sido diferente, puesto que se ha contado con el apoyo de profesionales del Centro de Innovación Metodológica y Tecnológica (CIMET), los cuales han ejercido un rol facilitador en el proceso de rediseño y suplido las carencias técnicas de los docentes en el tema de diseño curricular por competencias.

De este modo, hoy se dispone de perfiles de egreso que están alineados y abordan las competencias genéricas de la institución, pero además hay una ganancia adicional, que es la apropiación de un lenguaje y conocimientos por parte del equipo docente respecto de la temática de competencias, lo cual debiera facilitar la fase de implementación.

Desde un punto de vista metodológico, cada competencia pertenece a un determinado dominio. A su vez por cada competencia se explicitan los saberes esenciales (saber hacer, saber y saber ser) y las evidencias de desempeño y los estándares de calidad.

A modo de ejemplo, en la Tabla N°1.24 se presentan las nuevas competencias de egreso de la carrera de Ingeniería Comercial.

Tabla N°1.24 *Perfil de Egreso Ingeniería Comercial – Plan 2010*

Dominio de Competencia	Competencia
Considerando la organización como un sistema abierto, el profesional egresado de Ingeniería Comercial UCN, realiza un análisis del macro y micro entorno nacional e internacional, tomando en cuenta los actores críticos con los que la organización o UEN[13] se vincula y el contexto histórico en la que se enmarca; con el fin de definir una situación actual, anticipar amenazas y/u oportunidades de negocio y estimar su impacto en la organización o UEN. Este análisis favorecerá, entre otros, la toma de decisiones que permitan diseñar propuestas que respondan a las problemáticas organizacionales, como elaborar planes de negocio, ya sea en emprendimiento o intraemprendimiento. En este proceso actúa con responsabilidad social y considera el desarrollo sustentable; asimismo resguarda los aspectos legales y la ética.	1. Analiza los posibles impactos del entorno en el funcionamiento de la organización o UEN. 2. Diseña propuestas que respondan a las oportunidades y/o amenazas detectadas en el análisis del entorno, que contribuyan al cumplimiento de los objetivos organizacionales o de la UEN. 3. Elabora planes de negocio, ya sea para sus propias iniciativas o para la organización o UEN en la que se desempeña, de acuerdo a las necesidades detectadas en el entorno socioeconómico y en función de los objetivos de la organización.
Considerando las necesidades y/u oportunidades de negocio, el profesional egresado de Ingeniería Comercial UCN, diseña e implanta un plan estratégico de negocios, lo que implica lineamientos estratégicos, estructura organizacional, cambios necesarios y sistemas de control para el cumplimiento de los objetivos organizacionales o de la UEN. En el proceso favorece un clima de participación y ejerce influencias en la toma de decisiones, en un marco de respeto a las normas éticas, legales y de responsabilidad social.	4. Establece los lineamientos estratégicos de la organización o UEN. 5. Implanta la estrategia de la organización o UEN para el logro de los objetivos estratégicos. 6. Establece sistemas de control de gestión, para el cumplimiento de los objetivos de la organización o UEN.
De acuerdo a los lineamientos estratégicos de la organización en la que se desempeña el profesional egresado de Ingeniería Comercial UCN, administra los recursos humanos, financieros, materiales y de información, con una visión integradora y sistémica para lograr los objetivos estratégicos. Para ello fortalecerá el trabajo de los equipos, aportando y permitiendo la generación de nuevas ideas, viables y alineadas al plan estratégico de la organización o UEN. Todo lo anterior, resguardando las normas éticas de la profesión, las normas legales con respeto a las personas y responsabilidad social.	7. Gestiona el Recurso Humano para el logro de los objetivos organizacionales o de la UEN. 8. Gestiona los recursos financieros para el logro de los objetivos organizacionales o de la UEN. 9. Gestiona la comercialización para el logro de los objetivos organizacionales o de la UEN. 10. Gestiona la logística para el logro de los objetivos organizacionales o de la UEN.

Fuente: Centro de Innovación Metodológica y Tecnológica (CIMET), (2006)

Como se puede apreciar hay una diferencia importante en la forma de contextualizar la competencia y una estructura que sigue una lógica que resulta más clara para los docentes que trabajan en la carrera.

En este esquema el emprendizaje aparece bajo la concepción empresarial y de intraemprendedor, siendo el aspecto más relevante dentro de la formación la capacidad de construir adecuadamente un plan de negocios.

[13] Unidad Estratégica de Negocio

En la Tabla N°1.25, se puede ver el calce entre los diferentes elementos de la competencia emprendedora.

Tabla N°1.25 *Elementos de la Competencia Emprender – Perfil de Egreso Ingeniería Comercial 2010*

Saber Hacer	Saber
Define la naturaleza del negocio (producto o servicio) de acuerdo a las necesidades detectadas y en función de los objetivos de la organización o UEN.	El problema económico. Costo-oportunidad. Tipos de necesidades. Tipos de bienes y servicios. Análisis jerárquico. Normas legales, tributarias, comerciales y ambientales que debe cumplir el negocio. Requisitos de las instituciones o estamentos relacionados con la puesta en marcha de un negocio.
Determina la factibilidad técnica del negocio.	Modelos de localización (factores no cuantificables, cualitativo por puntos, Brown y Bibson). Optimización de tamaños (economías de escala). Definición de procesos de producción y análisis de alternativas tecnológicas. Políticas ambientales asociadas a la producción.
Realiza un estudio de mercado para el negocio.	Tipo de encuestas. Tipos de clientes. Variables adecuadas al tipo de negocio. Softwares estadísticos (SPSS, Excel avanzado). Técnicas de investigación cualitativas. Medidas de centralización. Medidas de dispersión. Gráficos adecuados al tipo de información. Estimadores puntuales. Intervalo de confianza. Contraste de hipótesis. Análisis de varianza. Correlación. Regresión lineal simple y múltiple. Predicción. Análisis multivariado. Elementos para determinar muestras. Bases de datos.
Realiza un estudio de normativas legales para la puesta en marcha del negocio	Tipos de impuestos Tipos de organización jurídica Documentos mercantiles Tipos de contratos Requisitos de las instituciones estamentos relacionados con la puesta en marcha de un negocio
Determina la factibilidad financiera del negocio	Construcción de flujos de caja
Diseña estrategias de financiamiento para un plan de negocio en el ámbito público o privado	Técnicas de presupuesto de capital Tipos de presupuesto (materia prima, mano de obra, costos indirectos de fabricación y efectivo) Predicción Análisis multivariada Evaluación privada y social de proyectos
Evalúa el negocio desde el punto de vista de la organización o UEN y del entorno para su posterior implementación	Coeficiente de variación. Probabilidades. Análisis de sensibilidad unidimensional. Evaluaciones ex - post. VAN TIR Periodo de recupero Flujos de caja Cálculo de costo de capital promedio ponderado Evaluación privada y Social de Proyectos Análisis de Cluster Requisitos de las instituciones o estamentos relacionados con la

	puesta en marcha de un negocio Desarrollo sustentable Impacto ambiental
Saber Ser: Asume los riesgos de las decisiones tomadas en el plan de negocio. Asume la responsabilidad de informar a sus mandantes, clientes o jefes el alcance de sus estudios y las consecuencias si las decisiones o recomendaciones nos son respetadas.	
Evidencia de Desempeño y Estándar de Calidad Evidencia de Desempeño: • Plan de Negocio Estándar de Calidad que guían el desempeño: • Es acorde a las necesidades del entorno socioeconómico • Se ajusta a los aspectos legales y éticos • Es viable y sustentable • Contribuye al cumplimiento de los objetivos organizacionales. • Favorece la toma de decisiones. • Genera valor agregado, ganancia o beneficio	

Fuente: Centro de Innovación Metodológica y Tecnológica (CIMET), (2006)

Desde un punto de vista de diseño, estas competencias se abordarán a través de un área de trabajo integrada, conformada por cuatro módulos, que comienzan en el tercer semestre con el módulo Descubrimiento del mercado y empresa, continua en el quinto con Ideas de negocios emergentes, prosigue en el séptimo con habilidades directivas y culmina en el octavo con el Plan de Negocios (Fernández, 2009).

La nueva propuesta curricular sin lugar a dudas representa una mejora respecto del plan vigente y existen condiciones para pensar que su implementación se constituirá en un mayor aporte a la formación de los estudiantes.

Desde el punto de vista de la formación emprendedora, es importante recoger las diversas experiencias efectuadas en el pasado, sistematizar sus logros y evaluar la eficiencia y eficacia de las mismas. Así mismo, es preciso articular y coordinar la labor de las diversas instancias involucradas, de manera de sinergizar y optimizar los puntos de colaboración y convergencia.

En particular, existe dentro de la Facultad un gran potencial para integrar la labor investigativa y docente respecto del fenómeno emprendedor, no sólo como fenómeno económico – social, sino también desde el punto de vista formativo, puesto que hay una experiencia interesante que sería relevante de compilar y proyectar a través de la labor investigativa.

1.6. Resumen del Emprendizaje en Chile

En términos generales, se puede señalar que la actividad emprendedora es sin lugar a dudas un elemento relevante para el sector público y privado dentro del contexto nacional.

Así mismo, se aprecia un alto grado de coincidencia en la necesidad de posicionar el emprendizaje como un factor clave dentro de los procesos de desarrollo en una sociedad moderna, particularmente incorporándolo como un aspecto a ser estimulado y fomentado en los distintos niveles educativos. A su vez, existe consenso de la importancia de abordar esta tarea de manera mancomunada entre los diferentes actores sociales, particularmente integrando el mundo empresarial, universitario y de gobierno.

Respecto del impacto y participación del emprendizaje en la actividad económica, éste es un elemento importante desde el punto de vista de la participación que tiene en la estructura productiva y los niveles del empleo del país. No obstante, este segmento mayoritario desde el punto de vista del número de empresas, no presenta el mismo nivel de participación en el volumen total de ventas de las empresas a nivel agregado, situación que deja de manifiesto imperfecciones en el funcionamiento de los mercados, las cuales atentan contra las condiciones que favorecen el impulso y desarrollo de los esfuerzos emprendedores.

Por su parte, el índice de actividad emprendedora ha experimentado un descenso en las dos últimas mediciones del informe GEM y los esfuerzos emprendedores que se están llevando a cabo no se caracterizan por un alto potencial de crecimiento y creación de riqueza.

Desde el punto de vista de sector gubernamental, se puede aseverar categóricamente que el emprendizaje es una temática de alta valoración en el sector. Esta situación queda de manifiesto al analizar su accionar en diversos acontecimientos acaecidos en los últimos años. En ellos el gobierno deja de manifiesto la voluntad política de abordar el desarrollo de una sociedad emprendedora, como vehículo para enfrentar los desafíos del crecimiento con equidad e igualdad de oportunidades, para los sectores más desfavorecidos.

Los agentes de gobierno, reconocen y destaca la necesidad de abordar esta temática a través de esfuerzos conjuntos con el sector privado, e incorporando además al sector académico. Esta trilogía se constituye en la triple-hélice del desarrollo económico y social del país.

Así mismo, es oportuno valorar la existencia de estrategias y políticas para abordar el fomento y desarrollo emprendedor a través del tiempo. Adicionalmente se aprecia una profundización de estos lineamientos y una consolidación en los vínculos entre los diferentes agentes sociales involucrados.

Las aspiraciones a nivel político se pueden constatar de manera más expresa en los ejes constitutivos del programa de gobierno para el período 2006-2010, donde cada uno de los programas y líneas de actuación que se han previsto, se relacionan de manera explícita o implícita con la dinámica emprendedora.

Esta elevada valoración y priorización por el emprendizaje a nivel discursivo, es una condición necesaria, pero no suficiente para la generación de resultados concretos, sino que precisa que éstas se traduzcan en acciones concretas, debidamente implementadas y articuladas.

En tal sentido, se aprecia algún grado de incoherencia y contradicción entre el discurso y la práctica, ya que existen diversas percepciones que coinciden en que la velocidad de transformación del sector público no va acorde a los requerimientos y necesidades de la dinámica emprendedora actual.

Otra evidencia de este grado de inconsistencia, es que a pesar de existir una amplia y robusta red de fomento y apoyo al emprendizaje, los resultados denotan ineficiencias en los niveles de gestión de los programas. Siendo muchas veces desconocidos para los potenciales usuarios y lo que es más grave, incluso para personas que trabajan en dicho ámbito.

La red de fomento, al ser demasiado amplia y operar en un contexto de múltiples regiones, que poseen realidades, problemáticas y requerimientos disímiles, debe exhibir un alto grado de coordinación, articulación y descentralización en su gestión. Situación que es evaluada de manera deficiente por los usuarios.

En el ámbito educativo, las principales aspiraciones y directrices del gobierno, se encuentran en un programa específico, denominado "Programa Educación para el Emprendimiento". En dicho planteamiento se reconoce la necesidad de que la educación se constituya en real eje de articulación social y desarrollo nacional. Para ello, además de ser preciso un mejoramiento del sistema educativo, es necesario fomentar una cultura de emprendimiento en todos los niveles formativos. Esta es una aspiración que supone cambios profundos y que por tanto, necesariamente debe ser abordada con una perspectiva de mediano y largo plazo.

Dentro de las aportaciones de esta iniciativa es pertinente destacar la conceptualización amplia que se hace del emprendizaje, situación que posibilita su transferencia a los diferentes ámbitos y niveles educativos.

A nivel de la educación superior, las menciones son menos recurrentes e incluso se podría decir que no se aborda de manera explícita en los lineamientos ministeriales. Lo más próximo a ello, se remite a los objetivos, contenidos y planteamientos del Programa de Mejoramiento de la Calidad y Equidad de la Educación Superior (MECESUP), el cual se constituye en un espacio que ofrece oportunidades para formular y desarrollar proyectos que pueden incorporar el emprendizaje como una línea de trabajo.

Al efectuar una valoración del quehacer del sector privado en el ámbito del emprendizaje, se puede constatar que se valora enfáticamente la actividad emprendedora y a su vez se le asigna un rol determinante respecto de los procesos de crecimiento y desarrollo del país, reconociéndose la urgente necesidad de vinculación e interacción entre el sector privado y público, particularmente aunando sus esfuerzos en el ámbito educativo.

Este sector reconoce la voluntad política del gobierno frente a esta temática, pero a su vez identifica diversas áreas deficitarias en la gestión y grado de modernización del aparato estatal, lo que atenta contra la efectividad de los esfuerzos emprendedores.

El caso de la financiación de los esfuerzos emprendedores, en que el área privada tiene un rol sustantivo, se constata una oferta muy estandarizada, orientada preferentemente hacia la empresa en funcionamiento, careciéndose de productos y servicios de asesoría especializada para los nuevos emprendedores y que además se impliquen y comprometan con evaluación, acompañamiento y seguimiento de mediano y largo plazo.

Al efectuar un análisis comparativo con el sector de la banca española, surgen una serie de iniciativas interesantes, que puede constituirse en referentes a ser imitadas y replicadas en contexto nacional.

Otro ámbito en que se puede destacar la labor del sector privado es instancias de apoyo y asesoramiento a los emprendedores. En dicho ámbito se reconoce la existencia de un gran número de entidades que trabajan seria y sistemáticamente en su labor de asistencia y apoyo, así como otras que más sólo aprovechan las oportunidades de mercado que representa dicha actividad.

En este contexto, es pertinente señalar que el contexto chileno es un campo fértil para el desarrollo de la actividad emprendedora, pero dicha labor, demanda de cada uno de los actores sociales una actitud de humildad para asumir errores, de reconocer y valorar los esfuerzos del otro y de poner voluntad política y coraje para trabajar conjunta y articuladamente en un ámbito que puede constituirse en una vía para la superación de las múltiples inequidades y desigualdades que casi tiene un carácter estructural en la sociedad chilena.

Finalmente, en el ámbito institucional en que se llevará a cabo la investigación doctoral existen condiciones que favorecen el desarrollo de una formación emprendedora, puesto que es una atributo declarado como relevante en el perfil de egreso genérico de la institución. Así mismo, se constata un alto grado de autonomía para que las unidades establezcan y definan opciones particulares respecto de la manera de operacionalizar estas directrices.

De igual forma, en la Facultad de Economía y Administración se advierte un gran potencial para abordar la formación emprendedora, ya que existen avances en el ámbito de la investigación del fenómeno a nivel regional. Así mismo, se han desarrollado acciones específicas para posicionar la temática en los estudiantes y profesores.

En dicho contexto organizacional, también se identifican opciones para potenciar esta incipiente labor en el ámbito formativo, como es el caso de adoptar una estrategia de tipo transversal frente al tema y que se acompañe de mecanismos de evaluación y seguimiento de la eficiencia y eficacia del proceso.

Capitulo 2: Emprendizaje y Formación

2.1. Introducción

En el capitulo precedente se han abordado los aspectos relacionados con la valoración e importancia que diferentes actores sociales asignan al emprendizaje en el contexto chileno, las instancias privadas y públicas de apoyo al emprendizaje y el impacto y rol del proceso emprendedor a nivel económico y social.

A partir de este capítulo, se inicia una revisión de carácter teórico respecto del fenómeno emprendedor, las diversas perspectivas bajo las cuales puede ser abordado y particularmente su relación con los procesos formativos.

El presente capítulo y las secciones que lo conforman se orientan a analizar las diferentes propuestas formativas y las variables que influyen en el desarrollo del perfil emprendedor.

Bajo esta perspectiva se intenta dar respuesta a diversas interrogantes relacionadas con la formación en emprendizaje, sus orígenes y ámbitos de acción, las diversas formas en que puede ser conceptualizado, los objetivos que persigue, las variables que le afectan, las modalidades en que se pueden estimular perfiles emprendedores y las principales tendencias y desafíos que enfrenta la disciplina.

Así mismo, se intentan establecer diferentes vías, ámbitos y niveles de relación entre los procesos de aprender y emprender, dado el carácter sinérgico que pueden y deben evidenciar en la práctica.

Seguidamente se presenta una sección dedicada a describir y analizar la experiencia de Team Academy, institución que reúne e integra de manera coherente y distintiva los planteamientos teóricos de la formación en emprendizaje y establece un puente funcional hacia la organización que aprende.

Finalmente se ofrece una síntesis de los principales aspectos abordados en cada una de las secciones que conforman este capítulo.

2.2. La Formación en Emprendizaje

La formación en emprendizaje es un área disciplinar relativamente nueva como objeto formal de estudio en las universidades y se encuentra en una etapa de infancia con tránsito hacía la adolescencia, con todas las limitaciones y aspectos por mejorar que ello supone (Henry, Hill, & Leitch, 2005a).

Se puede señalar que esta disciplina emerge como respuesta por parte del sistema educativo a los requerimientos del entorno económico-social que precisa de la existencia de emprendedores para acometer el desafío del crecimiento, empleo y productividad a que se ven enfrentadas las sociedades modernas. Por otro lado, también puede ser concebida como el resultado de la conjunción que se produce entre la conceptualización que se adopte de emprendizaje y educación.

En este contexto, la formación en emprendizaje se ha desarrollado principalmente bajo una conceptualización empresarial del fenómeno emprendedor; no obstante a través del tiempo ha ido incorporando una visión más amplia del proceso, para dar cabida al emprendizaje en los ámbitos organizacionales, sociales, culturales y personales.

La formación en emprendizaje es una disciplina que requiere un enfoque multi e interdisciplinar para su adecuada implementación.

En las siguientes secciones se presentan antecedentes referidos a los orígenes de esta disciplina, la forma en que se puede llegar a establecer una conceptualización de la misma, su ámbito de acción, los objetivos que persigue y la viabilidad de su consecución.

2.2.1. El Desarrollo en Diferentes Contextos y Culturas

2.2.1.1. Los inicios en Estados Unidos

El inicio de la enseñanza en emprendizaje se remonta a 1947 en la Escuela de Negocios de Harvard. Desde ese momento, la temática adquirió mayor fuerza e importancia, particularmente en las décadas de los 70 a los 90. En ese período se produjo una verdadera explosión en la oferta de las universidades norteamericanas que pueden ser consideradas pioneras en este ámbito.

De acuerdo a Cooper (2003), revisiones periódicas efectuadas por Karl Vesper evidencian que el número de cursos relacionados con emprendizaje se incrementó de cerca de 10 en 1967 a 105 en 1975, 173 en 1980, 250 en 1984, 370 en 1993 y según Volkmann (2004), a finales de 2002 había más de 700 programas de espíritu

emprendedor ofrecidos en escuelas de negocios de diferentes universidades estadounidenses. Si a esto se suma la oferta de los Colleges el número de programas es cercano a los 2000 en el año 2004 (Safranski, 2004).

Por otro lado, no sólo se constata un aumento en la oferta formativa, sino que ésta va de la mano con el incremento en la demanda de los cursos, siendo éstos los más requeridos dentro de la oferta curricular norteamericana (Solnik, 2004).

Esta situación pone en evidencia tasas de crecimiento que difícilmente se aprecian en otros ámbitos de actividad y que son el reflejo del interés progresivo que suscita la temática emprendedora en los diferentes actores sociales. Según Löbler (2006), esta situación tiene su origen en el impacto y vinculación que esta temática exhibe con diferentes dimensiones del quehacer económico y social. Por su parte Binks, Starkey & Mahon (2006), señalan que la formación emprendedora, es a su vez una forma de respuesta a las características y requerimientos que impone la economía del conocimiento.

2.2.1.2. El Contexto Europeo

La incursión de esta disciplina en Europa es un tanto posterior a su génesis en Estados Unidos, no obstante el número de cursos y programas se han ido incrementando de manera gradual, particularmente en el Reino Unido y también en los últimos años en Bélgica y Alemania (Volkmann, 2004).

Según Volkmann (2004), el nivel de avance y desarrollo del tema en los países de Europa es bastante heterogéneo, a pesar de lo cual se ha constatado una dinámica de crecimiento progresivo. En el caso del Reino Unido, este planteamiento se ha visto reforzado por la creación a nivel gubernamental de un consejo nacional para el desarrollo del espíritu emprendedor en los graduados. De acuerdo a investigaciones de Pittaway & Cope (2007), este organismo ha demostrado ser un elemento relevante para el fortalecimiento del vínculo entre la industria y las universidades, iniciando un potente cambio cultural, que ha contribuido a posicionar el emprendizaje como una opción de carrera para los estudiantes y por tanto ha incidido positivamente en el desarrollo y fortalecimiento de la formación emprendedora.

Otro país que destaca por sus avances en este ámbito es Finlandia. En este contexto, estudios realizados por Nurmi & Paasio (2007) exhiben resultados consistentes con el planteamiento de Volkmann (2004), respecto del nivel de heterogeneidad y variedad en la oferta de las instituciones. Adicionalmente constataron que el emprendizaje ha sido incorporado en las agendas de trabajo de las instituciones de educación superior, pero en el momento de implementar se carece de estrategias concretas para abordar este tipo de formación y por tanto el resultado es que la temática aparece como un aspecto marginal dentro del panorama general.

Los atributos de heterogeneidad y falta de sistematización que caracterizan el estado actual de la formación emprendedora, son consistentes con los hallazgos de Corral & Maiza (2003) en el ámbito evaluativo. Sus resultados de investigación dan cuenta de la existencia de diferentes culturas evaluativas y la carencia de estudios y sistematización de la evaluación de resultados de la formación emprendedora. Tal situación genera déficit de información que retroalimenten tanto a las instancias generadoras de políticas de fomento, como a los promotores de programas de formación, lo que por tanto no permite mejorar el diseño de los mismos.

Otro de los elementos característicos de la formación emprendedora en Europa, es que prevalece la visión o enfoque empresarial del fenómeno emprendedor, por lo que la actividad formativa está principalmente radicada en escuelas de negocios o universidades de tipo tecnológico (Nurmi & Paasio, 2007).

Una fortaleza sustantiva que exhibe la formación emprendedora en Europa, es que se reconoce ampliamente que el espíritu emprendedor es una capacidad básica, que se debe inculcar mediante un aprendizaje permanente y por tanto en todos los niveles formativos (Comisión Europea, 2004), intentándose configurar lo que Gutiérrez (2008) denomina una "cadena de formación de emprendedores".

Si se analiza esta situación en un contexto particular como el español, se puede apreciar que estas directrices son recogidas a nivel de la Ley Orgánica de Educación, documento en que expresamente se consigna como aspiración general para el sistema educativo:

> "*abrir estos sistemas al mundo exterior, lo que exige reforzar los lazos con la vida laboral, con la investigación y con la sociedad en general,* ***desarrollar el espíritu emprendedor****, mejorar el aprendizaje de idiomas extranjeros, aumentar la movilidad y los intercambios y reforzar la cooperación europea*" (Ministerio de Educación, Política Social y Deporte, 2006, pág. 17160).

Del mismo modo, en el citado documento expresamente se señalan los objetivos de desarrollo del espíritu emprendedor para el nivel de Educación Secundaria Obligatoria, Bachillerato y Formación Profesional.

Estos intentos de sistematizar y explicitar la relevancia de la formación emprendedora a nivel país, se replican en la legislación de diversas comunidades autónomas como Andalucía, Galicia, Comunitat Valenciana, Extremadura y País Vasco (Euskal Eskola Publikoa, Gaur Bihar, 2007).

Ahora bien, a pesar de los esfuerzos por generar un cuerpo normativo propicio, que oriente y fortalezca la promoción del espíritu emprendedor, urgen mecanismos específicos de apoyo que permitan un tránsito expedito a una fase de carácter práctico que viabilice las aspiraciones políticas en torno a esta temática (Cámara de Comercio y Ministerio de Educación y Ciencia, 2006).

Finalmente, se debe enfatizar que en el contexto europeo existe un gran avance en la fase de concienciación respecto de la relevancia de la temática emprendedora en el ámbito formativo y el impacto que su quehacer tiene en diferentes segmentos de la sociedad. Así mismo, se puede constatar un importante número de proyectos de formación, fomento, investigación y difusión, lo cual contribuye a generar condiciones favorables para el futuro de la disciplina.

2.2.1.3. La Situación en Asía y África

Si se considera el crecimiento de la actividad emprendedora y la importancia atribuida a su impacto en diferentes ámbitos del quehacer económico y social, la situación sigue tendencias similares en otros contextos como el asiático. Es el caso de India, donde la temática emprendedora también se está legitimando y adquiriendo mayor respeto en el ámbito académico, motivado en gran medida por los logros conseguidos a nivel global por emprendedores indios (Raichaudhur, 2005).

Igualmente el continente africano ofrece evidencias de ser un entorno en el cual el emprendizaje va ganando espacios y se constituye en un área de oportunidades crecientes para emprendedores locales y de otras latitudes (Marcos, 2007). Por otra parte, en el ámbito educativo, UNESCO ha desarrollado esfuerzos importantes para promover una cultura emprendedora en el continente africano, dada la relación positiva que existe entre dicha actividad con la mejora en el ámbito del desarrollo económico y social y el mejoramiento de la calidad de vida (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2007).

2.2.1.4. La Formación Emprendedora en América Latina

Tal como en los contextos analizados precedentemente, el fomento de la actividad emprendedora o empresarial está adquiriendo cada vez más importancia en América Latina y el Caribe, situación que obedece a tendencias similares a las descritas, pero enfatizando la relación e impacto sobre el aceleramiento del crecimiento económico y la creación de empleo (Angelelli & Prats, 2005).

La prioridad que se asigna al tema se puede constatar en la agenda de trabajo desarrollada en el Simposio de Juventud de la OEA, en la cual empleo juvenil, emprendizaje e innovación, ocupan la segunda posición después de responsabilidad ciudadana y participación en la gobernabilidad democrática (Organización de Estados Americanos, 2007).

Así mismo, este incremento en la actividad emprendedora a nivel latino americano, es posible constatarlo en el Informe 2006 del Global Entrepreneurship

Monitor (Bosma & Harding, 2007), donde se advierte una creciente actividad emprendedora en países como Brasil, Colombia y Perú.

Sin embargo, a pesar de esta tendencia creciente en la actividad emprendedora y la importancia asignada dentro de los procesos de desarrollo para América Latina, no es posible constatar un correlato explícito en el ámbito formativo, en que se reconozca dicha priorización en políticas educativas de carácter nacional y mucho menos hay indicios de directrices continentales que intenten generar espacios de articulación frente al tema.

A modo de ejemplo, y adoptando una perspectiva general, al revisar las estrategias, políticas educativas o leyes generales de educación en países como Argentina (Ministerio de Educación Argentina, 2006), Brasil (Ministério da Educação, Brasil, 1996), Chile (Ministerio de Educación de Chile, 2008), Colombia (Ministerio de Educación Nacional, República de Colombia, 2006), México (Secretaría de Educación Pública, México, 1993) y Perú (Ministerio de Educación, Perú, 2003), se constata una carencia de objetivos de formación explícitos y transversales, referidos al fomento y/o desarrollo del emprendizaje, existiendo más bien una tendencia a preparar predominantemente para el mundo del trabajo.

A pesar de lo anterior, dentro de las fuentes consultadas se presentan dos casos, en que se pudo hallar elementos que se vinculan directamente con la formación emprendedora. Uno es el caso peruano, en el que el nivel educativo de técnico productivo, declara como objetivo:

> *"desarrollar competencias laborales y capacidades emprendedoras para el trabajo dependiente e independiente"* (Ministerio de Educación, Perú, 2003, págs. Capítulo II, Art. 41. Letra a).

Por su parte, en el caso de Chile, existe un proyecto de educación para el emprendizaje, que hace mención al "*establecimiento de una estrategia de fomento de la cultura del emprendimiento en el sistema educativo chileno, contribuir a la incorporación del concepto de emprendimiento en el currículum de formación básica, media y superior de la educación chilena*" (Gobierno de Chile, 2007, pág. 6), no obstante estas intenciones no se han transferido a las reformas previstas al proyecto de Ley General de Educación que se encuentra en trámite legislativo, con lo que en alguna medida se resta coherencia y consistencia a la iniciativa.

Ahora bien, un aspecto positivo que se pudo constatar en la totalidad de casos revisados, es el reconocimiento de la importancia de abordar la formación de manera integrada y articulada a los diferentes actores sociales, particularmente el mundo empresarial, lo cual genera condiciones favorables para la posterior incorporación a la formación emprendedora.

Según Brünner (2002), el escenario descrito se traduce en múltiples demandas para el sistema de Educación Superior latinoamericano, el cual necesariamente debe incorporar el emprendizaje o competencias de negocios (actitud positiva frente a las oportunidades y el riesgo, facilidad para priorizar tareas, capacidades interpersonales y de presentación, de conducción y trabajo en equipo, competencias tecnológicas) como parte de las capacidades a ser desarrolladas en los perfiles generales de los estudiantes, del mismo modo debe abordar de manera sostenida el tema de la innovación, transferencia tecnológica y la relación universidad-empresa.

Este último planteamiento queda refrendado en gran medida en la denominada *"Declaración de Buenos Aires"* que incluye resoluciones que se emitieron producto del evento "Jóvenes Emprendedores de las Américas: Foro para la Participación de la Sociedad Civil en el Proceso de la Cumbre de las Américas". De este modo, la primera idea que se incluye en el texto es:

> "*Alentar a todos los Estados Miembros de la OEA a desarrollar e implementar políticas y programas visionarios que apunten a movilizar los talentos y la energía de los jóvenes en las Américas, creando programas de iniciativa emprendedora y capacitación empresarial para jóvenes*. De igual forma *exhortan a los Estados Miembros de la OEA a revisar sus regulaciones para el inicio de una nueva actividad empresarial, a fin de garantizar que dichas reglamentaciones estén orientadas a estimular la innovación y el proceso emprendedor, eliminar demoras y requisitos regulatorios innecesarios, y a evaluar sus estructuras impositivas en función de su capacidad de permitir a las micro, pequeñas y medianas empresas competir en mercados globalizados"* (Jóvenes Emprendedores de las Américas, 2005, pág. 2).

Estas exhortaciones y lineamientos políticos deberían, en el mediano plazo, traducirse en el diseño y formulación de políticas educativas para abordar esta labor de manera articulada e integrada entre los diferentes actores involucrados en el proceso, situación que en la actualidad no dista de ser casi una quimera.

2.2.2. Génesis y Conceptualización

En la sección precedente se han mencionado antecedentes históricos respecto de la forma y lugar donde se inicia la formación emprendedora y cómo ésta ha ido incrementando su relevancia y cobertura en diferentes ámbitos, transfiriéndose y posicionándose en diferentes continentes, países y realidades socioculturales.

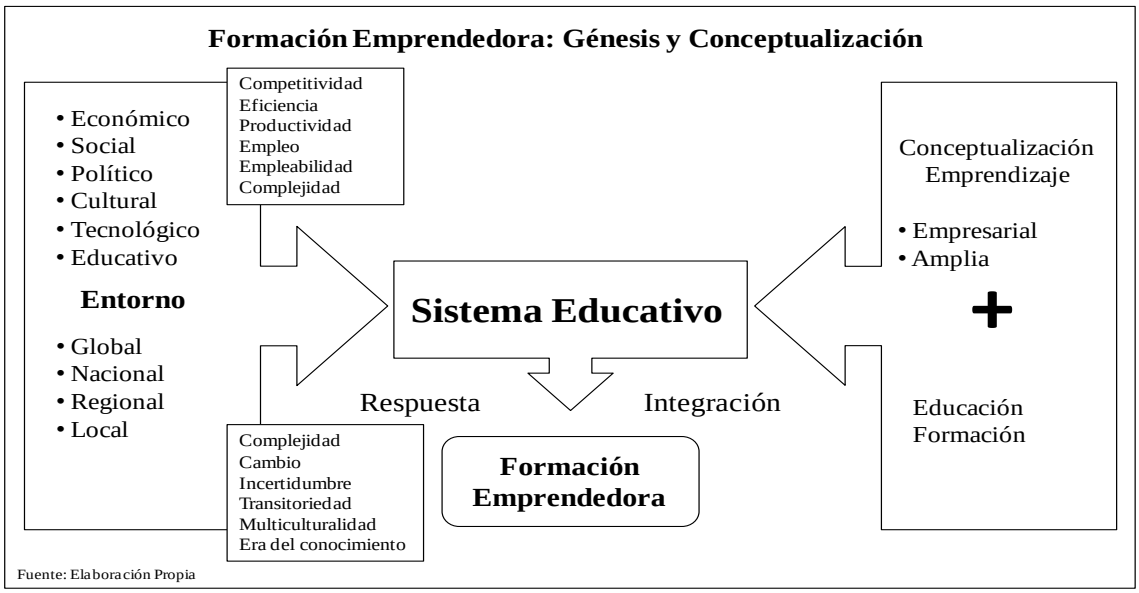
A continuación el interés del análisis se orienta a aspectos de carácter conceptual, intentando clarificar la génesis y móviles de la formación emprendedora.

En esta perspectiva, la formación en emprendizaje o educación emprendedora es el resultado de la interacción del sistema educativo con una serie de elementos del entorno que influyen sobre el mismo y por otro lado, la conjunción de aspectos conceptuales y enfoques propios de la dinámica interna del sistema educacional al aproximarse a un fenómeno de estudio específico como es el emprendizaje.

Intentando simplificar esta visión, en la Figura N°3.1, se presentan dichos aspectos. Un grupo de ellos, de carácter eminentemente empírico como es el entorno y otros de dimensión más bien teórica vinculada con la conceptualización que se adopte del fenómeno emprendedor.

Siguiendo este planteamiento, en primer término (sección izquierda Figura N°2.1), se puede señalar que la formación emprendedora se constituye en una respuesta de los sistemas educativos a los requerimientos del entorno, los cuales suponen incrementos crecientes en la competitividad, los niveles de empleo y la eficiencia de los sistemas económicos y sociales en general.

Figura N°2.1 *Formación Emprendedora: Génesis y Conceptualización*



Estas demandas, tienen su origen en diversos elementos estrechamente vinculados entre sí y que operan tanto a nivel global, como nacional, regional o local. Por un lado el predominio de modelos neoliberales que asignan un rol significativo a la iniciativa privada como agente generador de riqueza y por otro lado, la dinámica del mercado que en una economía del conocimiento, asigna un rol determinante al emprendizaje y el trabajo autónomo en los procesos de desarrollo.

Esto se traduce en que la mayoría de los países intenten incorporar en su políticas de desarrollo el fomento de la actividad emprendedora y la promoción de una nueva mentalidad que valoriza la actividad empresarial (Kantis, Angelelli, & Moori Koenig,

2004), y la adopción de un rol emprendedor para enfrentar problemáticas emergentes en el contexto social.

Ante estos escenarios, caracterizados por un acelerado nivel de cambio, incertidumbre y complejidad, los distintos niveles de los sistemas educativos buscan responder a estas nuevas demandas incursionando en la formación en emprendizaje. (Kantis, 2005), (Kantis, Ishida, & Komori, 2002).

Según Barnett (2005), ésta es una tendencia que arrastra a los sistemas educativos en general y al nivel de educación superior en particular, el cual de acuerdo a Zaharia & Gibert (2005), no ha demostrado un adecuado nivel de capacidades para desarrollar el espíritu emprendedor en sus estudiantes.

Ahora bien, a pesar de evidenciarse un nivel de convergencia hacia la incorporación de la formación emprendedora, el fenómeno exhibe diferentes enfoques y aproximaciones al instalarse en los diversos niveles e instituciones educativas.

En segundo término (centrando el análisis en el lado derecho de la Figura N°2.1) y desde una perspectiva netamente conceptual, la educación para el emprendizaje surge de la intersección entre la definición de educación y la concepción que se adopte de fenómeno emprendedor (Formichella, 2004).

Según la Real Academia Española, educar es una acción referida a dirigir, encaminar, doctrinar; desarrollar o perfeccionar las facultades intelectuales y morales del niño o del joven por medio de preceptos, ejercicios, ejemplos, etc. (Real Academia Española, 2008).

Siguiendo este razonamiento, la educación en emprendizaje puede ser entendida como una disciplina que intenta formar personas (niños, jovenes y adultos) que respondan satisfactoriamente a las competencias que subyacen a la actividad emprendedora.

Ahora bien, tal como se verá en el capitulo siguiente, la actividad emprendedora puede ser concebida desde un enfoque empresarial y un enfoque amplio (Capitulo 3, sección 3.3.1.), por ende es preciso que al analizar la formación en emprendizaje, se clarifique el enfoque que asumen las conceptualizaciones, ya que ésto condicionará los objetivos, métodos, recursos, formas de evaluación y condiciones de implementación más adecuadas.

Coherentemente con lo anterior, la Comisión Europea (2004), señala que existen dos orientaciones o enfoques para concebir la formación en emprendizaje, un enfoque amplio o generalista y un enfoque empresarial.

i. **Enfoque Empresarial**: como su nombre indica, en esta línea predomina un concepto empresarial del fenómeno emprendedor y por tanto la

formación que se imparte se orienta al desarrollo de aspectos específicos vinculados a la creación de empresas.

Dentro de esta visión, que podría denominarse clásica de la formación en emprendizaje y que predominó en los orígenes de la disciplina, los objetivos apuntan a formar y comprender la naturaleza del fenómeno emprendedor, aprender a convertirse en emprendedor y aprender a ser y actuar como emprendedor (Heinonen & Poikkijoki, 2006).

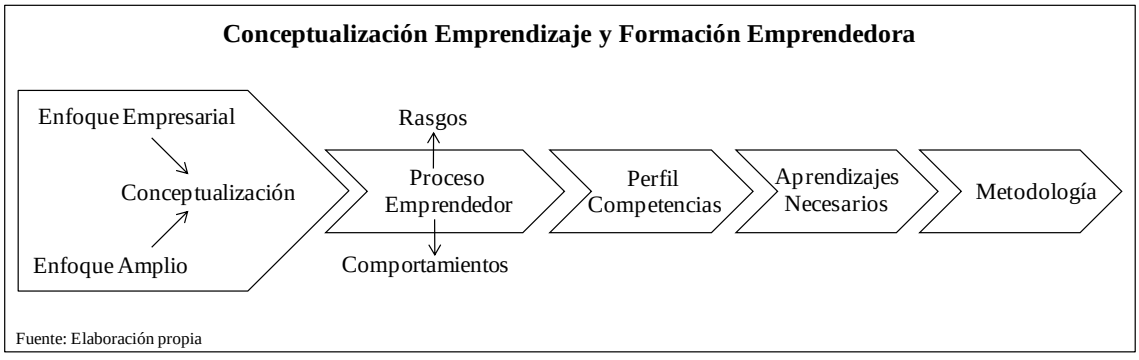
ii. **Enfoque Amplio**: esta visión asume una perspectiva generalista del emprendizaje, donde prevalece un concepto amplio de educación en actitudes y capacidades emprendedoras. En ella se incluye el desarrollo de determinadas cualidades personales, y no se centra directa, ni exclusivamente en la creación de nuevas empresas.

Desde una perspectiva comparada y siguiendo los planteamientos de autores como Binks et al (2006) y Pfeffer & Fong (2001), en este enfoque se aprecia una ampliación de la concepción del emprendizaje, en la medida que asume que los atributos emprendedores pueden ser de utilidad en la vida cotidiana, en el ejercicio de todas las profesiones y no sólo en aquellas vinculadas a los negocios.

Esta posición se respalda en la constatación de que un elevado número de estudiantes de distintas áreas, poseen características emprendedoras y perciben la necesidad de ser potenciadas y desarrolladas por las opciones formativas (Levenburg, Lane, & Schwarz, 2006).

En la Figura N°2.2, se puede advertir gráficamente algunas de las implicancias del enfoque conceptual adoptado. De acuerdo con esto, la conceptualización utilizada no es neutra, ya que a su vez determina la configuración del proceso emprendedor (Fases, etapas, roles), y a través de éste las funciones y tareas a desempeñar, lo que directa e indirectamente evidencia un conjunto de rasgos y comportamientos del sujeto emprendedor, que en definitiva conforma el perfil de competencias que intentará abordar la formación en emprendizaje, con objetivos y metodologías específicas.

Figura N°2.2 *Conceptualización de Emprendizaje y Formación Emprendedora*



En este contexto de diferentes opciones formativas, no se puede plantear que un enfoque de formación sea mejor que otro, sino que la valoración que se haga dependerá de las aspiraciones y expectativas de los involucrados en los procesos.

Ahora bien, considerando que en el capítulo anterior se ha constatado que en Chile se precisa de una conceptualización genérica e integrada del fenómeno emprendedor, resulta más funcional adherir al enfoque amplio de la formación en emprendizaje, en la cual se puede integrar tanto la perspectiva empresarial, social y organizacional a la que se ha hecho referencia.

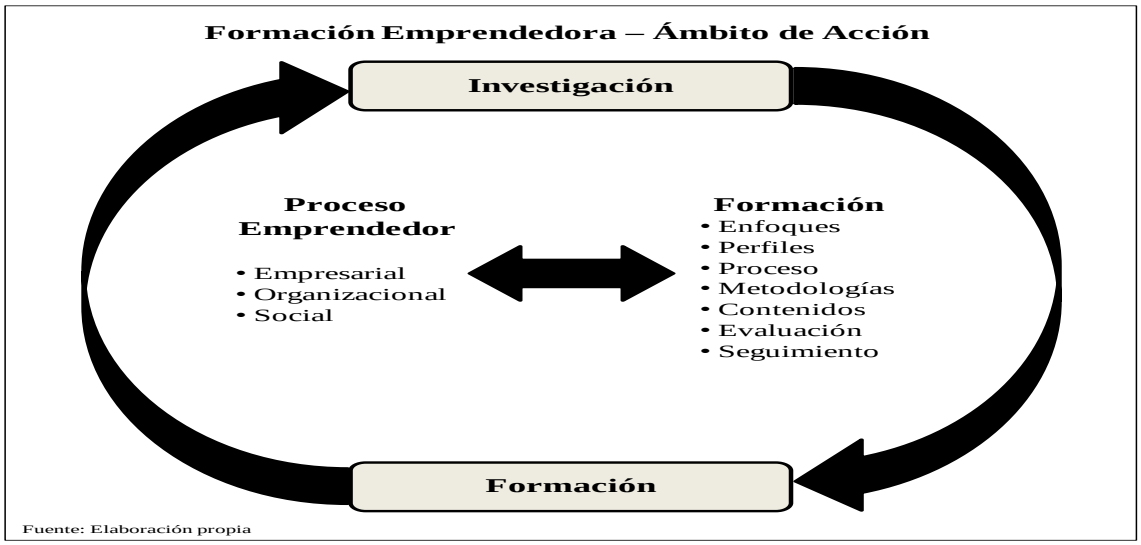
Finalmente, es pertinente señalar, que a pesar del creciente desarrollo y relevancia de los temas referidos a la formación emprendedora, aun persiste un grado de confusión respecto a qué la constituye exactamente. Esta situación se puede constatar en las diversas denominaciones (educación para el emprendizaje, enseñanza del espíritu emprendedor, formación emprendedora) y acepciones que existen de la disciplina, así como los múltiples objetivos que se pueden formular para ella (Hytti & O'Gorman, 2004).

A su vez, esta falta de consenso conceptual sobre lo que realmente es la formación emprendedora queda expresamente de manifiesto al momento de llevarse a la práctica (Pittaway & Cope, 2007).

2.2.3. Ámbitos de Acción: Formación e Investigación

En una primera aproximación, parece evidente que el ámbito de actividad de la formación emprendedora sea, como su nombre lo indica, la formación de personas en el campo del emprendizaje. No obstante, existe un área de trabajo paralela, muchas veces ignorada y que resulta clave en los avances que pueda experimentar esta disciplina, este es el caso de la investigación (Figura N°2.3).

Figura N°2.3 *Formación Emprendedora: Ámbito de Acción*



Es decir, la formación emprendedora es una disciplina que se desenvuelve simultáneamente en el ámbito de la formación y la investigación, los cuales precisan mantenerse en un diálogo e interacción permanentes.

Esta necesidad de generar y mantener una relación circular y dialéctica entre los ámbitos de formación e investigación en emprendizaje, es una necesidad reconocida por diversos autores tales como Béchard & Grégorie (2005), Binks et al (2006), Fiet (2000b), Henry et al (2005a), los cuales, a su vez constatan importantes deficiencias en esta relación.

Bajo esta perspectiva, la actividad en el ámbito formativo incorpora todos aquellos procesos y funciones tendientes a difundir, fomentar y desarrollar las diversas modalidades de emprendizaje en los diferentes sectores y segmentos de la sociedad.

Por su parte la actividad de investigación se circunscribe a dos aspectos, por un lado, su objeto de estudio es el fenómeno emprendedor y su dinámica en las diferentes esferas en que se puede desarrollar (empresarial, organizacional, social) y por otro lado, el objeto de estudio lo constituyen los procesos formativos que se llevan a cabo en el contexto emprendedor.

De acuerdo a una revisión y análisis de más de un centenar de artículos publicados en el ámbito de la teoría y práctica de la educación emprendedora a nivel universitario, Béchard & Grégoire (2005) indican que ésta se articula alrededor de cuatro grandes temáticas:

i. El rol económico y social de la formación emprendedora para los individuos y la sociedad, así como para las instituciones de la educación superior.
ii. La sistematización de la educación en emprendizaje, es decir, el diseño educacional, el uso de los ambientes de las multimedias y desarrollo del plan de estudios.
iii. Las materias y contenidos que se enseñará y cómo este contenido debe ser entregado.
iv. La consideración de las necesidades de los estudiantes en la estructuración de las intervenciones educativas.

Estos aspectos dan cuenta de una amplia gama de requerimientos emergentes hacia la disciplina y a su vez demandan una acción sistemática a nivel investigativo para desarrollar un conocimiento que oriente la práctica docente y permita mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos formativos.

2.2.4. Objetivos de la Formación en Emprendizaje

Tal como se ha señalado previamente, los propósitos que son susceptibles de establecer para la formación emprendedora son diversos y dependen de distintos

factores, entre los cuales se puede mencionar la conceptualización que se haga de emprender, el tipo y características de población objetivo a la cual se desea formar (niños, jóvenes, adultos), su experiencia de vida y su relación con el emprendizaje, el contexto en que se desenvuelven dichas personas y el ámbito en que se espera que emprendan.

Por otro lado, también influyen en el proceso las expectativas, recursos y condiciones de la institución responsable de la formación y su vinculación con los restantes participes sociales involucrados.

Del mismo modo, es significativo disponer de un análisis del patrón de emprendimiento predominante en la sociedad, puesto que a través de él se pueden clarificar las bases para promover el emprendizaje de acuerdo al sistema que, por aplicación, ensayo y error, ha demostrado ser aplicable a dicha sociedad (Castillo, 1999).

Considerando estos elementos y al analizar diversas opciones formativas en el área del emprendizaje, se puede concluir que existe una elevada diversidad, heterogeneidad y amplitud de objetivos en los programas de formación en emprendizaje, siendo incluso difícil llegar a determinar si se persiguen objetivos razonablemente similares (Henry et al, 2005a).

A pesar de las condicionantes señaladas, existen planteamientos generales y específicos respecto de lo que pueden ser los objetivos asignados a las actividades formativas que se desarrollan en este ámbito y de los cuales se puede encontrar cierto grado de coincidencia.

En la Tabla N°2.1, se puede apreciar diferentes aproximaciones a dicho tema:

Tabla N°2.1 *Objetivos de la Formación Emprendedora*

Autor	**Objetivos Formación Emprendedora**
(Binks et al, 2006)	i) Desarrollo de habilidades y capacidades necesarias para llevar a cabo aprendizajes exitosos. ii) Desarrollo de habilidades genéricas relacionadas con la introducción y gestión del cambio. iii) Generar valor para cada uno de los agentes (stakeholders) involucrados en el proceso (estudiantes, graduados, académicos, empresarios).
(Comisión Europea, 2004)	i) Promoción del desarrollo de cualidades personales relacionadas con el espíritu empresarial, tales como la creatividad, la asunción de riesgo y la responsabilidad. ii) Sensibilización de los estudiantes en cuanto al trabajo por cuenta propia como opción profesional. iii) Aportación de cualificaciones empresariales necesarias para poner en marcha un nuevo emprendizaje.
(Heinonen & Poikkijoki, 2006)	i) Formar y comprender la naturaleza del fenómeno emprendedor. ii) Aprender a convertirse en emprendedor. iii) Aprender a ser y actuar como emprendedor.
(Henry et al, 2005a)	i) Adquirir conocimientos del proceso emprendedor, su dinámica e implicaciones. ii) Desarrollar actitudes, habilidades y valores apropiados para crear/iniciar/poseer/administrar exitosamente un nuevo negocio. iii) Posicionar el emprendizaje a pequeña escala como una opción de carrera para los estudiantes.

Autor	Objetivos Formación Emprendedora
(Hytti & O'Gorman, 2004)	i) Desarrollar una amplia comprensión del espíritu empresarial, y específicamente el papel de los empresarios y el espíritu empresarial desempeña en la economía y sociedad moderna. ii) Aprender a ser emprendedor, lo tiene que ver con la necesidad de que las personas asuman la responsabilidad de su propio aprendizaje. iii) Aprender cómo ser un empresario de aprender cómo iniciar un negocio.
(Liñan, 2004)	i) Educación en conciencia empresarial. ii) Educación para la puesta en marcha. iii) Educación para el dinamismo empresarial y la formación continua para los empresarios.
(Löbler, 2006)	i) El estudiante debe ser capaz de llevar a cabo por sí mismo (y/o con la ayuda del profesor) la "destrucción creativa" y desarrollo de nuevos conocimientos. ii) La formación emprendedora debe orientarse a ayudar al estudiante a crear sus propios "mapas" para desenvolverse en territorios desconocidos.
(Solomon, Duffy, & Tarabishy, 2002)	i) Sensibilizar a los estudiantes respecto de la temática emprendedora. ii) Posicionar el emprendizaje como una opción válida de carrera. iii) Promover el desarrollo de cualidades personales relacionadas y necesarias para el emprendizaje. iv) Aportar una formación específica para llevar a cabo las diferentes etapas del proceso emprendedor.
(Stevenson, 2000)	i) Que el emprendedor sea capaz de construir un sentido de comunidad. ii) Aprender a vivir como parte de una comunidad que es dispersa, asincrónica y diversa.

De acuerdo a los planteamientos expuestos e integrando las aproximaciones de los autores, se puede señalar que dentro de la formación emprendedora es posible distinguir objetivos generales y específicos.

a) Objetivo General

En virtud de los objetivos enunciados en la Tabla N°2.1, y considerando los elementos que los constituyen (Ver Figura N°2.4) con los aspectos conceptuales referidos al emprendedor (temática abordada en el capítulo 3), se puede señalar que la formación en emprendizaje tiene como finalidad fundamental que el estudiante se convierta, sea y actúe como emprendedor (Heinonen & Poikkijoki, 2006).

Para ello, es preciso desarrollar las competencias emprendedoras, que tomando como base el tipo de conceptualización que se hace del proceso emprendedor (empresarial, social, organizacional), sean funcionales a las fases que lo constituyen.

Este propósito general está mediado por la consecución de objetivos intermedios que tienden a llevar paulatina y gradualmente a los estudiantes a imbuirse en la dinámica emprendedora, posicionarla como una opción de carrera viable para su futuro y generar la motivación para formarse sistemáticamente en dicho ámbito; son los denominados objetivos específicos.

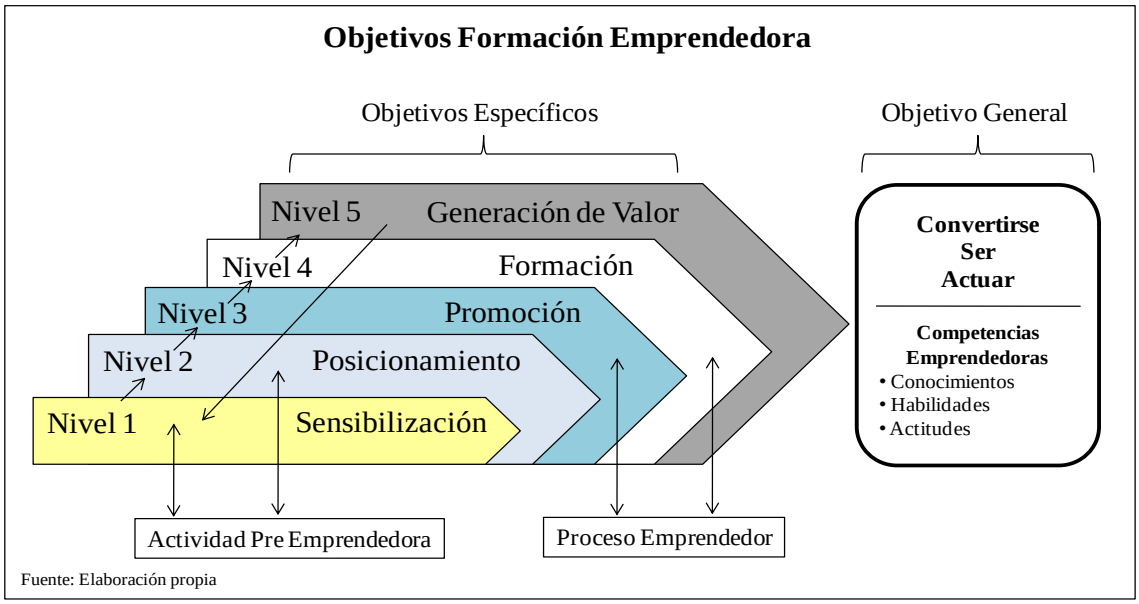
b) Objetivos Específicos

Siguiendo el planteamiento precedente y las directrices que establece el objetivo general, se ha identificado diferentes propósitos intermedios, agrupados en cinco categorías o niveles:

i) Sensibilización
ii) Posicionamiento
iii) Promoción
iv) Formación
v) Generación de Valor

Los niveles enunciados no intentan ser prescriptivos o normativos, sino que más bien tienen una lógica descriptiva, secuencial, complementaria, referencial y flexible de acomodar en función de las particularidades de los grupos, instituciones y el contexto y momento específico en que se lleva a cabo el proceso formativo (Ver Figura N°2.4).

Figura N°2.4: *Objetivos Formación Emprendedora*



i. **Nivel 1 - Sensibilización**: en una primera instancia el objetivo de la formación emprendedora es sensibilizar (Salomon et al, 2002), hacer tomar conciencia (Liñan, 2004), propiciar la comprensión a los estudiantes respecto de lo que es la actividad emprendedora, su naturaleza (Heinonen & Poikkijoki, 2006) , sus procesos, dinámica e implicaciones (Henry et al, 2005a).

Del mismo modo, en este nivel, además de desarrollar un comprensión amplia respecto del emprendizaje, es importante clarificar el rol de los emprendedores, así como el impacto de esta actividad en el ámbito económico y social (Hytti & O'Gorman, 2004).

Es pertinente explicitar que esta sensibilización debe considerar las diferentes aproximaciones al fenómeno emprendedor y no sólo la visión empresarial del mismo. Adicionalmente, en este contexto, parece pertinente generar espacios de reflexión que establezcan puentes entre la dinámica emprendedora, el proyecto vital de los estudiantes y el reconocimiento y evaluación de las capacidades que se precisan para constituirse en emprendedor.

ii. **Nivel 2 – Posicionamiento**: una vez efectuada la sensibilización hacia la temática emprendedora, se establece como propósito el posicionar las opciones emprendedoras como alternativas de carrera para los estudiantes. (Comisión Europea, 2004 ; Henry et al, 2005a , Solomon et al, 2002).

Este objetivo implica evidenciar las ventajas del emprender respecto de las opciones tradicionales de empleo, y generar el componente motivacional y de logro en los estudiantes.
En este contexto, se debe poner especial atención en presentar una visión realista y no idealizada de los requerimientos y exigencias que supone el emprender, de manera que el estudiante logre dimensionar las implicaciones de una opción vital emprendedora.

Si bien el nivel 1 y 2 de los objetivos no guardan relación expresa con el denominado proceso emprendedor, implícitamente se pueden asociar a la actividad pre emprendedora reconocida por Carton et al (1997), o a la adquisición de la motivación en la etapa de concepción que Gibb & Ritchie (1982) identifican dentro del proceso emprendedor. A su vez, esto se puede incluir en la etapa de exploración en el enfoque integrado del proceso emprendedor (Ver sección 3.3.2.6. capitulo 3).

iii. **Nivel 3 – Promoción**: como su nombre indica, el objetivo de este nivel se relaciona con promover el desarrollo de cualidades personales relacionadas con el emprendizaje. Implica aportar conocimientos, desarrollar habilidades y actitudes que permitan al estudiante pasar a la acción en el ámbito en que haya decidido emprender (Binks et al, 2006 ; Comisión Europea, 2004).

Los aspectos que se deben abordar en este nivel son variados, y el grado de importancia atribuido depende del autor consultado. De este modo, se puede señalar que en este nivel se debe considerar aspectos como la creatividad, la asunción de riesgos y la responsabilidad (Comisión Europea, 2004), habilidades genéricas vinculadas con la introducción y gestión del cambio (Binks et al, 2006).

Por su parte, autores como Hytti & O'Gorman (2004) y Löbler (2006) ponen especial atención en aspectos relacionados con el aprendizaje, particularmente con la capacidad de hacerse responsable por dicho proceso y ser capaz de solicitar la asistencia del profesor cuando lo estime necesario.

Adicionalmente, en este nivel parece pertinente incorporar los planteamientos de Stevenson (2000), referidos a que el emprendedor también debe ser capaz de construir un sentido de comunidad, considerando la diversidad, dispersión y asincronismo que la caracteriza.

Desde una perspectiva sintética, y haciendo uso del planteamiento de Löbler (2006), se podría señalar que este nivel implica ayudar al estudiante a crear sus propios mapas para desenvolverse en territorios desconocidos.

iv. **Nivel 4 – Formación**: Las aspiraciones de este nivel, se vinculan con aspectos más concretos que los precedentes, ya que intenta aportar formación para llevar a cabo cada una de las fases y etapas del proceso emprendedor (Salomon et al, 2002).

En este nivel se aprecia una alta coincidencia de los autores consultados, respecto de la vinculación expresa entre los objetivos de formación y los requerimientos de cada una de las fases proceso emprendedor (Comisión Europea, 2004; Henry et al, 2005 a; Hytti & O'Gorman, 2004; Liñan, 2004).

Este objetivo supone desarrollar competencias de gestión que posibiliten un adecuado desempeño del nuevo emprendizaje, de manera que se adecue a las exigencias y requerimientos del dinamismo empresarial o las particularidades del sector en el cual se desenvuelve, lo cual implica el mejoramiento continuo y carácter cíclico de este propósito.

Los niveles 3 y 4 se corresponden con las fases de concreción y gestión en el modelo integrado del proceso emprendedor (Sección 3.3.2.6. Capitulo 3), y como se señalará, es donde mayor conexión se puede establecer entre dicho proceso y los objetivos de formación.

v. **Nivel 5 – Generación de Valor**: este nivel recoge una aspiración de carácter transversal para el proceso formativo y que por tanto debe estar presente en cada uno de los niveles precedentes.

En este nivel se recoge el planteamiento de Löbler (2006), quien señala que la formación emprendedora debe ser capaz de generar valor para cada

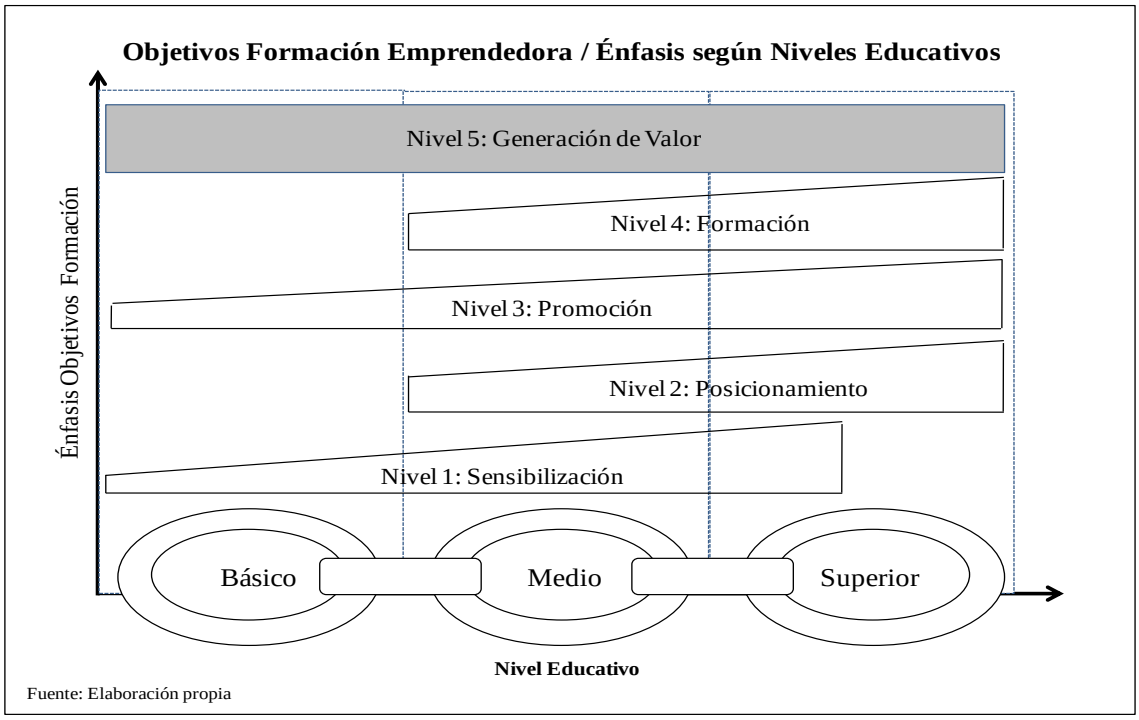
uno de los agentes que intervienen en el proceso. Esto se constituye en un reto significativo para los responsables de llevar a cabo esta formación y es un aspecto determinante a ser considerado en el momento de evaluar la efectividad y eficiencia de los esfuerzos desplegados, por tanto es preciso incorporar la perspectiva de los diferentes partícipes sociales involucrados (stakeholders).

2.2.5. Objetivos de Formación y Cadena de Niveles Educativos

En virtud de los elementos descritos previamente, se puede señalar que la formación emprendedora es una tarea compleja, que debe ser abordada con una perspectiva de largo plazo que aúne, potencie y articule los esfuerzos de la totalidad los niveles formativos, de manera que efectivamente el accionar de los mismos permita catalogarlos de "*sistema*" educativo, y no sea el reflejo de agentes que actúan de manera aislada e independiente.

Dicho de otra manera, los niveles formativos deben configurar una cadena de formación, en que cada uno de los eslabones que la conforman vayan asumiendo, priorizando y enfatizando los diferentes objetivos específicos en función del nivel de desarrollo de los individuos que participan del proceso formativo, las aspiraciones institucionales y del sistema (Ver Figura N°2.5).

Figura N°2.5 *Objetivos Formación Emprendedora & Cadena de Niveles Educativos*



Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta la descripción de los diferentes objetivos que puede abordar la formación emprendedora, a continuación se sugiere una priorización de los mismos en base a una concepción articulada y escalonada de los niveles formativos:

i) **Sensibilización**: dada la naturaleza de este propósito, parece pertinente desarrollar esfuerzos sostenidos en todos los niveles formativos, poniendo mayor énfasis en la enseñanza media y parte del nivel superior. Esto, en el supuesto de que exista un grado satisfactorio de eficiencia en dicho trabajo y esta prioridad pueda ir dando paso a otros aspectos en el proceso formativo.

ii) **Posicionamiento**: este propósito adquiere mayor sentido para ser trabajado desde el nivel medio en adelante, ya que a partir de dicho momento el estudiante se encuentra en condiciones de visualizar con mayor claridad su proyecto vital y evaluar las opciones que se le presentan.

iii) **Promoción**: el desarrollo de cualidades personales relacionadas con el emprendizaje, es un objetivo transversal que debe asumirse con un énfasis creciente y vinculado directamente con el ámbito de emprendizaje escogido.

iv) **Formación**: considerando el carácter más concreto que posee este objetivo y su estrecha vinculación con las competencias que se desprenden del proceso emprendedor, resulta más funcional acometer el objetivo de manera progresiva a partir del nivel medio e intensificarlo en el nivel superior.

v) **Generación de Valor**: Siendo la formación emprendedora un ámbito en el que coexisten múltiples actores sociales (stakeholders), cada uno con expectativas y aspiraciones no necesariamente similares y confluyentes respecto del proceso, es determinante asumir el planteamiento de Löbler (2006), respecto de intentar generar transversalmente valor para cada uno de los involucrados en el proceso, lo cual reviste un desafío mayor para los responsables del diseño e implementación de programas de formación.

Siguiendo los planteamientos de Corral & Maiza (2003) y Varela & Bedoya (2006), se debe señalar que es pertinente llevar a cabo labores sistemáticas y rigurosas para evaluar el nivel de eficiencia de la formación emprendedora respecto de cada uno de estos propósitos, para generar flujos de retroalimentación que posibiliten el mejoramiento en los niveles de eficiencia y eficacia. Así mismo, dada la multiplicidad de agentes sociales que participan o tienen expectativas hacia el proceso, la evaluación debe procurar incorporar las diversas perspectivas en el proceso.

Ahora bien, en este caso se ha planteado una visión de proceso, que integra objetivos y niveles educativos, pero ello no inhibe o excluye que cada uno de estos objetivos puedan ser trabajados de manera focalizada en un determinado nivel, si las circunstancias así lo ameritan. Más aun, dado el escaso nivel de articulación

evidenciado por los sistemas educativos en general, lo más probable es que en la práctica efectivamente así deba hacerse.

En síntesis, la relación entre objetivos de formación y niveles educativos, es un ámbito donde se precisa desarrollar esfuerzos sustantivos para que se actúe con un carácter sistémico, que permita abordar de manera articulada los diferentes objetivos específicos que son atribuibles a la formación emprendedora, para unir los esfuerzos y optimizar los recursos involucrados. En ausencia de adecuados grados de integración y articulación entre los niveles educativos, los objetivos pueden y deben ser abordados en su totalidad en un nivel en particular si las circunstancias así lo precisan.

2.2.6. La Viabilidad de la Formación Emprendedora

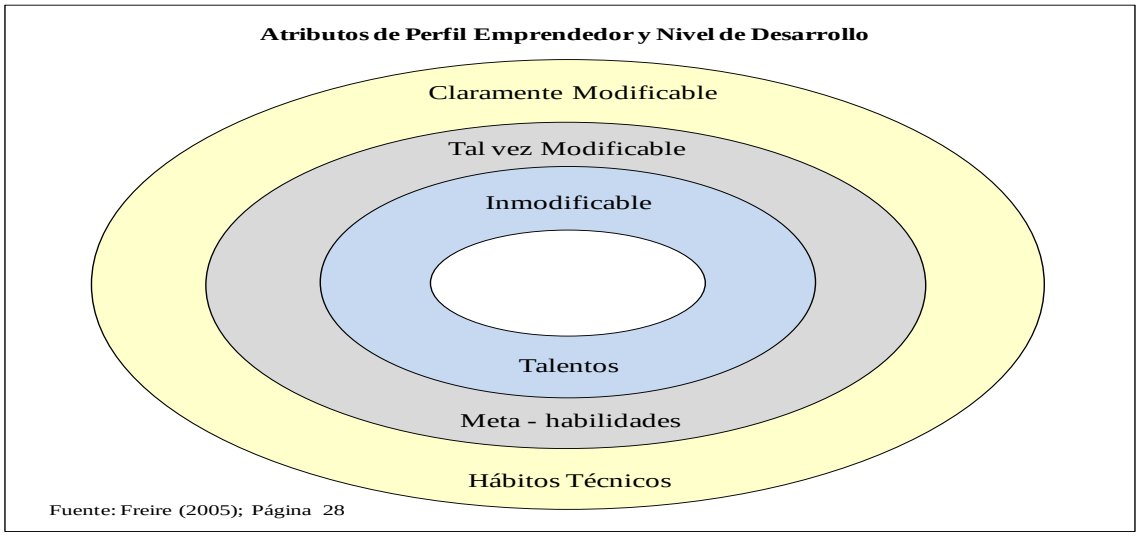
Al revisar la bibliografía referida al emprendizaje, es posible advertir que una proporción importante de la discusión teórica y las investigaciones que se han llevado a cabo, guardan relación con la temática de si el emprendedor nace o se hace, situación que tiene una incidencia directa sobre el grado de cumplimiento esperado de los objetivos que se establezcan para la formación emprendedora.

Desde el punto de vista teórico, no existe un pleno consenso respecto de esta temática; no obstante, sí se puede constatar un predominio y convergencia hacia la posición que sustenta que el emprendizaje o ciertas facetas del mismo, pueden ser desarrolladas y por tanto enseñadas y aprendidas. En esta línea argumental encontramos autores tales como Bygrave (1989), Fiet (2000b), Gibb (2000), Gorman & King (1997), Green, Katz & Johannisson (2004), Henry et al (2005b), Kuratko (2005), Nueno (2005), Rasheed (2003) y Volkmann (2004), entre otros.

Ahora bien, independientemente de existir un predominio de la posición que el emprendizaje puede ser aprendido y desarrollado, no todos los componentes del perfil emprendedor tendrán el mismo nivel de facilidad o complejidad al momento de ser abordados como objetivos de formación. Esta situación estará mediada por diversos aspectos tales como, la conceptualización del emprendizaje utilizada (Henry et al, 2005a), las especificidades del atributo a desarrollar, las diferencias individuales de las personas que se espera formar (Saee, 1996) y si el proceso se aborda bajo la perspectiva del enfoque de rasgos, enfoque de comportamientos o bajo una óptima mixta.

En este contexto, y específicamente en relación a las particularidades del atributo a desarrollar, es relevante considerar el planteamiento de Freire (2005). Este autor adopta una posición intermedia respecto de la probabilidad de estimular y llegar a configurar un perfil emprendedor.

Figura N°2.6 *Atributos del Perfil Emprendedor y Nivel de Desarrollo*



Como se puede apreciar en la Figura N°2.6, desde esta perspectiva existirían tres niveles o capas de análisis a considerar al momento de establecer el grado en que un atributo del perfil puede ser abordado por los procesos formativos:

i) **Hábitos Técnicos**: este nivel está directamente relacionado con lo clásicamente asociado a los procesos formativos, es decir, los conocimientos y habilidades que se adquieren con capacitación académica y aprendizaje técnico, por lo que es calificado como claramente modificable y puede vincularse con competencias que calzan con el enfoque de comportamientos.

ii) **Meta Habilidades**: esta capa del perfil emprendedor, incluye aspectos o características que determinan al emprendedor. Los atributos aquí señalados se vinculan preferentemente con el enfoque de rasgos y por tanto, no hay plena certeza de que puedan ser totalmente desarrollables, pero tampoco de que sea una labor imposible, por tal razón es calificado como un nivel tal vez modificable. Esto es similar a lo planteado por Pittaway & Cope (2007), respecto de que la educación en emprendizaje puede mejorar la propensión o intencionalidad a acometer iniciativas emprendedoras.

iii) **Talentos**: este nivel constituye la esencia y lo más profundo del ser emprendedor. Aquí se incluyen *"talentos inmodificables que sencillamente se tienen o no se tienen. Son habilidades que se llevan en la sangre y que es inimaginable que alguien pueda adquirir a voluntad, por mucho empeño que ponga"* (Freire, 2005, pág. 29). Dichos atributos son los que en alguna medida explican que existan sujetos que sobresalgan de manera notable respecto del resto de las personas y que muchas veces son catalogados como genios en su ámbito de acción.

En esta misma línea argumental, es pertinente tener presente los planteamientos de Saee (1996), que pone de relieve las diferencias y responsabilidades individuales al

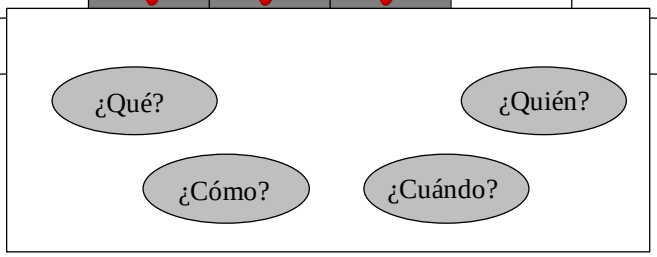
enfrentar un proceso formativo, ya que siempre existirán sujetos con mayor número de talentos naturales frente a una temática y potencialmente tendrán mayores probabilidades de llevar a cabo emprendizajes exitosos, en comparación con aquellos menos dotados, los que deberán hacer esfuerzos mayores para aproximarse a resultados similares.

Ahora bien, intentando integrar la tipología de objetivos para la formación emprendedora (Sección 2.2.4.) y los planteamientos de Freire (2005) se puede señalar que la viabilidad en la formación emprendedora dependerá en gran medida del tipo de propósitos dónde se focalicen los esfuerzos formativos y la manera que se tenga de evaluar los mismos (Ver Figura N°2.7).

Figura N°2.7 *Viabilidad de la Formación Emprendedora*

Viabilidad de la Formación Emprendedora

Objetivos / G° Modificación	Objetivos Específicos					Objetivo General		
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	Competencias = Ser / Actuar		
	Sensibilización	Posicionamiento	Promoción	Formación	G° de Valor	Conocimientos	Habilidades	Valores
Hábitos Técnicos *Claramente Modificable*	✓	✓		✓		✓		
Meta Habilidades *Tal vez modificable*		✓	✓	✓			✓	✓
Talentos *Inmodificable*								



Fuente: Elaboración propia; basado en Corral & Maiza (2003) y Freire (2005)

Al efectuar un análisis por niveles se puede constatar dichas diferencias en el nivel esperado de logro:

i) **Nivel 1 – Sensibilización**: este objetivo se puede clasificar dentro de la categoría claramente modificable o alcanzable, puesto que está vinculado principalmente a la transferencia de información, lo cual no reviste mayores complicaciones para los procesos formativos, incluso para los más tradicionales.

ii) **Nivel 2 – Posicionamiento**: la naturaleza de este objetivo le otorga un carácter dual, ya que por un lado posee aspectos que son claramente alcanzables y que se relacionan con el transmitir y dar a conocer las diferentes opciones emprendedoras con sus ventajas y desventajas, pero a su vez, el posicionar el emprendizaje implica comenzar a despertar motivaciones y necesidad de logro en los estudiantes, lo cual lo hace situarse simultáneamente en la categoría de lo tal vez modificable o alcanzable.

iii) **Nivel 3 – Promoción**: este nivel claramente se ubica dentro de la categoría de lo tal vez modificable puesto que implica comenzar con el desarrollo de cualidades o rasgos personales relacionados con alguna de las modalidades de emprendizaje.

iv) **Nivel 4 – Formación**: si consideramos que el perfil de competencias que se desea desarrollar en el emprendedor, conlleva tanto conocimientos, habilidades, actitudes y valores, este nivel también exhibe propósitos de logro más alcanzable (la transferencia de conocimientos) y otros que por situarse en la categoría de meta habilidades son tal vez modificables.

v) **Nivel 5 – Generación de Valor**: este propósito posee particularidades en relación a los otros objetivos específicos ya que implica una verificación respecto de las expectativas de cada uno de los participes sociales (stakeholders) involucrados en el proceso, y la viabilidad de su logro depende en alguna medida de la forma en que dichas aspiraciones se hayan trasladado transversalmente a la totalidad de objetivos.

vi) **Objetivo General**: Si consideramos que el logro del objetivo general está mediado por la consecución de sus correspondientes objetivos específicos, en este caso el constituirse, ser y actuar como emprendedor implica el desarrollo de competencias que tendrán componentes técnicos, claramente modificables, y meta habilidades, tal vez modificables.

El hecho que no haya objetivos destinados a desarrollar talentos, parece razonable, puesto no sería lógico intentar siquiera pensar en emular atributos de emprendedores de excelencia como pueden ser Bill Gates, Emilio Botín, Donald Trump, Steve Jobs, en el ámbito empresarial o Muhammad Yunus, Florence Nightingale en área social. Claramente estos personajes poseen atributos difícilmente transferibles a través de la formación y su rol más bien será inspirador para quienes deseen seguir dicho camino.

Ahora bien, siguiendo el planteamiento de Corral y Maiza (2003), la forma de determinar la viabilidad de la formación emprendedora está condicionada en gran medida por la forma en que se lleve a cabo la evaluación del proceso, es decir, por la decisión de qué, cómo, cuándo evaluar y quién será el encargado responsable del proceso.

La forma en que se responda a cada una de esos interrogantes puede generar diferencias significativas al calificar si es viable la consecución de los objetivos de formación que se hayan establecido.

Resumiendo, la viabilidad de alcanzar los objetivos de la formación emprendedora es función del tipo de aspiraciones que se establezcan para el proceso, de

este modo en la medida que los objetivos se circunscriben a aspectos modificables o tal vez modificables la probabilidad de éxito se incrementa, en la medida que se intente desarrollar talentos notables y sujetos fuera de serie, la viabilidad disminuye.

Respecto de la tipología de objetivos propuestas, la factibilidad de alcanzar cada uno de los niveles es diferente, pero obedece a los mismos criterios señalados en el párrafo precedente. Ahora bien, existen niveles como la sensibilización, en que predomina la transferencia de información y por tanto su grado de consecución podría ser elevado. Si nos remitimos a los niveles posicionamiento y formación, que conjugan conocimientos y meta habilidades tendremos mayor probabilidad de éxito en los primeros y menor en los segundos, lo cual es transferible a los objetivos generales de la formación emprendedora.

2.3. Variables que Influyen en la Formación Emprendedora

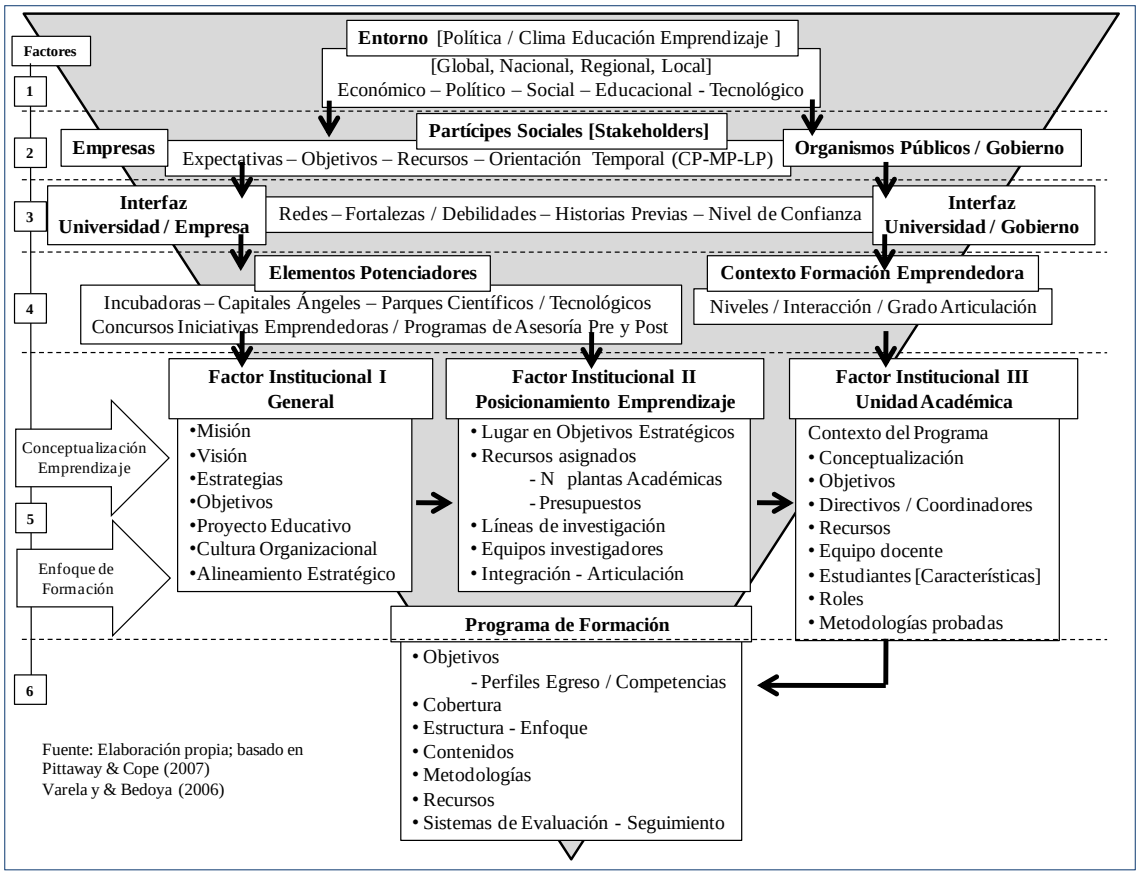
Como se ha mencionado previamente, la formación emprendedora recibe múltiples influencias de su entorno inmediato, éstas se han podido constatar tanto en su génesis, como en la conceptualización y en los objetivos que se persiguen a través de ella.

En este contexto, a continuación se presenta un esquema referencial de análisis que puede ser utilizado con dos propósitos. Por un lado como un elemento que permita identificar sistémica e integradamente las variables que influyen sobre la formación emprendedora y por otro lado, constituirse en una guía de diagnóstico y diseño, al intentar dar forma a un programa de formación emprendedora en un centro universitario.

En la Figura N°2.8, se presentan los aspectos a considerar en ésta dinámica de relaciones, haciendo uso de una lógica que va desde lo general a lo específico, operando como un embudo, a través del cual los diferentes elementos identificados van ejerciendo su influencia para dar forma y hacer operativo un programa de formación emprendedora a nivel de la formación universitaria.

Este esquema ha sido construido tomando como referencia los planteamientos de Pittaway & Cope (2007) y Varela y Bedoya (2006), quienes estructuran sistémicamente los elementos intervinientes, incorporando y sintetizando aportes de diversos autores. De esta manera se intenta plantear una visión holística y operativa de la dinámica bajo la cual se desarrolla la formación en emprendizaje en el ámbito universitario.

Figura N°2.8 *Variables que Afectan la Formación Emprendedora*



Siguiendo la lógica de identificar factores que intervienen sobre la formación emprendedora y teniendo en cuenta el grado de influencia de los mismos, se reconocen seis factores de análisis. Cada uno de los cuales ejerce un grado de influencia.

i) **Factor 1 – Entorno**: este factor representa el nivel más general de análisis y está asociado a la forma en que las variables económicas, políticas, sociales, educacionales, tecnológicas configuran un escenario o clima que favorece y estimula, o restringe el desarrollo de la actividad emprendedora.

Su análisis debe efectuarse de manera escalonada, yendo de una perspectiva global a lo local, pasando por estadios intermedios que reconozcan las diferencias a nivel nacional y regional, para configurar y clarificar él o los escenarios políticos bajo los cuales se desarrolla la actividad emprendedora y las implicancias para la función formativa.

En este nivel de análisis no sólo es conveniente utilizar una perspectiva empírica, sino que también sería de utilidad incorporar una dimensión teórica que oriente respecto del desarrollo conceptual de la temática y las tendencias prevalecientes.

ii) **Factor 2 - Empresas y Organismos Públicos**: habiendo identificado los lineamientos de política general que prevalecen en el entorno respecto del emprendizaje en general y la formación emprendedora en particular, sumado a las orientaciones teóricas del tema, la atención se debe dirigir hacia los participes sociales (stakeholders), teniendo como foco de análisis las empresas privadas y los organismos de gobierno.

El propósito de este análisis es identificar las expectativas y objetivos que este segmento de los partícipes sociales (stakeholders), posee respecto de la formación emprendedora. Implica por tanto, clarificar sus prioridades y objetivos frente al tema, los recursos que están en condiciones de aportar y clarificar la orientación temporal bajo la cual efectúan sus proyecciones (Corto plazo, mediano plazo, largo plazo). Este último aspecto es de extrema importancia, puesto que aporta información respecto de la claridad conceptual que poseen en torno al tema y el nivel de implicación y compromiso que se puede esperar de los mismos.

En síntesis, este nivel de análisis permite dimensionar la conceptualización y orientación de estos agentes sociales frente a la temática emprendedora, el grado de apoyo que se puede recibir, tanto en recursos como en implicación, en la medida que reconozcan que es un tarea colectiva y no sólo radicada en el sistema educativo.

iii) **Factor 3 - Interfaz Empresa/Universidad/Gobierno**: avanzando en los factores de análisis, es pertinente orientar la atención hacia aspectos muy concretos respecto de la relación de la universidad con los agentes sociales antes mencionados.

Esta conexión física y funcional entre la universidad y los agentes sociales señalados, es una condición necesaria, aunque no suficiente para incrementar las posibilidades de éxito de la formación emprendedora. En este contexto el análisis intenta diagnosticar la existencia de redes e instancias concretas que articulen la relación empresa-universidad-organismos de gobierno.

Del mismo modo, se debe procurar establecer las fortalezas y debilidades que le son propias y dimensionar los niveles de confianza sobre los cuales operan dichas relaciones. Bajo esta perspectiva es relevante conocer la historia que se ha urdido en esta dinámica, puesto que muchas veces es un elemento clave para entender las problemáticas que afectan el nivel de eficiencia de las mismas.

iv) **Factor 4 - Elementos Potenciadores y Contexto Formación Emprendedora**: los elementos potenciadores a los que hace referencia este factor, son lo que Varela y Bedoya (2006) señalan como un conjunto de

entidades de apoyo, que facilitan la labor del emprendedor, generando circunstancias favorables al proceso. Es decir, en este categoría se incluye la existencia de incubadoras de empresas, capitales ángeles, parques científicos y tecnológicos, concursos de iniciativas emprendedoras, programas de asesoría pre y post emprendizaje.

Por su parte, el contexto de formación emprendedora, implica analizar el grado de interacción y articulación que exhibe el sistema educativo en su conjunto respecto de la formación emprendedora, para poder dimensionar los objetivos que se hayan trabajado en cada nivel y el grado de logro de los mismos.

En síntesis, en este nivel se debe identificar la existencia de estas condiciones que facilitan emprendizaje y el nivel de eficiencia y eficacia con que operan en la práctica, para contribuir al diagnóstico que se va conformando con el fin de posibilitar el desarrollo de un programa de formación emprendedora pertinente.

v) **Factor 5 – Institucional**: habiendo analizado preferentemente los elementos del entorno, el análisis se debe centrar en el nivel institucional. En este contexto, es determinante clarificar previamente la conceptualización del emprendizaje y el enfoque de formación que se utilizará a nivel institucional. Estos dos aspectos en gran medida marcan y determinan la forma en que la institución abordará la formación emprendedora.

Una vez dilucidados los aspectos señalados es pertinente prestar atención al análisis en tres sub factores:

a) **Factor Institucional I, General**: en este ámbito se debe analizar los aspectos más sustantivos de la organización, normalmente recogidos en un plan estratégico y que debieran capturar la esencia de su quehacer y aspiraciones. Los elementos específicos a que se hace referencia son misión, visión, estrategias, objetivos y políticas. De igual forma se debe considerar el proyecto educativo y la cultura organizacional.

   Una vez que se dispone de estos elementos, es importante constatar lo que Kaplan & Norton (2006) denominan alineamiento o lo que para Freije Uriarte & Freije Obregón (2002) viene a ser la integración, es decir, el grado de articulación y coherencia que exhiben estos elementos entre sí y en relación al contexto en que fueron formulados. El resultado de este análisis es clave para poder pasar al siguiente sub factor de evaluación, que centra su eje sobre la relevancia de la temática emprendedora en el ámbito institucional.

b) **Factor Institucional II, Posicionamiento Emprendizaje**: en función de los antecedentes y análisis disponibles, se debe determinar el nivel de relevancia y priorización que posee la formación emprendedora dentro de los planes de desarrollo y el proyecto educativo institucional. De igual forma se precisa evaluar el grado coherencia que exhibe la forma en que se espera llevar a cabo dicha labor formativa.

   El grado de consistencia a que se hace mención, en alguna medida está relacionado con la cantidad y calidad de los recursos asignados y comprometidos a dicha actividad (presupuestos, número de plantas académicas, infraestructura, espacios físicos, etc.).

   Por otro lado, dada la relevancia que en la formación emprendedora posee el diálogo permanente entre investigación y docencia, es pertinente constatar dicha situación a través de la existencia de líneas investigativas, proyectos en ejecución, equipos de investigación multi e inter disciplinarios.

c) **Factor Institucional III, Unidad Académica**: pasando a un mayor nivel de concreción o especificidad, el análisis debe contemplar la realidad o contexto particular de la(s) unidad(es) académica(s) en que se decide o espera implementar un plan de formación en emprendizaje.

   Las variables que son relevantes en este ámbito son nuevamente la conceptualización del emprendizaje y el grado de correspondencia con las definiciones institucionales.

   Al igual que en el primer factor de análisis institucional, en esta fase se debe prestar atención a los objetivos y planes de desarrollo de la unidad, para luego identificar el nivel de convergencia respecto de la formación emprendedora que se desea llevar a cabo.

   Un aspecto sustantivo en este contexto es constatar de primera fuente el nivel de aspiraciones, claridad y expectativas que los directivos de la unidad en cuestión poseen respecto del tema, así como de los académicos que deberán coordinar las labores.

   Tal como en el nivel institucional, es preciso dimensionar los recursos de diferente índole que demandará el programa de formación, particularmente el equipo de docentes, para dimensionar las necesidades de formación y asesoría directa que les demandará la implementación de la iniciativa.

Otro elemento que debe ser sujeto de análisis son los estudiantes que formarán parte del programa de formación, sus características y atributos más distintivos, sus expectativas y el nivel de esfuerzo e implicación que esperan o asumen supondrá el programa de formación.

Por otra parte, también es pertinente dedicar atención a las metodologías y enfoques formativos predominantes en la unidad académica, los resultados que éstos generan y la compatibilidad respecto de la formación emprendedora que se espera impartir.

Con todos estos elementos se puede tener un panorama respecto de los roles que asumen cada uno de los componentes de la unidad académica y los desafíos que supondrá la incursión en el ámbito de la formación emprendedora.

En síntesis, con cada uno de estos elementos se puede ir configurando una visión de las fortalezas y debilidades que posee la unidad académica en cuestión, las barreras y dificultades que a priori existirán en el proceso, así como también las oportunidades y amenazas, sinergias y fuerzas que potencian el cambio organización hacia la formación emprendedora.

vi. **Factor 6 - Programa de Formación:** el último factor de análisis o aspecto en que se sintetizará cada uno de los elementos previamente analizados es el programa de formación. En consecuencia, éste debe ser el resultado de un análisis sistémico en que se consideran las influencias de los diferentes factores precedentes.
En virtud de dichos elementos de juicio se tendrán que decidir los objetivos de formación, el perfil de competencias del emprendedor, la cobertura y enfoque utilizado, los contenidos y metodologías más adecuados en virtud de los objetivos propuestos. Los recursos necesarios y los sistemas de evaluación y seguimiento.

2.4. Enfoques de Formación

2.4.1. La Inserción de la Temática a Nivel Organizacional

La incorporación del emprendizaje dentro de los planes curriculares de una institución de Educación Superior no siempre obedece a una detallada planificación de carácter central, alineada de antemano con los propósitos institucionales y el proyecto educativo que orienta la formación.

En ocasiones, su inclusión puede ser el resultado de los esfuerzos aislados de unidades académicas con mayor vinculación al ámbito de los negocios y/o la ingeniería, las que visualizan en el emprendizaje una vía de diversificación para su formación y una opción de carrera atractiva para sus estudiantes.

Según la Comisión Europea (2004), una proporción considerable de las iniciativas originadas de esta manera, terminan enseñando el emprendizaje como una asignatura aparte o se considera una actividad extracurricular. Este tipo de inserción, en la medida que se extiende o consolida conlleva procesos de reorganización y ajustes en las estructuras organizativas que sustentan las instituciones, pero que no evidencian un alto grado de coherencia y alineamiento organizativo.

En el otro extremo, se encuentran opciones más organizadas, coordinadas y sistemáticas que conducen los procesos de cambio, de forma más orgánica y planificada, que han identificado y evaluado opciones para llevar a cabo la transformación de una manera dirigida. En estos casos, los cursos y programas se articulan de manera coherente con los planes curriculares de las carreras, poseen un reconocimiento curricular y forman parte de una estrategia institucional de mediano y largo plazo. Todo ello sustentado en redes institucionales que involucran al sector empresarial, organismos de gobierno nacional y regional, instituciones financieras, centros de investigación y desarrollo tecnológico.

Ahora bien, independiente de cual haya sido la génesis del proceso, una vez que la institución de educación superior ha decidido incorporar el emprendizaje como un aspecto deseable y distintivo de los profesionales que forma, debe abordar un proceso decisional clave. Éste se refiere a los modelos de enseñanza bajo los cuales se llevará a cabo el cambio organizacional que implica incorporar dicho propósito en las estructuras y prácticas de gestión y docencia. Esta decisión debe adoptarse de manera que potencie la coherencia institucional, reconozca las particularidades de su cultura, recursos disponibles y los niveles vinculación y articulación que posee con los agentes externos.

Por tanto, la manera de insertar el emprendizaje en los objetivos y estructuras organizativas es un aspecto que condiciona su funcionamiento, alcance y cobertura

dentro de un centro formativo. De este modo, se constituye en un elemento clave que tendrá implicancias en los objetivos y resultados de mediano y largo plazo.

Una investigación realizada por Streeter, Jaquette, & Hovis en la Universidad de Cornell, identifica dos grandes aproximaciones a la formación en emprendizaje en las universidades, cada una con sus particularidades, costos, beneficios, grupos objetivo, ventajas y desventajas (Citado en Volkmann, 2004).

Estas modalidades son:

i) **Formación Focalizada**: radicada en las escuelas de negocios o ingeniería, siempre situada en áreas académicas relacionadas con negocios.

ii) **Formación Amplia o de carácter Transversal**: esta modalidad considera el emprendizaje como una competencia genérica deseable no solo para los estudiantes de ingeniería o ciencias económicas.

Ahora bien, es recomendable que las universidades que se interesen en desarrollar el emprendizaje, elaboren un modelo individual especialmente adaptado, en función de los grupos objetivos, su infraestructura disponible, sus redes institucionales con los agentes del entorno. De allí debe surgir su sello institucional, y delimitar los contenidos de enseñanza, los métodos más funcionales, así como los resultados esperados.

Dicho de otra manera, es esencial que el modelo bajo es cual se espera desarrollar esta actividad emprendedora esté acorde al concepto, posición y orientación estratégica de la universidad y sus políticas de desarrollo (Volkmann, 2004).

2.4.2. Desde el Enfoque Constructivista

Una vez que se ha decido o constatado la forma de incorporar el emprendizaje a nivel institucional, es preciso analizar la temática desde el punto de vista del paradigma educativo más funcional a la formación emprendedora.

En este contexto, Binks et al (2006), reconocen la necesidad de un cambio de orientación en la educación emprendedora a nivel universitario, ante lo cual es preciso imaginar nuevos modelos teóricos. Además de sugerir una perspectiva multidisciplinaria, señalan que los métodos y aproximaciones clásicos que han utilizado las escuelas de negocios, no han logrado dar respuesta satisfactoria a la manera en que realmente aprenden los estudiantes.

Los planteamientos de diversos autores, entre los que se puede señalar a Binks et al (2006), Greene, Katz & Johannisson (2004) y Löbler (2006) argumentan que el

modelo pedagógico constructivista, sería más recomendable para la formación emprendedora, ya que permite combinar y equilibrar el uso de herramientas analíticas y experimentales en ambientes o entornos dinámicos.

Al optar por el paradigma constructivista, Binks et al (2006), sugieren que el foco debe estar dirigido a los aspectos sociales del comportamiento emprendedor, en contraposición con los temas económicos que han predominado en la línea tradicional. Del mismo modo argumentan, que el sistema predominante, incluso, inhibe el desarrollo de muchas de las habilidades y cualidades necesarias para un perfil emprendedor.

Por su parte, Löbler (2006), también sugiere el constructivismo como una alternativa a los métodos educativos tradicionales (centrados en la transmisión de conocimientos), ya que satisfaría mejor las demandas emergentes de la formación emprendedora. Poniendo énfasis en el estudiante y la construcción subjetiva de la realidad que emerge de la interacción información–experiencia.

Como se puede apreciar en la Tabla N°2.2, la adopción de un enfoque está condicionada por la concepción que se haga de los diferentes elementos involucrados y el rol que se asigna a los mismos.

Tabla N°2.2 *Comparación entre enfoque de transmisión y enfoque constructivista*

Concepto	Enfoque de Transmisión	Enfoque Constructivista
Conocimiento	Bien transferible	El final del proceso constructivo
Información	Bien	Proceso
Enseñanza	Transferencia de conocimiento	Apoyo a los aprendizajes
Metas educativas	Amplios conocimientos	Autonomía, habilidad de auto gobierno o auto dirección
Rol del estudiante	Consumidor pasivo	Productor activo
Rol del profesor	Transmisor de contenidos	Asiste a los estudiantes
Tareas de la prueba	Prueba al estudiante	Prueba al profesor
Fuentes de información	Profesor, Libros	Todas las fuentes disponibles
Induce a obtener información	Curriculum	Demandas de los estudiantes
Quién gobierna el proceso de aprendizaje	Profesor	Estudiantes
Interacción entre	Profesor, estudiantes	Estudiantes
Actividades	Escuchar, leer, memorizar	Hacer, pensar, conversar

Fuente: Löbler (2006)

Según Rae (2006), este movimiento desde el cognoscitivismo hacia el constructivismo, puede ser sustentado por un marco de referencia que integra los procesos sociales implicados en el emprendizaje, el surgimiento de la identidad emprendedora, el reconocimiento de las oportunidades y la formación del nuevo emprendizaje como una actividad de negociación.

Por su parte, Kickul, Gundry, Barbosa & Simms (2007), señalan que los educadores deben reconocer la contribución de los distintos estilos cognitivos en sus esfuerzos para apoyar el desarrollo empresarial de los estudiantes. Los programas

educativos no deben adoptar un 'estilo único para todos' y deben tener en cuenta la variedad de estilos cognitivos en el aula e incluir la formación para cada estilo.

En la actualidad, la mayoría de la enseñanza de habilidades emprendedoras tiende a ser predominantemente técnica, con falta de atención prestada a la cognición y los sistemas de creencias de los futuros emprendedores. No obstante, las excepciones a esta tendencia han marcado diferencias sustantivas en los resultados obtenidos y evidencian desarrollos teóricos y conceptuales notables.

2.4.3. Integración de la Teoría y Práctica

Partiendo de la base de la funcionalidad que exhibe el constructivismo hacia la formación en emprendizaje, es preciso avanzar en el nivel de análisis hacia aspectos relacionados con la práctica educativa desde una perspectiva más operativa y vinculada a la mejor forma de concebir y configurar las experiencias de aprendizaje.

En este contexto, y con el ánimo de aportar elementos de juicio para sustentar las opciones formativas, Parker (2006) llevó a cabo investigaciones en que analizó a diversos grupos de emprendedores y la forma cómo éstos ajustan sus creencias.

Los resultados de sus estudios evidencian que los emprendedores aprenden solo hasta el 20% basado en nueva información, pero hasta el 80% basado en experiencia anterior. Mientras que la información puede ser recopilada escuchando y leyendo, la experiencia se puede adquirir solamente haciendo, pensando, hablando, etc. Es decir, el estudiante tiene que desempeñar un papel activo en ganar experiencia de sus actividades. Este nivel de dinamismo y protagonismo, se tienen que reflejar en sus actividades y sus resultados de aprendizaje.

En esta misma línea, Hytti & O'Gorman (2004) sugieren la utilización de métodos de aprendizaje activo, ya que en ellos el pensamiento tácito del estudiante asume un rol primario y por tanto se potencia su meta-cognición.

No obstante hay quienes plantean una visión mixta al respecto, señalando que las experiencias de aprendizaje deben mantener un equilibrio entre la dimensión práctica y los requerimientos de abstracción, así mismo, cautelar la adecuada contextualización con los elementos del entorno. (Henry et al, 2005a ; Raichaudhur, 2005).

En alguna medida Fiet (2000a) pone una nota disonante en relación al equilibrio entre teoría y práctica, no en el sentido de no considerar ambas perspectivas, sino aportando mayores argumentos a favor de la perspectiva teórica. Su planteamiento se basa en la diversidad de escenarios en los cuales puede llevarse a cabo el proceso emprendedor, los cuales difícilmente coincidirán con la casuística estudiada por el alumno y menos con las condiciones que efectivamente le corresponderá enfrentar

cuando lleve a cabo su emprendizaje. Esto incide en que todas las aproximaciones teóricas que se han elaborado para explicar el éxito emprendedor sean inexactas, contradictorias, o incompletas. A pesar de ello, desde su perspectiva, es muy útil la formación teórica ya que le permite descubrir patrones comunes en diferentes situaciones y desarrollar una capacidad de análisis y abstracción necesarios para el desarrollo de sus habilidades como emprendedor.

Ahora bien, resulta pertinente reiterar que tanto Fiet (2000a) como Henry et al (2005a) coinciden en la necesidad de que sea cual sea el enfoque escogido, la enseñanza del emprendimiento debe necesariamente estar vinculada y guiada por la investigación que se desarrolla en dicho ámbito.

A modo de síntesis, en primer término se puede señalar que el modelo de enseñanza por el cual opte una institución educativa para llevar a cabo la formación emprendedora, debe propender a ser coherente con las características específicas del centro de formación, tales como sus propósitos, estrategias, políticas, cultura, redes y recursos.

Existe un enfoque de formación focalizada y otro amplio. El primero es característico de las escuelas de negocios e ingeniería, mientras que el segundo, es más funcional a la búsqueda del emprendizaje como atributo genérico en los perfiles de egreso de carreras de ámbitos disciplinares diversos.

Más allá de establecer posiciones rígidas frente a las opciones teóricas, la formación emprendedora debe adoptar un modelo contingencial de enseñanza en función de los objetivos propuestos. No obstante ello, el paradigma constructivista parece ser una opción recomendable que permite alcanzar un adecuado equilibrio entre teoría y práctica, mediado además por la cercanía que debe existir con la realidad concreta donde se desarrolla el proceso emprendedor.

Finalmente, es pertinente reiterar que existe coincidencia de diversos autores en la necesidad de establecer modelos de formación que se sustenten en un adecuado diálogo entre enseñanza e investigación.

2.4.4. Tendencias y Desafíos de la Formación Emprendedora

En función de los diferentes aspectos previamente abordados, se exponen a continuación las principales tendencias y desafíos que deberá abordar la formación emprendedora.

Desde una perspectiva general, de acuerdo a los planteamientos de Henry et al (2005a), es necesario construir consensos mínimos a nivel teórico respecto de lo que efectivamente constituye la formación emprendedora, ya que al analizar y comparar las múltiples opciones formativas actuales es difícil llegar a determinar si se persiguen

objetivos razonablemente similares. Esta situación incide en prácticamente todos los aspectos relacionados con los programas de formación y muy particularmente con los criterios de evaluación y certificación de los mismos. Este planteamiento es compartido por Hytti & O'Gorman (2004), quienes agregan que este grado de confusión respecto de qué constituye efectivamente la educación emprendedora, se origina en las diversas denominaciones y acepciones que existen de la disciplina.

Dada la alta complejidad del entorno y los cambios que en él se están gestando, Fiet (2000b) plantea un desafío a nivel institucional. Éste guarda relación con la capacidad de los centros de formación (particularmente las universidades) y sus equipos de directivos y formadores, para responder a todas las demandas que surgen y seguirán emergiendo en un entorno cada vez más complejo, global y competitivo. Así mismo, existe una responsabilidad asociada al vínculo que esta actividad tiene con el crecimiento y desarrollo económico de las sociedades, de manera que hay una doble exigencia para los formadores en este aspecto.

Según el diagnóstico realizado por la Comisión Europea (2004), se constata un bajo nivel de sistematización y reconocimiento formal (curricular) de las experiencias emprendedoras en la realidad de algunas organizaciones. Es un imperativo preparar el sistema educativo con el fin de hacer frente a este reto desde dentro. Para ello se hace necesario la creación de un marco sólido para la enseñanza y dotarlo de una perspectiva de largo plazo, con equipos docentes preparados adecuadamente y posibilitando el acceso a todos los estudiantes.

Es preciso adoptar un enfoque interdisciplinario de enseñanza, lo que contribuye a incrementar el nivel de desarrollo humano de los estudiantes, mejorando sus habilidades y posibilidades de empleabilidad futura (Sager, Fernández & Thursby, 2006).

Desde el punto de vista de los objetivos de la disciplina, Binks et al (2006) identifican un requerimiento que se transforma en imperativo de futuro, que uno de los objetivos que debe poseer la formación emprendedora es el generar valor para cada uno de los agentes involucrados en el proceso, es decir, estudiantes, graduados, académicos y empresarios.

En lo que respecta al futuro de la formación emprendedora y su vinculación con los programas de MBA que imparten las escuelas de negocios, Binks et al (2006), señalan que éstos normalmente se asocian fundamentalmente a formación en administración y que a futuro se tiene que configurar un paradigma innovador que tienda a focalizar su esfuerzo y atención en el desarrollo de actitudes y habilidades emprendedoras en los estudiantes. Para ello se deben estructurar programas de formación que estén vinculados fuertemente con la actividad investigativa y que

aborden de manera amplia temas como la creatividad, innovación, exploración y reconocimiento de oportunidades.

Volkmann (2004), coincide en la mayor relevancia que adquirirán los programas de formación emprendedora en el siglo XXI y recalca que los cursos requerirán métodos y fuentes de financiamiento innovadores y, particularmente mucho involucramiento del sector privado.

De acuerdo a este autor las universidades que ofrecen este tipo de programas se verán influenciadas por varios factores externos difíciles de controlar:

- Redes comerciales globales que expanden sus fronteras, cambios tecnológicos, demográficos,
- Las regulaciones del sistema universitario,
- La internacionalización de instituciones como el Massachusetts Institute of Technology (MIT) que abren oficinas en diferentes lugares del mundo.

Estos requerimientos demandan que se incorpore adecuadamente el tema de la interculturalidad para hacer mayor eficiente y eficaz la formación.

De igual forma, el incremento de la oferta obligará a un proceso de "selección natural" en el cual prevalecerán las mejores instituciones y tenderán a desaparecer aquellas que no logren desarrollar un enfoque distintivo que sea percibido por los grupos objetivo. Esto pone de manifiesto la necesidad de elaborar y perfeccionar las formas de evaluación del desarrollo del espíritu emprendedor que posibiliten dimensionar y comparar la pertinencia, eficacia y eficiencia de los diversos programas ofrecidos.

Otro grupo de desafíos guarda relación con el justificar la unidad dentro de la universidad, facultad o unidad académica respectiva, validando su posición y exhibiendo resultados relevantes tanto en la formación como en investigación. Esto a su vez se vincula con el desafío de conseguir los recursos necesarios, equipos académicos e investigadores competentes, con total dedicación al tema.

Esto último está supeditado a la adecuada integración de la formación con los centros especializados, las incubadoras de empresa, la investigación y la transferencia tecnológica.

Béchard & Grégoire (2005), Binks et al (2006), Fiet (2000b), Henry et al (2005a) coinciden, en identificar una debilidad sustantiva que condiciona el desarrollo de la formación emprendedora. Ésta radica en el inadecuado diálogo entre la educación para el empredizaje y la investigación que se realiza sobre la actividad emprendedora.

La investigación educativa en el emprendizaje se debe constituir en la interfaz entre ambos ámbitos. Para ello las instituciones deberían incentivar la investigación educativa a través de becas para formarse en ese ámbito.

En esta relación entre investigación y enseñanza del emprendizaje, Fiet (2000a) plantea que se debe pasar de una etapa eminentemente descriptiva, que ha durado cerca de 25 años y que poco ha contribuido a predecir el éxito de los emprendedores a una fase en que se integren la teoría y los resultados de investigación de manera que sea entendible y aplicable para los estudiantes.

Estos autores coinciden con Raichaudhur (2005), al señalar que la evidencia investigativa denota la necesidad de la formulación de programas de maestría que mezclen el emprendizaje y la educación para lograr una adecuada integración de ambas perspectivas, lo cual obviamente debería vincularse con la gestación de programas doctorales.

Estos desafíos también fueron reconocidos por Unesco-Cepes (2004) en la declaración de Gelsenkirchen en la que se reconoce la necesidad de encontrar mejores maneras de desarrollar el perfil emprendedor desde una perspectiva institucional, que es necesario impulsar a instituciones de educación superior a promover estudios e investigaciones en el ámbito del emprendizaje y enfatizan la importancia de establecer alianzas entre las instituciones de educación superior y los sectores públicos y privados.

En lo que respecta a la evaluación de la efectividad de los programas, diversos autores como Wyckham, 1989; Fleming, 1996; Clark y otros., 1984; Barrow y Brown, 1996, (en Henry, Hill, & Leitch, 2005b) coinciden en la necesidad de adoptar una perspectiva de largo plazo, en la que se desarrollen estudios longitudinales que permitan efectuar un seguimiento personalizados de las actuaciones de los estudiantes egresados de los programas.

2.5. Emprender y Aprender: Una Relación Sinérgica

Habiendo expuesto los principales aspectos que se han seleccionado como relevantes para configurar una visión general de lo que es la formación en emprendizaje y la importancia de la temática en el contexto formativo, a continuación se intenta establecer un vínculo entre el aprender, como eje central del proceso formativo y el proceso de emprender.

Desde esta perspectiva, el objetivo de esta sección es describir las diversas formas en que se pueden establecer relaciones entre el emprender y el aprender. Para ello se exponen diferentes ámbitos donde es posible advertir dichos vínculos.

En primer término y desde una perspectiva general, la relación entre aprender y emprender, es dable fundarla a un nivel conceptual y luego transferirla a diferentes ámbitos y niveles. En particular, interesa abordar este nexo a nivel organizacional, en lo que vendrían a ser las denominadas organizaciones de aprendizaje y en este mismo contexto, prolongar el análisis a lo que sería una organización específica, una organización educativa que forma emprendedores en un ambiente de aprendizaje organizacional.

2.5.1. Relaciones a Nivel Conceptual

En una primera instancia la relación entre emprender y aprender surge al establecer un paralelo entre las definiciones de ambos conceptos.

Existen múltiples definiciones de aprendizaje, pero dado los propósitos de esta sección y la funcionalidad del enfoque, se hace uso de los planteamientos de Senge (1990). Para este autor el aprendizaje es un proceso, a través del cual: nos re-creamos a nosotros mismos, nos capacitamos para hacer algo que antes no podíamos, percibimos nuevamente el mundo y nuestra relación con él, ampliamos nuestra capacidad para crear, para formar parte del proceso generativo de la vida.

Por otro lado, desde el punto de vista del emprendizaje, si se toma como referencia los aspectos centrales de una definición desarrollada por Kuratko & Hodgetts (2004), se plantea que emprender es un proceso dinámico de visión, cambios, y creación. Visión para reconocer oportunidades donde otros solo ven el caos, contradicción y confusión. Creación para desarrollar y aplicar nuevas ideas y soluciones creativas.

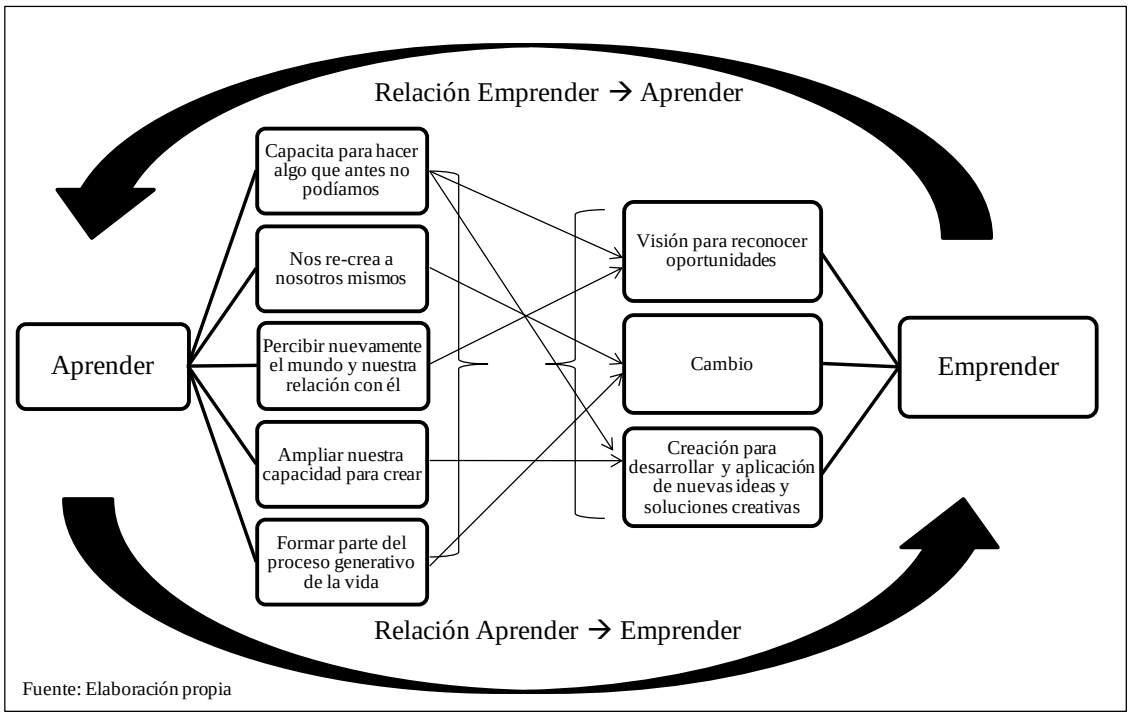
Bajo esta perpectiva, ambos elementos conceptuales exhiben puntos de confluencia que permiten explicitar una relación de complementariedad recíproca. Por tanto, el análisis puede efectuarse partiendo de la definición de uno de los conceptos y luego establecer puntos de relación con el otro.

En una primera aproximación (Ver figura N°2.9), emprender (desarrollar visión, cambio y creación) implica adentrarse en ámbitos y actividades desconocidas, que necesariamente precisan de aprender cosas que antes no se sabía.

A su vez, el reconocer oportunidades, está mediado y condicionado por el aprender a percibir nuevamente el mundo y la relación que establecemos con él. De igual forma supone desarrollar, aplicar nuevas ideas y soluciones creativas, demandando de una ampliación en la capacidad de crear. Desde una perspectiva sintética, emprender precisa capacitación en nuevos dominios.

Por otro lado, esta conjunción de visión–creación, constituyen un proceso de cambio, en el cual no solo nos re-creamos a nosotros mismos, sino que también nos hace parte del proceso generativo de la vida.

Figura N°2.9 *Relación Emprender ←→ Aprender*



Fuente: Elaboración propia

En consecuencia, se puede señalar que para llevar a cabo el emprendizaje, es fundamental el desarrollo de la capacidad de aprendizaje, ya que ésta permite la adaptabilidad al entorno, condición fundamental para la viabilidad de las iniciativas emprendedoras.

De este modo, se puede plantear que en esta relación el aprender es eminentemente funcional al emprender. Tal situación queda de manifiesto en un caso de estudio elaborado por Mc-Lean (2006). En dicha experiencia, se puede constatar cómo a través de un proyecto de aprendizaje destinado a potenciar la fuerza de ventas de una compañía, se logró llevar a cabo esfuerzo emprendedores capaces de crear valor para todos los involucrados en el proceso.

Una segunda "lectura" de esta relación (Figura N°2.9), es aquella en la cual se centra la atención sobre el aprender y se indaga sobre el tipo de relación con el emprender.

En este contexto, en la génesis del aprendizaje debe existir un motor, un elemento activador. Éste en gran medida viene dado por la visión que supone el emprender. Es decir, el inicio de un proceso de aprendizaje implica previamente la existencia de una visión, que reconoce e identifica las oportunidades de crecimiento que lleva implícito el aprendizaje, así como los beneficios que su consecución conlleva.

Dicho de otra manera, el aprender tiene un fin. En el momento que se decide acometer dicho proceso, se está emprendiendo una iniciativa de cambio y transformación que puede tener implicancias individuales, grupales y organizacionales. Por lo tanto en esta relación, el emprender subyace al proceso de aprender.

Si se sigue el planteamiento de Senge et al (1999), el binomio emprender y aprender, puede ser analizado con la misma perspectiva del binomio liderazgo y cambio, llegando a calificarlos como "dos caras de la misma moneda", que poseen un carácter sinérgico y que por tanto influyen de manera notable sobre los resultados obtenidos a nivel organizacional.

2.5.2. Relación Organización y Emprendizaje

Habiendo establecido una relación a nivel conceptual, los vínculos se pueden extender hacia diferentes ámbitos donde se conjuguen ambos elementos. Desde esta perspectiva, un espacio, en el cual se puede apreciar operacionalmente la relación aprender-emprender es el organizacional.

Partiendo de la base que una organización es un grupo de individuos y/o grupos interconectados que buscan alcanzar metas comunes a través de funciones coordinadas de manera intencional. (Hitt, Black, & Porter, 2006), la presencia de objetivos y metas implica que previamente hubo un proceso decisional y de análisis que conjugó por un lado aspectos internos de la organización y por otro lado las oportunidades y amenazas que ofrecía el entorno en el cual se encuentra inserta.

En función de este análisis emergen los objetivos y metas, los que a su vez identifican y comprometen los diferentes tipos de recursos que se precisan para llevar a cabo una iniciativa organizacional. Dicho de otra manera, la constitución de una organización, sea con fines de orden económico o social, tiene en su esencia la dinámica del proceso emprendedor, la que vincula oportunidades con objetivos. Éste se constituye en el elemento motriz y la organización viene a ser el medio para materializar dichos propósitos.

2.5.3. Relación Organización y Aprendizaje

Ahora bien, para poder explicitar la relación entre la organización y el aprendizaje, es preciso incorporar un nuevo elemento al análisis, el entorno.

De acuerdo a Senge et al (1999), el entorno en el cual se desenvuelven las organizaciones, es extremadamente complejo, dinámico, cambiante, difícil de predecir y evidencia un alto grado de competitividad. Esto conlleva que las organizaciones no pueden pensar en obtener resultados positivos trabajando de manera aislada (Senge, 2003), sino que lo deben operar con una lógica que potencia las relaciones con los diferentes actores sociales que le son de interés (stackeholders) y adaptándose proactivamente a los múltiples requerimientos y expectativas que de éstos surgen hacia la organización.

Esta dinámica pone énfasis en la capacidad de adaptación de las organizaciones. A su vez, dicha adaptación, está condicionada por el grado de "inteligencia o "aprendizaje organizacional", que ésta ha sido capaz de desarrollar. De esto modo, en la medida que la organización aprende, se adapta satisfactoriamente al entorno, es decir, es viable.

Tal como en el nivel conceptual, esta capacidad de cambio profundo, asociado al aprendizaje, lleva implícito un nivel de emprendizaje, ya que una forma de hacer frente a estos requerimientos externos, es constituirse en una "organización abierta al aprendizaje", "organización que aprende" u "organización inteligente". Esta iniciativa de cambio, representa un emprendizaje para la organización como un todo y precisa del involucramiento y aporte de todos sus componentes, y según Argyris (2001), es una competencia que todas las organizaciones deben desarrollar.

2.5.4. La Organización que Aprende

Dado el carácter integrador del concepto de la "Organización que Aprende", a continuación se presentan diferentes definiciones, para evidenciar la amplitud y alcance del constructo.

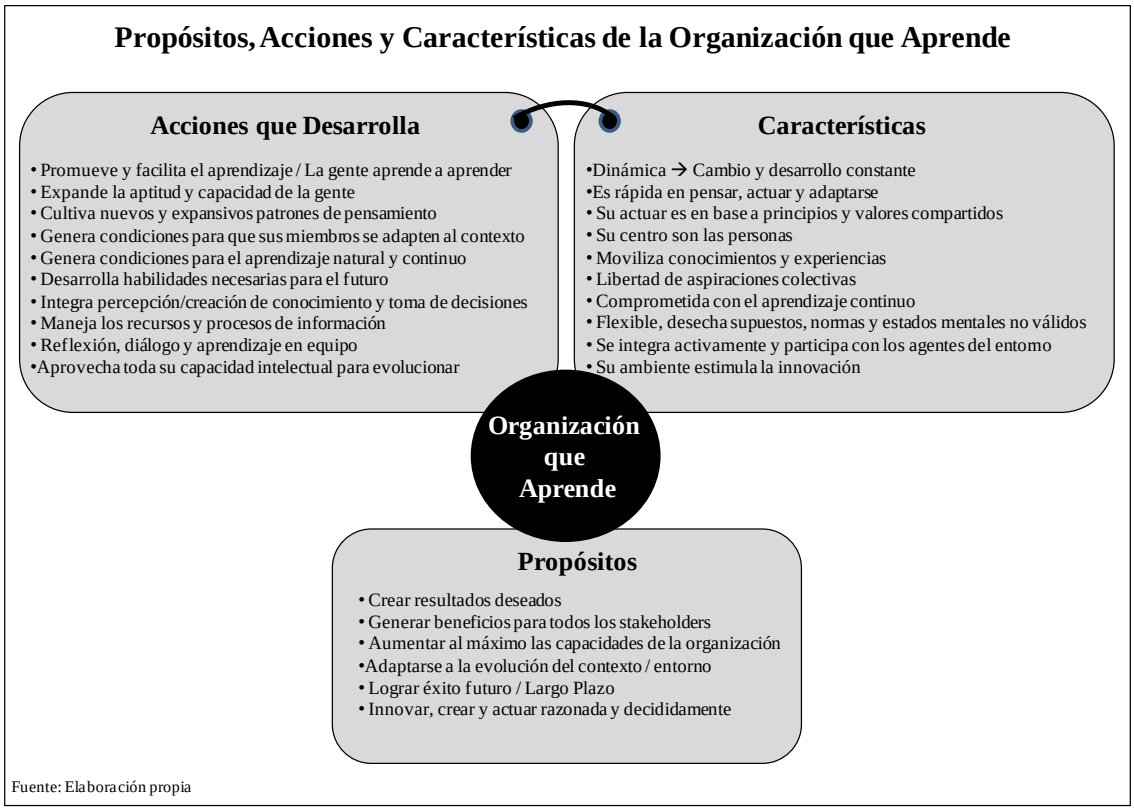
Tabla N°2.3 *Definiciones de Organización de Aprendizaje*

Autor	Definición Organización de Aprendizaje
(Anderson, 2005)	Es aquella organización que se mueve hacia una más auténtica visión de cómo la intuición de las personas y su realización afecta a los procesos de la organización. Además promueve el aprendizaje organizacional. Aumenta al máximo la capacidad de la organización a través de una mayor atención a la participación en y con la comunidad. Esto contribuye a infundir un nuevo sentido y propósito.
(Burgoyne, 1994)	Es una organización capaz de adaptarse a la evolución del contexto y proporciona las condiciones para sus miembros para que conozcan y se ajusten a los requisitos del contexto. También es importante que el aprendizaje de la organización crea un medio ambiente sano para los aprendizajes naturales.
(Choo, 1999)	La organización inteligente es aquella que es capaz de integrar eficazmente la percepción, la creación de conocimiento y la toma de decisiones. Al manejar los recursos y los procesos de información, la organización inteligente, es capaz de: adaptarse de manera oportuna y eficaz a los cambios en el medio ambiente; comprometerse en un aprendizaje continuo, que incluye desechar suposiciones, normas y estados mentales que ya no son válidos; movilizar el conocimiento y la experiencia de sus miembros para inducir innovación y creatividad; concentrar su comprensión y su conocimiento en una acción razonada y decisiva.
(Juceviciene & Leonaviciene, 2007)	Es aquella organización que posee un ambiente que potencia a los empleados para el desarrollo de un aprendizaje continuo a nivel individual y colectivo, generando condiciones favorables para la innovación.
(Kilian, 2007)	Es una organización que está integrada por individuos que comparten principios y prácticas comunes, lo cual los lleva al mejoramiento continuo. Comparten y reflexionan sobre sus propias percepciones de los propósitos, están abiertos al diálogo con otros y aprenden en equipo.
(Mayo & Lank, 2000)	Es aquella que aprovecha toda la fuerza intelectual, los conocimientos y la experiencia de que se dispone para evolucionar en beneficio de todos sus stakeholders (grupos de interés para la empresa)
(Pedler, Boydell, & Burgoyne, 1989)	Es una organización que facilita el aprendizaje a todos sus miembros y está en constante cambios de sí.
(Senge, 1990)	Es aquella organización donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva quede en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto.
(Wick & Leon, 1995)	Es una organización que está siempre en desarrollo, ya que esta organización es rápida en el desarrollo de las habilidades necesarias para el éxito del futuro.

Fuente: Elaboración propia

Al analizar y descomponer las definiciones precedentes, es posible advertir que existen ciertos elementos comunes y recurrentes en ellas, los cuales se han agrupado en propósitos, acciones y características en la Figura Nº2.10.

Figura N°2.10 *Características, Acciones y Propósitos de la Organización que Aprende*



Fuente: Elaboración propia

2.5.4.1. Propósitos

Los móviles que puede tener una organización para orientarse al aprendizaje son múltiples y en términos generales procuran aumentar al máximo las capacidades de la organización (Anderson, 2005). Esto en la definición de Mayo & Lank (2000), se vincula con generar beneficios para todos los stakeholders.

No obstante ello, cada autor pone énfasis en aspectos que desde su perspectiva son más relevantes. En el caso de Senge (1990), lo relaciona con un elemento sustantivo como es la capacidad de crear los resultados deseados. Wick & Leon (1995) señalan que posibilita el logro de éxito futuro. Burgoyne (1994) resalta el adaptarse a la evolución del contexto. Por su parte, Choo (1999) se orienta a aspectos más operacionales, como la innovación, creatividad y que la acción que se desarrolla sea razonada y decisiva.

2.5.4.2. Acciones que Desarrolla

En primer término se puede señalar que promueve y facilita el aprendizaje organizacional (Anderson, 2005 ; Pedler et al, 1989) de una manera continua (Juceviciene & Leonaviciene, 2007) y en consecuencia la gente aprende a aprender,

cultiva nuevos y expansivos patrones de pensamiento y expande sus aptitudes (Senge, 1990). De esta manera provecha toda la fuerza intelectual, los conocimientos y la experiencia de que se dispone para evolucionar (Mayo & Lank, 2000), desarrollando habilidades necesarias para el futuro (Wick & Leon, 1995).

Sin lugar a dudas que uno de los factores más distintivos del accionar de la organización que aprende es aportado por Kilian (2007), y dice relación con el dar muestras de un actuar sustentando en un práctica reflexiva, que asigna al diálogo entre sus integrates un rol determinante.

La práctica reiterada e integrada de estas acciones son las que en definitiva permiten que la organización aproveche todas las capacidades intelectuales (individuo, grupo, organización, redes) para evoluacionar de manera progresiva hacia estadios de mayor conocimiento.

2.5.4.3. Características

Intentando perfilar el accionar de la organización que aprende, se puede señalar que se caracteriza por estar en constante cambio (Pedler et al, 1989), y desarrollo (Wick & Leon, 1995). Actúa en base a una comprensión compartida y válida del medio ambiente y las necesidades de la organización (Choo, 1999), poniendo mayor atención a la participación en y con la comunidad (Anderson, 2005) y adaptádose oportuna y eficazmente a sus requerimientos (Choo, 1999).

Otro conjunto de atributos dicen relación con cultivar un ambiente que potencia a los empleados (Juceviciene & Leonaviciene, 2007) y libera las aspiraciones colectivas (Senge, 1990). Moviéndose hacia una más auténtica visión de cómo las personas afectan los procesos de la organización (Anderson, 2005). Esto es lo que en términos de Burgoyne (1994), se podría denominar un ambiente sano para el aprendizaje natural.

Este ambiente al cual se ha hecho referencia, es que en alguna medida puede explicar lo que a juicio de Friedman, Friedman & Pollack (2005) es un factor determinante, y es la capacidad de compartir información y conocimientos como un atributo culminante de la organización de aprendizaje.

Las condiciones descritas son evidencias de organizaciones comprometidas con el aprendizaje continuo, lo que a su vez se traduce en desechar suposiciones, normas y estados mentales que ya no son válidos; movilizar el conocimiento y la experiencia (Choo, 1999).

De acuerdo a Burgoyne, (1994), todo estas muestras de flexibiliad generan condiciones que favorecen la relación y ajuste hacia los requisitos y requerimientos del entorno.

Desde el punto de vista de la conformación organizativa, este tipo de organizaciones está integrada por individuos que comparten principios y prácticas comunes, las cuales los llevan casi naturalmente al mejoramiento continuo. Así mismo, en su accionar cotidiano comparten y reflexionan sobre sus propias percepciones de los propósitos, están abiertos al diálogo con otros y aprenden en equipo (Kilian, 2007).

A modo de síntesis, al hacer un recorrido por cada uno de los atributos de la organización de aprendizaje, y considerando específicamente los planteamientos de Friedman et al (2005) y las diferentes perspectivas elaboradas por Örtenblad (2002), se puede concluir que una organización de aprendizaje es aquella en que se está emprendiendo constantemente. O dicho de otra manera el aprendizaje organizacional genera condiciones fértiles para el emprendizaje en todos sus ámbitos y niveles.

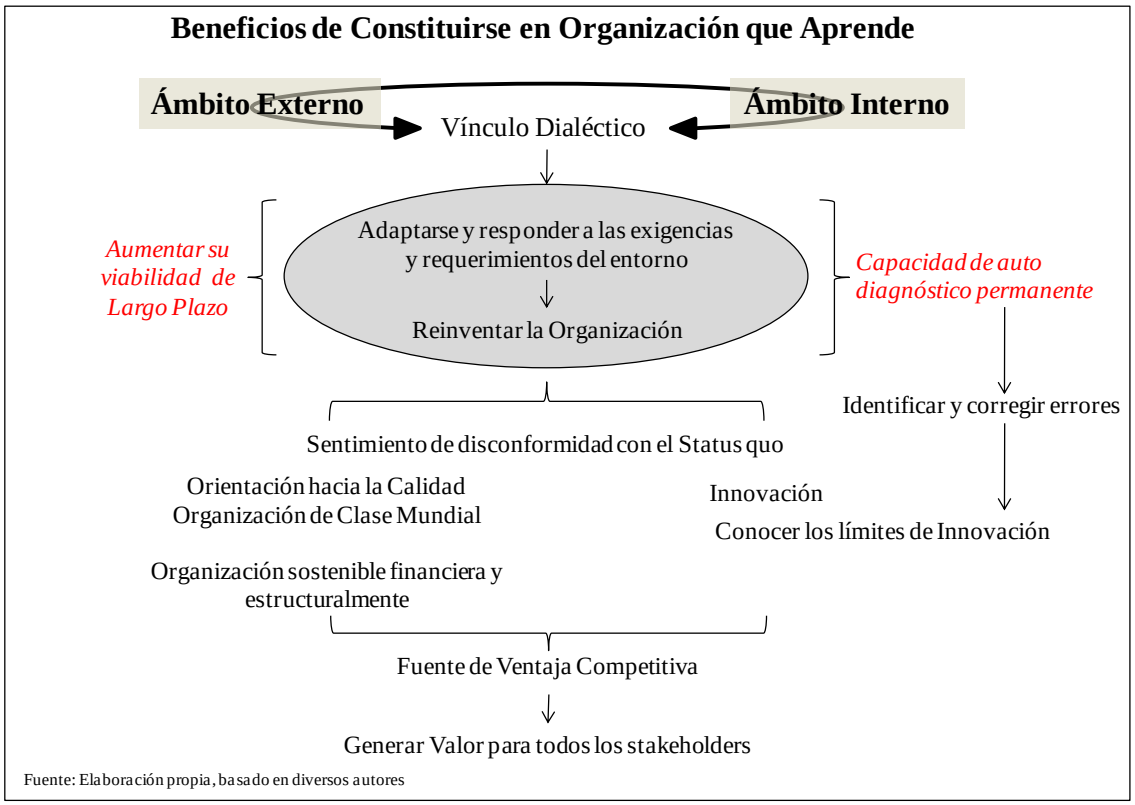
2.5.4.4. Beneficios de una Organización que Aprende

Del análisis de las definiciones, acciones y atributos precedentes, se desprenden explícita o implícitamente una serie de beneficios que conlleva el abordar la transformación desde una organización tradicional hacia una organización que aprende. En este contexto, según Örtenblad (2002), el desarrollar estos atributos genera condiciones que son favorables para cualquier tipo de organización, independientemente del tipo de actividad que desarrolle y la cultura que posea.

De acuerdo a Cymanow (2006), la transformación que esto supone, se constituye en una decisión estratégica que influye en la organización como un todo.

Los beneficios que se generan son de diversa índole y abarcan elementos de carácter general y otros de tipo de específico. Una visión esquemática de la forma en que operan se puede apreciar en la figura N°2.11

Figura N°2.11 *Beneficios de Constituirse en Organización que Aprende*



De acuerdo a este esquema de análisis, el eje de los beneficios se sustenta en un vínculo permanente y de carácter dialéctico entre la organización y su entorno, a través del cual la organización se adapta y responde a los cambios y exigencias del entorno. Este beneficio es reconocido por diversos autores tales como Argyris (2001); Baker & Sinkula (1999); Bass (2000); Cymanow (2006); Hall (2001); Mayo & Lank (2000); Senge (1990) y Senge et al (1999).

Tal situación es lo que según Kilian (2007) destaca como una herramienta que pertmite reinventar la organización desde dentro.

A esta capacidad de adaptación y reinvensión subyace un aspecto no constatado en las diferentes fuentes bibliográficas consultadas y que tiene relación con la capacidad que genera la organización que aprende de auto-diagnostiticarse de manera permanente, lo que indudablemente incide sobre su viabilidad de largo plazo.

Analizando beneficios de carácter específico, pero que igual tiene impacto a nivel global se debe señalar que esta transformación afecta de manera positiva sobre la orientación hacia la calidad institucional. (Finweek, 2007 ; Slater & Narver, 1995) y se vincula a su vez con la posibilidad de constituirse en una organización de clase mundial. (Walton, 1999).

Ahora bien, tanto la orientación hacia la calidad, como el llegar a ser una organización de clase mundial, guardan relación con aspectos de gestión más concretos identificados por Hall (2001), el cual plantea que el principal beneficio que se logra al

orientar la organización hacia el aprendizaje, es que ésta sea sostenible financiera y estructuralmente; proporcionando una creciente calidad de vida a sus empleados y aportando algo a la sociedad más que recibiendo de ella.

Por otro lado, diversos autores relacionan el aprendizaje organizacional con la capacidad de innovación, lo cual es un beneficio no menor, puesto que es un atributo que gestionado adecuadamente impacta en diversos ámbitos organizativos. (Alegre & Chiva, 2007 ; Argyris, 2001 ; Baker & Sinkula, 1999 ; Mayo & Lank, 2000).

El beneficio de tener la capacidad de auto diagnosticarse de manera permanente, posibilita determinar con claridad las fuentes de errores y realizar acciones para corregirlos. Según Argyris (2001), esto relaciona positivamente con la capacidad innovativa de la organización, ya que permite que ésta dimensione cuáles son los límites de la innovación que es capaz de desarrollar.

En síntesis, la conjunción de los diversos beneficios señalados actúa de manera sinérgica para constituirse en una ventaja competitiva para las organizaciones, mejorando la gestión y los rendimientos de éstas (Finweek, 2007 ; Mayo & Lank, 2000 ; Slater & Narver, 1995).

De este modo, el beneficio más visible se materializa en que la principal aportación del proceso es generar valor para todos los stakeholders de relevancia para la institución (Mayo & Lank, 2000 ; Mc Lean, 2006). Este hecho ve incrementada su significancia si se considera que el real valor se produce a través de las nuevas ideas que provienen de los individuos que conforman la organización (Kilian, 2007).

Ahora bien, dado que el tema central de esta tesis se relaciona con el emprendizaje, una perspectiva de beneficios interesante es la de Bass (2000), quien señala que al adherir a este enfoque, se incorpora a la organización en sentimiento de disconformidad con el status quo, lo que implica que se buscará permanentemente oportunidades y alternativas de mejora. Esto podría traducirse, en que al constituirse en una organización que aprende, indirectamente se potencia la lógica y dinámica emprendedora en el quehacer organizacional.

Ahora bien, para tener una visión más realista y equilibrada respecto de los beneficios que potencialmente puede conllevar el constituirse en una organización que aprende, es pertinente considerar el planteamiento de Kilian (2007). Este autor señala que éstos procesos pueden ser enormemente positivos o destructivos, dependiendo de la forma en que se gestionen. Esto sin lugar a dudas, pone una señal de alerta a los directivos y responsables de implementar estos cambios en las organizaciones, dado que revisten un riesgo que debe ser dimensionado. Éste se puede reducir en la medida que los procesos cuentan con profesionales especialistas en gestión del conocimiento.

Así mismo, según Hitt et al (2006), no hay evidencia suficiente sobre los efectos que produce sobre el desempeño general de la organización, pero la evidencia disponible parece apoyar la existencia de una relación positiva entre el desempeño

financiero de las organizaciones y el uso que hacen del concepto de aprendizaje organizacional.

Finalmente, en relación a la evaluación de los beneficios que reporta el configurar una organización que aprende, se debe tener presente al momento de establecer las expectativas, que esto debe realizarse con una perspectiva de mediano y largo plazo (Mc Lean, 2006).

2.5.5. Hacia la Universidad como Organización de Aprendizaje

Si la relación aprender-emprender es relevante en cualquier tipo de organización, su importancia crece de manera exponencial al remitirse al caso de una institución cuya finalidad es la formación. Puesto que es esperable que ella evidencie estos atributos y su gestión sea el reflejo de la implementación de dichas prácticas.

En esta sección se analizan diferentes planteamientos teóricos para establecer en qué grado las universidades son organizaciones que aprenden, las beneficios que les reporta este condición, las principales barreras para afrontar la transformación y algunas directrices que pueden contribuir a llevar de mejor forma el proceso de cambio que representa.

2.5.5.1. Situación actual de la Universidad como Organización

En primer término resulta pertinente examinar algunos planteamientos teóricos respecto de si las universidades exhiben atributos de una organización que aprende, o se comportan como tal. Esto es especialmente relevante si se considera que según Friedman et al (2005), las universidades que se rehúsen al cambio, no sobrevivirán en el mediano y largo plazo.

De acuerdo a Anderson (2005), a pesar de que la organización de aprendizaje es un concepto que sería esperable estuviese presente en las universidades, dada la naturaleza de su actividad, en la práctica estos planteamientos están más vigentes en el campo empresarial y de la administración; situación que según FINWEEK (2007), Friedman et al (2005), debería ser imitada por las universidades, incorporando criterios de gestión más próximos a dicho ámbito.

Resultados de investigaciones realizadas por Friedman et al (2005), permiten sostener que muy pocas universidades se califican como organizaciones de aprendizaje, situación que Stinson, Pearson, & Lucas (2006) califican casi como una ironía, puesto que resulta paradójico que organizaciones dedicadas a la enseñanza den claras evidencias de no saber cómo aprender.

Así mismo, para Staškevičiūtė, Neverauskas, & Čiutienė (2006), las universidades dan muestras de no ir respondiendo a los cambios del entorno de manera adecuada, incluso en cierto aspecto se ven como aisladas o disociadas del ambiente.

En este mismo sentido, los planteamientos de Hall (2001), implícitamente reconocen que, al menos, no todas las universidades se gestionan bajo esta perspectiva. Una idea similar se puede derivar de Argyris (2001), cuando señala que dentro de las vertientes de pensamiento que existen en relación a este tema, los académicos se encuentran dentro de la categoría que denomina "escépticos". Por lo que es dable pensar que una organización en la que predomina una tendencia de este tipo, difícilmente se caracterizará por aplicar dichos planteamientos.

A modo de ejemplo, en el contexto sudafricano se puede señalar que la gestión del mundo universitario evidencia un desfase significativo entre las necesidades del mercado y los programas de formación que ofrece, lo cual denota una escasa capacidad de respuesta del sistema ante los requerimientos del entorno (Finweek, 2007).

Una situación similar evidencia el sistema de Educación Superior chileno. Prueba de ello, es la generación a nivel de gobierno del "Programa de Mejoramiento de la Calidad y la Equidad de la Educación Superior" (MECESUP)[14], el cual en su primera fase (1999-2005), incluía objetivos relacionados con promover el mejoramiento de la calidad y eficiencia de la educación superior, incentivar la vinculación con el desarrollo regional y nacional, promover una buena articulación y coherencia en el sistema de educación superior (MECESUP, 2007).

Estos planteamientos obedecen a una serie de problemas calificados como estructurales en el sistema de Educación Superior y claramente denotan una lejanía del concepto de organización que aprende. Los resultados obtenidos exhiben mejoras a nivel de las instituciones, pero aun resta un amplio camino por recorrer para lograr una modernización del sistema en función de parámetros como los que rigen la organización que aprende.

Ahora bien, y retomando una perspectiva general, a pesar de estos argumentos que establecen distancia entre lo que es una organización que aprende y la realidad de las universidades, investigaciones realizadas por White & Weathersby (2005), dan cuenta de que algunos de los valores subyacentes que sirven de base de las organizaciones de aprendizaje son realmente considerados en las universidades. Entre ellos se puede señalar el crecimiento y el desarrollo, la franqueza, asunción de riesgos, innovación, cambio, flexibilidad, colaboración e interdependencia.

No obstante lo anterior, a nivel de la Educación Superior se produce una situación un tanto paradójica, puesto que en la universidad se hacen esfuerzos por inculcar y estimular a que los estudiantes aprendan respecto de la organización de aprendizaje y trasladen dichos conocimientos hacia su ejercicio profesional, pero no se

[14] El programa MECESUP, es un aspecto abordado en la sección 3.5.4 del capitulo 1

es capaz de llevarlo a la práctica en la propia organización. Además, algunas instituciones de educación superior dan muestras de un bajo nivel de adaptación.

Según Fischer, Rohde, & Wulf (2007), los nuevos medios de comunicación y las nuevas tecnologías nos ofrecen posibilidades interesantes para repensar la enseñanza y el aprendizaje a nivel universitario. Concretamente con base en el concepto de comunidad de aprendizaje.

Por su parte, Patterson (1999), señala que las nuevas universidades se van aproximando a dicho concepto en la medida que se adaptan a los requerimientos del entorno cada vez más competitivo. Particularmente aquellas que se han desarrollado a partir de alianzas estratégicas son organizaciones donde es más evidente apreciar ambientes donde se aprende y se fomenta el aprendizaje.

Ahora bien, si se considera el planteamiento de Hall (2001), respecto de que a futuro todas las instituciones se deberán convertir en organizaciones que aprenden y en particular las instituciones de educación superior, éstas necesariamente, más temprano que tarde deberán moverse en dicha dirección y aquellas que primero lo hagan generarán una ventaja competitiva sobre el resto, y ocuparán posiciones de vanguardia.

La tendencia de los sistemas a exigir mecanismos de aseguramiento de calidad y acreditar determinados estándares, sumado a los movimientos de convergencia a nivel global, como por ejemplo los proyectos TUNING (Europa, Latinoamérica, Asía) en alguna medida presionan a favor de este cambio que es necesario e imperioso en algunos casos.

A modo de resumen, se puede señalar que la gestión de las universidades denota que el concepto de organización que aprende no es el predominante en el sistema, a pesar de que por su naturaleza debiera serlo, existiendo aspectos paradójicos y contradictorios al respecto. No obstante, en la medida que éstas reconozcan las señales que emiten el entorno y las exigencias que reviste, se deberá producir una migración natural o forzada hacia ese enfoque de parte de aquellas instituciones que esperan sostenerse y desarrollarse de manera orgánica en el tiempo.

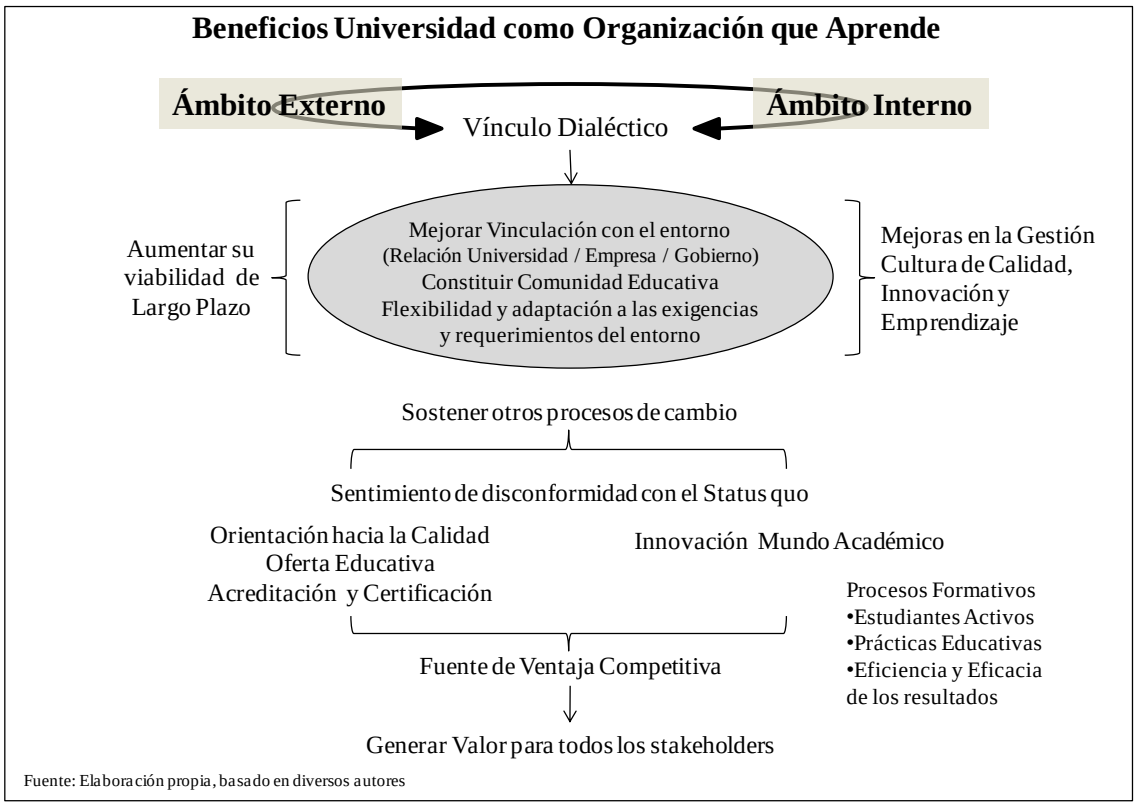
2.5.5.2. Beneficios de la Universidad que Aprende

Si al igual que en las matemáticas, se pudiese aplicar la propiedad transitiva al ámbito organizacional, sería dable esperar que los beneficios que se generan para cualquier organización al adoptar una posición de organización de aprendizaje se transfieran a la universidad. No obstante, hay aspectos específicos en el caso de las universidades que es pertinente precisar.

En primer término, (Ver Figura N°2.12) existe un amplio consenso al señalar que al operar como organización de aprendizaje se permite abordar una de las principales

debilidades de algunos sistemas universitarios, como es la relación y vinculación con el entorno (Anderson, 2005 ; Bass, 2000 ; Finweek, 2007 ; Friedman et al 2005 ; Hall, 2001 ; Kristensen, 1999 ; Martin, 1999).

Figura N°2.12 *Beneficios Universidad como Organización que Aprende*



Fuente: Elaboración propia, basado en diversos autores

Según Anderson (2005), la incorporación de este paradigma permite que la institución se haga más sensible a los vínculos con el entorno, clarifique el sentido de su relación y se comprometa a la satisfacción de sus necesidades, dejando de ser y actuar como una "Torre de Marfil" disociada de la realidad.

Para Bass (2000), la forma de organización se reforzará para compatibilizar los intereses educativos de los agentes gubernamentales pertinentes, consejos de escuela, directores, estudiantes, padres y comunidad. Y al mismo tiempo, se esforzarán por intensificar el compromiso de todos ellos para el logro de los objetivos de la organización.

Así mismo, esta transformación trae consigo mejoras en los niveles de flexibilidad y la capacidad de responder oportunamente a los cambios del entorno (Friedman et al, 2005 ; Martin, 1999).

De acuerdo Finweek (2007), este cambio y la vinculación con el entorno que conlleva, es la única manera de garantizar la pertinencia y calidad de los programas de formación.

Asi mismo, Fischer et al (2007), considera que la mayor interacción con el mundo empresarial, permite a las empresas vislumbrar ideas innovadoras del mundo académico y, a su vez, los investigadores reciben comentarios sobre la aplicabilidad de su conceptos.

En esta misma línea, Kristensen (1999) explicita las vinculaciones que trae asociado las mejoras en la gestión y adaptabilidad frente al cambio del entorno. Para este autor, de este modo se potencia la gestión estratégica y de calidad, la creación de una cultura de innovación e incorporación del emprendizaje.

En este último planteamiento se introduce otro ámbito sobre el cual influye los efectos favorables de la organización que aprende, la cultura y ambiente organizativo, los que a su vez median en diversos ámbitos del quehacer institucional.

A nivel de los procesos formativos, según Fischer et al (2007), este ambiente permite a los estudiantes actuar como contribuyentes activos, y no sólo como consumidores pasivos. En relación a los resultados del proceso formativo, Noble (2007), plantea que la implementación de este tipo de cambios genera un ambiente que potencia y mejora la eficiencia y calidad de las prácticas que realizan los estudiantes.

Las universidades que funcionan como organizaciones de aprendizaje en el contexto de rápido cambio mundial, son las que disponen de sistemas y estructuras que permitan a los funcionarios de todos los niveles la colaboración, aprender continuamente y aplicar el nuevo aprendizaje. En esto radica su ventaja y superioridad competitiva (Staškevičiūtė et al, 2006).

Desde una perspectiva más general se puede señalar que al adoptar la perspectiva y los conceptos de la organización de aprendizaje, se generan condiciones para apoyar y sustentar otros procesos de cambio (Kristensen, 1999 ; Noble, 2007).

Desde la perspectiva de los valores de Hall (2001), si se aplica las opciones tecnológicas que permiten la medición de valores, un importante beneficio es el poder demostrar que cuando un alumno termina la universidad es diferente de cuando ingresó. Esto es un aspecto muy valorado en los procesos de acreditación y rendición de cuentas públicas que cada vez son más exigidos a las instituciones de educación.

2.5.5.3. Implicaciones para la Universidad como Organización de Aprendizaje

El cambio organizacional que supone transformarse en una organización basada en el aprendizaje, trae asociados una serie de requerimientos y exigencias. Entre estos se puede señalar que al momento de replantear la enseñanza y el aprendizaje, paralelamente la totalidad de los partícipes en el proceso de cambio tienen que reflexionar y cambiar sus comportamientos, sus objetivos y sus valores. Así mismo será

necesaria la innovación y la asunción de riesgos de parte de los miembros de las facultades y se precisa de un nivel suficiente de capital social (Fischer et al, 2007).

Friedman et al (2005) coincide en dichos planteamientos, y añade que esto representa un tarea de enormes proporciones, pues supone replantear la concepción y visión de una serie de aspectos relativos al quehacer organizacional (perfiles y roles de los directivos, los colaboradores, los ambientes organizacionales, el trabajo en equipo, etc.). En síntesis, altera la configuración de la cultura organizacional y demanda modificaciones sustanciales a las estructuras académicas tradicionales.

Según Anderson (2005), el proceso implica reconceptualizar las estructuras, el rol de las facultades, repensar el concepto de enseñanza y potenciar la investigación aplicada.

El personal académico, debe aprender a asumir la responsabilidad de su propio aprendizaje y desarrollo. Además, debe dejar de lado su enfoque individualista y aprender a trabajar en equipo (Martin, 1999).

De acuerdo a la experiencia en el contexto sud africano, Finweek (2007) señala la importancia de colaborar y relacionarse con la empresa, como un aspecto fundamental para la transformación. Así mismo, se debe producir un cambio de paradigma en el liderazgo y forma de organización.

Un ambiente de colaboración y el co-aprendizaje son medios potencialmente útiles para fomentar el intercambio de conocimientos y experiencias. Además al momento de efectuar el diseño de los programas de formación, la flexibilidad y voluntad de adaptar el programa a la capacidad de aprendizaje de los participantes son un factor importante. (Collins, Smith, & Hannon, 2006).

El que se este viviendo en un mundo cada vez más interdependiente significa que la teoría de sistemas debe convertirse en un enfoque prioritario de la educación en general y la Educación Superior en particular (Senge, 2003).

Según Staškevičiūtė et al (2006), es imposible la creación de una organización de aprendizaje sin un liderazgo y dirección adecuada. Se debe propiciar un clima de colaboración, donde se apoya la toma de iniciativas y riesgos. Y todo debe estar sustentado sobre una adecuada estrategia de recursos humanos. El planteamiento de Bass (2000), también pone énfasis en el rol del liderazgo como agente y motor de cambio.

Por su parte, Hall (2001), es más preciso al señalar que los equipos directivos de una organización educativa deben cumplir con un requisito indispensable. Éste es funcionar en lo que él denomina nivel 3 y 4. Es decir, bajo los parámetros de una organización que aprende (nivel 3) o colaboración asociativa (nivel 4). En caso de que exista un desfase muy amplio entre los valores y visión de mundo de los miembros del equipo, la eficiencia de éste se verá reducida al nivel que sea común para todos.

2.5.5.4. Barreras al Cambio en la Universidad que Aprende

Transformarse en una organización que aprende, es un proceso de cambio organizacional profundo, que por tanto estará sujeto a una serie de barreras propias de los procesos de Desarrollo Organizacional. No obstante, por las particularidades de las universidades, existen ciertos aspectos distintivos que es pertinente explicitar.

Figura N°2.13 *Barreras a la Transformación de la Universidad en Organización que Aprende*

Fuente: Elaboración propia, basado en diversos autores

En este contexto, de cambio planificado, un primer aspecto deficitario según Martin (1999), es la falta de visión y orientación de los niveles directivos. Y por el carácter global de este aspecto, irradia a la casi totalidad de los factores intervinientes en el proceso, por lo que es poco probable que bajo dichas condiciones un proceso de esta naturaleza sea exitoso.

Otro de los aspectos que genera resistencia a nivel organizacional, es el difícil y complejo proceso de desaprender, es decir, desechar su pasado, para reexaminar suposiciones y opiniones heredadas, o para cuestionar prácticas existentes como las únicas alternativas viables de cambio (Choo, 1999).

White & Weathersby (2005), plantean que gran parte de las barreras para la transformación están enraizadas en el interior de los centros de enseñanza, en los cuales se sabe muy bien lo que se debe hacer para constituirse en una organización de aprendizaje, pero no se logra pasar a una fase de ejecución. Esto genera una contradicción entre el discurso y las acciones que se llevan a cabo.

Fischer et al (2007) y White & Weathersby (2005), radican en la cultura organizacional de las universidades, la fuente de estas contradicciones que ejercen como frenos y barreras de este cambio transformacional.

Ahora bien, esta cultura organizacional está fuertemente influida por el estamento académico. Instancia en la que Friedman et al (2005) localiza otra fuente de barreras al cambio, relacionada con la perspectiva de los académicos que no reconocen la necesidad del cambio.

Siempre en el contexto cultural, White & Weathersby (2005) abordan con mayor detalle una serie de prácticas y características del mundo académico que se constituyen en importante freno al proceso de cambio. Entre ellas se puede señalar diferentes aspectos valorados por los académicos, como por ejemplo la libertad académica, el desarrollo intelectual, la evaluación de pares, la adquisición de conocimientos. la elección colegiada de las autoridades.

Así mismo, los académicos conforman una comunidad con poco acoplamiento interno y externo, que trabajan de manera muy libre, aislada y autónoma, con escaso grado de colaboración y que no se integra de manera facil al trabajo interdisciplinar. Al respecto, Martin (1999), añade que incluso, en ocasiones el personal académico se siente infravalorado.

Por otro lado, se reconocen carencias en el perfil de los estudiantes para acometer la transformación, por lo que es preciso introducir una serie de medidas de apoyo académico, que les permita asumir con responsabilidad el liderazgo personal y profesional dentro de su esfera de influencia (Finweek, 2007).

Si se considera la perspectiva de transformación sustentada en recorridos de valores propuesta por Hall (2001), la principal restricción o dificultad, es que no siempre somos conscientes de nuestros valores; la mayoría de los individuos sólo son parcialmente conscientes. Por tanto, la primera actividad a desarrollar es establecer esta línea de base en la que se explicitan los valores organizacionales, tanto a nivel individual como grupal y determinar la brecha respecto de la configuración del estado deseado.

De acuerdo a Staškevičiūtė et al (2006), la amplitud de la brecha entre lo que es la universidad actual y lo que se necesita que es amplia, de manera tal que algunos directivos de las organizaciones concluyen que se precisa de esfuerzos muy significativos y complejos para enfrentar la transformación.

Finalmente, es preciso tener presente que la tarea de transformar la universidad en una organización que aprende, es un desafío de proporciones mayores, que no puede abordarse de manera aislada, por lo que se precisa de un proceso participativo en la generación e instalación de los nuevos valores, de manera que no representen un choque cultural traumático y regresivo (Fischer et al, 2007).

2.5.5.5. Orientaciones para convertir la Universidad en una Organización que Aprende

En esencia las orientaciones que hay que generar para esta ruta, son opciones y formas de hacerse cargo de las barreras o resistencias identificadas hacia el cambio. No obstante, estas directrices no pueden tener un carácter lineal y aislado, sino que deben articularse de manera integrada y sistémica para generar los niveles de sinergias esperados.

Existen diversos autores que ofrecen alternativas y orientaciones para llevar a cabo el proceso de transformación, uno de ellos son Friedman et al (2005). Sus planteamientos abordan diferentes aspectos y están sustentados en diversas experiencias desarrolladas en este ámbito.

A nivel general, indican la necesidad de que los directivos tomen conciencia de que las estructuras tradicionales no son las más adecuadas para generar una organización de aprendizaje. Siempre en el ámbito organizativo, para potenciar el trabajo interdisciplinario, proponen repensar la idea de los departamentos, ya que éstos se constituyen en "feudos de poder" que atentan contra la idea de la multidisciplinariedad.

Así mismo, señalan la conveniencia de poner atención a los aportes de los grupos de académicos jóvenes, que pueden tener ideas innovadoras respecto de cómo mejorar el quehacer organizacional. De igual forma, quienes conducen las organizaciones deben tener total claridad que un requisito fundamental para configurar organización de aprendizaje, es que sus miembros tengan interés en aprender, por tanto, he aquí un desafío no menor, al precisar de todas sus habilidades personales y directivas para implicar y comprometer a todos en dicho proceso.

En el ámbito de la investigación sugieren el desarrollo de proyectos interdisciplinarios, y revisión "cruzada" de artículos para publicar, que indirectamente "bajen" las barreras departamentales y potencien el trabajo en equipo. De igual forma, el intercambio de conocimientos e información, no debe restringirse a los límites organizaciones, sino que debe ser generado y compartido con los agentes sociales respectivos, empresas, profesionales, etc.

Finalmente, y no por ello menos importante, señalan que los estudiantes tienen que ser parte fundamental de los conocimientos de una universidad para que ésta se constituya en una verdadera comunidad de aprendizaje. Por tanto, se debe efectuar esfuerzos para personalizar, acercar e integrar en el servicio que se les brinda.

Estas orientaciones son coincidentes con los aspectos que según Noble (2007), deben ser considerados para abordar el cambio: el liderazgo, el aprendizaje sustentado en una gestión de libro abierto, que permita el mejoramiento de las habilidades de los cuerpos docentes, el trabajo en equipo bajo una perspectiva interdisciplinaria y

configurar una cultura organizacional que estimule un ambiente de aprendizaje en que cada uno de sus miembros es capaz de identificar sus fortalezas y debilidades.

Otro autor que pone acento en el liderazgo es Bass (2000), y señala la conveniencia de adoptar un paradigma en que predomine el liderazgo transformacional, ya que este enfoque encaja bien con las necesidades de la organización que aprende.

Por su parte, Buchen (1998), señala que dada la perspectiva de cambio que implica para la educación superior, es un contexto que ofrece una especial oportunidad para aplicar el liderazgo de servicio, ya que también presenta atributos que lo hacen emerger como una alternativa funcional para conducir los procesos de cambio.

Immegart (2000) desarrolla un planteamiento muy centrado en el rol del directivo, los atributos que debería reunir el perfil y sugiere una serie de acciones que debe desarrollar para gestionar una organización de aprendizaje, muchas de ellas de carácter genérico y otras que se focalizan en la estimulación, guía y desarrollo de una única cultura de organización de aprendizaje.

Finalmente, es pertinente señalar que transformar las instituciones de formación en organizaciones inteligentes, no solucionará todos los problemas que hoy existen en ellas, ni tampoco permitirá un ajuste automático hacia las nuevas demandas del entorno, pero es un primer paso en esa dirección (Friedman et al, 2005).

2.6. Team Academy: Una Experiencia Relevante en la Formación Emprendedora

Al revisar la bibliografía especializada en el tema de la formación emprendedora emergen diferentes instituciones que destacan por los esfuerzos que hacen en dicho sentido, ya sea por los resultados obtenidos, la focalización en algún segmento específico, los enfoques metodológicos utilizados, el grado de articulación con otros agentes sociales y el reconocimiento o notoriedad que han obtenido a nivel nacional y/o internacional, por mencionar algunos indicadores.

En este contexto, el caso de Team Academy resulta ser uno de los más citados, y no sólo por reunir o evidenciar algunos de los aspectos señalados en el párrafo precedente, sino porque es una institución que ha logrado integrar de manera coherente una conjunción de aspectos teóricos y prácticos deseables en cualquier organización dedicada a la formación en general y a la educación emprendedora en particular.

Con el propósito de justificar su inclusión en esta revisión teórica a continuación se ofrecen argumentos expuestos por investigadores y educadores que se han interiorizado en terreno de la experiencia:

Laurent Marbacher:

- Es una organización en que tanto compañeros, asesores, clientes y formadores ayudan a encontrar la vocación y la forma de servir a los demás; creando significado para el participante (Collignon, Mack, & Marbacher, 2004).

Etienne Collignon:

- Es una entidad que da muestras efectivas del aprendizaje organizacional que experimenta.
- Es un entorno de aprendizaje que integra al mundo empresarial y universitario.
- Es una organización en que hay espacio para las emociones, incluso para la palabra amor. (Collignon et al, 2004).

Manfred Mack:

- Es un espacio para la creación de una nueva economía y una nueva sociedad, que por tanto, puede ser catalogado como una innovación social, un modelo para el futuro. Además, es un ejemplo vivo de que el cambio es posible y ellos han trazado el camino. (Collignon et al, 2004).

Hanna Heikkinen:

- Team Academy ha alcanzado resultados notables respecto del nivel de actividad emprendedora desarrollada por sus egresados, ya que un 30% de los graduados inician su propia empresa y del restante 70% todos están empleados (Heikkinen, 2003).

Adicionalmente, en base a la lectura de diferentes artículos referidos a esta experiencia, y considerando los planteamientos efectuados por algunos de los coachs y estudiantes de Team Academy en las exposiciones, charlas y conversaciones durante el evento de lanzamiento de esta experiencia en Euskadi, se pueden adicionar los siguientes argumentos:

- Parece ser una institución auténticamente preocupada por el verdadero desarrollo humano del participante, prevaleciendo una opción preferente por el ser sobre el tener. Así mismo, siguiendo los planteamientos de Mintzberg (2009), es una organización que desarrolla un fuerte sentido de comunidad, situación que favorece la consecución de sus propósitos.

- Desde la perspectiva de Modelo Hall- Tonna, la institución proyecta e imprime una visión inicial de que el mundo es un proyecto en el que se desea y debe participar, casi como un imperativo de orden superior, para desde allí propender hacia estadios más elevados de desarrollo.

- Se constituye en ejemplo de coherencia entre objetivos, estructuras y acciones. Además ha implementado un cuadro de mando integral que permite gestionar y efectuar un seguimiento de la organización como un todo.

- Siguiendo los planteamientos de Nelissen & Froy (2005), es una experiencia que integra adecuadamente espacios de aprendizaje formal e informal.

- Exhibe un alto grado de articulación y coherencia tanto a nivel interno como externo.

- Dentro de su esquema de formación reconoce las diferencias individuales entre estudiantes en función de los estilos de aprendizaje que predominan en su perfil, de manera de considerarlas en los procesos formativos (Activo, Reflexivo, Teórico, Pragmático).

- Otro aspecto notable (en comparación a instituciones de carácter tradicional) es la confianza que muestran en sus estudiantes, puesto que en instancias en que se da a conocer la experiencia o se debe responder sobre aspectos propios de su quehacer, el rol protagónico es de los

estudiantes. En otras palabras, dejan que el "producto" hable por sí mismo.

- Si consideramos la premisa de que nadie puede entregar algo que no posee, esta institución y el equipo de académicos, facilitadores, tutores que la conforman, es un ejemplo vivo de una organización emprendedora, que por tanto puede transferir dicho atributo a sus estudiantes.

- Así mismo, ha constituido sus modelos y aprendizajes en una fuente de emprendizaje y negocio, ya que dado el interés que genera su modelo han configurado programas de estadía y visitas para formadores procedentes de diferentes lugares del mundo.

- Ha desarrollado metodologías y procesos formativos distintivos, de alto impacto y efectividad, en que la práctica-reflexiva juega un rol determinante.

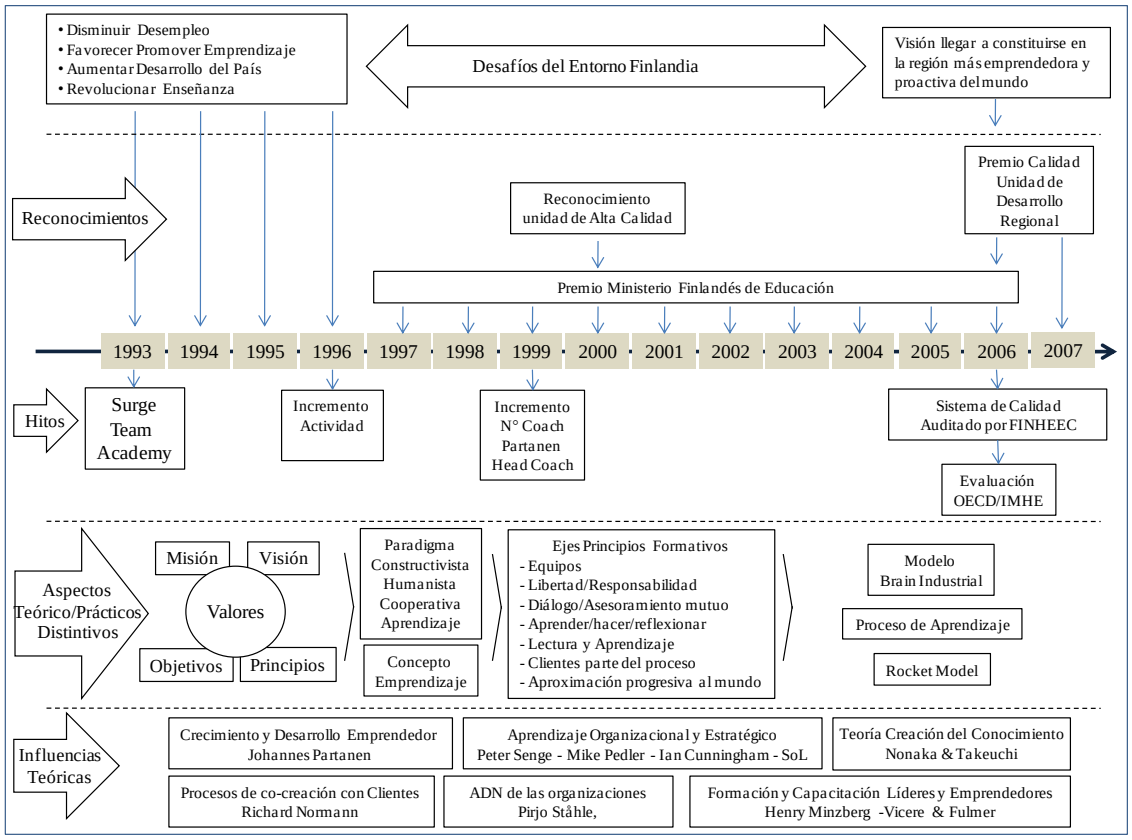
- Los ensayos elaborados por los estudiantes reflejan un alto grado de implicación y corresponsabilidad hacia el proceso formativo y a su vez denotan un manejo e integración conceptual y vivencial de las temáticas.

- Ha conseguido un alto grado de integración, articulación y compromiso con los agentes del entorno, y ha sido capaz de generar un significativo nivel de implicación de los mismos, por lo que se puede colegir que ha sido también capaz de generar valor para dichos participes sociales.

De acuerdo a los antecedentes expuestos, y considerando los atributos que emergen de la revisión bibliográfica efectuada, en la Figura N°2.14 se presentan sintética y resumidamente algunos de los aspectos más significativos de la institución, tales como los desafíos y requerimientos que el entorno le ha planteado, los hitos que han marcado su evolución, los reconocimientos y distinciones que ha recibido a través del tiempo, las principales influencias teóricas que han sustentado su desarrollo, sus atributos y prácticas organizacionales más distintivos y los modelos y desarrollos teóricos – conceptuales más destacados.

Tales aspectos serán motivo de descripción y análisis en el transcurso de diversos apartados dentro de esta sección.

Figura N°2.14 *Elementos Relevantes en el desarrollo de Team Academy*



2.6.1. Orígenes y Evolución de Team Academy

Team Academy es una institución de educación superior, concebida por Johannes Partanen en 1993. Es una unidad académica de la Politécnica de Jyväskylä, y forma parte del sistema de educación pública de Finlandia. Geográficamente está situada a 250 km al norte de Helsinki. Cada año acoge alrededor de 50 estudiantes para un programa de licenciatura en administración de empresas. También ha desarrollado diferentes programas de formación para ejecutivos de empresas y empresarios, incluyendo un programa de MBA (Collignon et al, 2004).

La primera promoción estuvo compuesta por un grupo de 24 estudiantes que respondieron a un aviso publicado por su fundador, en el se efectuaba la siguiente consulta "*Quieres viajar alrededor del mundo y además aprender algo de marketing*" (Partanen, 2006, pág. 14). Desde ese entonces la institución ha ido dando muestras efectivas del aprendizaje organizacional que experimenta, lo que permite calificarla como un verdadero ejemplo de lo que debe ser la educación (Collingnon et al, 2004).

Durante los últimos diez años, la institución ha estructurado diversas formas de educación en emprendizaje para atender las necesidades del mundo empresarial. El programa de formación dura tres años y medio y representa 210 créditos ECTS, que

cubren las áreas de liderazgo y marketing bajo una perspectiva de trabajo en equipo (Goddard, Etzkowitz, Puukka, & Ilkka, 2006).

De acuerdo a Heikkinen (2003), esta iniciativa emerge como una respuesta frente a los siguientes desafíos que enfrentaba el contexto finlandés a comienzo de la década de los años noventa:

i. Disminuir el desempleo en Finlandia

ii. Abolir las antiguas estructuras que dificultan la generación de nuevas empresas y acelerar el progreso a través del espíritu emprendedor

iii. Aumentar el desarrollo del país por medio del emprendizaje

iv. Revolucionar el ámbito de la formación en marketing

Tal como se ha señalado en secciones precedentes de este mismo capítulo, de los elementos mencionados, los tres primeros son característicos y comunes a la gestación de la formación emprendedora en general, no obstante, el "*revolucionar el ámbito de la formación en marketing*" merece un mayor grado de atención, puesto que en relación a lo expuesto, encubre elementos extremadamente importantes y distintivos de esta iniciativa.

Tales aspectos dicen relación con atributos y experiencias personales y profesionales de Johannes Partanen, gestor intelectual de proyecto, que claramente puede ser calificado como un emprendedor, que imprime su sello personal de entusiasmo y carisma a tan relevante experiencia.

Según antecedentes aportados por Collingnon et al (2004), previo a la gestación de Team Academy, Partanen atravesó por una fase de fuerte cuestionamiento de la forma clásica de la enseñanza de los negocios, particularmente del marketing y generó diversas propuestas para innovar en la formación. Estas proposiciones, pueden ser calificadas como radicalmente innovadoras y apuntan frontalmente en contra de los esquemas de formación tradicional, lo cual permitía suponer desde sus comienzos que éste sería una idea que debería derribar múltiples barreras y resistencias para poder llegar a materializarse. Esta condición demuestra un alto grado de convicción, coraje e idealismo del gestor y su equipo de colaboradores más directos, para acometer su emprendizaje a pesar de las resistencias que a priori, se podía intuir se producirían.

Como una forma de minimizar los bloqueos a los que estaba expuesta la idea, el proceso para la generación de estos nuevos enfoques y metodologías consideró como elemento fundamental la participación e implicación de los estudiantes, profesores, clientes y socios desde la planificación de la iniciativa (Heikkinen, 2003 ; Leinonen, Partanen, & Palviainen, 2004), lo cual puede ser uno de los elementos que permitan explicar en alguna medida el éxito alcanzado.

Desde el proceso de diagnóstico y la gestación de la idea, hasta llegar a la implementación de la misma, esta iniciativa exhibe los elementos y etapas típicos dentro de un proceso de cambio organizacional; es decir, ha habido agentes facilitadores, resistencias, avances y retrocesos, pero se ha sustentado en la convicción y coraje del equipo emprendedor que lo lleva cabo. Así mismo, ha sido capaz de ir generando los aprendizajes necesarios a nivel individual, grupal y colectivo que le han permitido el mejoramiento continuo que sustenta su viabilidad en el tiempo.

De una perspectiva evolutiva, las primeras propuestas estaban centradas en cómo los estudiantes podrían optimizar su aprendizaje de marketing, pero luego la idea fue mutando hacia conceptos más amplios, para constituirse en una entidad cuyo propósito es la formación de líderes y emprendedores.

Una vez configurada esta nueva modalidad formativa, los procesos se han ido mejorando y refinando de manera iterativa, pero siempre manteniendo una filosofía y valores centrales que perduran y guían el desarrollo de la unidad.

Los aspectos distintivos e innovadores de la gestión de la Academia, sumados a los resultados conseguidos le han hecho acreedora de múltiples reconocimientos a través de los años de funcionamiento (Premio Ministerio de Educación de Finlandia entre los años 1997 y 2006; reconocimiento como unidad top en la enseñanza de marketing el año 2000 y últimamente el período 2006-2007 el premio a la calidad como unidad que contribuye al desarrollo regional). Lo más relevante de estos galardones, más allá del valor intrínseco que poseen, es que son una evidencia de que el camino propuesto es el adecuado, por lo que además la institución puede ser considerada un referente en su ámbito de acción.

En la actualidad los principios inspiradores y el modelo de Team Academy han despertado interés en diferentes realidades e instituciones (Heikkinen, 2003), dándose inicio a una etapa de transferencia a lugares como París, Estrasburgo y Angers en Francia, Bilbao y Mondragón en España, Bruselas y Berlín. Para dicho propósito se ha contado con el apoyo y la red de la Sociedad de Aprendizaje Organizacional (SoL), (Partanen, 2006).

Otra forma, de dar satisfacción al interés por conocer detalles de la implementación y resultados de este enfoque de formación, es a través de la organización expediciones de aprendizaje (Learning Expedition), que tienen una duración de dos días, se orientan a conocer "in situ" y de primera fuente los aspectos más relevantes de Team Academy.

Los objetivos de estas expediciones son:

- *"Desarrollar una comprensión y práctica del liderazgo y la gestión del cambio como aprendizaje de las organizaciones, ampliar la perspectiva de cómo construir organizaciones más innovadoras.*

- *Reflexionar y dialogar con miembros de Team Academy sobre el uso de sus métodos y dinámicas de trabajo para aprender a ser innovadores, a liderar el cambio que nuestras empresas afrontan"* (Team Academy en Euskadi - Tecnalia, 2008, pág. 3).

Por otro lado, no todo ha de ser elogios o aspectos positivos, puesto que también hay quienes afirman que existen deficiencias evidentes en el programa de formación. Estas carencias se relacionan con un desarrollo desequilibrado de las competencias emprendedoras:

"Como CEO con experiencia en los negocios y consultoría en emprendizaje… para ser un buen empresario, uno debe tener el espíritu emprendedor, la esencia del conocimiento, la capacidad de gestión, y la experiencia; los graduados de Team Academy sólo tienen el espíritu emprendedor…"(Goddard et al, 2006, pág. 40).

Finalmente, es pertinente señalar que a pesar de todo el desarrollo teórico y conceptual para abordar la formación emprendedora, su concepción denota un marcado énfasis hacia la vertiente empresarial del concepto, lo cual no constituye una debilidad en sí misma, puesto que no inhabilita o descalifica todo el desarrollo conseguido, sino que es un aspecto que debe ser tomado en consideración al momento de transferir la experiencia

2.6.2. Propósitos Fundamentales

Una forma de poder dimensionar y valorar el aporte de esta iniciativa a la formación emprendedora es analizando sus propósitos y la forma en que éstos han ido evolucionando a través del tiempo. De este modo, al conocer sus aspiraciones se puede constatar diversos elementos, tales como el grado de claridad y coherencia interna, así como la articulación e integración de los mismos con los participes sociales (stakeholders) de relevancia para la iniciativa, lo cual además luego se transfiere a la dimensión estructural y operativa de la organización.

En la Tabla N°2.4, se puede comparar algunos elementos propios de la forma de planificar de esta organización, en dos momentos del tiempo.

Tabla N°2.4 *Visión Comparada de los Pensamientos Principales 2003-2004 v/s 2007-2008*

Aspecto	2003-2004	2007-2008
Misión	Entrenar y crear emprendedores.	Aprendemos a emprender creando nuestra propia compañía.
Visión	Ser el Harvard de Finlandia en enero de 2005. Ser el mejor lugar para estudiar la teoría y práctica del emprendizaje. Ser la mejor unidad de emprendizaje en enero de 2008. Ser la institución líder mundial en su campo de actividad en enero de 2037.	Ser el centro líder en el mundo en su campo de actividad en noviembre de 2037. Ser un centro de excelencia en emprendizaje en enero de 2008, donde el emprendizaje se aprende en teoría y práctica.
Objetivo / Meta	Alentamos a todos los miembros de la academia a crear el trabajo de sus sueños.	Cada equipo de emprendedores viaja alrededor del mundo. Usando la red de la Sociedad de Aprendizaje Organizacional (SoL).
Principios	1. Invitamos a las personas a dejar las jerarquías y seguir a los equipos.	1. Todo empieza desde el individuo. Los miembros del equipo deben ganarse su pertenencia al equipo todos los días a través de sus acciones. La libertad crea responsabilidad, por lo que no se debe culpar a otros, sólo a nosotros mismos.
	2. Aprendemos y logramos junto con nuestros clientes. Nuestra acción debe ser eficaz y visible.	2. Aprendemos y producimos, junto con nuestros clientes. Nuestra actividad debe ser visible y efectiva.
	3. Cada miembro del equipo de la Academia debe comprender la totalidad de nuestra actividad, crear nuevos conocimientos y difundirlos a través de la organización.	3. Cada equipo debe estudiar la forma en que pueden aportar más valor a Team Academy. El equipo se cuida como su propia empresa. Nos desarrollamos a nosotros mismos, de manera que todos los equipos se dan ayuda mutua.
	4. Todo empieza desde el individuo. Los miembros del equipo deben ganarse su pertenencia al equipo todos los días a través de sus acciones. Libertad significa también responsabilidad por lo que no se debe culpar a otros, sólo a nosotros mismos.	4. Cada miembro del equipo de la academia deben entender el panorama general de nuestra actividad, crear nueva información y difundirla a través de la organización.
	5. Nuevas ideas nacen en el diálogo y las conversaciones, de compartir las experiencias y observaciones.	5. Las nuevas ideas provienen de diálogo y las conversaciones, de compartir las experiencias y observaciones.
	6. Cada equipo debe estudiar la forma en que pueden aportar mayor valor a Team Academy. Trabajar en equipo es como conducir su propia empresa. Nos capacitamos a nosotros mismos, de manera que todos los equipos se den ayuda mutua. El logro nos guía.	6. Preservamos nuestra cultura y abandonamos las jerarquías para seguir a los equipos.

Fuente: (Team Academy, 2003); (Team Academy, 2007)

De acuerdo a los antecedentes expuestos en la Tabla N°2.4, en primer término se puede constatar cambios en los elementos analizados, no obstante las modificaciones exhibidas entre los períodos comparados, son más bien de forma, prevaleciendo los aspectos centrales y manteniéndose la esencia y razón de ser de la organización.

Los cambios a los que se hace mención en alguna medida reflejan la adecuación institucional a la dinámica del entorno y al aprendizaje organizacional experimentado en el período.

En otras palabras, tal como intenta expresar la Figura N°2.15, esta institución tiene total claridad de su ideología, valores y propósitos centrales, los cuales preserva, mejora y afina a través del aprendizaje generado por su práctica reflexiva.

Bajo esta perspectiva, a diferencia de otras instituciones educativas que dan muestras de rigidez e inmovilismo Team Academy asigna un valor accesorio e instrumental a aspectos que son casi inamovibles en otras entidades de formación. Es el caso por ejemplo de las estrategias, productos, prácticas, consumidores y personas, que la solo idea de constituirlos en sujeto de cambio, generan un grado de entropía difícil de gestionar en otras organizaciones.

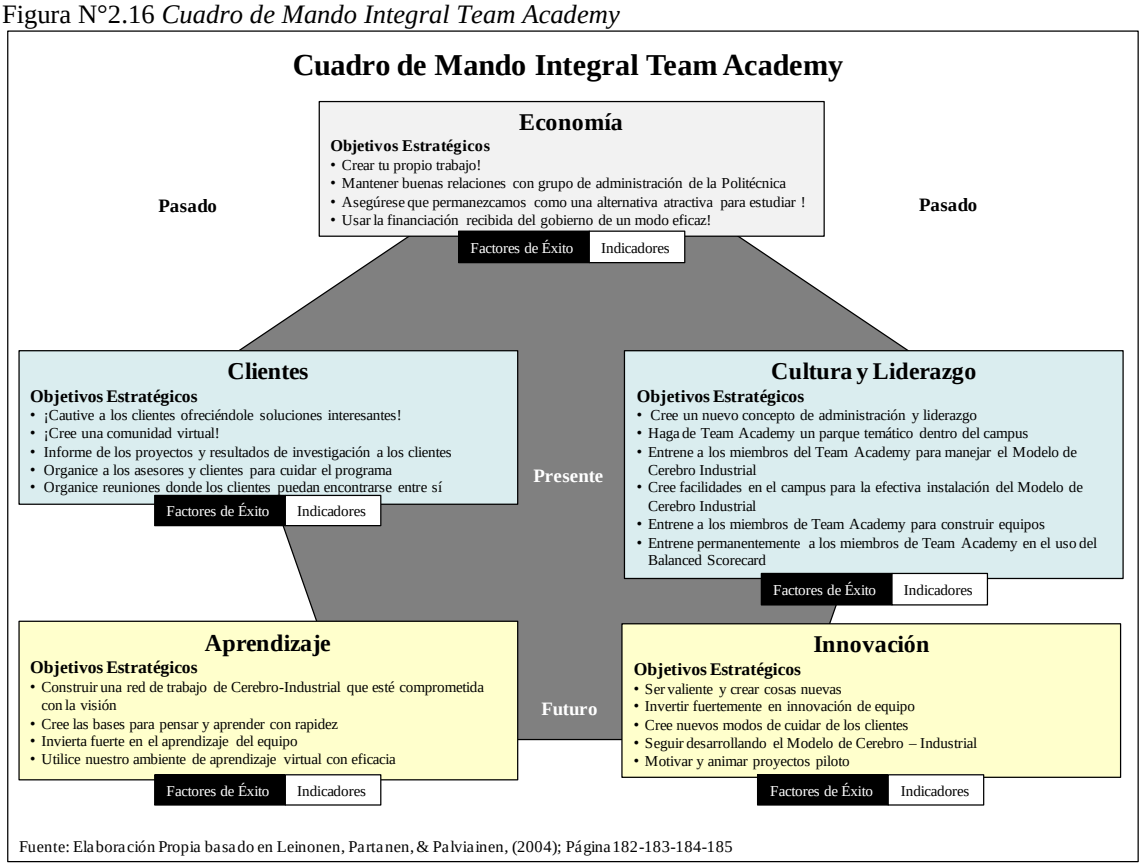
Figura N°2.15 *Aspectos que mantener y cambiar en una Organización*

Transitando desde el ámbito de la planificación, hacia su contraparte de gestión y control, Team Academy también destaca por aplicar aspectos que pueden ser paradójicos en instituciones dedicadas a formar en el área de gestión de empresas y organizaciones, pero muy capaces de enseñar adecuadamente diversas herramientas de gestión pero no existe capacidad o voluntad de aplicarlos a su propia realidad.

En este contexto, es pertinente subrayar el caso del Cuadro de Mando Integral (Balance Score Card) que se utiliza como instrumental de gestión en la institución (Ver Figura N°2.16).

A través de esta herramienta, no sólo queda de manifiesto la coherencia interna a nivel conceptual a la que se ha hecho mención anteriormente, sino que también la claridad con que la entidad identifica los ámbitos de acción de relevancia respecto de su entorno.

Figura N°2.16 *Cuadro de Mando Integral Team Academy*



Fuente: Elaboración Propia basado en Leinonen, Partanen, & Palviainen, (2004); Página 182-183-184-185

De este modo, en las áreas de Economía, Clientes, Cultura y Liderazgo, Aprendizaje, Innovación, se formulan objetivos estratégicos, los cuales se identifican con los factores de éxito e indicadores para efectuar el seguimiento y evaluación de la gestión. Esto sin lugar a dudas, es también otra evidencia de la coherencia y aprendizaje organizacional que se le atribuye.

2.6.3. Los Valores a Preservar

Los elementos centrales, que constituyen la esencia de esta nueva forma de concebir el aprendizaje son sin lugar a dudas los valores que se cultivan y realizan en el día a día de esta organización. Éstos se proyectan en su actuar, su lenguaje y prácticas organizacionales que la hacen diferente.

El listado de los cinco valores organizacionales y una descripción de los mismos se encuentran en la Tabla N°2.5:

Tabla N°2.5 *Valores Team Academy*

Valor	Descripción
Relaciones Humanas	Las relaciones humanas promueven una actitud entusiasta hacia el trabajo y están en el corazón de Team Academy. Las relaciones personales entre los miembros de la academia (la red interna) y con los clientes (la red externa) son necesarias en los negocios, donde nuestras fortalezas son la creatividad, la confianza y la apertura.
Equipos Emprendedores	Vamos a hacer crecer el emprender a través del aprendizaje y trabajo conjunto. Nos entrenamos nosotros mismos para crear nuestra propia carrera. Todos juntos podemos lograr más – lo mejor.
Aprender haciendo	En Team Academy, aprendemos a aplicar los últimos conocimientos teóricos a la práctica a través de proyectos prácticos y experimentos con nuestros clientes.
Creación y experimentación continua de nuevas innovaciones	Rompemos fronteras y continuamente creamos nuevas innovaciones. Nos desafiamos a nosotros mismos. Aprovechamos las nuevas oportunidades con una mentalidad abierta. Innovar es una de las principales tareas de Team Academy.
Viajar	Observamos a todo el mundo en búsqueda de nuevas y mejores prácticas para ser aplicadas a nuestras propias operaciones. De esta manera, podemos aprender aún más rápido. A veces, se tiene que ir muy lejos para ver más de cerca. Usamos la red de la Sociedad de Aprendizaje Organizacional (SoL).

Fuente: (Team Academy, 2007)

En el contexto organizativo, la mayoría, sino todas, las instituciones educativas poseen un conjunto de valores organizacionales, muchos de ellos explicitados en sus proyectos educativos, pero en un grupo no menor de los casos, éstos pasan a ser declaraciones de buenas intenciones o aspiraciones institucionales y carecen de acciones concretas para su materialización.

Lo destacable de este caso, es que analizando su accionar se puede constatar cómo estos valores van permeando y aglutinando los diferentes actores, ámbitos y quehaceres organizacionales, imprimiendo una coherencia y alineamiento organizacional, que en definitiva genera condiciones para obtener resultados notables.

Uno de los ámbitos donde se puede apreciar con mayor claridad la influencia transversal de los valores es en los principios pedagógicos y practicas educativas de la academia, aspectos que serán analizados a continuación.

2.6.4. La Concepción de Emprendizaje

Tal como se ha señalado en secciones anteriores de este capítulo, la conceptualización que utilice o desarrolle del emprendizaje es un elemento determinante para la forma que adquirirá el programa formativo.

En este caso, el emprendizaje se concibe bajo una perspectiva de desarrollo humano, como un concepto amplio que contacta o vincula a las personas con el sentido

de su propio destino y los impulsa a trabajar para ellos mismos en colaboración con los demás (Heikkinen, 2003).

En términos de Goddard et al (2006), el establecimiento de la propia empresa no es el único objetivo de formación que se persigue, sino que el compromiso más firme y sostenido se centra en el desarrollo de una mentalidad emprendedora.

Ahora bien, tomando como base los planteamientos precedentes, y reconociendo el contexto y la realidad concreta en que surge Team Academy; en sus enfoques y modelos se aprecia un predominio de la visión empresarial del proceso emprendedor, pero esta situación no inhibe que el emprendizaje pueda también ser abordado bajo una perspectiva más amplia e inclusiva, que incorpore por ejemplo el emprendizaje social.

2.6.5. La Concepción de Aprendizaje

Así como la conceptualización que se tenga del emprendizaje es clave para la forma que adquiere un programa de formación emprendedora, ésta se debe necesariamente conjugar y articular con la concepción y visión bajo la que opera la institución desde el punto de vista formativo.

Desde esta perspectiva y siguiendo los planteamientos de Leinonen et al (2004), se puede señalar que Team Academy opera como una comunidad sustentada en un concepto constructivista, humanista y cooperativo del aprendizaje.

i) El constructivismo, implica asumir que el sujeto que aprende es responsable de su proceso, construye su realidad y sus aprendizajes a través de la selección, interpretación y uso de sus experiencias previas y del feedback que recibe de su trabajo. El aprendizaje es por tanto orientado y contextualizado.

   En tal sentido, el ambiente social y el trabajo con otros son factores especialmente importantes, de los cuales el profesor no puede abstraerse, debiendo reconocer que bajo el paradigma constructivista, el aprendizaje no se producirá necesariamente de manera homogénea y además tendrá lugar en todo tiempo, lugar y circunstancia.

ii) El concepto humanista del aprendizaje, enfatiza que éste tiene un carácter individual, por lo que se basa en la experiencia del que aprende y su habilidad para reflejar y reflexionar sobre dicha práctica. Así mismo, el aprendizaje es visto como algo innato en la calidad humana, una necesidad que algunos individuos precisan satisfacer luego que el nivel básico de las mismas se hayan cubiertas. A su vez, el enfoque humanista concibe al hombre como un elemento activo, una criatura auto dirigida.

iii) El aprendizaje cooperativo, es un concepto que tiene implicancias directas sobre la dinámica en que se lleva a cabo el proceso formativo, resaltando la interacción individuo-equipo como métodos de trabajo. En términos específicos se puede caracterizar en los siguientes términos:

- Interdependencia positiva del aprendiz, es decir, el éxito del individuo depende del éxito del equipo.
- Suficiente interacción y feedback positivo entre los aprendices, de forma tal de posibilitar el alcance de lo conclusiones a nivel de equipo.
- Responsabilidad individual por los resultados, vale decir, que cada miembro del equipo espera aprender, y el equipo es el medio que sustenta estos procesos individuales.
- Incrementar la importancia de las habilidades sociales, en función de la necesaria interacción a nivel de equipo.
- Habilidad para trabajar en equipo, tomar decisiones en grupo, identificar y rechazar métodos inefectivos de trabajo.

Cada uno de estos elementos tiene implicancias sobre las prácticas educativas desarrolladas en Team Academy, en las cuales se pone de relieve la motivación, el auto aprendizaje y la responsabilidad de los estudiantes.

2.6.6. Influencias Teóricas y Conceptuales

Además de ampararse bajo un paradigma socio constructivista, humanista y cooperativo del aprendizaje, desde un punto de vista teórico-conceptual, las propuestas y modelos desarrollados en y por la comunidad de aprendizaje que constituye Team Academy han recibido diversas influencias teóricas destacadas por diferentes autores.

En primer término, en el ámbito del crecimiento y desarrollo emprendedor, es preciso enfatizar los desarrollos conceptuales del propio fundador Johannes Partanen (Team Academy Euskadi, 2008).

En lo que respecta a las teorías de aprendizaje organizacional se reconoce las contribuciones de Peter Senge (Heikkinen, 2003 ; Leinonen et al, 2004), Mike Pedler e Ian Cunningham en principios de aprendizaje organizacional y aprendizaje estratégico respectivamente (Halttunen, 2006).

Los mismo autores antes referenciados coinciden en destacar las contribuciones de Nonaka & Takeuchi en lo que se refiere a la teoría de la creación del conocimiento, que juega un rol clave dentro de todo es esquema de funcionamiento de Team Academy.

Por su parte Halttunen (2006), identifica aportes de Mintzberg y Vicere & Fulmer, en lo que se refiere a ideas y modelos utilizados para el diseño de programas de formación y capacitación de líderes y emprendedores.

Finalmente, de acuerdo a Team Academy Euskadi (2008), es pertinente reconocer también las aportaciones de Richard Normann, en lo que se refiere a los procesos de co-creación con clientes, así como de Pirjo Ståhle, en el ámbito del ADN de las organizaciones.

2.6.7. Aspectos Distintivos del Ambiente de Formación

Al analizar la experiencia Team Academy existen múltiples aspectos distintivos que llaman la atención a quienes se aproximan a dicha realidad. Entre ellos se puede mencionar su ambiente informal, la inexistencia de salas de clases, el hecho de que no haya profesores desde una perspectiva tradicional, que no existan exámenes (Collignon et al, 2004; Heikkinen, 2003; Rodriguez, 2007).

En la Tabla N°2.6, se han resumido los principales aspectos que distinguen la experiencia Team Academy respecto de un enfoque de formación clásico o tradicional:

Tabla N°2.6 *Team Academy: Aspectos distintivos del ambiente de formación*

Aspecto	Ambiente Tradicional	Ambiente Team Academy
Ambiente Físico	Salas de Clases	Espacios de trabajo y reunión
Ambiente Social	Formal / Jerárquico	Informal / Casual
Entorno	Cerrado - restringido	Comunidad de Aprendizaje Abierta e Inclusiva Espacio Efectivo de Integración Universidad Empresa
Formadores	Profesores	Coach
Alumno	Estudiante	Emprendedor Coach
Rol	Profesor = Activo Estudiante = Pasivo	Facilitador = Activo / Sombra Emprendedor = Activo
Responsabilidad del Proceso	Profesor	Estudiante y Equipo Empredodor
Actividades de Formación	Clases	Reflexión personal → Define Objetivos → Competencias necesarias → Contrato de Aprendizaje Sesiones de Fertilización Reuniones semanales de Diálogo [Equipo/Coach] Experiencias de Aprendizaje Lectura → Reflexión → Ensayo → Determinar aprendizajes → Qué y cómo lo aplicará Proyectos con clientes-Actividades de Equipo Sesiones de Dar a Luz → Generar conocimiento
Puesta en Práctica	Simulaciones	Trabajo real
Evaluación	Exámenes	Diálogo de Aprendizaje Autoevaluación Ensayos Reflexiones, Libro de Aprendizajes
Enfoque	Teórico	Aprender haciendo y reflexionando
Eje	Individual	Equipo Emprendedor
Vehículo de Aprendizaje	Teoría	Empresa real
Énfasis Formativo	Enciclopédico	Centrado en el Marketing y el resto de las disciplinas es periférico o accesorio
Estructura	Jerárquica	Horizontal

Fuente: Basado en Collignon et al (2004); Heikkinen (2003); Team Academy (2007)

2.6.8. Principios, Métodos y Prácticas Pedagógicas

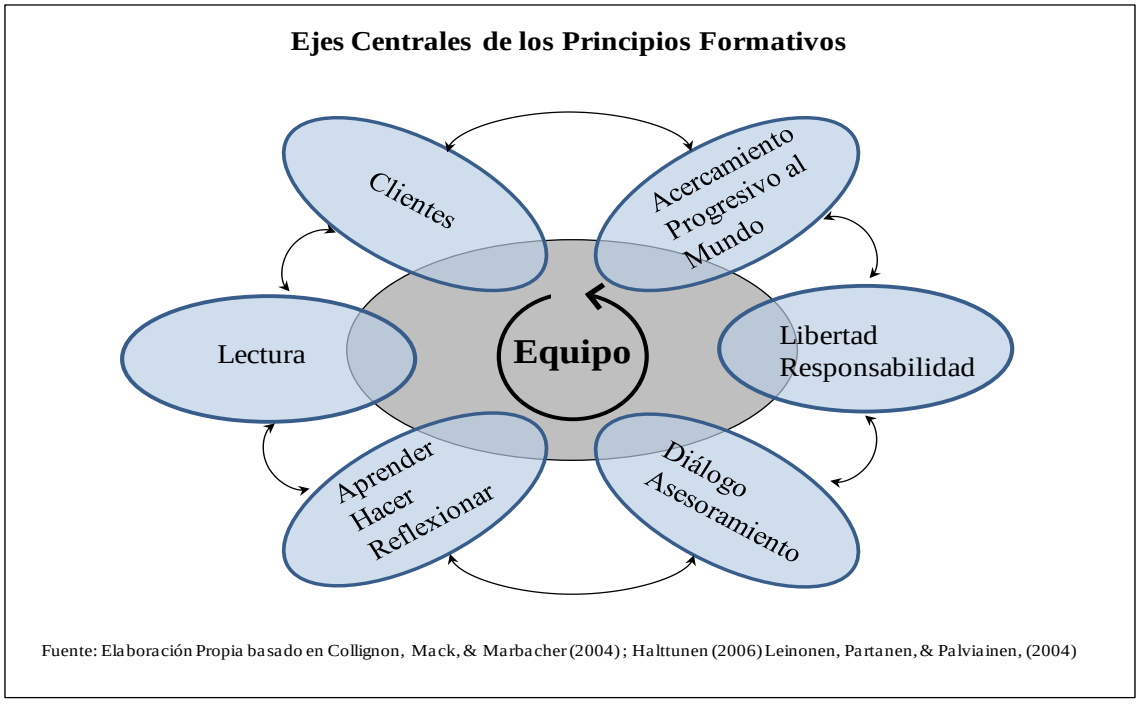
Teniendo como base los valores descritos y los aspectos que emergen como distintivos al comparar el ambiente de formación tradicional con Team Academy, se precisa mayores detalles del quehacer institucional para poder comprender de mejor forma los elementos formativos que permiten configurar y soportar este esquema de funcionamiento. En este contexto han desarrollado una serie de elementos teórico – conceptuales, de los cuales en las secciones siguientes se exponen los de mayor relevancia.

2.6.8.1. Ejes Centrales de los Principios Formativos

En primer término, tomando como referencia los planteamientos de autores como Collignon et al (2004), Halttunen (2006) y Leinonen et al (2004) se puede llegar a señalar que existen siete elementos que se constituyen en los ejes centrales que orientan los principios formativos de la academia (Figura N°2.17).

Estos elementos son: i) Los equipos; ii) Libertad y responsabilidad; iii) Diálogo y asesoramiento, iv) Aprender, hacer, reflexionar; v) Lectura; vi) Clientes y vii) Acercamiento progresivo al mundo.

Figura N°2.17 *Ejes Centrales de los Principios Formativos*



Estos elementos giran y adquieren mayor sentido en torno a uno de ellos, el equipo; instancia en la cual se operacionalizan, sinergizan y operan de manera complementaria. A continuación, se ofrece una descripción general de cada uno de ellos.

i) **Los Equipos**: Los equipos se constituyen en el vehículo central para el aprendizaje y por tanto ocupan un lugar de privilegio en el esquema de funcionamiento de Team Academy, ya que son la unidad básica de aprendizaje. En este contexto, son entendidos como un grupo de estudiantes de la Academia que definen de manera conjunta sus objetivos de aprendizaje y desempeño, y también establecen las experiencias de aprendizajes relevantes para su logro. Así mismo, son responsables tanto de sus propios aprendizajes como de los demás. En este proceso se ayudan unos a otros a encontrar y desarrollar las competencias básicas.

ii) **Libertad y Responsabilidad:** El fomento de la libertad y responsabilidad son aspectos que se desprenden de la concepción constructivista, humanista y cooperativista del aprendizaje y envuelven toda la arquitectura, estructura y procesos del programa formativo.

La libertad se empieza a ejercer al momento de constituir los equipos de trabajo y tiene como contrapartida la responsabilidad, puesto que desde un comienzo los estudiantes son conscientes de su responsabilidad respecto de sus aprendizajes y los del equipo. Esta dupla, queda expresamente plasmada en el contrato de aprendizaje, puesto que éste es ante todo un "*contrato con uno mismo*", pero que se hace público en el ámbito del equipo, lo que refuerza el concepto de responsabilidad ante los otros.

iii) **Diálogo y Asesoramiento Mutuo:** Teniendo como base operativa el equipo y adicionando la libertad y responsabilidad con que éstos se gestionan; el diálogo y asesoramiento mutuo surge como un principio de alto poder, que se constituye en el "campo de fuerzas" que regula la organización en su conjunto.

En este contexto, las prácticas organizativas y educativas de la Academia consideran espacios destinados expresamente a esta labor, de manera que una vez por semana cada equipo se reúne con su entrenador para llevar a cabo sesiones de diálogo de aprendizaje.

Estas sesiones se caracterizan por algunos de los siguientes aspectos:

- Cada persona o pequeño grupo explica su aprendizaje de la semana pasada

- Lo que ha aprendido
- Cómo lo aprendió
- Cómo dicho aprendizaje se vincula con su contrato de aprendizaje
- Qué le queda por aprender
- ¿Qué experiencias de aprendizaje deben diseñarse (lectura, proyectos con clientes, actividades de equipo, etc.)

- En este diálogo todos asumen un rol de entrenador entre sí.
- En la medida que la sesión de diálogo continúa, algunos conocimientos implícitos pueden hacerse conscientes.

En función de los antecedentes expuestos, se puede señalar que el diálogo es realmente utilizado como un vehículo de reflexión colectiva que sinergiza los aportes individuales.

iv) **Aprender Haciendo y Reflexionando:** Otro de los aspectos donde explícitamente se evidencia la influencia constructivista de la formación es en la integración del tridente aprender-hacer-reflexionar.

A través de la presencia y acción de esta triada, el proceso formativo adquiere mayor sentido para el estudiante, dado la contextualización permanente del proceso, lo que aumenta la motivación hacia el logro de las competencias identificadas.

En primer término, el aprender-haciendo opera a través de la definición de proyectos, pero que a diferencia del esquema tradicional, no son simulaciones, sino que son actividades reales, en las que los estudiantes negocian con clientes verdaderos, ganan dinero real, y tienen que hacer su "empresa" viva una vida real.

Esto se logra a través de intentos, fracasos y éxitos. En esta dinámica los estudiantes descubren la relevancia de dominar determinadas competencias y cómo se puede mejorar.

El tercer componente del la triada, vincula la reflexión y el aprendizaje, ya que un punto clave es que los estudiantes se hagan conscientes de su proceso de aprendizaje, por lo tanto deben aprender lo que significa un proceso de aprendizaje.

Desde el punto de vista curricular y programático, esto implica que el aprendizaje es una de las disciplinas claves a ser enseñadas, tales como la comercialización o el liderazgo. Esto a su vez influye sobre los altos niveles de reflexión y madurez alcanzados por los estudiantes (esto se

puede constatar en los comentarios que escriben en sus bitácoras o en la forma en que expresan públicamente sus ideas).

Finalmente se debe mencionar que el logro de una efectiva integración de estos elementos en la gestión de la Academia, es uno de los aspectos más llamativos al momento de establecer comparaciones con el sistema educativo tradicional, donde muchas veces estos aspectos están ausentes u operan como componentes estancos disociados entre sí.

v) **La Lectura:** Al remitirse a los esquemas de formación tradicional las lecturas deben ser de los recursos didácticos que resultan más "áridos" y menos estimulantes para los estudiantes, por lo que los resultados de aprendizaje en ocasiones distan de ser óptimos. Obviamente, tal situación está directamente vinculada con la concepción, diseño y aplicación que hace el profesor de tal recurso, por lo que se puede señalar que más que ser un recurso inapropiado, es un recurso que en algunos contextos y circunstancias se utiliza de manera inadecuada.

El caso de Tean Academy, es evidencia concreta del comentario precedente, puesto que la situación es radicalmente diferente. Los estudiantes están obligados a leer un libro cada dos semanas y luego deben escribir un ensayo sobre lo que efectivamente han aprendido.

Adicionalmente deben incorporar aspectos muy concretos como ¿qué conceptos quiere aplicar?, ¿cómo y cuándo va a hacerlo? Esto va más allá de las típicas notas de lectura o resúmenes que en ocasiones se utiliza en un contexto más convencional.

Desde el punto de vista de la organización y muy particularmente de los profesores, el implementar esta práctica educativa implica disponer de una biblioteca conocida, previamente analizada y comentada orientativamente para los estudiantes, para ser sugerida en función de las necesidades de aprendizaje estimuladas a los equipos de estudiantes.

Adicionalmente es pertinente comentar, que las vías de actualización de bibliografía es un proceso abierto, del cual todos los miembros de la comunidad de aprendizaje pueden participar, lo cual incrementa exponencialmente el nivel de implicación y compromiso hacia el uso del recurso.

vi) **Clientes:** Otro de los aspectos distintivos de la academia, es el lugar de privilegio que ocupan los clientes en el proceso formativo. Éstos están plenamente integrados al mismo y el contacto del estudiante hacia ellos se

inicia tempranamente. De esta manera se genera una mejor apreciación de la realidad empresarial y desde el punto de vista temático, lo central en el proceso "formativo" está radicado en el marketing y la innovación, el resto es periférico.

El nivel de significancia atribuido al cliente dentro del proceso formativo, se podrá constatar con mayor claridad al analizar la posición asignada en la estructura del "Modelo Rocket" (sección 2.6.8.4).

vii) Aproximación Progresiva al Mundo: Tal como se mencionó en secciones precedentes, dentro del proceso formativo de la Academia, el equipo de estudiantes debe desarrollar sus propios negocios durante un período de tres años. Pero este es un proceso asistido y progresivo, en que hay un nivel de regulación en el grado de aproximación al mundo real, de manera de evitar riesgos innecesarios.

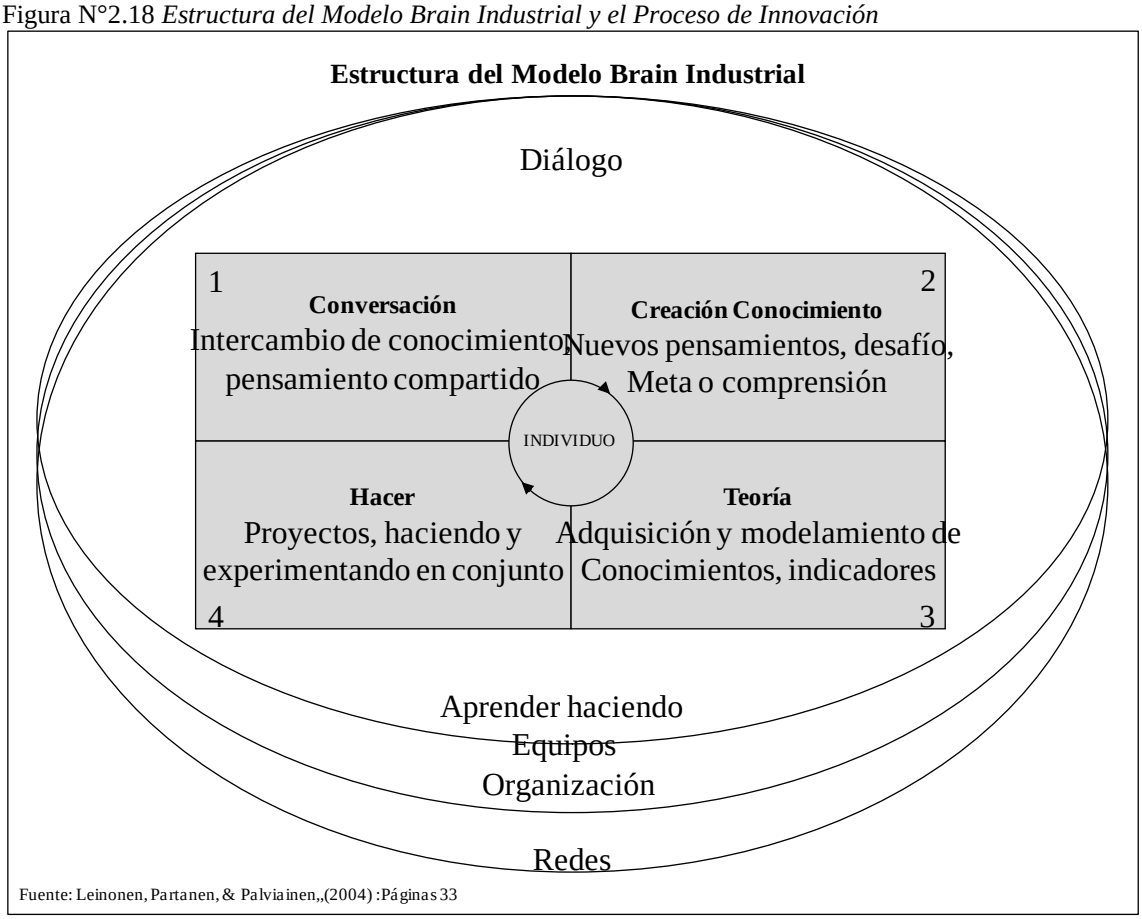
Una vez concluido el proceso formativo, una proporción de estudiantes dejan la academia por completo, ya sea trasladando su emprendizaje al mundo real o por ser contratados por una empresa ya existente. En algunos casos, el nuevo esfuerzo emprendedor puede pasar otro año en una incubadora (Crazy Town) que comparte las dependencias de la Academia.

2.6.8.2. El Modelo "Cerebro Industrial" (Brain Industrial)

Un elemento conceptual en que se sintetizan diversos aspectos inherentes a las prácticas formativas de Team Academy, es el modelo de "Cerebro Industrial" (Brain Indutrial Model). En él confluyen parte de los valores institucionales, la conceptualización del aprendizaje y algunos de los ejes centrales de los principios formativos.

En la Figura N°2.18, se presenta dicho modelo, al cual Leinonen et al (2004), asignan especial relevancia en la formación del emprendedor.

Figura N°2.18 *Estructura del Modelo Brain Industrial y el Proceso de Innovación*



La figura se analiza desde dos perspectivas, en primer término considerando las cuatro cajas que conforman la "ventana al conocimiento" y luego de manera complementaria, la dinámica bajo la cual se genera el diálogo, es decir, considerando una dimensión individual, de equipo, organizacional y de redes.

En primer lugar es pertinente señalar que el Modelo de Cerebro Industrial (Brain Industrial Model), es uno de los desarrollos teóricos donde se constata la influencia de los planteamientos de Peter Senge, referidos a la organización de aprendizaje, Kolb respecto del ciclo de aprendizaje y Nonaka y Takeuchi en relación a los diferentes tipos de conocimiento.

El modelo intenta ofrecer una visión simplificada de la forma en que se lleva a cabo el proceso de aprendizaje y la administración del mismo.

Se puede plantear que el modelo se sustenta sobre el ciclo de aprendizaje que Partanen elaboró en base a los planteamientos de Kolb, es decir, la secuencia experiencia → pensamiento → concreción → experimentación. Este ciclo, debe ser abordado con una perspectiva no individual, sino colectiva, con una orientación de largo plazo y considerando que el aprendizaje no sigue una secuencia lineal, sino que experimenta "saltos" dentro de la secuencia teórica. (Leinonen et al, 2004).

El modelo de cerebro industrial, es tridimensional y tiene su centro neurálgico en los cuatro cuadrantes que operan a nivel individual. De esta forma, los cuatro cuadrantes (o cajas) conforman una ventana al conocimiento, que se configura en virtud de la articulación y conexión de cada una de las cajas. A continuación, y basado en los planteamientos de Leinonen et al (2004) se ofrece una descripción resumida del cada una de las cajas o cuadrantes del modelo.

i) **Caja de Conversación**: implica intercambiar conocimientos y compartir ideas. En este contexto, los miembros del equipo precisan tiempo, espacio y situaciones donde se pueda producir este proceso de exponer experiencias, ideas, conversar acerca de sus proyectos y exponer a los otros tanto sus éxitos como sus fracasos. Esta dinámica posibilita abordar el conocimiento implícito.

Desde el punto de las condiciones que el coach o asesor debe generar para contribuir a este proceso, se puede señalar que se sugiere una atmósfera informal en que las personas puedan aprender a escucharse, conocerse y empatizar, para llegar a confiar e involucrarse con los otros. Éstos son requisitos mínimos para que se pueda producir un diálogo auténtico, en que no haya inhibiciones a exponer los temores, miedos y fracasos.

ii) **Caja de la Creación de Conocimiento**: tomando como base el resultado de la caja de conversación, los aprendizajes que se han verbalizado y expresado de manera natural, son reflejados, evaluados y formulados desde una perspectiva conceptual, es decir, se entra en la fase de creación de conocimientos, que en el caso de la Academia, está sustentado preferentemente en el aprender-haciendo.

iii) **Caja de la Teoría**: esta tercera caja, está conectada con conocimiento explícito y de carácter teórico. La forma de adquirirlo es a través de lectura, informes y ensayos, relación y proyectos con clientes. Este aspecto guarda estrecha relación con los ejes que sustentan los principios formativos de la academia y con las acciones individuales de aprendizaje.

iv) **Caja del Hacer**: tal como la esencia del emprendizaje, el hacer es el poder que mantiene el aprendizaje, quedando refrendada la relación que a nivel teórico se estableció previamente.

En el caso de la Academia, el hacer está estrechamente vinculado con la ejecución de proyectos, a través de los cuales los equipos de estudiantes evalúan, contrastan los conocimientos y los aprendizajes adquiridos. Esta caja demanda la habilidad de ser capaz de transferir y aplicar los conocimientos y aprendizajes adquiridos a nuevas situaciones.

Desde una perspectiva global, la dinámica instaurada por Team Academy a la ejecución de proyectos no es suficiente. Las cuatro cajas del modelo y todos los niveles del proceso son necesarios (individual, equipo, organización, redes) para desarrollar los aprendizajes y el conocimiento del equipo a nivel general y de sus miembros a nivel particular.

i) **El individuo**: el nivel individual, es determinante, ya que es el centro del Modelo de Cerebro Industrial. Es el individuo quién procesa, crea, documenta y actúa. En definitiva es el individuo quien aprende y construye su aprendizaje en base a las particularidades de su personalidad, conocimientos, habilidades y experiencias.

ii) **El Equipo**: el componente colectivo por su parte, es quién sustenta el nivel individual en su proceso de aprendizaje, mejorándolo y logrando niveles de sinergia que no son susceptibles de alcanzar de manera aislada.

iii) **La Organización**: en este caso se materializa en la totalidad de lo que es Team Academy, también soporta procesos de aprendizaje individual y de equipo, cumpliendo el rol de ampliar el ambiente operativo de los estudiantes.

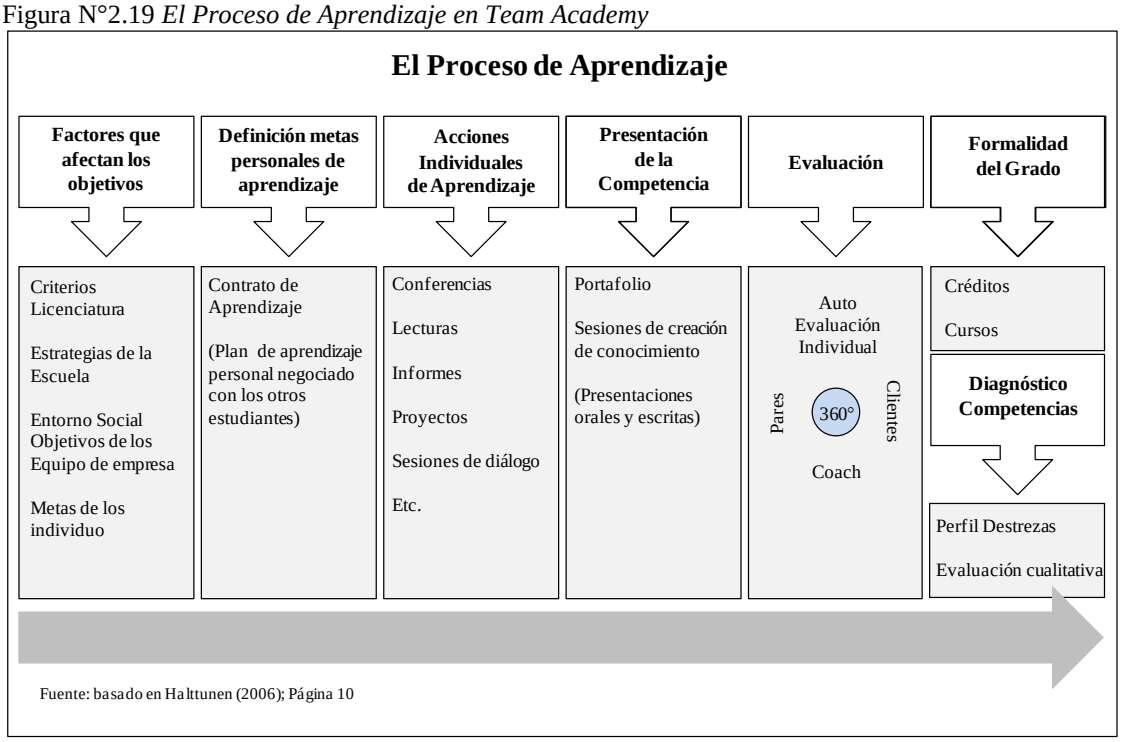
iv) **Las Redes**: este último eslabón son un elemento que permite que las operaciones no sólo se circunscriban a la organización, ya que tanto los individuos, los equipos y la organización deben operar como parte de una extensa red conformada en primer lugar por los clientes y por los diferentes socios estratégicos y stakeholders de relevancia para Team Academy.

2.6.8.3. El Proceso de Aprendizaje

El proceso de aprendizaje desarrollado en Team Academy posee una serie de particularidades que se expusieron en la Tabla N°2.6, no obstante, es pertinente analizar algunas de manera específica, considerando la lógica transversal del proceso formativo y la manera en que operan los ejes centrales de los principios formativos analizados en secciones precedentes.

La concepción del proceso de aprendizaje denota la utilización de una perspectiva sistémica y reconoce la existencia de serie de fases sucesivas. En la Figura N°2.19 se enuncian los principales aspectos que serán descritos en esta sección.

Figura N°2.19 *El Proceso de Aprendizaje en Team Academy*



i) **Factores que afectan los objetivos**: en primer término, dentro de este esquema formativo, se parte reconociendo los diferentes aspectos que influyen sobre los objetivos de formación, entre los que se puede citar los criterios del programa de licenciatura, la estrategia de la escuela, el entorno social en que se desarrolla el programa, los objetivos de los equipos de emprendedores que se constituyen en la Academia y las metas de los individuos a un nivel general (Halttunen, 2006).

ii) **Definición de metas personales de aprendizaje**: en función de los elementos precedentes y las relaciones que se establecen entre los mismos, se pasa a la etapa de definición de las metas personales de aprendizaje.

Tal como se ha señalado en el punto referido a los ejes centrales, las metas de aprendizaje se plasman a nivel de un contrato de aprendizaje, que tiene una componente personal y a su vez colectivo, ya que se hace público en el ámbito del equipo, llegándose a negociar ciertos aspectos del mismo (Halttunen, 2006), lo que refuerza el concepto de responsabilidad ante los otros.

Resulta pertinente destacar que este contrato de aprendizaje tiene ciertos aspectos distintivos, puesto que no sólo incluye los objetivos, sino que también abarca sueños, competencias a desarrollar, los instrumentos con los cuales se medirá los progresos, etc. (Heikkinen, 2003).

iii) **Acciones individuales de aprendizaje**: tal como se señalo en párrafos precedentes, el enfoque formativo se centra en el individuo y equipo que aprende, asignando gran parte de la responsabilidad en el diseño de sus rutas de aprendizaje.

Dentro de este contexto, los estudiantes disponen de diversas alternativas para lograr los aprendizajes deseados. Dentro estas opciones se pueden mencionar el desarrollo de proyectos, asistencia a conferencias, efectuar lecturas de libros y/o artículos sugeridos al interior de la comunidad de aprendizaje, elaborar informes o ensayos, asistir a sesiones de diálogo, llevar bitácoras de sus aprendizajes.

Tal vez estas opciones formativas, no resulten tan llamativas o distintivas si se analizan de manera aislada, pero lo relevante del proceso instaurado en la Academia, es la articulación y coherencia con que son administrados en los diferentes espacios formativos que se diseñan.

Por ejemplo, el método del diario o bitácora de aprendizajes no es un recurso nuevo, pero la Academia ha logrado conseguir lo que Savisaari (2004), denomina "integrar el aprendizaje formal e informal", que se produce en este esquema de formación.

Del mismo modo la utilización de proyectos es un esquema de formación recurrentemente utilizado en diversas instituciones educativas, pero normalmente bajo la modalidad de simulaciones, a diferencia de la Academia que se atreve a dar un paso más y arriesgarse a llevarlos a cabo en el mundo real.

iv) **Presentación de la Competencia**: la forma en que se van constatando los avances en el desarrollo de las competencias son diversas e incluyen el método de portafolio para cada uno de los estudiantes y sesiones de creación de conocimiento, tanto a nivel oral como escrito.

v) **Evaluación**: este es uno de los ámbitos donde se encuentran mayores dificultades e incoherencias en la educación en general. En el caso de la academia se ha establecido un proceso de evaluación en 360°, en que se contempla la participación de cuatro agentes evaluadores, el propio estudiante (auto evaluación), los clientes, los asesores (coach) y los pares.

De esta manera es posible ir configurando una visión más amplia del nivel en que el estudiante ha desarrollo de las competencias establecidas dentro de los objetivos de formación fijados de manera autónoma y negociados con su equipo de trabajo.

vi) **Formalidad del Grado**: como su nombre lo indica, este aspecto tiene que ver con elementos de forma relacionados con el programa, e incluye en número de los créditos ECTS que representa, los cursos y modalidades que lo conforman.

En este caso particular, el programa representa 210 créditos ECTS, divididos en 16 asignaturas que tienen como eje troncal las áreas de liderazgo y marketing.

A pesar de ser elementos accesorios, son un requisito que debe ser claramente detallado, dado el proceso de convergencia y movilidad de la educación en Europa.

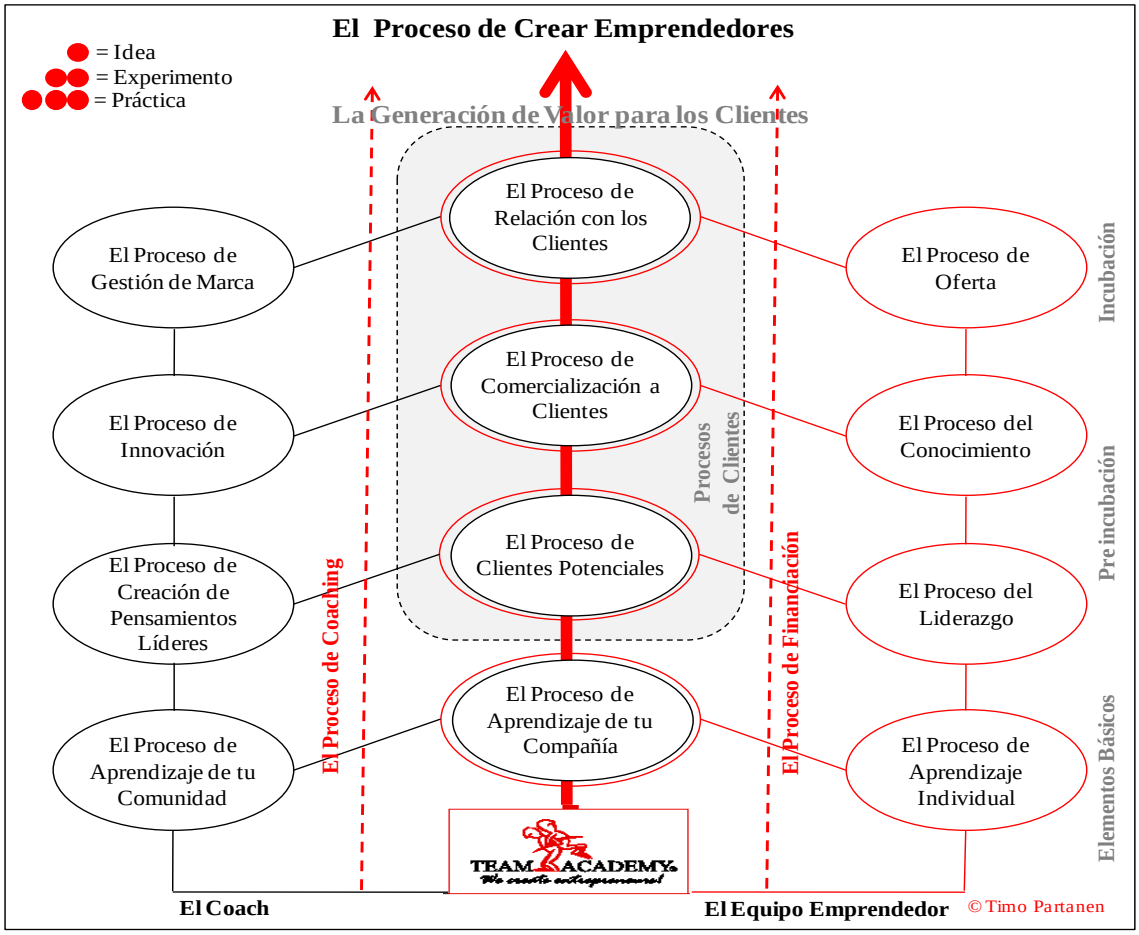
vii) **Diagnóstico de Competencias**: finalmente para constatar el grado de desarrollo de las competencias, en la Academia se dispone de perfiles de habilidades por cada uno de los estudiantes y también de evaluaciones cualitativas que respaldan el avance de los estudiantes en el desarrollo de sus competencias.

Estos elementos intentan incrementar la objetividad de la evaluación y complementar los elementos de juicios que surgen de los procesos de evaluación en 360°, no obstante, el mayor garante del nivel de desarrollo de los estudiantes, es la cercanía y proximidad entre el asesor (coach) y cada uno de los miembros del equipo, así como los resultados que generan y que están a la vista de todos los miembros de la comunidad de aprendizaje.

2.6.8.4. El Modelo Rocket

Intentando avanzar en el nivel de operacionalización y concreción de las prácticas e innovaciones formativas de la Academia, una de las piezas claves dentro del desarrollo conceptual es sin lugar a duda el Modelo Rocket (Figura N°2.20). Esta creación de Johannes Partanen, describe la forma en que se lleva a cabo el proceso de creación de emprendedores, identificando los agentes y actividades involucradas. Su estructura está vinculada a la lógica del proceso emprendedor y es la base del proceso formativo de la academia.

Figura N°2.20 *Modelo Rocket: El Proceso de Crear Emprendedores*



Fuente: Team Academy, 2003 ; 2007 ; Team Academy en Euskadi - Tecnalia, 2008

El modelo se compone de doce dominios de aprendizaje, articulados horizontalmente a través de tríos que operan como niveles, cada uno de ellos con propósitos específicos, pero apuntando hacia los elementos centrales que son la generación de valor para los clientes y el desarrollo de emprendedores.

Los dominios de la izquierda están vinculados con áreas de actividad que principalmente están radicas en el coach o entrenador. A la derecha están los dominios de los estudiantes o equipos emprendedores.

Entre los dominios descritos están los clientes, que son el eje motor de todo el proceso, puesto que sin su existencia no hay proceso emprendedor.

Esta es una distinción de carácter gráfica, que sólo se hace con fines explicativos, puesto que al momento de operacionalizarse y ponerse práctica, estas áreas se superponen.

De acuerdo a Halttunen (2006), la secuencia de aprendizajes se inicia desde la parte inferior del modelo y cada nivel está asociado a un año de formación.

Durante el primer año de estudio se abordan los elementos básicos y los objetivos son que el alumno aprenda a aprender (meta aprendizaje) y paralelamente se apropie de los fundamentos de la actividad empresarial.

Este énfasis en el desarrollo de la capacidad de aprendizaje implica evidenciar y hacer tomar conciencia al estudiante de lo que es el proceso de aprendizaje, la dinámica que bajo lo cual se concibe en la Academia, el rol que él debe asumir en el mismo y la importancia que tienen los otros para el logro de sus aprendizajes.

El siguiente nivel se enmarca dentro de la fase de pre incubación y se relaciona con el ejercicio del liderazgo y la construcción de relaciones con los clientes. Desde la perspectiva del coach, en este nivel es relevante el proceso de creación de pensamientos o ideas fundamentales que guiarán y darán sentido a los futuros aprendizajes.

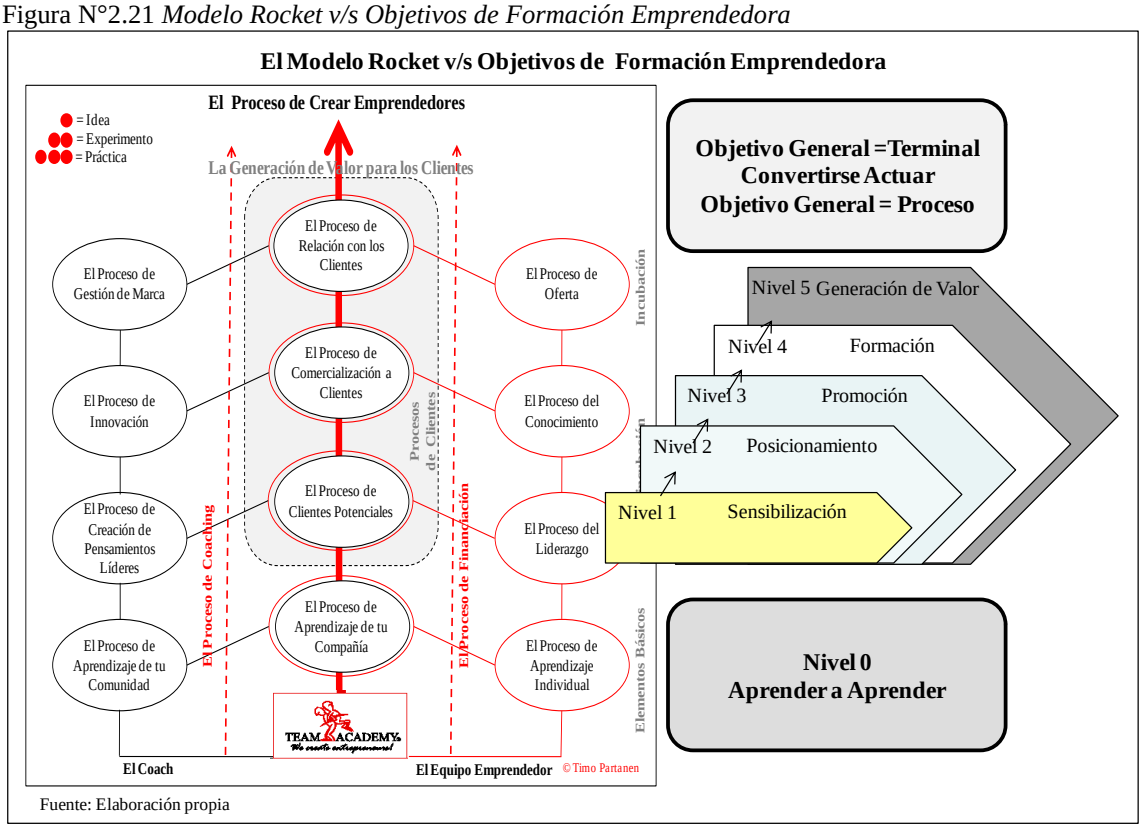
Durante el tercer año que también se circunscribe a la fase de pre incubación, los esfuerzos se orientan a aprender a conceptualizar de manera integrada en el proceso de innovación, para así desarrollar los servicios que se ofrecen en el emprendizaje en desarrollo.

El último nivel se lleva a cabo bajo una perspectiva de incubación del emprendizaje y por tanto, intenta ir cerrando el ciclo emprendedor. De este modo, finalmente se llega a configurar la oferta y establecer de manera precisa los procesos de relación con los clientes, sustentados en un adecuado nivel de gestión de marca.

Desde el punto de vista de los objetivos de la formación emprendedora que se analizaron en la sección 2.4 de este mismo capítulo, se puede señalar que a través de este modelo se abordan los diferentes objetivos específicos (sensibilización, posicionamiento, promoción, formación y generación de valor) reconocidos desde el punto de vista formativo.

No obstante emerge un elemento diferencial sustantivo, puesto que el Modelo Rocket, reconoce explícitamente la existencia de lo que se podría denominar un objetivo específico de nivel 0, destinado a la generación de las capacidades de aprendizaje del estudiante (Figura N°2.21) y que claramente resulta clave para incrementar el nivel de éxito del proceso.

Figura N°2.21 *Modelo Rocket v/s Objetivos de Formación Emprendedora*



Fuente: Elaboración propia

No se quiere decir con esto que el enfoque tradicional no lo contemple, sino que tal vez, éste se asume como un supuesto evidente, que por tanto no se menciona y al no explicitarse, la mayoría de las veces se desatiende o simplemente no se aborda.

Del mismo modo, se puede reconocer diferencias interesantes a nivel del objetivo general, es decir, convertirse y actuar como emprendedor. Bajo la óptica del modelo Rocket éste es un atributo permanente deseable durante todo el proceso formativo, más que una conducta terminal del mismo, como es concebido en la perspectiva más tradicional.

Por otro lado, y no sólo teniendo como base el Modelo Rocket, sino al considerar la experiencia Team Academy desde una perspectiva global, parece ser que dicha institución también lleva a cabo una función investigativa respecto del fenómeno emprendedor y la forma en que debe éste puede ser enseñado y aprendido, dando muestras evidentes de integrar la dimensión de investigación y formación.

2.6.9. Consideraciones para la transferencia de la Experiencia Team Academy

Una restricción que puede existir al intentar transferir este modelo hacia otras realidades y particularmente la latinoamericana, dice relación con el contexto en el cual

fue concebido e implementado, ya que las particularidades, características y desafíos que enfrenta la sociedad Finlandesa, así como las estrategias que ha diseñado para el futuro (SITRA, 2008), pueden guardar cierto grado de convergencia con el contexto europeo, pero denotan diferencias importantes, al menos respecto de las realidades y urgencias latinoamericanas.

A modo de referencia, la zona de Jyväskylä, es extremadamente heterogénea, ha atravesado por fuertes procesos recesivos y cambios estructurales en la década de los noventa, lo cual ha influido de manera importante la forma en que se asume el futuro y los actuales desafíos de un entorno global por parte de todos los actores sociales involucrados y en particular el rol que asignan a la educación superior en el desarrollo regional y la articulación de una dinámica emprendedora (Goddard et al, 2006).

En este contexto, es pertinente comentar que la zona central de Finlandia tiene como visión llegar a constituirse en la región más emprendedora y proactiva del mundo (Y4, 2006), situación que claramente marca diferencias y prioridades frente al desarrollo de dicha actividad.

Del mismo modo, otros aspectos importantes de ser considerados, son destacados por Leinonen et al (2004), y se refiere a los resultados de investigaciones llevados a cabo por la Fundación SITRA entre el 2000 y 2001. Éstas dan cuenta de atributos de la sociedad finlandesa, como son la capacidad de tomar la responsabilidad de sus propias vidas y de toda la nación, que teniendo una dimensión individual es capaz de cooperar con otros, que está bien educado y es creativo, que es capaz de trasladarse de una profesión a otra y está comprometido con el aprendizaje para toda la vida.

Estos elementos pueden marcar diferencias importantes al momento de abordar y desarrollar una dinámica emprendedora en un contexto social diferente.

Así mismo, y de una perspectiva más operativa, los planteamientos que sustentan esta experiencia señalan un conjunto de atributos que deben exhibir los estudiantes que desean formarse bajo esta modalidad, los cuáles normalmente son aspectos observados sólo en una fracción de los alumnos universitarios (Tabla N°2.7).

Tabla N°2.7 *Atributos del Estudiante en Team Academy*

Los Estudiantes que sean parte de Team Academy deben atreverse a:
1. No tener miedo a cometer errores, sino aprender de ellos.
2. Tomar iniciativa, no esperar instrucciones.
3. Focalizar la energía en las soluciones y no preocuparse.
4. Ser el mejor, dar lo mejor de sí.
5. Dar la bienvenida el caos en su vida. El caos es el primer paso en el proceso creativo.
6. Ver posibilidades, no obstáculos.
7. Experimentar.
8. Sonreír y divertirse.
9. Ser humilde y volver a crear su éxito.

Fuente (Team Academy, 2003); (Team Academy, 2007)

Sin embargo, esta situación vinculada a los estudiantes, está muy relacionada al perfil de los formadores, ya que éstos resultan claves para la configuración de un ambiente formativo que estimule o al menos no inhiba la generación de dichas conductas.

Este ambiente que prevalece en Team Academy en gran medida cuestiona el poder que detentan los profesores en un ambiente tradicional, o mejor dicho lo radica en atributos menos explorados y por tanto descuidados dentro del perfil formador.

Ahora bien, los elementos descritos, no pueden constituirse en una justificación para el inmovilismo o quejarse de que no se cuenta con recursos similares o que las condiciones son distintas, sino que por el contrario debe constituirse en un aliciente para acometer el desafío y aprovechar los conocimientos generados a través de esta experiencia.

Al intentar replicar esta experiencia, y al disponer de los desarrollos teóricos y empíricos que lo sustentan, también se debe tener presente que existe una curva de experiencia y aprendizaje que no es totalmente transferible, lo que implica estar dispuesto a cometer errores, flexibilizar y tranzar aquellos aspectos que no calcen con la realidad en la cual se desea implementar una iniciativa de este tipo.

2.7. Resumen del Emprendizaje y la Formación

A modo de síntesis se puede señalar que la formación en emprendizaje es una disciplina relativamente joven en que coexisten múltiples visiones y concepciones respecto de un mismo fenómeno.

Al analizar el nivel de desarrollo de la formación emprendedora en diferentes realidades geográficas (continentes y países), se puede advertir una alta heterogeneidad al respecto, puesto que hay sitios como Estados Unidos, donde le temática está muy posicionada y es altamente demandada; el caso de Europa donde la prevalece la heterogeneidad, existiendo países muy avanzados y otros que evidencian avances muy incipientes, no obstante el mayor valor de la apuesta europea es la visión y directrices comunes frente a la temática.

En el caso africano y asiático, la importancia de la actividad emprendedora va en aumento y ello debería contribuir al desarrollo y fortalecimiento de la formación que se lleva a cabo en dicho ámbito.

Por su parte el contexto latino americano, también exhibe una creciente valoración de la actividad emprendedora, pero que no tiene un correlato directo dentro de las prioridades formativas de los sistemas educativos y menos aún existen iniciativas continentales para abordar en bloque el fomento y desarrollo de la formación emprendedora. Tal situación se constituye en uno de las principales demandas y desafíos de los sistemas educativos superiores, puesto que es una de las vías para abordar de manera sostenida el tema de la innovación, la transferencia tecnológica y la relación universidad-empresa.

Al intentar conceptualizar la formación emprendedora desde una óptica amplia e integradora, ésta puede ser entendida como una respuesta del sistema educativo a una serie de características y requerimientos del entorno actual.

Esta respuesta supone, que el sistema educativo y todos los aspectos conceptuales y enfoques que le son propios, se adaptan y recrean al aproximarse a un fenómeno de estudio específico como es el emprendizaje.

Para conseguir una adecuada comprensión, aproximación, implementación y gestión de esta actividad es recomendable la utilización de enfoques multi e interdisciplinares.

La formación emprendedora es una disciplina que se desenvuelve simultáneamente en el ámbito de la formación y la investigación, los cuales precisan mantenerse en un diálogo e interacción permanentes.

En el ámbito de la investigación el objetivo será acrecentar el conocimiento respecto de la dinámica emprendedora en todas sus modalidades. Es decir, conocer,

comprender, explicar, diferenciar la dinámica emprendedora en sus diversos ámbitos de desarrollo (empresarial, organizacional, social, personal) y por otro lado, en la dimensión investigativa de la educación emprendedora, los objetivos se circunscriben al conseguir un mejoramiento de la eficiencia y eficacia de los procesos formativos.

Ahora bien, en el ámbito formativo propiamente tal, considerando los planteamientos de diversos autores, se puede señalar que el objetivo general y central de la formación emprendedora es que el estudiante se convierta, sea y actúe como emprendedor. Para ello, es preciso desarrollar las competencias emprendedoras, las cuales dependerán de la conceptualización que se adopte del proceso emprendedor (empresarial, social, organizacional).

Este propósito general está mediado por la consecución de objetivos intermedios que tienden llevar paulatina y gradualmente a los estudiantes a imbuirse en la dinámica emprendedora. Estos objetivos son i) sensibilización, ii) Posicionamiento, iii) Promoción, iv) Formación y v) Generación de Valor.

En el ámbito de la formación en emprendizaje los niveles formativos deben configurar una cadena de formación, en que cada uno de los eslabones que la conforman van asumiendo, priorizando y enfatizando los diferentes objetivos específicos en función del nivel de desarrollo de los individuos que participan del proceso formativo y las aspiraciones institucionales y del sistema.

La viabilidad de alcanzar los objetivos de la formación emprendedora es función del tipo de aspiraciones que se establezcan para el proceso, de este modo en la medida que los objetivos se circunscriben a aspectos modificables o tal vez modificables la probabilidad de éxito se incrementa.

La formación emprendedora recibe múltiples influencias de su entorno inmediato, éstas se han podido constatar tanto en su génesis, como en la conceptualización y en los objetivos que se persiguen a través de ella.

De acuerdo a la revisión teórica efectuada, las variables se han agrupado de manera tal que se reconocen seis factores de influencias cuyos efectos se van concatenando e integrando para ejercer un impacto directo sobre la forma que adquiere un programa de formación emprendedora. Desde una perspectiva general a particular, los factores reconocidos son Factor 1 Entorno, Factor 2 Empresas y Organismos Públicos, Factor 3 Interfaz Empresa/Universidad/Gobierno, Factor 4 Elementos Potenciadores y Contexto de Formación Emprendedora, Factor 5 Institucional y Factor 6 Programa de Formación.

La incorporación de la formación emprendedora dentro de los planes curriculares de una institución de Educación Superior no siempre obedece a una detallada planificación, organización y diseño, alineada de antemano con los propósitos institucionales y el proyecto educativo que orienta la formación, sino que en ocasiones, su inclusión puede ser el resultado de los esfuerzos aislados de unidades académicas que

visualizan en el emprendizaje una vía de diversificación para su formación y una opción de carrera atractiva para sus estudiantes.

Desde el punto de vista de la manera de aproximarse a la formación emprendedora en las universidades, se reconocen dos modalidades: i) la formación focalizada (radicada en escuelas de negocios, ingeniería o áreas vinculadas con los negocios) y ii) la formación amplia o transversal (que considera el emprendizaje como una competencia genérica, deseable en todos los perfiles de egreso).

Más allá de establecer posiciones rígidas frente a las opciones teóricas, la formación emprendedora debe adoptar un modelo contingencial de enseñanza en función de los objetivos propuestos. No obstante, el paradigma constructivista parece ser una opción recomendable que permite alcanzar un adecuado equilibrio entre teoría y práctica, mediado además por la cercanía que debe existir con la realidad concreta donde se desarrolla el proceso emprendedor.

Además es pertinente reiterar que existe coincidencia de diversos autores en la necesidad de establecer modelos de formación que se sustenten en un adecuado diálogo entre enseñanza e investigación.

Desde el punto de vista disciplinar los principales desafíos que enfrenta la formación emprendedora dicen relación con la urgente necesidad de construir consensos mínimos a nivel teórico respecto de lo que se entiende efectivamente por formación emprendedora y los objetivos que persigue la disciplina.

Del mismo modo, el avance disciplinar se verá fortalecido en la medida que se lleven a cabo estudios longitudinales para evaluar la efectividad de las acciones formativas que se diseñen e implementen en este ámbito.

Desde una perspectiva más operativa, que guarda relación con las instituciones que llevan a cabo acciones y programas en esta área, es pertinente mencionar como desafíos el responder a las demandas cambiantes por formación emprendedora y a las contribuciones asociadas al crecimiento que efectúa la sociedad. En un contexto más específico, se debe mencionar el importante desafío que representa el preparar a los cuerpos docentes responsables de llevar a cabo estos procesos formativos bajo una perspectiva inter y multidisciplinar.

Así mismo, a nivel institucional se constituye en prioridad el potenciar la labor investigativa, incorporando temas de creatividad e innovación, y abordar la situación de la financiación de los programas en el mediano y largo plazo.

Paralelamente es preciso seguir trabajando en posicionar la temática emprendedora dentro de las instituciones y a través de ello justificar la presencia de las unidades y recursos académicos asociados.

En síntesis el mayor desafío para las unidades responsables de la formación emprendedora es la generación de valor para cada uno de los agentes y usuarios con los cuales entra en contacto.

La relación entre aprender y emprender, es posible fundarla a un nivel conceptual y luego transferirla a diferentes ámbitos y niveles.

Bajo la perspectiva conceptual se puede señalar que para llevar a cabo el emprendizaje, es fundamental el desarrollo de la capacidad de aprendizaje, ya que ésta permite la adaptabilidad al entorno, condición fundamental para la viabilidad de las iniciativas emprendedoras. De este modo, el aprender es eminentemente funcional al emprender. A su vez, en el momento que se decide aprender, se está emprendiendo una iniciativa de cambio y transformación que puede tener implicancias individuales, grupales y organizacionales, por lo tanto en esta relación, el emprender subyace al proceso de aprender. En tal sentido el binomio emprender y aprender, puede ser calificado como "dos caras de la misma moneda".

En el ámbito y nivel organizacional, las relaciones se pueden establecer mediante la capacidad de la organización de desarrollar atributos y acciones de una "organización inteligente", "abierta al cambio", como una alternativa para enfrentar los requerimientos de cambio profundo que el entorno le demanda, puesto que en cierta medida este tipo de entidades está emprendiendo de manera permanente.

Uno de los beneficios más destacables de constituirse en una organización de aprendizaje es la incorporación de un sentimiento de disconformidad con el status quo o lógica emprendedora, lo que implica que se buscará permanentemente oportunidades y alternativas de mejora.

Aunque parezca paradójico, diversos autores coinciden en reconocer que son muy pocas las universidades pueden ser calificadas como organizaciones de aprendizaje, incluso muchas de ellas dan muestras de estar más bien disociadas del entorno. No obstante, las tendencias y señales son claras que estas instituciones deben moverse en dicha dirección para potenciar su viabilidad y lograr los beneficios que potencialmente le ofrece.

Ahora bien, el proceso de cambio no está exento de obstáculos, puesto que hay una serie de dificultades a las cuales hacer frente y que involucran a todos sus miembros. Dentro de ellas está la visión de corto plazo de los directivos y académicos, la libertad académica y autocomplacencia de estos últimos, carencias referidas a la responsabilidad, autonomía y comodidad en el perfil de los estudiantes.

Dentro de las ideas fundamentales que se proponen para abordar esta temática a nivel universitario, está la idea de adoptar una perspectiva de trabajo inter y multidisciplinar.

Team Academy es una institución que destaca por los esfuerzos y resultados obtenidos en la formación emprendedora y por constituirse en un ejemplo de una entidad que reúne atributos de una organización de aprendizaje, lo cual demuestra que el cambio organizacional es posible.

Así mismo ha sido capaz de desarrollar una serie de planteamientos de carácter conceptual que denotan un importante avance disciplinar en el ámbito de la formación emprendedora y la organización de aprendizaje.

Al analizar su planificación a través del tiempo se puede constatar la permanencia de elementos centrales que constituyen la esencia de la organización, pero a su vez se reconoce los esfuerzos, la capacidad efectiva de adaptarse al entorno y evidencian el aprendizaje organizacional adquirido.

Del mismo modo, esta institución exhibe evidencias de tener la capacidad de aplicar en sí misma algunos de los conceptos y modelos que enseña a sus estudiantes.

Al interior de este centro de formación se ha desarrollo una conceptualización de emprendizaje sustentada en el desarrollo humano, como un concepto amplio que contacta o vincula a las personas con el sentido de su propio destino y los impulsa a trabajar para ellos mismos en colaboración con los demás.

Por su parte el aprendizaje es concebido bajo una perspectiva constructivista, humanista y cooperativa, lo cual queda plasmado en un ambiente de formación que es muy distinto de los esquemas tradicionales de formación y se aproxima a una comunidad de aprendizaje.

Los principios formativos se articulan teniendo como centro el concepto de equipo y contemplan temas como la libertad y responsabilidad, diálogo y asesoramiento mutuo, aprender haciendo y reflexionando, la lectura, los clientes y una aproximación progresiva al mundo.

Dentro de sus desarrollos y aportes teóricos más relevantes, se puede mencionar el “Modelo de Cerebro Industrial”, su particular visión del proceso de aprendizaje y el “Modelo Rocket”.

Finalmente, se pertinente señalar que al momento de pensar en transferir esta experiencia a otras realidades (concretamente la latinoamericana), es preciso tener en cuenta las particularidades del contexto y condiciones en que ha sido generada, puesto que éstas son muy distintivas y pueden explicar en gran medida parte de su éxito.

No obstante, esta iniciativa puede constituirse en un interesante referente al momento de intentar innovar en el ámbito de la formación emprendedora en el contexto de la educación superior.

Capitulo 3: Emprendizaje

3.1. Introducción

El Objetivo terminal de este capítulo es diseñar un modelo de perfil emprendedor basado en competencias para el desarrollo de las tareas y funciones que supone el desarrollo del proceso emprendedor.

Para la consecución de este propósito se desarrollar un marco teórico y conceptual que permita comprender los principales aspectos relacionados con el emprendizaje.

En este contexto, en primer término se presenta una breve síntesis respecto del emprendizaje como campo de estudio e investigación.

Seguidamente, se analizan diferentes conceptualizaciones referidas a la dinámica emprendedora, las fases que conforman el proceso emprendedor y las particularidades de cada una de ellas.

Posteriormente, el foco de análisis se orienta al sujeto emprendedor, los roles y funciones que desarrolla, las características más significativas.

Finalmente, se presentan las competencias, valores y actitudes que son funcionales al emprendizaje, basadas en un análisis de las relaciones que se pueden establecer entre las diferentes fases y atributos del proceso emprendedor con los elementos constitutivos del perfil del sujeto que emprende.

3.2. Antecedentes Preliminares

Tal como se ha mencionado en la introducción, el objetivo de este apartado es proporcionar los antecedentes que permitan conocer las principales características y objetivos del emprendizaje como ámbito de estudio e investigación y explicitar los fines para los cuales pueden ser utilizados los conocimientos obtenidos del proceso emprendedor.

Del mismo modo, se pretende identificar el rol y grado de responsabilidad de las universidades en el avance que experimente el emprendizaje como disciplina del conocimiento que posee objetivos y métodos propios.

En primer término, se puede señalar que el emprendizaje es un campo de estudio interdisciplinar complejo, en el que las diversas disciplinas que confluyen intentan contribuir de manera integrada a la mejor comprensión y entendimiento de los problemas y desafíos que enfrenta como área del conocimiento emergente.

No obstante, aun no se dispone de un marco conceptual único que sea utilizado por las diferentes disciplinas que han hecho del emprendizaje su objeto de estudio, lo cual según Pereira (2007), sitúa a la disciplina en una etapa preteórica.

Esta carencia de un paradigma troncal, compartido y transferido, tiene su origen en aspectos inherentes al objeto de estudio, ya que se está frente un proceso de carácter social, que abarca múltiples variables y que la forma de llevarlo a cabo se va modificando en función de las características y particularidades de los tiempos que nos corresponde vivir. Es decir, emprender en la actualidad, en un contexto global, de alta tecnología, con redes de comunicación mundial, con mercados financieros en crecimiento, revisten especificidades muy diferentes a las que puede haberse visto enfrentado un emprendedor hace 30 o 40 años.

Ahora bien, la utilidad que genera disponer de un marco conceptual, es que a través de éste se puede entender de mejor forma la dinámica bajo la cual surge y se desarrolla la iniciativa emprendedora, y por tanto, al lograr un mayor avance en el nivel de conocimientos teóricos respecto del emprendizaje, se estará en una mejor posición para potenciar su desarrollo. En otras palabras, los avances que se consigan a nivel disciplinar facilitan la labor de los responsables del diseño y formulación de políticas públicas para el fomento y desarrollo del emprendizaje. Así mismo los formadores disponen de un mayor conocimiento de la dinámica bajo la cual se pueden desarrollar perfiles emprendedores y por tanto potencialmente pueden incrementar la eficiencia y eficacia de los procesos formativos.

Una de las implicancias de la multi disciplinariedad en el estudio del emprendizaje es la existencia de una amplia variedad de líneas de investigación sobre dicha temática. Éstas pueden tener como objeto de estudio el proceso emprendedor en

su totalidad o bien dirigir su atención a aspectos particulares del mismo. De este modo, es posible encontrar estudios centrados en el proceso mismo, los resultados y sus impactos, la financiación, las condiciones más favorables para su desarrollo, las barreras para iniciar un proceso y el perfil de los emprendedores desde la perspectiva empresarial tradicional, social o intra organizacional.

Como una manera de ilustrar el estado de la cuestión, a continuación se presenta diferentes áreas temáticas de interés y algunos autores y organismos que han efectuado trabajos en ellas (Ver Tablas N°3.1; 3.2; 3.3).

Tabla N°3.1: *Áreas Temáticas y Autores: Proceso Emprendedor*

Área Temática	Autores
Comprensión global del proceso emprendedor y los elementos que lo conforman	(Acs & Ausdretsch, 2005); (Baron & Shane, 2008); (Carton, Hofer, & Meeks, 1997); (Gennero de Rearte, 2004); (Gibb & Ritchie, 1982); (Irízar, 2004); (Koppl & Minniti, 2005); (Kuratko & Hodgetts, 2007); (Nueno, 2005); (Scott, 2006), (Shapero & Sokol, 1982); (Stevenson, Roberts, & Grousbeck, 1999); (Toledano Garrido, 2003); (Vidal, 2006); (Watson & Wise, 1997).
Búsqueda, exploración e identificación y aprovechamiento de oportunidades	(Baron, 2006); (De Tienne & Chandler, 2004); (Dehter, 2002) (Holcombe, 2003); (Krueger, 2005); (Kwiatkowski, 2004); (Sarasvathy, Dew, Velamuri, & Venkataraman, 2005); (Shane & Eckhardt, 2005)
La fase de creación y organización de la nueva empresa; aspectos relacionados con estrategia y estructura, cultura organizacional.	(Alvarez, 2005); (Casson, 2005); (Freire A. , 2005); (Gartner & Carter, 2005).
Los riesgos en el proceso emprendedor.	(Alzetta-Reali, Lilley, & Wager, 2007); (Di Gregorio, 2005); (Gifford, 2005); (Gray, 2006); (Kan & Tsai, 2006); (Petrakis P. E., 2004); (Petrakis P. , 2007); (Robinson, 2008).
Financiación del nuevo emprendizaje.	(Berger & Udell, 2005); (Gompers & Lerner, 2005).
El contexto social en que se lleva a cabo el emprendizaje, establecimiento de redes.	(Aldrich & Martinez, 2005); (Baughn & Neupert, 2003); (Berger & Roitter, 2003); (Hornton & Flynn, 2005); (Lee & Peterson, 2000); (Shaver, 2005).
Impactos del emprendizaje en los índices de crecimiento económico; la pequeña y mediana empresa en el emprendizaje; vinculación con políticas públicas.	(Audretsch & Keilbach, 2004); (Caree & Thurik, 2005); (Formichella, 2004); (Scott, 2006); (Storey, 2005); (Wennekers, van Stel, Thurik, & Reynolds, 2005).
Obstáculos para el desarrollo del emprendizaje	(Ahwireng-Obeng & Piaray, 1999); (Carter & Scott, 2004); (Chilosi, 2001); (Kantis, Angelelli, & Gatto, 2001); (Low, 2006); (O'Toole, 2001).

Tabla N°3.2: *Áreas Temáticas y Autores: El Emprendedor*

Área Temática	Autores
Conceptualización de Emprendedor	(Baron & Shane, 2008); (Carton, Hofer, & Meeks, 1997); (Gartner, 1989); (Gartner, 2001 a); (Gartner, Shaver, Gatewood, & Katz, 1994); (Kuratko & Hodgetts, 2007); (Nueno, 2005).
Experiencias, rasgos y comportamientos, y las historias de vida de los emprendedores	(De Pablo, 2006); (Filion, 1991); (Gerber M. E., 1997); (Hansemark, 2003); (McClelland, 1978); (Morales & Rahe, 2007); (Moriano J. A., 2005); (Moriano, Palací, & Morales, 2006); (Saboia & Martín, 2006).
Sociología del emprendedor, entorno social, familiar, educacional.	(Granovetter, 2005); (Nueno, 2005); (Sam, 2003); (Thornton, 1999).

Tabla N°3.3: *Áreas Temáticas y Autores: Formación Emprendedora*

Área Temática	Autores
Conceptualización	(Greene, Katz, & Johannisson, 2004); (Hytti & O´Gorman, 2004); (Johnson, Craig, & Hildebrand, 2006); (Rae, 2006).
Tendencias	(Barnett, 2005); (Béchard & Grégoire, 2005); (Beckman, 2007); (Breneman, 2005) ; (Castillo, 1999); (Cherwitz, 2005); (Gibb, 2002); (Gibbs, 2006); (Gupta, 2006); (Katz, 2003); (Kuratko, 2005).
Enfoques	(Collins, Smith, & Hannon, 2006); (Hannon, Collins, & Smith, 2005); (Heinonen & Poikkijoki, 2006); (Jones & English, 2004); (Laukkanen, 2000); (Löbler, 2006); (Man, 2006).
Escuelas de Negocios	(Binks, Starkey, & Mahon, 2006); (Henricks, 2004); (Kirby, 2002); (Solnik, 2004).
Rol de Directivos	(Castrogiovanni & Vozikis, 2006); (Deakins, Glancey, Menter, & Wyper, 2005).
Medición de Impactos	(Corral & Maiza, 2003); (Fayolle, Gailly, & Lassas-Clerc, 2006); (Rasheed, 2003); (Safranski, 2004).
Pedagogía y Enseñanza	(Dehter, 2002); (Fiet, 2000 a); (Fiet, 2000 b); (Henry, Hill, & Leitch, 2005 a); (Henry, Hill, & Leitch, 2005 b); (Miclea, 2004); (San Tan & Frank Ng, 2006).
Experiencias	(Nurmi & Paasio, 2007); (Postigo & Tamborini, 2005); (Raichaudhuri, 2005); (Saee, 1996).

Ahora bien, para conseguir mayores avances en el desarrollo de la investigación y la consolidación del emprendizaje como área de estudio existen diversos factores involucrados. Entre éstos se puede señalar la labor que desarrollan los centros de investigación y el nivel de interés que esta temática pueda capturar en los diferentes partícipes sociales.

Según Cooper (2003), en este contexto, un rol determinante es el que deben asumir las universidades, como agentes articuladores e integradores dentro de la sociedad.

En esta perspectiva, si las universidades desean acometer los desafíos que esta disciplina emergente demanda, necesariamente deberán asignar recursos en forma proporcional a los resultados que se espera conseguir. El volumen de recursos comprometidos debiera traducirse en cursos de formación para emprendedores, constitución de equipos de investigación multidisciplinar, desarrollo de líneas de investigación en el área, constitución de redes de trabajo y colaboración con los agentes externos tanto del sector público y privado para llevar a cabo una labor conjunta e integrada en esta tarea.

3.3. Conceptos Fundamentales

Tal como se ha señalado precedentemente, al efectuar una revisión bibliográfica de los estudios e investigaciones que se llevan a cabo en el ámbito del emprendizaje, se advierte que no existe una única conceptualización de los temas involucrados. Más aun, se constata una amplia diversidad de enfoques y perspectivas disciplinares para abordar el objeto de estudio.

De este modo, coexisten múltiples conceptualizaciones que difieren en la definición, alcance y cobertura del emprendizaje como fenómeno de estudio.

Esta situación, queda de manifiesto en dos conceptos centrales dentro de la dinámica emprendedora, el emprender como proceso y el sujeto emprendedor.

Siguiendo los planteamientos de Carton et al (1997) se puede señalar que es posible establecer una relación circular entre la conceptualización que se hace de emprender y el sujeto emprendedor, ya que al definir uno de los conceptos implícitamente se está condicionando el significado del otro.

De este modo, si en primer término se define el sujeto emprendedor, luego se puede observar su accionar y por ende llegar a configurar lo que supone emprender. Por otro lado, si se parte por proponer una definición a priori de lo que significa emprender, el sujeto emprendedor será por tanto, aquel individuo que desarrolle las actividades incluidas en tal definición.

Ahora bien, independiente de cuál sea el camino utilizado para su conceptualización, lo concreto es que emprender y emprendedor son conceptos prácticamente indisolubles, que pueden ser considerados como las caras de una misma moneda.

3.3.1. Emprender

En términos generales, lo primero que se advierte al analizar el concepto de emprender, es que se está en presencia de un verbo, por tanto, esto necesariamente implica acción, movimiento, actividad. Esta situación, común a cualquier vocablo de esta categoría gramatical, adquiere una mayor relevancia y significación en el caso del emprender, puesto que efectivamente la acción representa la esencia del emprender.

Desde el punto de vista de la evolución del concepto, esta acción creadora que supone el emprender, inicialmente estuvo circunscrita a actividades de carácter mercantil y comercial, guardando relación con el nacimiento y desarrollo de nuevos negocios, los cuales surgen como una forma de dar respuesta a las oportunidades que existen en el medio ambiente.

A través del tiempo esta conceptualización se ha ido ampliando, enriqueciendo y no sólo se restringe a la creación de empresas como un medio para aprovechar oportunidades del entorno y generar valor a los involucrados, sino que también ha sido empleada de forma más genérica, como una actitud y forma de vida, en la cual la acción permanente en búsqueda de oportunidades juega un rol fundamental.

Siguiendo los planteamientos de Clow et al (1993), el emprender se puede materializar en tres ámbitos, el empresarial, el intra organizacional y el público o social.

A continuación se presentan una serie de conceptualizaciones referidas al emprender y que dan cuenta del cambio paradigmático que se ha producido en el enfoque, sus ámbitos de aplicación y amplitud de las conceptualizaciones:

Tabla N°3.4: *Definiciones de Emprender*

Autor(es)	Definición	Elementos Centrales	Enfoque
(Shapero & Sokol, 1982)	Emprender implica tomar la iniciativa, la consolidación de recursos, la gestión de la empresa, una relativa autonomía y asunción de riesgo. Cada acción de emprender es el final de un proceso y el inicio de otro.	Iniciativa Recursos Riesgo Carácter cíclico	Empresarial
(Stevenson & Jarillo, 1990)	Suponemos que estamos viendo el fenómeno de emprender cada vez que una oportunidad se lleva a cabo a pesar de que requiere recursos más allá de los controlados.	Oportunidad Recursos	Amplio
(Carton, Hofer, & Meeks, 1997)	Emprender es la búsqueda de oportunidades discontinuas que implica la creación de una organización (o sub-organización) con la expectativa de creación de valor para los participantes. Es el medio por el cual se forman nuevas organizaciones con sus consiguientes puestos de trabajo y la creación de riqueza.	Oportunidad Creación Organización Valor Riqueza	Empresarial
(Stevenson, Roberts, & Grousbeck, 1999)	Emprender es un proceso mediante el cual las personas - ya sea por su cuenta o dentro de las organizaciones – intentan aprovechar oportunidades sin tener en cuenta los recursos que actualmente controlan.	Proceso Persona Oportunidad Recursos	Empresarial
(Comisión de las Comunidades Europeas, 2003)	El Emprender es un concepto pluridimensional y puede estar presente en diferentes contextos, económicos u otros, y en cualquier tipo de organización.	Pluridimensional Contexto Económico y otros Cualquier organización	Amplio
(Comisión Europea, 2004)	Emprender no se debe considerar únicamente un medio de crear una nueva empresa, sino una actitud general que siempre puede ser de utilidad en la vida cotidiana y en todas las actividades profesionales.	Crear Empresas Actitud útil en la vida cotidiana	Amplio
(Amorós, Cortés, Echecopar, & Flores, 2006) GEM	Es cualquier intento de nuevos negocios o creación de nuevas empresas, la reorganización de un negocio o la expansión de uno existente, por un individuo grupo de individuos o firmas ya	Nuevo Creación - Expansión Negocio Individuo –	Empresarial

Autor(es)	Definición	Elementos Centrales	Enfoque
	establecidas.	Grupo	
(Kuratko & Hodgetts, 2007)	Es un proceso de innovación y creación de nueva empresa a través de cuatro grandes dimensiones - individual, organizacional, medio ambiente, proceso - que es ayudada por redes de colaboración entre el gobierno, la educación y las instituciones.	Innovación Creación Empresa Oportunidades Competir	Empresarial
(Gobierno de Chile, 2007)	Emprender se refiere al esfuerzo adicional por alcanzar una meta, será entendido como una serie de características desarrolladas en una persona que establecen una actitud de vida donde está presente la innovación, la creatividad, la autoconfianza y la capacidad para desarrollar proyectos. Va más allá de circunscribirla solo a la empresa privada y lucrativa, ya que abarca una concepción más amplia, que va desde proyectos individuales, relacionados incluso con el propio plan de vida, cuando las personas buscan romper con situaciones no deseadas, ya sea, en sus espacios de trabajo o de estudio, o en un sentido más amplio, abarca propuestas que conciernen a la creación de organizaciones, perfeccionamiento o cambio de identidad de una organización ya existente.	Esfuerzo Adicional Meta Actitud de vida Innovación Creatividad Autoconfianza Capacidad Plan de Vida Cambio Creación	Amplio
(Euskal Eskola Publikoa, Gaur Bihar, 2007)	Capacidad de acometer uno o varios proyectos de interés para el individuo en cualquier faceta de su vida (no solamente en el ámbito de la economía). Estas intensiones y objetivos pueden estar vinculados al desarrollo personal, social, económico, cultural, político, etc. Se emprende para vivir mejor, es decir, para lograr un nivel de vida (individual y colectivo) digno para todos los ciudadanos y ciudadanas.	Acometer Cualquier faceta de la vida Vivir mejor Calidad de vida	Amplio

De acuerdo a la Tabla N°3.4, es posible advertir que las definiciones expuestas están muy centradas en los planteamientos desarrollados por Schumpeter (1967) en la década del 30, los cuales hacen referencia a la acción de crear una organización-empresa para aprovechar oportunidades que ofrece el mercado.

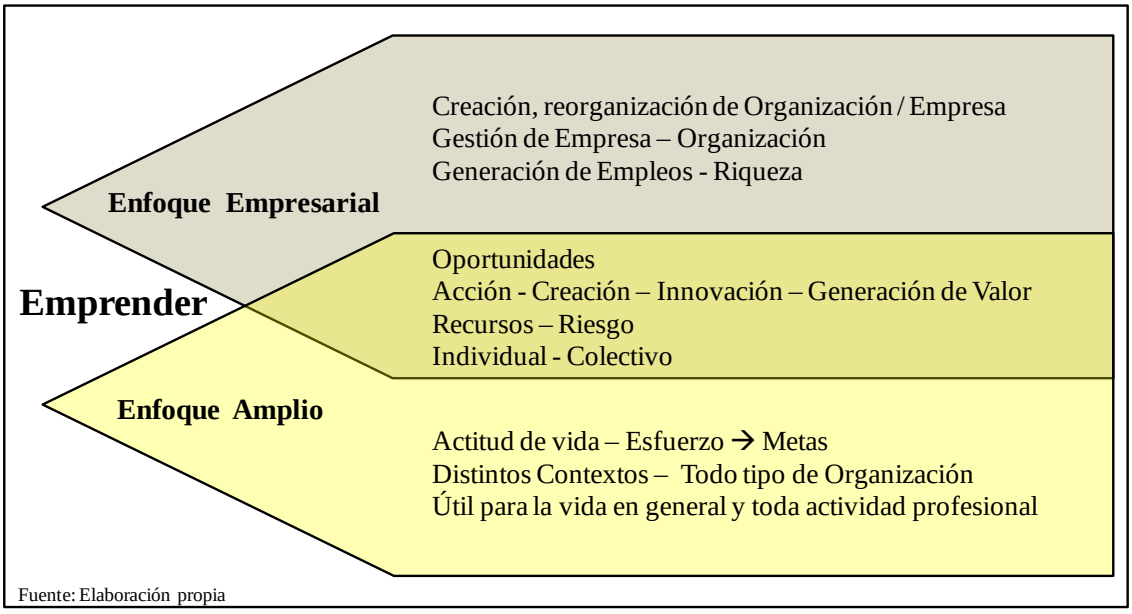
A medida que va transcurriendo el tiempo, y se avanza en el desarrollo disciplinar y por ende en la mejor comprensión del fenómeno de estudio, es posible constatar una depuración y enriquecimiento de la conceptualización, como es el caso de la definición propuesta por Kuratko y Hodget (2007), en la cual se incorporan una serie de elementos de contexto, ausentes en planteamientos previos y que explicitan la necesidad de articulación de diferentes actores en el proceso.

Del mismo modo, a través del paso del tiempo, se va dando cabida a aproximaciones más amplias que salen del ámbito netamente empresarial, que conciben la acción emprendedora en dimensiones más cotidianas y próximas a cualquier

actividad. Estos planteamientos están ligados o han sido desarrollados por entidades y organismos vinculados preferentemente al ámbito educativo. Este es el caso de las definiciones propuestas en El Libro Verde: El espíritu empresarial en Europa (Comisión de las Comunidades Europeas, 2003); la guía de buenas prácticas para promover las actitudes y capacidades empresariales mediante la educación (Comisión Europea, 2004), el Proyecto Educación para el Emprendimiento (Gobierno de Chile, 2007) y la propuesta del emprendizaje para el curriculum vasco "Enseñar a emprender, enseñar a vivir" (Euskal Eskola Publikoa, Gaur Bihar, 2007).

De acuerdo a las diferentes definiciones expuestas, se puede señalar que al momento de conceptualizar el emprender, surgen dos grandes enfoques (Figura N°3.1). Uno que se podría catalogar de ***empresarial***, que centra su foco de atención en el ámbito de los negocios y otro de carácter ***amplio***, que reconoce en la esencia del concepto la capacidad de ser transferido a múltiples ámbitos de acción en el quehacer humano.

Figura N°3.1: *Enfoques de Emprender*



Siguiendo esta línea de razonamiento, y considerando los diversos elementos que se incluyen en las definiciones expuestas, se puede constatar que hay aspectos comunes a ambos enfoques, y que por tanto vienen a constituir la esencia del emprender.

Bajo esta perspectiva común, emprender implica desarrollar acciones de creación e innovación para responder a las oportunidades que en un momento del tiempo se han identificado en un entorno determinado. Este proceso puede ser llevado a cabo de manera individual o colectiva e involucra la identificación y movilización de recursos de diferente índole y por ende implica asumir algunos riesgos. Todo con el propósito de generar valor para los diversos individuos o grupos involucrados.

Desde la óptica del enfoque empresarial, se constata un mayor énfasis en la creación o reestructuración de una organización o empresa, la cual debe ser gestionada adecuadamente. Los resultados e impactos del proceso, en este caso se asocian principalmente a retornos de carácter privado que tienen un impacto en la generación de empleos y riqueza para el contexto económico y social en que se lleva a cabo el emprendizaje.

Por su parte, si se adopta el enfoque amplio, se puede señalar que la actividad emprendedora se asocia a una actitud de vida que se relaciona con el despliegue de esfuerzos hacia diferentes tipos de metas, en contextos y organizaciones de naturaleza diversa. Su utilidad por tanto, se transfiere a aspectos más bien genéricos y que guardan relación con la vida en general y el ejercicio de cualquier actividad de carácter profesional. En esta categoría podríamos incluir el emprendizaje social e intra organizacional.

3.3.2. El Proceso Emprendedor

En la sección precedente se ha señalado que en términos genéricos emprender es un proceso activo de creación, que gira en torno a las oportunidades identificadas en un momento y lugar determinado. Este proceso puede ser llevado a cabo de manera individual o colectiva y precisa de la movilización de recursos de diversa índole y naturaleza, con el propósito de generar valor para los diversos actores involucrados en el proceso.

Desde el punto de vista de la importancia o predominio de alguno de los enfoques expuestos, la conceptualización de emprender proveniente del enfoque empresarial es motivo de mayor atención de los investigadores en comparación a la concepción genérica del enfoque amplio.

Ahora bien, independiente del enfoque utilizado, el denominado ***proceso emprendedor***, comprende la secuencia de actividades que van desde la exploración del entorno y la generación de una idea, hasta la materialización y gestión de una nueva iniciativa emprendedora.

El número de fases y etapas constitutivas, la amplitud y profundidad de las mismas es variable, dependiendo de los enfoques disciplinares que orientan el estudio y los objetivos del mismo.

Desde una perspectiva sistémica, el proceso emprendedor puede ser descompuesto en diversas fases y etapas, a cada una de ellas puede atribuírsele objetivos, condiciones de eficiencia y limitaciones. Del mismo modo, se puede establecer un comienzo y término para cada una de ellas.

Ahora bien, las diversas fuentes bibliográficas consultadas permiten constatar que no existe consenso por parte de los investigadores respecto de la conceptualización del proceso emprendedor, el número de fases y etapas que lo constituyen, así como tampoco en la denominación y conceptualización de las mismas.

En este contexto, y considerando la relación circular que existe entre los conceptos de emprender y emprendedor, una de las principales disyuntivas frente a este fenómeno es determinar cuándo comienza y termina el proceso, si se trata de una actividad permanente o bien es de carácter situacional y acotada en el tiempo y el espacio.

La forma de responder a estas interrogantes tiene un impacto en la forma en que se conceptualiza al sujeto emprendedor y los atributos y características que se le conferirán.

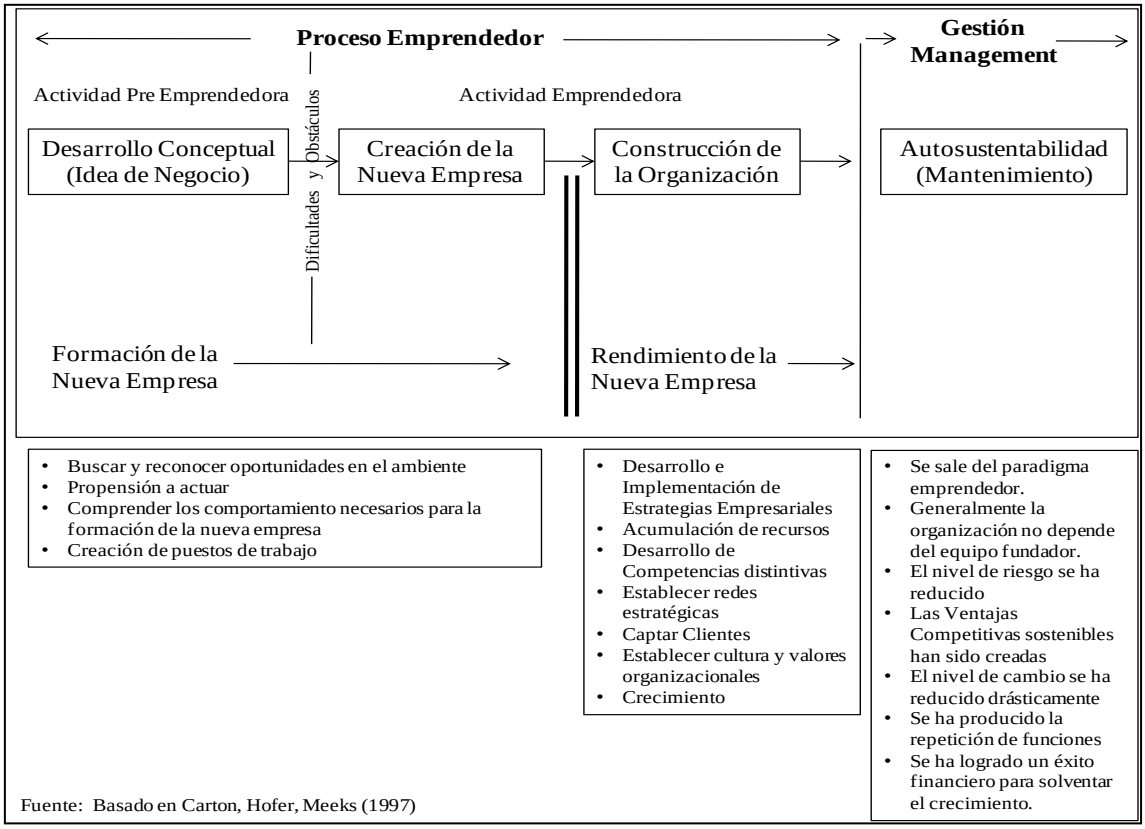
A continuación, como una manera de ilustrar la diversidad de formas bajo las cuales puede ser entendido este proceso, se presentan algunas aproximaciones teóricas que permiten constatar tal situación, para luego ofrecer una visión integrada de las mismas.

3.3.2.1. Enfoque de Carton, Hofer & Meeks

Bajo la conceptualización que presentan estos autores, el emprender es concebido como la búsqueda y consecución de oportunidades discontinuas que involucran la creación de una organización (o sub organización) con la expectativa de crear valor para los participantes. La creación de la organización implica la acumulación y despliegue de recursos y la construcción de una estructura organizacional para aprovechar las oportunidades (Carton et al, 1997).

En este contexto, el proceso emprendedor se conforma de dos grandes fases. Una fase emprendedora y otra fase de gestión o management (Figura N°3.2).

Figura N°3.2: *Proceso Emprendedor y aspectos distintivos de cada fase*



i. Fase Proceso Emprendedor

Dentro del proceso emprendedor se incluyen dos etapas, la actividad pre emprendedora y la actividad emprendedora propiamente tal.

La etapa de actividad pre emprendedora, es aquella en la cual se lleva a cabo el desarrollo conceptual o idea del nuevo negocio. Esto implica la búsqueda y reconocimiento de oportunidades en el ambiente.

De acuerdo a este planteamiento, el sujeto que lleva a cabo el proceso debe poseer una propensión a actuar y comprender los comportamientos necesarios para la formación de la nueva empresa. De esta manera es posible enfrentar las diferentes dificultades y obstáculos que surgirán para transitar a la actividad emprendedora propiamente tal.

La etapa de actividad emprendedora considera dos aspectos, la creación de la nueva empresa y la construcción de la organización. Crear la nueva empresa, supone el actuar y desarrollar una serie de actividades que posibiliten la materialización de la iniciativa. La construcción de la organización implica crecer y demanda entre otras cosas, el desarrollo e implementación de estrategias empresariales, acumulación de recursos, desarrollo de competencias distintivas, establecer redes estratégicas, captar

clientes, establecer la cultura y valores organizacionales. Un aspecto distintivo de la creación de la organización, es que la nueva empresa comienza a generar rendimientos.

ii. Fase de Gestión o Management

El alcanzar este estadio, supone la consecución de un nivel de actividad y rendimiento que permiten la auto sustentabilidad y mantenimiento del esfuerzo emprendedor.

Siguiendo los planteamientos de Gartner (1989) y Gartner et al (1994), al ingresar a esta fase se sale del paradigma emprendedor y por tanto el sujeto dejaría de actuar de manera emprendedora.

En la fase de gestión o management, la organización generalmente no depende del equipo fundador, el nivel de riesgo se reduce, se han creado las ventajas competitivas sostenibles, el nivel de cambio se ha reducido drásticamente y se ha llegado a un nivel de funcionamiento en que es posible identificar funciones repetitivas y rutinarias. Desde el punto de vista de los rendimientos, se ha logra un éxito financiero para solventar el crecimiento futuro.

Es pertinente señalar que para estos autores, existen diferentes factores del entorno que influyen en la forma en que se lleva a cabo el proceso, así como los rasgos individuales del emprendedor, sus características, experiencia anterior, educación y conocimientos.

En síntesis, desde el punto de vista de la amplitud del proceso, este enfoque incorpora una etapa de actividad pre y post emprendedora, estableciendo condiciones que permiten identificar un punto en el cual culmina cada una de ellas. De este modo, emprender es una condición temporal, que queda circunscrita al desarrollo de un conjunto de actividades y a la consecución de determinados resultados. Una vez concluidas las actividades y obtenidos los resultados, se dejaría de tener el atributo emprendedor.

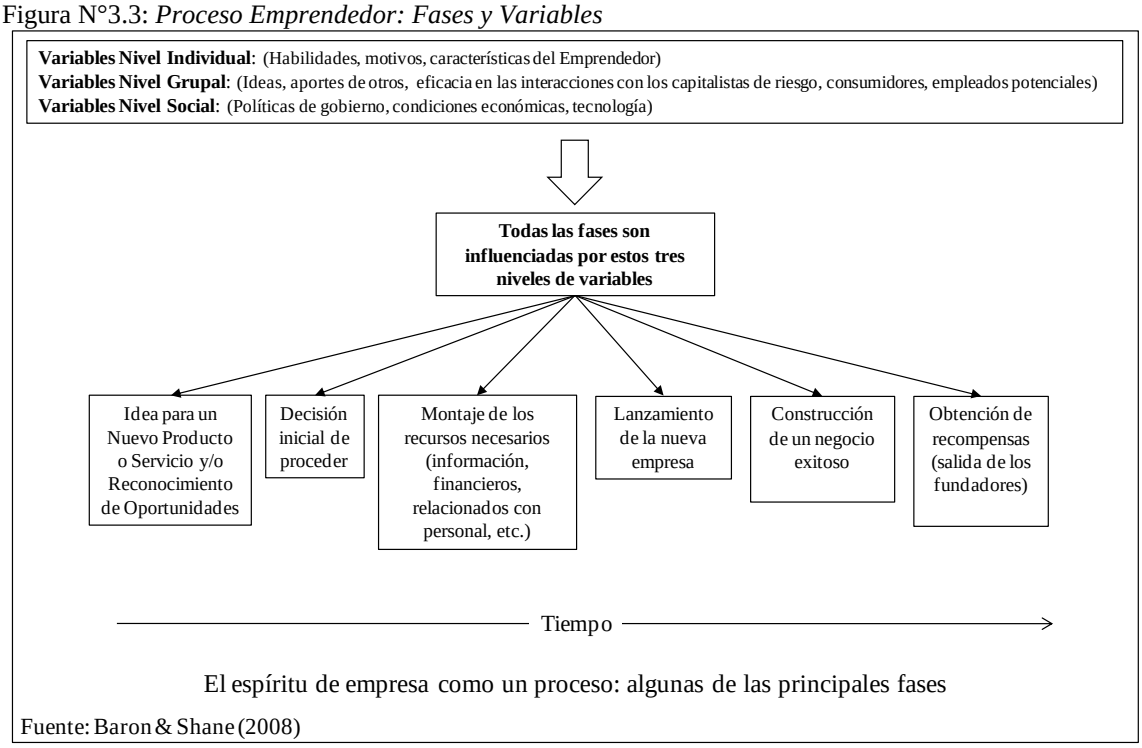
Adicionalmente se puede plantear que cada una de las actividades propias de cada fase y etapa, implican la puesta en práctica por parte del emprendedor de un conjunto de atributos y destrezas específicos para poder llevar a cabo de manera satisfactoria los roles y funciones que le son demandados.

3.3.2.2. Enfoque de Baron & Shane

De acuerdo a estos autores, emprender es un proceso que se despliega en el tiempo y se mueve en fases inmediatas, distintas, pero estrechamente relacionadas entre sí. La esencia del emprender radica en el nexo entre las oportunidades que existen en el entorno y la persona emprendedora (Figura N°3.3).

Según este enfoque, las fases y etapas no se pueden dividir y diferenciar de manera fácil y clara, pero en general abarcan desde la generación de una idea para un nuevo producto y/o servicio, el reconocimiento de las oportunidades, el montaje y movilización de los recursos necesarios para poner en marcha la nueva empresa, el lanzamiento y desarrollo de ésta, acompañado de los retornos y recompensas esperados.

Figura N°3.3: *Proceso Emprendedor: Fases y Variables*



El espíritu de empresa como un proceso: algunas de las principales fases

Fuente: Baron & Shane (2008)

Esta aproximación señala la necesidad de adoptar un micro y macro enfoque para analizar los factores que influyen sobre el proceso. En la micro perspectiva se incluyen los aspectos inherentes al individuo que lleva a cabo el emprendizaje. En la dimensión macro se consideran las variables contextuales y del entorno que influyen sobre el proceso emprendedor.

Estos autores, no establecen diferencias de sub agrupaciones dentro del proceso emprendedor y éste se conforma por seis fases sucesivas.

El proceso comienza por la generación de ideas de nuevos productos y/o servicios que responden a las oportunidades que han sido reconocidas por el emprendedor en el entorno en el cual se desenvuelve.

Esta conjunción entre oportunidades e ideas deben ser sometidas a un escrutinio respecto de la viabilidad de la iniciativa que se está configurando, de manera de visualizar las posibilidades de éxito y los riesgos asociados. Si este examen es favorable, se supera la fase de decisión inicial de proceder.

Seguidamente, los esfuerzos deben encaminarse a la consecución de los diversos recursos necesarios (información, financieros, humanos, etc.) para materializar el nuevo emprendizaje y posibilitar la organización de la nueva empresa.

Una vez concluida la fase de montaje y organización se pasa al lanzamiento y operación de la nueva empresa.

Cuando el negocio está en pleno funcionamiento, la atención del emprendedor debe orientarse a desarrollar una serie de atributos organizacionales que permitan transitar hacia un negocio exitoso, que responda satisfactoriamente a las exigencias y expectativas de cada uno de los participes involucrados.

Esta condición de negocio exitoso, necesariamente implica que se comenzarán a obtener retornos y recompensas de acuerdo a lo esperado. Esta fase normalmente se caracteriza por la salida de los fundadores del negocio.

Desde una perspectiva comparada, si se considera las diversas etapas constitutivas del proceso emprendedor que reconocen Baron & Shane (2008), es posible advertir coincidencias genéricas con el enfoque de Carton et al (1997), ya que la lógica general es similar. No obstante, hay diferencias en los nombres asignados a las fases y las actividades incluidas en cada una de ellas.

Baron y Shane (2008) no distinguen entre la actividad pre emprendedora y otra de tipo emprendedora como en el enfoque precedente, sino que ambas son parte integral del proceso emprendedor. Del mismo modo, no explicitan las fases sucesivas al emprendimiento aunque implícitamente se pueden deducir.

Al analizar en detalle el planteamiento de los autores, es posible constatar el nexo que van estableciendo entre cada una de las fases del proceso emprendedor y los atributos y características que debe poseer el sujeto emprendedor para llevarlas a cabo de manera satisfactoria.

Dentro de este enfoque se explicitan tres niveles de variables que influyen en la forma en que se lleva a cabo el proceso emprendedor.

Variables de nivel individual, que se relacionan con una serie de atributos, características, habilidades y motivaciones del sujeto que emprende.

Variables de nivel grupal, dentro de las cuales se consideran las ideas y aportes de otros grupos de individuos que interactúan con el emprendedor durante el proceso y que resultan cruciales para la consecución de una buena gestión y resultados. Entre esto se destaca aquellos grupos relacionados con la financiación, los consumidores y usuarios finales de la empresa y por supuesto el factor clave para la eficiencia interna de la organización, sus empleados.

Variables de nivel social, en esta categoría se explicitan aquellos elementos más generales del contexto que tienen una influencia directa en el nivel de eficiencia que alcance el esfuerzo emprendedor. Entre ellas se pueden señalar las políticas de gobierno, las condiciones económicas imperantes, el nivel de desarrollo tecnológico.

En síntesis, este enfoque del proceso emprendedor incorpora las etapas genéricas del proceso de la generación de un nuevo negocio y explicita tres grupos de variables que influyen en su desarrollo.

Las seis fases se desarrollan de manera consecutiva y no se pueden dividir y diferenciar de manera fácil y clara, existiendo un grado de superposición entre ellas.

Respecto del enfoque de Carton et al (1997), existen coincidencias generales, pero su énfasis radica en el proceso emprendedor propiamente tal, no ocupándose de las etapas sucesivas. Dentro de su planteamiento no se diferencia una etapa de actividad pre emprendedora.

3.3.2.3. Enfoque de Gibb & Ritchie

Al igual que los enfoques anteriores, el planteamiento de Gibb & Ritchie (1982), pertenece al paradigma empresarial del emprendizaje. En términos generales el proceso mantiene la misma lógica que va desde la concepción del nuevo negocio, su materialización y las subsiguientes fases de desarrollo.

Esta propuesta plantea un proceso emprendedor que consta de tres grandes etapas (Figura N°3.4): concepción, gestión e infancia. Cada una de ellas a su vez está conformada por fases que presenta algunos atributos característicos.

i. Etapa de Concepción

Etapa en la cual él o los sujetos emprendedores, se involucran activamente en generación de la idea del nuevo negocio, está asociada a los aspectos motivacionales y conceptuales que subyacen al emprendizaje. Bajo esta perspectiva contempla las fases de adquisición de la motivación y la búsqueda de ideas.

La adquisición de la motivación hace referencia a la identificación de los estímulos que llevan a un individuo o grupo a involucrarse y comprometerse en nuevos emprendizaje.

Una vez que se cuenta con el componente motivacional, se pasa a la búsqueda de ideas que posean un potencial de desarrollo y merezcan dedicar tiempo y recursos a su elaboración y depuración.

Figura N°3.4: *Proceso Emprendedor: Fases y Etapas*

Etapa de Concepción		Etapa de Gestación			Etapa de Infancia
Se inicia cuando una persona adulta o un grupo de ellas, se involucra activamente en la búsqueda de una idea de negocio, teniendo deseo e interés en llevar adelante acciones para concretar su proyecto empresarial, pero sin que aun las haya iniciado.		Comienza cuando la persona o grupo de personas involucradas en la idea realizan acciones concretas para llevarla adelante. A quienes han realizado la transición desde la concepción de una idea hasta la gestación de la misma (primera transición), se los denomina ***Emprendedores Naciente***s. En la etapa de gestación el emprendedor validará su idea, haciendo uso de sus capacidades y habilidades para desarrollar estructura de la firma y conseguir los recursos necesarios para concretar su idea de negocio. Al finalizar la etapa de gestión (segunda transición), el resultado puede ser el lanzamiento exitoso de la nueva firma, o el fracaso en la implementación de la idea empresarial.			Caracterizada por un alto grado de incertidumbre, ya sea respecto de la realización de la demanda prevista durante la etapa de gestación o al funcionamiento de sus capacidades gerenciales y organizativas dentro de la nueva empresa. El rol del aprendizaje en el proceso de selección que tiene lugar en el mercado estos primeros años
I Adquisición de la Motivación	**II** Búsqueda de Ideas	**III** Validación de Ideas	**IV** Identificación de los Recursos	**V** Negociación para crear la Empresa	**VI** Nacimiento de la Empresa (o Fracaso)
Búsqueda de estímulos y compromiso para lograr el objetivo de establecer una empresa (desde el individuo mismo, los grupos relacionados, la comunidad y la familia)	Encontrar una idea en la cual parezca razonable gastar tiempo en su evaluación. O en una forma alternativa de establecer una empresa (a través de franquicias, licencias, etc.)	Evaluación técnica y comercial del producto.	Desarrollo del plan de cómo establecer la empresa. Esto implica identificar los recursos, el tiempo, los proveedores, los bancos, los empleados, el estado, etc.	Aplicación del plan, es decir, el contacto y negociación con clientes, proveedores, bancos, empleados, etc.	Desarrollo de los sistemas, rutinas, habilidades y relaciones necesarias para el funcionamiento de la empresa

Fuente: Gibb & Ritchie, (1982)

ii. Etapa de Gestación

Es en esta etapa donde se transita del plano de las ideas y conceptualizaciones, a la acción concreta y comprende el atravesar por tres fases. La validación de las ideas, identificación de los recursos y negociación para crear la empresa.

Desde esta perspectiva, el llegar a la gestión supone, el haber llevado a cabo una validación técnica y comercial del producto y/o servicio que se ha ideado, de manera que se reduzcan los riesgos inherentes al proceso. Así mismo, el equipo emprendedor debe desarrollar un plan en que se identifiquen los diversos recursos que precisan, los diferentes actores y agentes con los cuales se deberá establecer relaciones y vínculos (proveedores, bancos, empleados, organismos de gobierno, etc.).

La etapa de gestación de la empresa concluye con la puesta en práctica del plan desarrollado previamente. Estas actividades implican el llevar a cabo una serie de negociaciones con los diversos participes involucrados de manera de conocer expectativas, establecer condiciones de operación y satisfacción, requerimientos específicos y cualquier aspecto que sea útil para el éxito de la operación.

iii. Etapa de Infancia

Una vez concluidos los aspectos inherentes a la organización y formalización de la empresa, ésta comienza a operar bajo condiciones de mayor vulnerabilidad e incertidumbre, dada el bajo nivel de experiencia que normalmente caracteriza a los emprendedores nacientes. Esta etapa de nacimiento de la empresa, precisa del desarrollo de las capacidades de aprendizaje de la organización, de manera de internalizar los conocimientos que se van adquiriendo a través de la experiencia y posibilitar la generación de sistemas, rutinas y habilidades que sean funcionales a los objetivos de la naciente empresa. Al finalizar la infancia, con la consolidación, se pasa a la etapa de adolescencia.

En términos comparativos, esta propuesta aporta mayores antecedentes respecto de la dimensión personal y motivacional que inspira el proceso, lo que corresponde a los micro aspectos que reconoce Baron & Shane (2008). Así mismo, pone de relieve aspectos inherentes a las negociaciones que se deben llevar a cabo con diferentes actores sociales. Del mismo modo, aporta mayores características respecto de las condiciones bajo las cuales operará la empresa en sus primeros años y las capacidades que se deben desarrollar para hacer frente a las mismas.

Desde una perspectiva general, mantiene la lógica fundamental que inspira el proceso emprendedor, no obstante amplía algunas etapas y las denomina de manera diferente. Además, enuncia estadios posteriores a la etapa de infancia, los cuales siguen la progresión natural de los ciclos vitales de crecimiento y desarrollo.

Esta secuencia evolutiva, es similar a los planteamientos de autores como Gerber (1997) y Nueno (2005). El primero reconoce que el desarrollo del emprendizaje implica que la iniciativa en gestación necesariamente atravesará por etapas de infancia, adolescencia y madurez; mientras que el segundo utiliza una perspectiva más centrada en las fases primarias, por lo que su conceptualización del proceso abarca cuatro fases: Pre Natal, Nacimiento, Pos Natal y Desarrollo.

3.3.2.4. Enfoque GEM

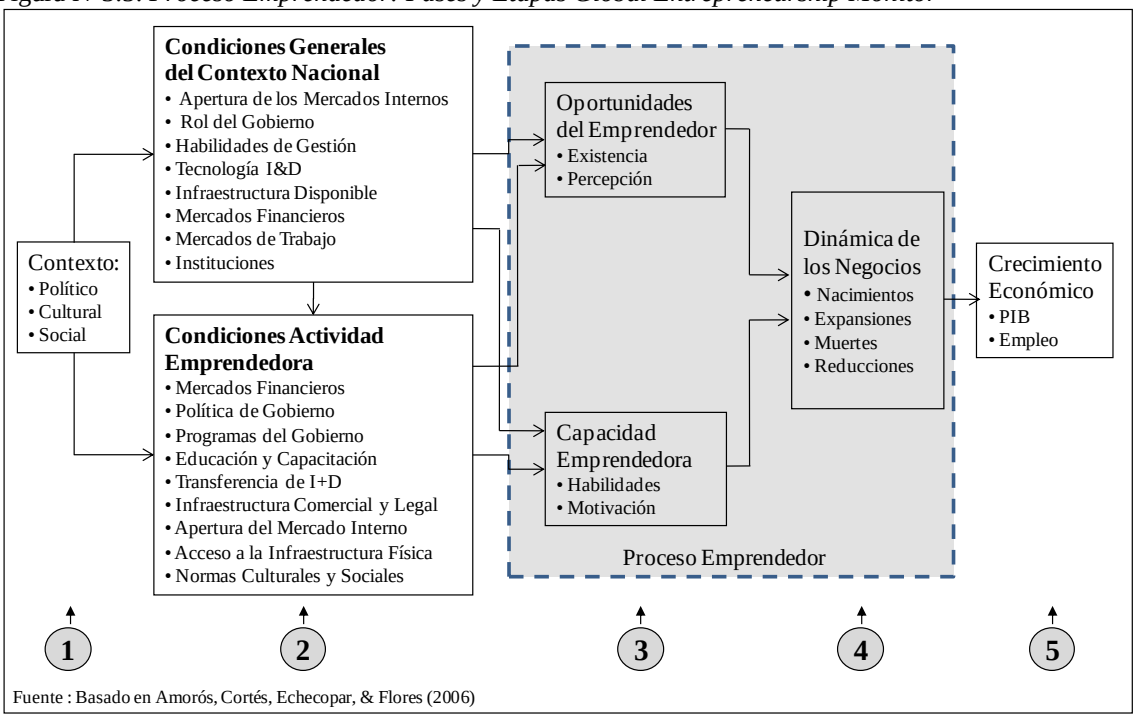
Las tres aproximaciones que se han descrito previamente permiten dar cuenta de la lógica general que inspira el denominado proceso emprendedor y cada una de ellas adopta una perspectiva temporal para su desarrollo.

Seguidamente, se presenta una aproximación que pone mayor énfasis las relaciones entre las variables intervinientes. De este modo, este enfoque coloca de relieve los aspectos del contexto que influyen en el proceso emprendedor y los impactos que la actividad emprendedora produce en el sistema económico.

Este planteamiento es el utilizado por el Global Entrepreneurship Monitor desde el año 1999, para llevar a cabo los estudios del fenómeno emprendedor en diferentes realidades a nivel mundial (Amorós et al, 2006).

De acuerdo a este enfoque el proceso emprendedor debe ser analizado bajo una perspectiva amplia y sistémica, en la cual existen una serie de factores de contexto que condicionan la forma en que este proceso se lleva a cabo y a su vez éste tiene una incidencia directa sobre los niveles de actividad económica del entorno que lo contiene (Figura N°3.5).

Figura N°3.5: *Proceso Emprendedor: Fases y Etapas Global Entrepreneurship Monitor*



Fuente : Basado en Amorós, Cortés, Echecopar, & Flores (2006)

Siguiendo la lógica de este planteamiento, en este modelo se pueden identificar un conjunto de variables que se ubican en cinco grandes grupos (Amorós et al, 2006).

i. **Contexto social, cultural y político**: este grupo incluye diversos factores que juegan un rol significativo en la determinación del contexto nacional general y en las condiciones de la actividad emprendedora. Considera aspectos tales como la estructura demográfica, la inversión en educación, las normas sociales, las actitudes asociadas con la independencia y la imagen que se tiene de los emprendedores.

ii. **Condiciones generales del contexto nacional y condiciones de la actividad emprendedora**: en esta segunda agrupación se incluyen factores del contexto nacional tales como, el rol que asume el gobierno; el desarrollo y dinámica de los mercados e instituciones financieras; el grado de significancia asignado a la investigación y desarrollo; la calidad de la infraestructura física que soporta la actividad económica; la eficiencia con que opera el mercado del trabajo y la fortaleza de las instituciones legales y sociales.

   En esta misma categoría se consideran variables del contexto emprendedor, como la disponibilidad de recursos para la financiación de nuevas empresas; la existencia de políticas y programas de gobierno para apoyar el emprendizaje, la educación y capacitación en emprendizaje, el nivel de efectividad que exhiben los mecanismos de transferencia de tecnología y el acceso a servicios profesionales.

iii. **Oportunidad del emprendedor y capacidad emprendedora**: de acuerdo a las definiciones que se han presentado de emprendizaje, en este tercer elemento radica la esencia del proceso emprendedor.

   En esta agrupación es donde se conjugan los factores claves para dar origen al emprendizaje, las oportunidades del entorno y el sujeto emprendedor, que a través de sus habilidades y motivaciones es capaz de explotarlas. La existencia de ambos elementos por separado no genera dinámica alguna, necesariamente debe producirse un calce entre oportunidades y habilidades para dar inicio a las iniciativas emprendedoras en un momento y lugar determinado.

iv. **Dinámica de los negocios**: Al darse inicio a la generación de una nueva empresa, la incorporación de ésta al mercado y sus deseos de expansión y crecimiento, puede traer consigo la desaparición o reducción de tamaño de alguna de las existentes, cuando éstas no dan muestras de competitividad o eficiencia. Esto es lo que en este modelo se denomina dinámica de los negocios y está asociado a lo que se denomina “destrucción creativa”.

v. **Crecimiento económico nacional**: este grupo de variables son las que reciben el impacto del quehacer emprendedor, normalmente están asociadas a los niveles de producto interno bruto e índice de empleo de una economía.

Al remitirse a la aproximación de los enfoques precedentes, el proceso emprendedor propiamente tal, estaría radicado en los grupos de variables 3 y 4 (Figura N°3.5), que es donde se produce la conjunción entre oportunidades y habilidades, para dar origen a una nueva empresa que se comportará de acuerdo a la dinámica del mercado en el cual le corresponda actuar.

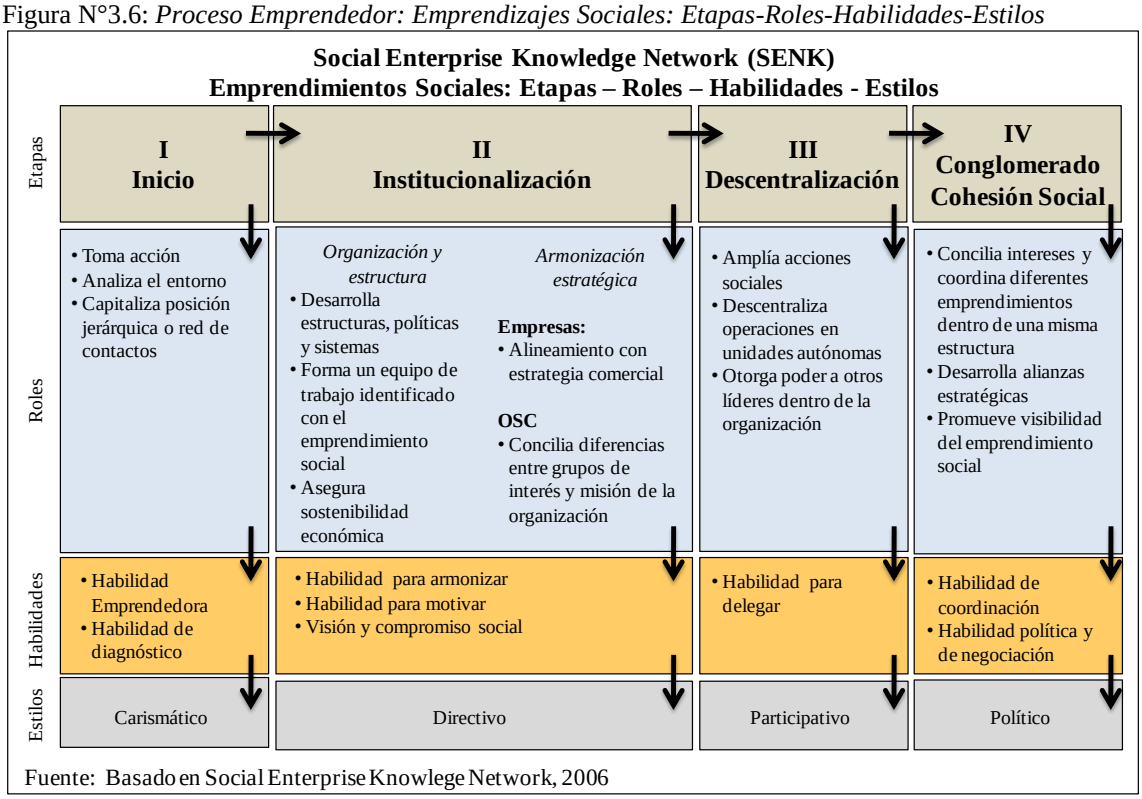
Los grupos de variables 1 y 2, son fundamentalmente de contexto y condicionan la forma en que el proceso se desarrolla. Por su parte el grupo 5, es aquel que contiene aquellas variables que reciben los output del sistema y permiten monitorear el nivel de eficiencia del mismo.

3.3.2.5. Enfoque SEKN

Seguidamente se ha incorporado una conceptualización más amplia del proceso emprendedor, la cual corresponde al enfoque desarrollado por el Social Enterprise Knowledge (2006), referido a la dinámica de los emprendizajes sociales (Figura N°3.6).

De acuerdo a este planteamiento, el proceso emprendedor consta de cuatro etapas: inicio, institucionalización, descentralización y conglomerado o cohesión social. En cada una de ellas es preciso desarrollar determinados roles, los cuales a su vez demandan la presencia de un conjunto de habilidades en el perfil del emprendedor. Así mismo, el modelo ofrece orientaciones respecto del estilo de liderazgo más funcional y efectivo a cada etapa, reconociendo en este factor, "*la clave para impulsar las transformaciones organizacionales que permiten el crecimiento y consolidación de los emprendimientos sociales a lo largo del tiempo*" (Social Enterprise Knowledge Network, 2006, pág. 21).

Figura N°3.6: *Proceso Emprendedor: Emprendizajes Sociales: Etapas-Roles-Habilidades-Estilos*



Fuente: Basado en Social Enterprise Knowlege Network, 2006

i. **Etapa de inicio**: el proceso comienza con el análisis del entorno, y a través de éste es posible la identificación de un problema o necesidad de orden social, económico o ambiental, que moviliza al emprendedor social hacia la acción. A diferencia del enfoque empresarial, que puede ser acometido individualmente, en este contexto se precisa de la interacción del emprendedor con otros actores sociales.

Desde el punto de vista de los roles desempeñados, se puede destacar el actuar, analizar el entorno y capitalizar la posición jerárquica o red de contactos del emprendedor. Estos últimos son factores que pueden influir favorablemente en el éxito del emprendizaje.

Siguiendo la lógica de este modelo, las habilidades que se precisan son las habilidades emprendedoras y de diagnóstico.

Las habilidades emprendedoras son aquellas capacidades que permiten identificar y aprovechar oportunidades para dar inicio a la dinámica emprendedora.

Las habilidades de diagnóstico se relacionan con la capacidad de estudiar y comprender el conjunto de causas y efectos que subyacen a los problemas sociales que se producen en el entorno.

Estas habilidades precisan adoptar perspectivas de análisis de corto, mediano y largo plazo. A través de estas habilidades también es posible diseñar y articular posibles soluciones a la situación analizada, todo ello dentro de un modelo de cambio y programa de trabajo que incorpora las intervenciones propuestas. Esta habilidad diagnóstica es mucho más determinante en los emprendizajes sociales que en los empresariales, dada la necesidad de justificar y respaldar de manera sólida la iniciativa, para acceder a recursos y apoyo político.

El estilo de liderazgo que más se adecúa a esta etapa, es el liderazgo carismático, puesto que la evidencia empírica demuestra que algunos de los elementos característicos de este modo de establecer relaciones, como la creatividad, inspiración, persuasión y magnetismo facilitan la consecución y movilización de recursos, aspecto determinante en esta etapa.

ii. **Etapa de Institucionalización**: una vez que la necesidad o problema a abordar está claramente identificado y dimensionado, y se dispone de una idea estructurada de cómo abordarlo, viene el desarrollo de acciones tendientes a conseguir la organización del esfuerzo emprendedor.

El objetivo de esta etapa es configurar formalmente el nuevo emprendizaje, estableciendo la estrategia, estructura y funcionamiento normal de la organización.

Los roles que se desempeñan guardan relación con cuatro aspectos; el desarrollo de estructuras, políticas, procedimientos y sistemas; la formación de un equipo de trabajo identificado con el emprendizaje. En tercer término asegurar la sustentabilidad económica y finalmente, en el caso de que la iniciativa surge al interior de una empresa, es preciso alinear la nueva actividad con la estrategia comercial. Si se trata de una organización de la sociedad civil (OSC), se debe conciliar las eventuales diferencias entre los grupos de intereses y la misión del emprendizaje.

Las habilidades que se precisan en esta etapa son la de motivar, armonizar y generar visión y compromiso social.

La habilidad de motivar al equipo, es un componente de las habilidades sociales del emprendedor y resultan claves para conseguir la eficiencia y eficacia en el emprendizaje. Su puesta en práctica permite conformar un equipo comprometido e identificado con la causa social. Para ello es determinante el poseer conocimientos y experiencia en gestión de recursos humanos. De acuerdo a los planteamientos del modelo, la

coherencia y consistencia entre el discurso y la acción son claves en este proceso.

La habilidad para armonizar es aquella que permite conciliar el foco estratégico del emprendizaje social con las agendas y expectativas de los diferentes grupos de interés o las directrices de la institución en la cual puede emerger la iniciativa. Posibilita la mayor implicación y compromiso de las partes.

Generar visión y compromiso social. La visión social es la capacidad que le permite comprender la problemática social de su entorno desde una perspectiva solidaria, e identificarse con la realidad que enfrentan los distintos grupos sociales.

Al desarrollar esta habilidad, el emprendedor puede movilizarse con cierta facilidad en diferentes ambientes. En diversos estratos sociales (nivel vertical) y sectores como el privado, público, civil (nivel horizontal). Esta movilidad se sustenta en haber superado las diferencias de clases o prejuicios ideológicos, y posibilita conocer y responder a la amplia diversidad de expectativas y necesidades que se conjugan en los emprendizajes sociales.

El estilo de liderazgo que más se acomoda a los requerimientos de esta etapa es el directivo, ya que es aquel que utiliza sistemas y estructuras para dar una orientación clara a su equipo de trabajo. Paralelamente y de manera personal, guía y ejerce el control sobre la toma de decisiones en todos los niveles de la organización.

iii. **Etapa de descentralización**: Esta etapa tiene como objetivo hacer frente al proceso de crecimiento que ha experimentado el emprendizaje, lo que supone desarrollar la responsabilidad, autonomía y empoderar al equipo de colaboradores, con miras a la sucesión del liderazgo.

Desde esta perspectiva, se hace preciso desempeñar tres roles para incrementar la viabilidad de la iniciativa, ampliar las acciones, descentralizar las operaciones y otorgar poder a otros líderes.

Para ser capaz de llevar a cabo estos roles, es fundamental que el emprendedor desarrolle la habilidad para delegar. Ésta se define como la capacidad de los líderes centrales para asignar a otros una serie de funciones, convirtiéndose en sus mentores y atribuyéndoles poderes para que asuman la responsabilidad de la operación en determinados ámbitos.

A través de este proceso de delegación, también se debe propiciar el traspaso de los valores sociales.

El estilo de dirección participativo es el que se adecua a los requerimientos de esta etapa en la que se debe hacer frente a las dificultades que supone el crecimiento. Es preciso delegar, descentralizar y brindar autonomía a los colaboradores, de manera que los equipos de trabajo se hagan autónomos y sean capaces de implementar y administrar sus ámbitos de responsabilidad.

La transición de un estilo directivo a participativo representa un desafío importante para el emprendedor y es clave el desarrollo de habilidades de liderazgo en los miembros del equipo.

iv. **Etapa de Cohesión Social**: De acuerdo a la lógica con que este modelo se aproxima al proceso emprendedor, al intentar administrar el crecimiento del emprendizaje, se genera un nivel de fragmentación y autonomía en las operaciones, lo cual puede derivar algún grado de entropía y/o descoordinación.

En este contexto, el objetivo de esta etapa es generar un alto grado de coordinación entre las unidades que surgen en el proceso de crecimiento, y que éstas sean capaces de trabajar bajo una estrategia compartida, que permita aprovechar las oportunidades, las sinergias y economías de escala que emergen en el proceso. Dicho de otra manera, se busca establecer un equilibrio entre independencia y control en la gestión.

Los roles que se deben desempeñar son, el conciliar los intereses entre los diferentes elementos que conforman la estructura del conglomerado, desarrollar alianzas estratégicas y promover la viabilidad del emprendizaje social.

Por su parte, las habilidades que se tornan determinantes para la ejecución de dichos roles son la coordinación, y la habilidad política y de negociación.

La capacidad de coordinación, consiste en guiar los esfuerzos de los distintos elementos constitutivos del conglomerado bajo el marco de una misión común, sin que éstas vean mermada su independencia operativa. A su vez implica desarrollar actividades centralizadas que contribuyan al éxito conjunto del conglomerado.

Bajo esta perspectiva, el contar con mecanismos que permitan una comunicación fluida en todas las direcciones y el disponer de un

adecuado sistema de gestión del conocimiento, se constituyen en pilares fundamentales para esta labor.

La habilidad política y negociadora, es aquella que permite conciliar objetivos contrapuestos, establecer relaciones efectivas con distintos grupos de interés y consolidar el emprendizaje social.

Su adecuada puesta en práctica, posibilita el aprovechamiento de sinergias entre actividades disímiles y disminuye las tensiones que pueden surgir por conflictos de intereses. Del mismo modo, contribuye a desarrollar alianzas con otras instituciones para compartir experiencias, aprendizajes y aumentar el impacto social de los emprendizajes.

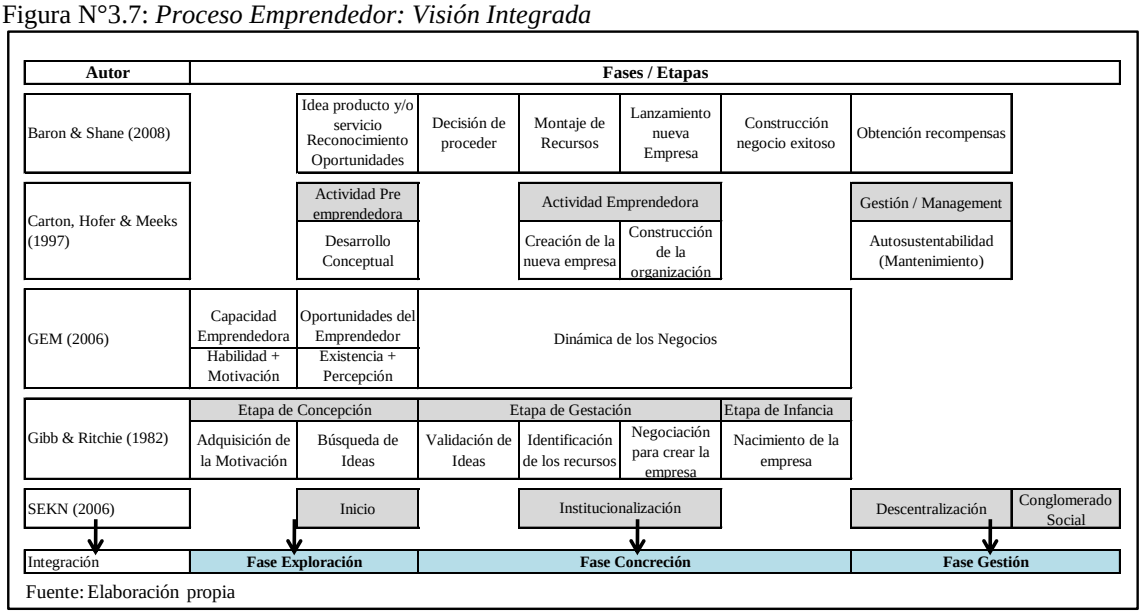
Esta aproximación hacia el emprendizaje social, resulta significativa, puesto que permite constatar similitudes con la perspectiva empresarial del proceso. Así mismo, es un enfoque que incorpora expresamente el vínculo entre etapas, roles, habilidades y estilos, lo cual es un aspecto relevante para llegar a establecer un perfil del emprendedor.

De igual forma, el planteamiento de Social Enterprise Knowlege Network (2006), adopta un enfoque descriptivo por sobre lo prescriptivo, lo cual parece ser más conveniente para llegar a establecer una mejor comprensión del fenómeno en estudio y que esté exenta de estereotipos o imágenes preconcebidas.

3.3.2.6. Enfoque Integrado

Finalmente, adoptando una perspectiva integrada en la figura N°3.7, se puede apreciar una visión general de los distintos enfoques expuestos y la configuración que se utilizará para comprender y describir el proceso emprendedor bajo una óptica inclusiva.

Figura N°3.7: *Proceso Emprendedor: Visión Integrada*



Fuente: Elaboración propia

Intentando configurar una visión amplia, que recoja la conceptualización empresarial, organizacional y social del fenómeno de estudio, se puede plantear que en términos genéricos, el proceso emprendedor comprende tres fases, exploración, concreción y gestión.

i. **Fase Exploración**: es aquella en la cual se lleva a cabo una labor predominantemente intelectual y conceptual, de generación de ideas y visiones.

   Desde una perspectiva operativa, su objetivo es llegar a perfilar un potencial proyecto, idea o negocio que sustentará el futuro emprendizaje.

   Considerando los enfoques de carácter empresarial analizados previamente, esta fase recoge la "actividad pre emprendedora" señalada por Carton et al (1997) y la etapa de "concepción" identificada por Gibb y Ritchie (1982). A su vez, se homologa a la etapa de "inicio" que reconoce la Social Enterprise Knowledge Network (2006), en los emprendizajes sociales.

   Siguiendo los planteamientos de Baron y Shane (2008) y del Global Entrepreneurship Monitor (2006), en esta fase se lleva a cabo la función de exploración y reconocimiento de oportunidades y necesidades, lo cual es un aspecto clave dentro de la dinámica emprendedora.

   Ahora bien, pasando a establecer el vínculo entre funciones y tareas, para llegar a identificar oportunidades y/o necesidades, es preciso llevar a cabo alguna de las siguientes actividades:

   - Analizar el entorno

    - Identificar variables intervinientes, relaciones y nivel de influencia
    - Identificar oportunidades y/o necesidades
    - Identificar clientes / usuarios / grupos necesitados (expectativas de resultado)
- Analizar, evaluar situación actual
    - Identificar factores claves de éxito (FCE), en el ámbito de acción
    - Identificar riesgos
- Imaginar, proyectar
    - Desarrollar ideas de negocio, proyectos, productos, servicios
- Explorar formas de llevar a cabo el emprendizaje (licencias, franquicias, etc.)
- Analizar (con perspectiva de corto, mediano y largo plazo), la viabilidad técnica, financiera, política, operativa, comercial del emprendizaje

ii. **Fase de Concreción**: este estadio implica pasar del plano de las ideas a la acción. Es decir, es la instancia en que las aspiraciones y conceptualizaciones que se generaron en la dinámica de explorar y reconocer oportunidades, van adquiriendo una forma y estructura que posibilite su tránsito hacia la ejecución.

Los objetivos de la fase son organizar el nuevo emprendizaje, asegurar su sustentabilidad económica y operativa, y conseguir un nivel de actividad y resultados que viabilice la iniciativa.

Desde una perspectiva comparada, esta fase se enmarca en la "dinámica de los negocios" que plantea GEM (2006), e implica la "institucionalización" del emprendizaje señalada por SEKN (2006).

Del mismo modo, la actividad desarrollada en esta fase se centra en la identificación, consecución y montaje de recursos, para propiciar la creación, construcción y lanzamiento del emprendizaje. Aspectos en los que coinciden Baron & Shane (2008), Carton et al (1997) y Gibb y Ritchie (1982).

De acuerdo a los objetivos asignados a la fase, las funciones que se llevan a cabo son estructurar un proyecto, programa o empresa e implementar la iniciativa.

Desagregando cada una de las funciones, se puede identificar un conjunto de actividades y tareas que le son propias. De este modo, para estructurar

un proyecto, programa o empresa, se llevan a cabo algunas de las siguientes tareas:

- Planificar
  - Elaborar Plan de Empresa / Negocio / Intervención
    - Contrastar oportunidades y amenazas
    - Identificar y dimensionar necesidades de recursos (Financieros, humanos, información, tecnológicos, etc.)
    - Identificar ayudas, subsidios estatales
    - Identificar fortalezas y debilidades de la iniciativa
    - Buscar, evaluar, seleccionar fuentes de recursos
    - Definir estrategia empresarial / organizacional / social
  - Identificar y desarrollar competencias organizacionales
  - Establecer redes y alianzas estratégicas
  - Gestionar la reputación
  - Captar clientes, usuarios
  - Definir objetivos, políticas, procedimientos, reglas y normas, sistemas
- Organizar
  - Definir estructura organizacional
  - Evaluar viabilidad técnica, financiera, política, operativa del emprendizaje
  - Buscar, evaluar y seleccionar proveedores
  - Definir valores y cultura organizacional deseada
  - Conformar equipo de trabajo

Por su parte, en lo que respecta a la función de implementación es posible advertir acciones como las siguientes:

- Implementar plan de empresa / negocio / proyecto / Intervención
  - Dirigir
  - Liderar, inspirar, comprometer, implicar
  - Controlar
- Estrechar relaciones con clientes, usuarios, proveedores
- Negociar con los diferentes agentes de la red de contactos
- Sistematizar los aspectos rutinarios y repetitivos
- Desarrollar capacidades de aprendizaje organizacional

iii. **Fase de Gestión:** una vez que el emprendizaje ha entrado en etapa de operación y los resultados permiten un cierto grado de sustentabilidad y viabilidad de la iniciativa implementada, comienza a adquirir mayor

relevancia aspectos vinculados a la gestión, de manera de generar condiciones que sustenten el crecimiento y desarrollo del mismo.

A pesar de que esta fase no es reconocida como parte del proceso emprendedor por algunos de los autores analizados, parece pertinente su inclusión dado que el sujeto o equipo emprendedor es responsable de su iniciativa no sólo hasta el momento de su puesta en marcha, sino que tal como plantea Nueno (2005), es preciso que se ocupe de su crecimiento y desarrollo para evitar el riesgo de marginalidad al que está expuesto.

Los objetivos de esta fase guardan relación con alcanzar un nivel de eficiencia que sustente el crecimiento del emprendizaje y descentralizar la gestión y delegar funciones.

De esta perspectiva, la función a que se lleva a cabo es gestionar y desarrollar. Esta función, implica abordar algunas de las siguientes tareas:

- Desarrollar capacidades organizacionales
- Identificar necesidades emergentes
- Retroalimentar los procesos organizacionales
- Identificar oportunidades de mejoramiento
- Administrar el cambio y el crecimiento
- Delegar
- Desarrollar y empodedar al equipo de colaboradores

Habiendo explicitado las fases constitutivas de un proceso emprendedor genérico, que intenta dar cabida tanto a la aproximación empresarial, intra organizacional y social del fenómeno emprendedor, es importante hacer mención al carácter cíclico que debe caracterizar a esta dinámica.

Reconocer este carácter, es una manera de ser consistente con concebir el emprendizaje como una actitud de vida, a través de la cual la persona a nivel individual o grupal, intenta permanentemente buscar nuevas e innovadoras formas de generar valor en los ámbitos en que ha decidido actuar.

Siguiendo el planteamiento de Freire (2008), el reconocer el carácter cíclico del emprendizaje, implica concebir el proceso como una búsqueda permanente de opciones capaces de generar y construir nuevas cadenas de valor.

Ahora bien, para concluir esta descripción del proceso emprendedor, es pertinente explicitar y resaltar una función que es transversal o común a cada una de las fases identificadas. Nos referimos a la toma de decisiones. Esta labor es un elemento recurrente en la dinámica del proceso emprendedor y normalmente el resultado de las

mismas, se constituye en un hito que marca la transición y enlace entre cada una de las fases.

En síntesis, se puede sostener que al igual que el resto de los conceptos vinculados al emprendizaje, el proceso emprendedor puede ser abordado con diferentes propósitos y perspectivas, lo cual influye en que no haya una conceptualización y denominación única para las fases y etapas que lo componen, las actividades que se incluyen en cada una de ellas y las condiciones de eficiencia bajo las cuales se evaluará su operacionalización.

Ahora bien, independiente de ello, se puede señalar que en general las orientaciones expuestas, hacen uso del enfoque de ciclo de vida de la empresa, similar al que se utiliza para analizar el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas. Este enfoque toma una perspectiva dinámica basada en la demografía de las empresas y describe cómo evolucionan a lo largo de su vida identificando distintas etapas, desde su nacimiento a su supervivencia y de la consolidación hasta su madurez y declinación. (Atienza, Romani, & Aroca, 2006).

En este contexto, es pertinente resaltar el planteamiento de Baron & Shane (2008), respecto de que las fases se desarrollan de manera consecutiva y no se pueden dividir y diferenciar de manera fácil y clara, existiendo un cierto nivel de superposición entre ellas. Esta posición es respaldada por Gartner (2001 a), cuando señala que en la práctica la secuencia de los acontecimientos no parece importar mucho, ya que los emprendedores desarrollan cada negocio de manera diferente.

Las características particulares de cada etapa ponen de relieve la necesidad de focalizar el análisis en los distintos factores que intervienen en cada una de ellas (Gennero de Rearte, 2004), de manera de lograr una mejor comprensión del mismo e identificar factores claves para su desarrollo. Tal situación se refleja en la amplitud de las líneas de investigación y estudio que existen en el área.

Considerando la relación circular que Carton et al (1997), establecen entre el emprender y el sujeto emprendedor, y teniendo presente que no hay consenso respecto de la amplitud de lo que se considera proceso emprendedor, existen diversas posiciones en relación a si el emprender es un atributo permanente o transitorio del sujeto que lleva a cabo el proceso.

Desde una perspectiva integradora, las fases de un proceso emprendedor genérico serían la exploración, concreción y gestión.

Estas fases se caracterizan por un elevado dinamismo y además poseen un carácter cíclico que posibilita el mejoramiento continuo de las iniciativas en curso y la generación de nuevos emprendizajes que se potencian y enlazan en el tiempo.

Siguiendo el planteamiento de la Social Enterprise Knowledge Network (2006), para fines descriptivos resulta útil establecer un nexo entre las fases, funciones y actividades del proceso emprendedor. De este modo, se va configurando un conjunto de competencias, atributos y características que el emprendedor (individual o grupal) debe poseer o desarrollar para llevar a cabo de manera satisfactoria dichas labores.

Esta vinculación entre proceso emprendedor, fases, funciones y tareas, será retomada en la sección siguiente para analizar el perfil de competencias del sujeto o equipo emprendedor.

3.3.3. El Emprendedor

Habiendo analizado algunas de las diferentes conceptualizaciones referidas al emprender y el proceso emprendedor, a continuación la atención se dirige sobre la figura de él o los sujetos que asumen la responsabilidad de llevar a cabo esta acción creadora en diferentes ámbitos y contextos, es decir, el emprendedor.

De este modo, el objetivo de esta sección es presentar diversas aproximaciones al concepto del emprendedor, abordar los diferentes roles y funciones que debe llevar a cabo dentro del proceso y las principales competencias, características y atributos que le son propios.

3.3.3.1. Enfoques Complementarios

De una manera análoga a lo que plantea Carton et al (1997), para analizar el fenómeno emprendedor, Gartner (1989) sostiene que existen dos formas de aproximarse a la figura del sujeto emprendedor, el enfoque de rasgos y el enfoque de comportamientos.

i. **El Enfoque de Rasgos**

Este enfoque implica centrarse en la figura del emprendedor, con el propósito de identificar los rasgos y características de personalidad que lo describen. Desde el punto de vista de la relación conceptual, el emprendedor viene a ser la causa del emprender.

Revisiones realizadas por Gartner (1989) respecto de investigaciones que han utilizado este enfoque, le permitieron constatar que se han usado múltiples definiciones de emprendedor, algunas muy detalladas y otras vagas e imprecisas. Así mismo, un número reducido de estudios utilizan la misma definición e incluso hay estudios que no definen el concepto.

Los resultados obtenidos a través de las investigaciones y estudios que se enmarcan en este enfoque, exhiben una falta de acuerdo en torno a aspectos básicos que se relacionan con la figura del emprendedor y no logran dar cuenta de los aspectos realmente distintivos de su perfil, puesto que cuando se ha llegado a establecer el perfil del emprendedor, al momento de ser comparado con otros perfiles, no se aprecian diferencias significativas respecto de un director de empresa o de la población en general (Gartner, 1989 ; Moriano, 2005).

El origen de las limitaciones y complicaciones que presenta este enfoque, se relacionan con las características que son inherentes al fenómeno emprendedor. Un proceso social con múltiples variables, cuyas influencias y efectos muchas veces se confunden y difieren en el tiempo.

A modo de ejemplo, y adoptando una perspectiva temporal, una de las dificultades guarda relación con el momento más adecuado para analizar al sujeto dentro del proceso emprendedor. Las opciones son múltiples y pueden ir desde el momento de la incubación y generación de la idea, durante la configuración y construcción de la nueva empresa, hasta años después de haber llevar a cabo un emprendizaje.

Así mismo, la amplia heterogeneidad de ámbitos en que es posible llevar a cabo esfuerzos emprendedores, en ocasiones dificulta el configurar muestras homogéneas para desarrollar estudios e investigaciones (Gartner, 1989).

En consecuencia, este enfoque por sí sólo, es insuficiente para explicar el fenómeno de la iniciativa emprendedora y llegar a una definición del mismo (Gartner, 1989).

ii. **El Enfoque de Comportamientos**

La adopción de este enfoque supone trasladar el foco de atención a las acciones y actividades que se desarrollan en la creación de un emprendizaje. Desde esta perspectiva, la creación de una organización es un evento contextual, resultado de muchas influencias, en que el sujeto emprendedor o equipo emprendedor es sólo una parte dentro de un amplio y complejo proceso.

Esta visión, sitúa al emprendedor en el proceso de creación de una nueva empresa y en la realización de una serie de acciones que precisa

dicho objetivo. Luego, una vez clarificada dicha dinámica, se pueden derivar las características y rasgos del emprendedor, retomando la relación circular planteada por Carton et al (1997). Esto es lo que Gartner (1989) denomina "*conocer la bailarina a través de la danza*".

De acuerdo a esta lógica, las características y rasgos del emprendedor son auxiliares o secundarios respecto de los comportamientos emprendedores. De este modo la atención se orienta al proceso emprendedor y los comportamientos y actividades que en él se llevan a cabo.

Es importante explicitar un elemento que subyace a este enfoque, y es que el emprender es un proceso que concluye cuando termina la creación de la nueva empresa.

Una de las fortalezas del enfoque de comportamientos radica en la esencia misma de la conceptualización y diferenciación del fenómeno emprendedor, lo que Drucker (1986), Gartner (2001 a), Nueno (2005) y Vesper (1982) denominan ***la acción***. Es decir, la clave y lo más concreto, es que el emprendedor debe ser capaz de hacer, más allá de los rasgos y características psicológicas que posea.

Siguiendo este planteamiento, los investigadores observan a los emprendedores en el proceso de creación de las organizaciones, de manera de poder describir de manera detallada los trabajos y las actividades desarrolladas, para luego proceder a sistematizarlas y clasificarlas. De este modo, se podrá pasar a la siguiente fase de responder cuáles son las competencias específicas que un empresario debe poseer o adquirir para llevar a cabo satisfactoriamente su cometido.

Otro de los aspectos bajo los cuales se sustenta este enfoque, es que en el proceso de creación de empresas, el sujeto no sólo lleva a cabo un rol emprendedor, sino que éste coexiste con una serie de otros que en ocasiones eclipsan su visión y dificultan un análisis preciso y puro de los comportamientos (Este aspecto será analizado con mayor detalle en la sección 3.3.3.3.).

Esta particularidad referida a la multiplicidad de roles, hace que resulte más funcional utilizar este enfoque en comparación al enfoque de rasgos (Gartner, 1989).

Desde una perspectiva comparada, Gartner (1989) identifica mayor potencial en el enfoque de comportamientos para llegar a obtener

un mayor conocimiento del sujeto emprendedor y la dinámica en que se desenvuelve.

Esta opinión también es sustentada por Drucker, cuando señala que:
"El emprendimiento es una conducta más que un rasgo del carácter y su base es conceptual y teórica, no meramente intuitiva" (Drucker, 1986, pág. 40)

Así mismo, se plantea que es extremadamente difícil demostrar una relación causal entre los rasgos y características del emprendedor y los comportamientos emprendedores, sin embargo, la existencia de ellos puede influenciar la propensión a transformarse en emprendedor. (Carton et al, 1997; Gartner, 1989; Saboia & Martín, 2006).

iii. Enfoque Mixto

Teniendo en consideración que los enfoques analizados previamente exhiben aportes a la comprensión del objetivo de estudio y que a su vez no están exentos de limitaciones, resulta razonable buscar la complementariedad de los mismos.

Este planteamiento implica adoptar una posición ecléctica, dando paso a lo que podríamos denominar un ***enfoque mixto***, que considere tanto la perspectiva estática del enfoque de rasgos, como la visión de proceso que caracteriza al enfoque de comportamientos.

Este es un punto de vista, que permite ir estableciendo puentes entre los aprendizajes generados con cada uno de los enfoques, de manera de ir fortaleciendo el desarrollo conceptual del emprendizaje y orientar el avance disciplinar a la configuración de un paradigma más acotado y compartido. Este planteamiento queda de manifiesto en autores como Baron & Shane (2008); Kuratko & Hodgetts (2007) y Pereira (2007), por mencionar algunos de reciente publicación.

Bajo esta perspectiva inclusiva e integradora del enfoque mixto, a continuación se presentan diversas conceptualizaciones teóricas que ofrecen aproximaciones para definir al sujeto emprendedor.

3.3.3.2. Conceptualizaciones

Habiéndose constatado la inexistencia de una única aproximación y paradigma teórico para abordar el proceso emprendedor, no es extraño que llegado el momento de definir y describir al sujeto emprendedor nos encontremos ante una situación similar.

Siguiendo el planteamiento de la sección precedente, es posible encontrar definiciones que se enmarcan en cada uno de los enfoques descritos, unos poniendo el énfasis en los rasgos, otras en los comportamientos y otras que integran ambos aspectos con una perspectiva mixta.

De este modo, la figura del emprendedor necesariamente debe conjugar lo que el emprendedor hace (su actividad en el proceso emprendedor) y los atributos que debe poseer o desarrollar para acometer satisfactoriamente dicha labor.

A modo ilustrativo, a continuación (Tabla N°3.5), se presentan algunas definiciones que se enmarcan en los enfoques señalados y que por tanto, permiten configurar una visión de lo que el emprendedor hace y las características que son más funcionales a sus propósitos.

Tabla N°3.5: *Definiciones de Emprendedor*

Autor	Definición / Conceptualización	Enfoque
(Clow et al, 1993)	Los emprendedores son agentes de cambio que traen el progreso material a la especie humana…el catalizador que desafía el presente y crea el futuro…uno que ve lo que los otros han pasado por alto y en función de ello actúa.	Mixto
(Carton et al, 1997)	El emprendedor es la persona (o grupo) que identifica la oportunidad, reúne los recursos necesarios, crea y es el máximo responsable de la actuación de la organización.	Comportamientos
(Freire, 2005)	Un emprendedor es una persona que detecta una oportunidad y crea una organización (o la adquiere o es parte de un grupo que lo hace) para aprovecharla.	Comportamientos
(Fundación Mundos E & Junior Achievement, 2005)	Un emprendedor es una persona que, basada en valores y principios, se pone en acción proactivamente, consagrándose a crear soluciones para problemas que le inquietan.	Mixto
(Ibañez, 2002)	Ser emprendedor implica una manera de pensar, unas creencias, es un estado de la mente, un conjunto de comportamientos caracterizados por la innovación, flexibilidad y creatividad".	Mixto
(Kuratko & Hodgetts, 2007)	El emprendedor es un catalizador para el cambio económico, que usa a propósito la búsqueda, la planificación cuidadosa y el buen juicio al llevar a cabo el proceso empresarial. Excepcionalmente optimista y comprometido, el empresario trabaja con creatividad para crear nuevos recursos o dotar antiguos con una nueva capacidad, todo ello con el fin de crear riqueza.	Mixto
(Nueno, 2005)	Emprendedor son personas que tienen una sensibilidad especial para detectar oportunidades y la capacidad de movilizar recursos externos, recursos que son generalmente de propiedad de otros, para explotar las oportunidades.	Mixto
(Ordaz, 2000)	Emprendedor es una persona que se encuentra en un proceso de cambio constante, caracterizado por la apertura a la experiencia, capaz de interactuar asertivamente con su entorno, asimilando e	Rasgos

Autor	Definición / Conceptualización	Enfoque
	integrando los nuevos aprendizajes con las experiencias previas, consciente de sus límites pero con un impulso que le hace evolucionar y trascender en sus acciones, logrando con ello ganancias espirituales y/o materiales.	
(Puchol, 2001)	Un emprendedor es una persona, hombre o mujer, que monta su propio negocio, normalmente de pequeño tamaño, por alguna de las siguientes razones: ser sus propios jefes; huir de la estructura empresarial, en la que se sienten prisioneros; poner en práctica sus ideas creativas; poder ser útiles a los demás; ponerse a prueba a sí mismos.	Mixto
(Ripsas, 1998)	El emprendedor es un individuo que asume el riesgo asociado a la incertidumbre; es un individuo que provee capital financiero; es un innovador; es un tomador de decisiones; es un líder industrial; es un directivo o un superintendente; es un organizador y coordinador de recursos económicos; es el propietario de un empresa; es un empleador de factores de producción; es un empleador; es un árbitro y es un coordinador de los recursos delante de las alternativas de uso.	Rasgos
(Saboia & Martín, 2006)	El emprendedor se caracteriza por una actitud activa frente al entorno, manifestada a través de la creación de un nuevo negocio o del auto-empleo, o por la toma de decisiones frente a oportunidades previamente identificadas por él, o, incluso, por el comportamiento en la (re)organización y utilización eficaz de los recursos disponibles.	Rasgos
(Zimmerer & Scarborough, 1998)	Un emprendedor es el que crea un nuevo negocio a la vista de los riesgos y la incertidumbre con el fin de lograr crecimiento y beneficios, mediante la identificación de oportunidades y montaje de los recursos necesarios para sacar provecho de ellos.	Comportamientos

De acuerdo a las definiciones expuestas en la Tabla N°3.5, se puede señalar que bajo la perspectiva del enfoque de comportamientos, un emprendedor es un sujeto que lleva adelante las actividades y acciones que son inherentes al proceso de emprendedor. De este modo, los comportamientos que lleva a cabo dependerán de la conceptualización que se utilice de dicho fenómeno.

Si se toma como base la acepción empresarial, se puede sostener que el emprendedor es aquel sujeto, que identifica y explota oportunidades (Carton et al, 1997; Freire, 2005; Kuratko & Hodgetts, 2005; Nueno, 2005; Saboia & Martin, 2006; Zimmerer & Scarborough, 1998), reúne y moviliza recursos (Carton et al, 1997; Nueno, 2005; Ripsas, 1998), crea nuevos recursos (Kuratko & Hodgetts, 2007) y organizaciones (Carton et al, 1997; Freire, 2005; Puchol, 2001; Saboia & Martin, 2006; Zimmerer & Scarborough, 1998) . En tales labores, recurrentemente toma decisiones y asume los riesgos (Ripsas, 1998) que ello implica. A su vez, en estas acciones es posible advertir diferentes roles que son desempeñados por el sujeto emprendedor (Ripsas, 1998). Su accionar puede ser individual o colectivo (Carton et al, 1997) y tiene como finalidad crear riqueza (Kuratko & Hodgetts, 2007), la cual se puede materializar de diferentes formas.

En este sentido, resulta muy pertinente resaltar y adherir al planteamiento de autores como Carton et al (1997) y Freire (2005), respecto de que el emprendedor puede

ser visto no sólo como un sujeto que actúa de manera individual, sino que la tendencia apunta a asociarlo con grupos y equipos de personas.

Por su parte, una visión más amplia del fenómeno, nos indica que el emprendedor es un sujeto que se encuentra en un proceso de cambio permanente, interactuando de manera activa y asertiva con su entorno, asimilando e integrando nuevos aprendizaje con las experiencias previas (Ordaz, 2000), (Saboia & Martin, 2006). Consagrándose a la creación de soluciones para problemas que le inquietan (Fundación Mundos E & Junior Achievement, 2005). Con todo, el desarrollo de estas acciones le reporta beneficios materiales y/o espirituales (Ordaz, 2000).

Al considerar las definiciones en que predomina el enfoque de rasgos, se advierte que se comienza a configurar un amplio espectro de atributos que caracterizaría al sujeto emprendedor.

Bajo este enfoque, y tomando como referencia las definiciones expuestas, el emprendedor es un sujeto que posee una manera de pensar y unas creencias caracterizados por la innovación, (Ibañez, 2002; Ripsas, 1998); la flexibilidad (Ibañez, 2002), la creatividad (Ibañez, 2002; Kuratko & Hodgetts, 2007). Es optimista y comprometido (Kuratko & Hodgetts, 2007), abierto a la experiencia, consciente de sus límites, con impulso para evolucionar (Ordaz, 2000), es un catalizador del cambio (Kuratko & Hodgetts, 2007), que posee una actitud activa frente al entorno (Saboia & Martin, 2006). Sus móviles hacia la acción pueden ser múltiples y variados (Puchol, 2001). Así mismo, es un sujeto que asume diversos roles en su accionar (Ripsas, 1998).

Si se continuase incorporando los aportes de la vasta lista de autores, investigadores y estudiosos del fenómeno emprendedor, el listado de rasgos y atributos podría crecer al infinito, incorporando aspectos que terminarían por configurar, lo que Gerber (1997) denomina una visión mítica y heróica del emprendedor.

Esta situación vuelve a reiterar la necesidad de concebir la figura del emprendedor como un equipo de personas que compensan sus debilidades y sinergizan sus competencias, por sobre la imagen de un individuo que actúa en solitario.

De acuerdo a los planteamientos de Gartner (1989), algunas de las definiciones que se han obtenido a través del enfoque de rasgos, pueden llegar a configuran un perfil contradictorio y distorsionado del emprendedor, puesto que reúnen tal número de atributos, que difícilmente alguien podría llegar a reunirlos en una vida.

Para Kuratko & Hodgetts (2007), esto viene a constituir otro mito respecto de la figura del emprendedor, y es que se cuenta con que éstos deben calzar con un perfil.

Ahora bien, la amplitud de la variables y los múltiples escenarios y particularidades bajo las cuales puede surgir y desarrollarse el fenómeno emprendedor, sumado a la complejidad misma de la dinámica del proceso, parece conducirnos a aceptar el planteamiento de Gartner (1989), Gartner et al (1994) que no es posible llegar

a configurar una definición genérica del emprendedor, puesto que ésta debería ser capaz de responder a múltiples opciones y tipos de emprendizajes.

No obstante, el mismo Gartner et al (1994), señalan que esta limitación no puede llevarnos a un inmovilismo y dejar de lado la tarea de intentar configurar una conceptualización que permita aproximarse y comprender la dinámica emprendedora. Esta labor, no puede abordarse de manera dicotómica, con la perspectiva de los rasgos por un lado y la de los comportamientos por otro, sino que debe sinergizar el uso de teorías y métodos de diferentes disciplinas para analizar la forma en que se piensa y operacionalizan las diferentes etapas del proceso emprendedor.

3.3.3.3. Roles y Funciones

Como se ha señalado en secciones precedentes, la persona o grupo de personas que emprenden, asumen diversos roles y funciones dentro del proceso.

Cada uno de estos roles tiene objetivos diferentes, no siempre concordantes entre sí. Según Gerber (1997), estos roles y funciones en ocasiones entran en conflicto, situación que es una fuente más de complejidad para la labor del emprendedor, ya que como plantea Nueno (2005), estos roles son difíciles de disociar y coexisten en diferente grado en un mismo sujeto.

Los roles y funciones identificados son múltiples y su número guarda relación con la amplitud o estrechez con que el investigador haya conceptualizado las fases del proceso emprendedor, o bien el nivel de profundidad en el análisis de cada una de ellas.

Desde esta perspectiva se puede identificar a autores como Nueno (2005) que reconocen la necesidad de destacar y diferenciar los roles de emprendedor, administrador y directivo.

Gartner (1989) por su parte, identifica diversos roles y llama la atención sobre el rol de innovador, gerente y propietario de la empresa.

Otros autores como Kirzner (1998) y Saboia & Martin (2006), colocan especial énfasis sobre los procesos decisionales que se llevan a cabo al interior de la dinámica de los negocios, subrayando por tanto, el rol decisor.

Del mismo modo, según Ripsas (1998), se puede adicionar el rol de líder industrial; empleador, organizador y coordinador de recursos económicos.

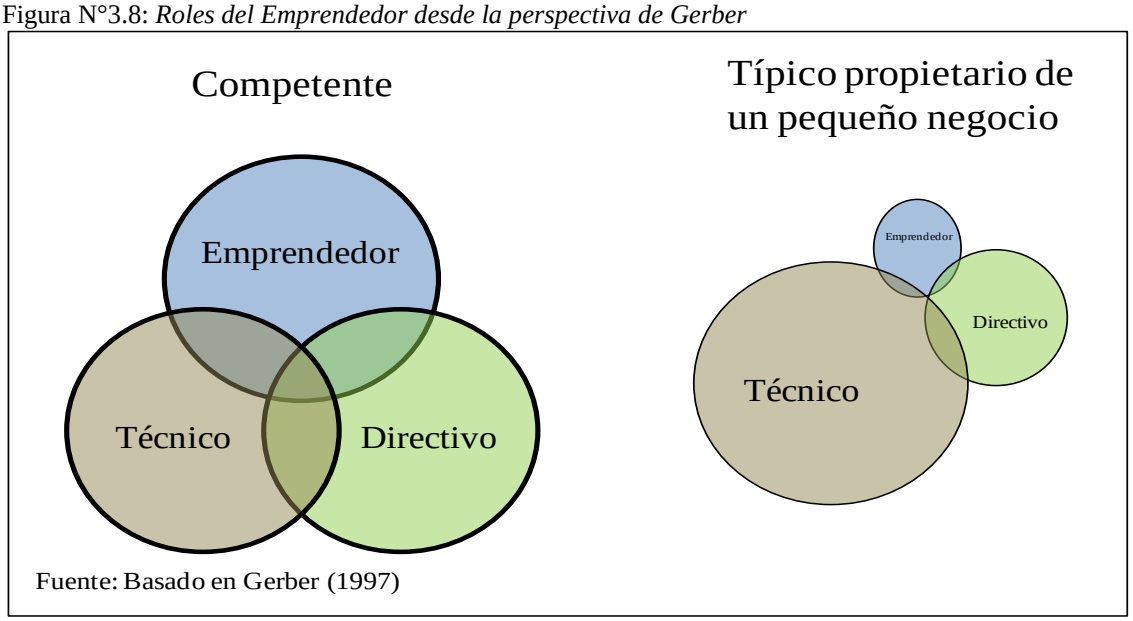
En este contexto, es interesante destacar la perspectiva que adopta Gerber (1997), no sólo en término de los roles y funciones que plantea, sino que por la dinámica que establece entre ellos, la cual puede ser transferida a una combinación diferente de roles.

Desde su perspectiva, emprender implica desarrollar múltiples roles de manera simultánea, pero tres son los de mayor relevancia, el emprendedor, el técnico y el directivo. Adicionalmente, existe un cuarto rol, que se podría denominar de carácter virtual, es el caso del rol de superior o jefe, el cual es desempeñado por aquel que predomina sobre los otros en un momento determinado.

Siguiendo el planteamiento de Gerber (1997), cada rol posee funciones y tareas específicas, por tanto, cada uno demanda necesariamente poseer o desarrollar un conjunto de atributos y competencias específicas para desempeñar satisfactoriamente dichos roles.

Ahora bien, es difícil llegar a discriminar cuál de los roles es más significativo, puesto que cada uno cumple una función dentro de las fases del proceso emprendedor. De este modo, en función de sus investigaciones, Gerber (1997), plantea que un emprendedor incrementa sus posibilidades de éxito, en la medida que exhiba un equilibrio en estas tres dimensiones de su perfil (Figura N°3.8). En caso contrario, al predominar un rol por sobre los otros durante todo el proceso, se produce una disfuncionalidad respecto de los propósitos, lo que incrementa la probabilidad de marginalidad de las iniciativas, como sería el caso del perfil del típico propietario de un pequeño negocio identificado por Gerber (1997).

Figura N°3.8: *Roles del Emprendedor desde la perspectiva de Gerber*



Fuente: Basado en Gerber (1997)

Dicho de otra manera, las probabilidades de desarrollar emprendizajes con potencial de crecimiento se ven incrementadas, cuando el emprendedor posee un conjunto de competencias tal, que pueda transitar sin mayores sobresaltos entre uno y otro rol, dependiendo de las necesidades y requerimientos del proceso emprendedor.

Como se puede apreciar en la Tabla N°3.6, cada rol posee atributos distintivos que lo diferencian de los otros, y que configuran una manera específica de abordar sus labores y entablar una relación con los roles complementarios.

i. **El Emprendedor**: es el encargado de vislumbrar el negocio, preguntarse, imaginar y soñar, su actuación se orienta hacia el futuro. Ante diferentes situaciones tiende a identificar las oportunidades que surgen. Su estilo de pensamiento es más bien abstracto. Las necesidades que predominan en él son el control de la gente y los eventos presentes, así como la necesidad de cambio.

   Sus atributos más característicos son el ser visionario, soñador, poseedor de energía e imaginación, es un catalizador de cambios. Sus actitudes tienden a generar un distanciamiento de los demás.

   Si este rol predominase en todas las fases del proceso emprendedor, el esfuerzo emprendedor se vería eclipsado por su actitud soñadora, lo cual lo llevaría al fracaso.

Tabla N°3.6: *Aspectos distintivos de los roles desempeñados por el emprendedor*

Aspectos	El Directivo	El Técnico	El Emprendedor
Orientación Temporal	Pasado	Presente	Futuro
Situación X	Problema	Sistematizar	Oportunidad
Actuación	Pragmático	Concreto	Abstracto
Necesidad predominante	Orden Mantener el statu quo	Control del flujo de trabajo	Control de la gente y eventos presentes Cambio
Funciones	Planificar Organizar Ordenar	Actuar Hacer	Visionar Soñar Imaginar
Atributos	Ordenado Planificado Estructurado	Sistemático Orientado a la tarea	Visionario Soñador Energía Imaginación Catalizador de cambio
Impacto en los demás	Genera resistencias por su tendencia al control y orden	Los demás terminan funcionando como él → es clave para la cultura de trabajo	Su actitud lo suele distanciar de los demás
¿Qué ocurre si en un negocio predomina esta personalidad / rol?	Orden → fracaso	Trabajo → fracaso	Soñar → fracaso

Fuente: Creación propia, basado en Gerber (1997)

ii. **El Técnico**: desde una perspectiva temporal, la actuación desde este rol está centrada en el presente. Ante diferentes situaciones, el técnico intenta sistematizar y reducir la entropía. Su forma de pensamiento predominante es concreta. Lograr el control de los flujos de trabajo es su necesidad predominante.

Sus funciones habituales son claves para la dinámica emprendedora, puesto que es el encargado de hacer y actuar. Sus atributos más destacados son el ser sistemático y orientado a la tarea.

Sus actitudes y comportamientos son determinantes para la cultura de trabajo de la organización y lo normal es que los demás terminen funcionando de acuerdo a sus estándares.

Si este fuese el rol predominante durante el proceso emprendedor, la organización se vería inmersa en una cultura trabajólica, que obnubilaría y absorbería su accionar y terminaría llevándola al fracaso.

iii. **El Directivo:** Este tercer rol, tiene foco de actuación en el pasado. Dado que sus necesidades predominantes son el orden y mantener el statu quo, su tendencia es a visualizar problemas donde el emprendedor ve oportunidades. Es pragmático en su forma de pensar y lleva a cabo las funciones de planificación, organización y orden. Sus atributos son el ser planificado, organizado y estructurado en su actuar.

Sus actitudes y formas de comportarse tienden a generar resistencias en los demás. Si este fuese el rol que predominase durante el proceso emprendedor, se configuraría tal grado de orden y estructuración en la organización, que atentaría contra la flexibilidad y viabilidad de la institución.

En consecuencia, habiendo constatado la multiplicidad de roles que coexisten y compiten en el proceso emprendedor, se puede señalar que emprender implica un estar siendo más que un atributo inmutable e imperecedero (Carton et al, 1997; Gartner, 1989).

Ahora bien, la figura del emprendedor debe ser entendida como una conjunción, armónica y equilibrada de competencias y atributos que permitan desempeñar dichos roles de acuerdo a las circunstancias y dinámica bajo las cuales se lleve a cabo un emprendizaje específico.

En la sección siguiente, nos ocuparemos de analizar la forma en que es posible entender y organizar los elementos que son recurrentes en los emprendedores o que potencialmente pueden generar o sustentar comportamientos emprendedores.

3.3.3.4. Perfil del Emprendedor

De acuerdo a los aspectos teóricos expuestos en las secciones precedentes, se ha podido constatar planteamientos como los siguientes:

- No existe una definición genérica de emprendedor, o no hay un emprendedor típico (Carton et al, 1997 ; Gartner, 1989; Gartner et al, 1994; Moriano, 2005).

- Hay muchos tipos de emprendedores, esto implica que las definiciones pueden ir más allá de las definiciones hechas hasta el momento. (Gartner et al, 1994).

- Los emprendedores no son muy distintos de otras personas, pero sí actúan de manera diferente (Gartner, 2001 a).

Si bien, estos argumentos nos podrían llevar a desechar la tarea de caracterizar al emprendedor, no es menos cierto, que la existencia de estos rasgos puede influenciar o generar una propensión a transformarse en emprendedor. (Carton et al, 1997; Gartner, 1989; Saboia & Martín, 2006).

Por otro lado, los diferentes roles que se desempeñan en el transcurso del proceso emprendedor, generan o imponen determinados requerimientos respecto de las competencias y/o atributos que debe poseer o desarrollar el emprendedor (individual o colectivamente) para abordarlos de manera satisfactoria.

En consecuencia, en esta sección se intenta describir de manera general y amplia, las diferentes competencias, características y atributos que son funcionales a la ejecución de las diferentes fases del proceso emprendedor.

Para lograr este objetivo, se hace uso del enfoque integrado del proceso emprendedor (sección 3.3.2.6), y el enfoque mixto para abordar la figura del emprendedor (punto iii sección 3.3.3.1.). Desde un punto de vista metodológico, se intenta poner especial atención en la relación que se establece entre las fases, objetivos, funciones y las tareas del proceso emprendedor, con las competencias que emergen como más significativas para su adecuada operacionalización.

En este contexto, una competencia es entendida como *"un saber hacer complejo, resultado de la movilización, integración y adecuación de conocimientos, habilidades y actitudes, utilizados eficazmente en diferentes situaciones"* (Yániz & Villardón, 2006, pág. 23).

Esta conceptualización de competencia resulta funcional para abordar el perfil emprendedor, puesto que pone de relieve la acción y el hacer, los cuales son elementos que están a la base del proceso emprendedor.

Adicionalmente, las competencias pueden ser atribuidas tanto a un individuo que emprende de manera aislada, como también a un equipo de personas que intenta colectiva y sinérgicamente conjugar sus capacidades y contrarrestar sus limitaciones para acometer un emprendizaje.

Este última idea, puede sustentarse en los planteamientos de Kantis et al, (2004), que de acuerdo a sus investigaciones señalan que las empresas que exhiben mayor dinamismo son generalmente aquellas fundadas por equipos emprendedores con funciones complementarias y especializadas.

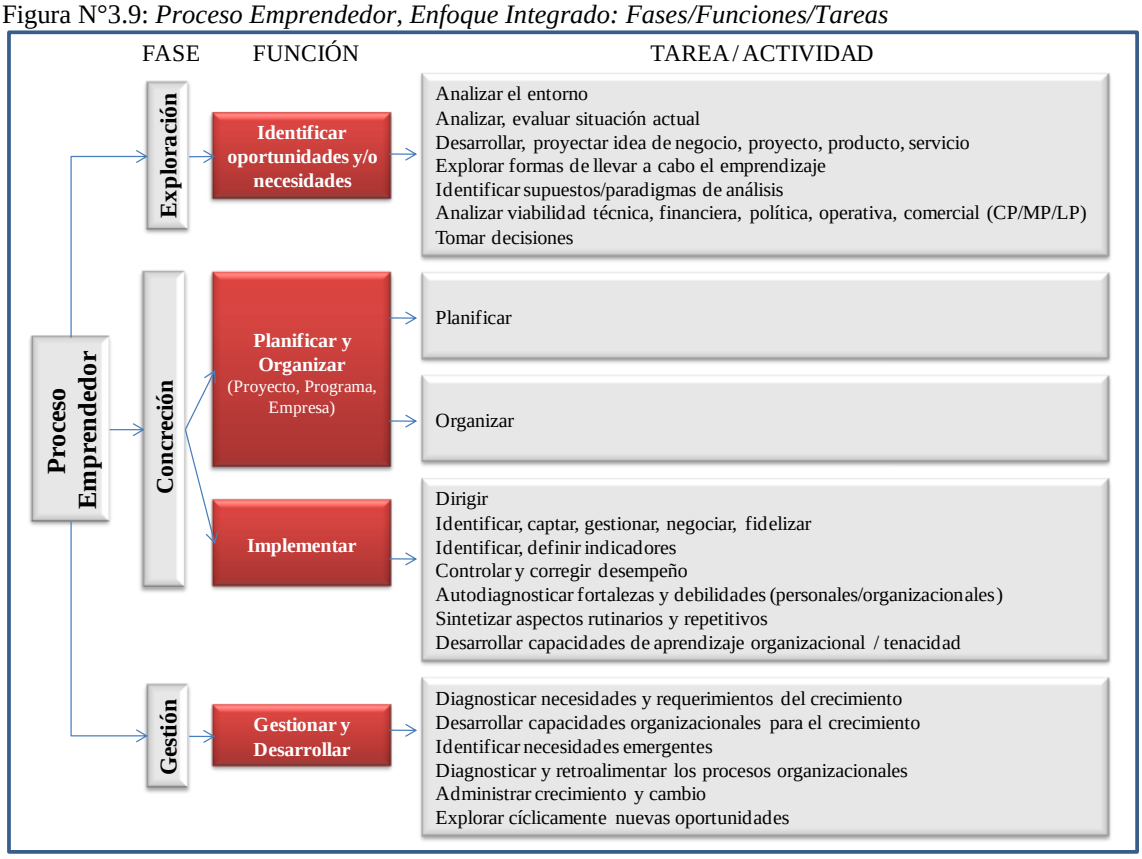
3.3.3.4.1. Las Competencias y el Proceso Emprendedor

De acuerdo al contexto descrito, las competencias del emprendedor se entienden como un medio para dar respuesta a las funciones y tareas que es preciso llevar a cabo para actuar eficazmente en un contexto y situación determinada. En este caso la situación concreta es el emprendizaje y el contexto por tanto puede ser económico, social y/o organizacional.

De acuerdo al enfoque integrado (Sección 3.3.2.6.), el proceso emprendedor consta de tres fases: exploración, concreción y gestión, los cuales se constituyen en dominios en los cuales se precisan competencias, de acuerdo a las funciones y tareas específicas que lo conforman.

En la Figura N°3.9, se puede establecer el nexo entre el proceso emprendedor, las fases o dominios, las funciones y las tareas que se precisa llevar a cabo.

Figura N°3.9: *Proceso Emprendedor, Enfoque Integrado: Fases/Funciones/Tareas*



En función de la organización de este esquema, los dominios en que el individuo o equipo emprendedor precisa poseer y/o desarrollar competencias son tres: i) Exploración, ii) Concreción y iii) Gestión. En cada uno de los cuales es posible advertir funciones de las cuales se desprenden un saber hacer concretos:

Dominio I: Exploración

- Identificar oportunidades y/o necesidades

Dominio II: Concreción

- Planificar y organizar un proyecto, programa o empresa
- Implementar la iniciativa

Dominio III Gestión

- Gestionar y desarrollar un proyecto, programa o empresa

3.3.3.4.2. Competencias Emprendedoras

Tomando como base el proceso emprendedor, sus dominios, las tareas y actividades involucradas, el emprendedor (individual o colectivo) debe ser capaz de:

Dominio I: Exploración

a) Identificar oportunidades y/o necesidades en el entorno de relevancia (económico, social, organizacional), orientadas a generar valor para cada uno de los partícipes sociales (stakeholders) involucrados en el proceso.

   i. Analizar proactivamente el entorno, bajo la perspectiva del pensamiento sistémico, seleccionando información relevante, identificando variables intervinientes, relaciones y niveles de influencia; identificar clientes/usuarios /grupos necesitados, dimensionando sus expectativas de resultado y satisfacción; identificar oportunidades y/o necesidades.

   ii. Analizar, evaluar y diagnosticar la situación actual, identificando factores claves de éxito, los tipos y niveles de riesgos asociados a la iniciativa en gestación, diferenciando el nivel de control que tiene sobre algunas variables y condiciones en contraposición a aquellos aspectos externos que son menos manejables.

   iii. Desarrollar y proyectar una idea de negocio, proyecto, intervención, producto y/o servicio, a través de la imaginación, creatividad, innovación y confianza en sus medios, explorando diversas formas de llevar a cabo su iniciativa.

   iv. Identificar los supuestos y paradigmas desde donde se efectúa el análisis y que pueden condicionar y/o distorsionar la visión del emprendizaje en gestación.

   v. Analizar de manera global, preliminar y con una perspectiva de corto, mediano y largo plazo, la viabilidad técnica, financiera, política, operativa, política, comercial del emprendizaje.

   vi. Tomar decisiones asociadas a la continuidad o término del proceso emprendedor en función de las oportunidades y/o necesidades detectadas y los análisis y evaluaciones desarrolladas; haciéndose responsable de sus acciones y consecuencias.

Dominio II: Concreción

b) Planificar y organizar un proyecto, programa, intervención o empresa, que se haga cargo de las oportunidades y/o necesidades detectadas y analizadas en su entorno de relevancia, responsabilizándose por las acciones desarrolladas y las implicaciones de las mismas.

i. Configurar una visión de largo plazo para el emprendizaje en desarrollo, sustentada en la innovación y un adecuado nivel de autoconocimiento de las capacidades y limitaciones personales o del equipo emprendedor.

ii. Contrastar y valorar oportunidades y amenazas asociadas al esfuerzo emprendedor.

iii. Identificar, dimensionar y proyectar en el tiempo las necesidades y tipos de recursos involucrados (financieros, humanos, información, tecnológicos, etc.), así como los estándares de calidad a los cuales deberá responder el emprendizaje en todas sus dimensiones.

iv. Identificar ayudas y subsidios (empresariales, estatales, fundaciones, educativas y de formación) funcionales al emprendizaje.

v. Establecer y valorar fortalezas y debilidades del emprendizaje.

vi. Buscar, evaluar y seleccionar fuentes de recursos en base a la contribución a la eficiencia y efectividad del emprendizaje.

vii. Identificar los aspectos centrales de la iniciativa, estructurarlos y comunicarlos de manera clara, convincente y vendedora a los diferentes grupos de interés.

viii. Identificar las competencias organizacionales necesarias a ser desarrolladas para evitar la marginalidad e incrementar el potencial del emprendizaje.

ix. Definir la estrategia con que la empresa/organización/proyecto abordará su accionar.

x. Establecer alianzas (redes) estratégicas con los participes sociales-organizacionales (stakeholders) de relevancia.

xi. Evaluar la viabilidad técnica, financiera, comercial, social, política, operativa del emprendizaje.

xii. Tomar la decisión de continuar o desechar el emprendizaje.

xiii. Definir valores, principios, objetivos, programas, políticas, procedimientos, reglas, normas y sistemas que permitan un adecuado funcionamiento del emprendizaje.

xiv. Definir estructura organizacional y funcional, considerando las necesidades de flexibilidad, cambio y adaptación que pueden surgir en la implementación de la iniciativa.

xv. Conformar el equipo de trabajo en consonancia con los propósitos del emprendizaje, los valores y cultura organizativa que se espera sustenten la iniciativa.

xvi. Construir colectiva y cooperativamente una visión compartida por el equipo de trabajo para incrementar el nivel de compromiso de mismo.

c) Implementar la iniciativa de acuerdo a los propósitos y criterios organizativos establecidos, dimensionando, evaluando, asumiendo los diferentes riesgos y esfuerzo personal que ello supone. Enfrentando las dificultades, conflictos y crisis normales de un proceso emprendedor.

Esta capacidad de pasar a la acción, que caracteriza al emprendizaje, debe ser concebida como una "práctica-reflexiva" que precisa de la puesta en práctica habilidades tales como:

i. Perseverar, esforzarse y concentrarse en los logros y metas propuestas.

ii. Dirigir, liderar, inspirar, implicar, comprometer a los miembros del equipo de trabajo.

iii. Identificar, captar, gestionar, negociar y fidelizar clientes-usuarios, proveedores.

iv. Identificar y definir un conjunto de indicadores claves que permitan monitorear el desempeño, gestión y eficiencia de los esfuerzos organizacionales.

v. Controlar y corregir el desempeño organizacional.

vi. Auto diagnosticar fortalezas y debilidades personales, de equipo y organizacionales que afectan la eficiencia de la gestión, buscando opciones de mejoramiento y aprendizaje continuo, a nivel individual, grupal y organizacional.

vii. Sistematizar aspectos rutinarios y repetitivos, para destinar mayor atención a aquellos aspectos inherentes a la calidad y generadores de valor.

viii. Desarrollar capacidades de aprendizaje individual y organizacional para hacer frente a las diversas complicaciones y dificultades que surgen en el transcurso del proceso emprendedor.

Dominio III: Gestión

d) Gestionar y desarrollar el emprendizaje

i. Diagnosticar las necesidades y requerimientos individuales y organizacionales que impone el crecimiento del nivel de actividad o escala del emprendizaje.

ii. Desarrollar capacidades organizacionales para acompañar el crecimiento.

iii. Identificar nuevas necesidades emergentes a través de procesos de diálogo, reflexión y pensamiento conjunto.

iv. Diagnosticar y retroalimentar los procesos organizacionales.

v. Administrar el cambio y el crecimiento del emprendizaje, delegando tareas y responsabilidades, desarrollando las capacidades de los miembros del equipo.

vi. Explorar cíclicamente nuevas oportunidades de emprendizaje a nivel económico, social, organizacional.

Analizando la amplitud de las competencias enunciadas y los elementos que subyacen a las mismas, parece pertinente citar el planteamiento de Gutiérrez (2008), quién señala que un emprendedor necesita tiempo para formarse.

Así mismo, parece oportuno enfatizar la vinculación, que desde el punto de vista teórico, se puede establecer entre los aspectos constitutivos del perfil y los elementos que configuran las bases del aprendizaje organizacional. Es decir, para emprender es preciso adquirir las competencias o disciplinas que según Senge (1990), Senge et al (1999) potencian el aprendizaje organizacional, de manera de incorporar tales a tributos en la génesis y desarrollo de los proyectos emprendedores.

De igual forma, las competencias del emprendedor deben posibilitar lo que Marcos Lekouna (2008) denomina una “práctica-reflexiva”, es decir, una acción sustentada en un análisis, evaluación e introspección permanente de los aspectos involucrados, tanto a nivel individual, grupal y organizacional.

Por otro lado, también resulta oportuno mencionar la relevancia de disponer de un conjunto equilibrado de lo que Hall (1995) denomina habilidades, particularmente las imaginativas y sistémicas, que poseen un elevado nivel de vinculación con la actividad emprendedora.

Adicionalmente, se debe hacer mención que al efectuar un análisis en detalle del perfil elaborado, se puede identificar un conjunto de valores que orientan y de actitudes que subyacen a las competencias identificadas. Así mismo, que es posible reconocer aspectos que se vinculan a los estilos de aprendizaje que serían más característicos y/o funcionales a la actividad emprendedora.

Hasta este momento, dentro del saber hacer complejo que implican las competencias se ha puesto especial atención a las acciones (funciones, tareas y actividades) que debe ser capaz de llevar a cabo el sujeto o equipo emprendedor. No obstante, tal como se señaló en secciones precedentes, estas acciones requieren de un conjunto de valores, actitudes y habilidades para ser integradas y que puedan ser puestas en práctica de manera adecuada. Entre estos rasgos, es posible mencionar el autoconocimiento, innovación, creatividad, flexibilidad, tolerancia al riesgo, autoconfianza, responsabilidad, orientación al logro entre otras.

Para conseguir una adecuada integración de los aspectos señalados en el siguiente capítulo se desarrolla un marco conceptual que posibilite tal proceso.

3.4. Resumen del Emprendizaje

El emprendizaje es un campo de estudio interdisciplinar complejo, en el que las diversas disciplinas que lo abordan intentan contribuir de manera integrada a la mejor comprensión y entendimiento de los problemas y desafíos que enfrenta como área del conocimiento emergente.

Esta disciplina se encuentra en una etapa preteórica, razón por la cual aun no se dispone de un marco conceptual sólido que sea utilizado por las diferentes ramas del saber que han hecho del emprendizaje su objeto de estudio.

Los avances que se consigan a nivel disciplinar facilitan la labor de los responsables del diseño y formulación de políticas públicas para el fomento y desarrollo del emprendizaje. Así mismo los formadores disponen de un mayor conocimiento de la dinámica bajo la cual se pueden desarrollar perfiles emprendedores y por tanto pueden incrementar la eficiencia y eficacia de los procesos formativos.

Un rol determinante en el desarrollo del emprendizaje como campo de estudio multi disciplinar es el que deben asumir las universidades, como agentes articuladores e integradores dentro de la sociedad.

En este contexto, las instituciones de educación superior, deben hacer una contribución, desarrollando programas de trabajo consistentes. Estos programas deben traducirse en cursos de formación para emprendedores, constitución de equipos de investigación multidisciplinar, desarrollo de líneas de investigación en el área, conformación de redes de trabajo y colaboración con los agentes externos tanto del sector público y privado para llevar a cabo una labor conjunta e integrada en esta tarea.

En relación al aspecto conceptual, se puede señalar que emprender es una acción de carácter creativo. Sus conceptualizaciones iniciales se circunscriben a actividades de carácter mercantil y comercial, no obstante, a través del tiempo esta conceptualización se ha ido ampliando, enriqueciendo y no sólo se restringe a la creación de empresas, sino que también ha sido empleada de forma más genérica, como una actitud y forma de vida, en la cual la búsqueda permanente de oportunidades juega un rol fundamental. Su ámbito de acción se puede circunscribir al contexto económico, social y organizacional.

En este contexto, al analizar algunas de las definiciones de emprender, podemos constatar la existencia de dos enfoques para abordar el concepto. Uno que podríamos catalogar de empresarial, que centra su foco de atención en el ámbito de los negocios y otro de carácter amplio, que reconoce en la esencia del concepto la capacidad de ser transferido a múltiples ámbitos de acción en el quehacer humano.

Ambos enfoques presentan elementos comunes, según los cuales emprender implica desarrollar acciones de creación e innovación para responder a las oportunidades que en un momento del tiempo se han identificado en un entorno

determinado. Este proceso puede ser llevado a cabo de manera individual o colectiva, e involucra la movilización de recursos de diferente índole y por ende implica asumir algunos riesgos. Todo con el propósito de generar valor para los involucrados.

El enfoque empresarial, pone mayor énfasis en la creación o reorganización de una organización o empresa, la cual debe ser gestionada adecuadamente. Los resultados e impactos del proceso, en este caso se asocian principalmente a la generación de empleos y riqueza para el contexto económico y social en que se lleva a cabo el emprendizaje.

El enfoque amplio, asocia la actividad emprendedora a una actitud de vida que se relaciona con el despliegue de esfuerzos hacia diferentes tipos de metas, en contextos y organizaciones de naturaleza diversa. Los beneficios y utilidades de llevar a cabo el proceso, se transfieren a aspectos más bien genéricos, que guardan relación con la vida en general y el ejercicio de cualquier actividad de carácter profesional.

Centrando la atención en el denominado ***proceso emprendedor***, se puede señalar que éste comprende la secuencia de actividades que va desde la exploración del entorno y la generación de una idea, hasta la materialización y gestión de una nueva iniciativa emprendedora.

Las diferentes conceptualizaciones hacen uso del enfoque de ciclo de vida de la empresa, similar al que se utiliza para analizar el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas. Este enfoque toma una perspectiva dinámica basada en la demografía de las empresas y describe cómo evolucionan a lo largo de su vida identificando distintas etapas, desde su nacimiento, su supervivencia y consolidación hasta su madurez.

Las fases se desarrollan de manera consecutiva, pero no se pueden dividir y diferenciar de manera fácil y clara, existiendo un cierto nivel de solapamiento entre ellas.

Las características particulares de cada etapa ponen de relieve la necesidad de focalizar el análisis en los distintos factores que intervienen en cada una de ellas, de manera de lograr una mejor comprensión del mismo e identificar factores claves para su desarrollo.

Habiendo analizado diferentes aproximaciones teóricas al proceso emprendedor, se asume una perspectiva amplia e inclusiva del mismo, llegando a configurar un enfoque que se ha denominado integrado.

De acuerdo a este enfoque, el proceso emprendedor intenta configurar una visión amplia, que recoja la conceptualización empresarial, organizacional y social del fenómeno de estudio. El proceso emprendedor comprende tres fases, exploración, concreción y gestión.

i. **Fase Exploración**: es aquella en la cual se lleva a cabo una labor predominantemente intelectual y conceptual, de generación de ideas y visiones.

Desde una perspectiva operativa, su objetivo es llegar a perfilar un potencial proyecto, idea o negocio que sustentará el futuro emprendizaje.

Al establecer el vínculo entre funciones y tareas, para llegar a identificar oportunidades y/o necesidades, es preciso llevar a cabo alguna de las siguientes actividades:

- Analizar el entorno
  - Identificar variables intervinientes, relaciones y nivel de influencia
  - Identificar oportunidades y/o necesidades
  - Identificar clientes / usuarios / grupos necesitados (expectativas de resultado)
- Analizar, evaluar situación actual
  - Identificar factores claves de éxito en el ámbito de acción
  - Identificar riesgos
- Imaginar, proyectar
  - Desarrollar ideas de negocio, proyectos, productos, servicios
- Explorar formas de llevar a cabo el emprendizaje (licencias, franquicias, etc.)
- Analizar (con perspectiva de corto, mediano y largo plazo), la viabilidad técnica, financiera, operativa, comercial del emprendizaje

ii. **Fase de concreción**: este estadio implica pasar del plano de las ideas a la acción. Los objetivos de la fase son organizar el nuevo emprendizaje, asegurar su sustentabilidad económica y operativa, y conseguir un nivel de actividad y resultados que viabilice la iniciativa.

De acuerdo a los objetivos asignados a la fase, las funciones que se llevan a cabo son estructurar un proyecto, programa o empresa e implementar la iniciativa.

Desagregando cada una de las funciones, se puede identificar un conjunto de actividades y tareas que le son propias:

- Planificar
  - Elaborar Plan de Empresa / Negocio
    - Contrastar oportunidades y amenazas

        - Identificar y dimensionar necesidades de recursos (Financieros, humanos, información, tecnológicos, etc.)
        - Identificar ayudas, subsidios estatales
        - Identificar fortalezas y debilidades de la iniciativa
        - Buscar, evaluar, seleccionar fuentes de recursos
        - Definir estrategia empresarial / organizacional / social
    - Identificar y desarrollar competencias organizacionales
    - Establecer redes y alianzas estratégicas
    - Gestionar la reputación
    - Captar clientes, usuarios
    - Definir objetivos, políticas, procedimientos, reglas y normas, sistemas
- Organizar
    - Definir estructura organizacional
    - Evaluar viabilidad técnica, financiera, operativa del emprendizaje
    - Buscar, evaluar y seleccionar proveedores
    - Definir valores y cultura organizacional deseada
    - Conformar equipo de trabajo

Por su parte, en lo que respecta a la función de implementación es posible advertir las siguientes acciones:

- Implementar plan de empresa / negocio / proyecto
    - Dirigir
    - Liderar, inspirar, comprometer, implicar
    - Controlar
- Estrechar relaciones con clientes, usuarios, proveedores
- Negociar con los diferentes agentes de la red de contactos
- Sistematizar los aspectos rutinarios y repetitivos
- Desarrollar capacidades de aprendizaje organizacional

iii. **Fase de Gestión:** una vez que el emprendizaje ha entrado en etapa de operación y los resultados permiten un cierto grado de sustentabilidad y viabilidad de la iniciativa implementada, comienza a adquirir mayor relevancia aspectos vinculados a la gestión, de manera de generar condiciones que sustenten el crecimiento y desarrollo del mismo.
Esta función, implica abordar algunas de las siguientes tareas:

- Desarrollar capacidades organizacionales
- Identificar necesidades emergentes
- Retroalimentar los procesos organizacionales

- Identificar oportunidades de mejoramiento
- Administrar el cambio y el crecimiento
- Delegar
- Desarrollar y empoderar al equipo de colaboradores

Es importante hacer mención al carácter cíclico que debe caracterizar la dinámica del proceso emprendedor. Esta es una manera de ser consistente con concebir el emprendizaje como una actitud de vida, a través de la cual el individuo intenta permanentemente buscar nuevas e innovadoras formas de generar valor en los ámbitos en que ha decidido actuar.

Del mismo modo, resulta útil establecer un nexo entre las fases, funciones y actividades del proceso emprendedor con el perfil del emprendedor. De este modo, se va configurando un conjunto de competencias, atributos y características que el emprendedor (individual o grupal) debe poseer o desarrollar para llevar a cabo de manera satisfactoria dichas labores.

Analizando los aspectos conceptuales inherentes a la figura del emprendedor, al igual que en el caso del emprender y el proceso emprendedor, se constata la existencia de diversos enfoques para abordar el concepto.

De acuerdo a los planteamientos de Gartner (1989), es posible advertir dos enfoques: El enfoque de rasgos se centra en identificar rasgos y características de personalidad que describen al emprendedor y comportamientos, y el enfoque de comportamientos que traslada su centro de atención sobre los comportamientos que subyacen a las acciones y actividades que se desarrollan durante el emprendizaje.

Ambos enfoques exhiben aciertos y limitaciones, por lo que se plantea asumir un enfoque mixto, que integra tanto la perspectiva estática del enfoque de rasgos, como la visión de proceso que caracteriza el enfoque de comportamientos.

En función de los antecedentes analizados, se puede plantear que existe una relación directa entre la conceptualización que se haga del proceso emprendedor y el emprendedor.

De este modo, según el enfoque de comportamientos y bajo una óptica empresarial, el emprendedor es aquel sujeto que identifica y explota oportunidades, reúne, moviliza recursos, crea nuevos recursos y organizaciones. En tales labores, recurrentemente toma decisiones y asume los riesgos que ello implica, ejerce diferentes roles y su accionar puede ser individual o colectivo. Su finalidad es crear riqueza, la cual se puede materializar de diferentes formas.

Desde una perspectiva más amplia, el emprendedor es un sujeto que se encuentra en un proceso de cambio permanente, interactuando de manera activa y asertiva con su entorno, asimilando e integrando nuevos aprendizaje con las experiencias previas. Con todo, el desarrollo de estas acciones le reporta beneficios materiales y/o espirituales.

Siguiendo el enfoque de rasgos, el emprendedor es un sujeto que posee una manera de pensar y unas creencias caracterizados por la innovación, la flexibilidad, la creatividad. Es optimista y comprometido, está abierto a la experiencia, consciente de sus límites, con impulso para evolucionar, es un catalizador del cambio que posee una actitud activa frente al entorno. Sus móviles hacia la acción pueden ser múltiples y variados. Así mismo, es un sujeto que asume diversos roles en su accionar.

La diversidad de roles que se le asignen guarda relación con la amplitud o estrechez con que el investigador haya conceptualizado y abordado en análisis de las fases del proceso emprendedor.

Los roles más recurrentemente atribuidos son el de emprendedor, administrador, directivo, gerente, propietario de empresa, decisor, empleador, organizador, coordinador.

Es difícil llegar a discriminar cuál de los roles es más significativo, puesto que cada uno cumple una función dentro de las fases del proceso emprendedor. No obstante, se puede señalar que la figura del emprendedor, debe intentar exhibir un cierto equilibrio entre cada una de las competencias y atributos que le permiten desempeñar cada uno de los roles.

En función del enfoque integrado del proceso emprendedor, los dominios en que el individuo o equipo de emprendedor precisa poseer o desarrollar competencias específicas son i) Exploración, que supone identificar oportunidades y/o necesidades; ii) Concreción, que implica se capaz de Estructurar un proyecto, programa o empresa, implementar la iniciativa y iii) Gestión, que como su nombre indica se relaciona con gestionar y desarrollar el proyecto, empresa o intervención.

Los elementos del perfil de competencia al que se ha hecho referencia hasta ahora, se centran en el saber hacer, restando abordar y describir los componentes valóricos, actitudinales y de habilidades que potencian dicha acción. Entre ellos se pueden mencionar rasgos tales como el autoconocimiento, innovación, creatividad, flexibilidad, tolerancia al riesgo, autoconfianza, responsabilidad, orientación al logro entre otras.

Dada la amplitud de estas competencias y los componentes que subyacen a las mismas, es preciso considerar que su desarrollo y consolidación se debe proyectar en un horizonte temporal de largo plazo.

Una revisión detallada del perfil elaborado, y su relación con las actitudes, habilidades, valores y los estilos de aprendizaje que pueden ser más o menos funcionales para el emprendedor serán aspectos a desarrollar en el siguiente capítulo.

Capitulo 4: Las Competencias del Emprendedor y sus Elementos

4.1. Introducción

En los capítulos precedentes se han abordado diferentes temáticas con el propósito de ir configurando una visión integral respecto del fenómeno emprendedor, su dinámica y la vinculación que se puede establecer con la formación emprendedora.

En el capítulo anterior, se expusieron una serie de conceptos asociados a la actividad emprendedora, tales como el emprender, el proceso emprendedor, y el sujeto emprendedor. Estos elementos teóricos, están a la base y condicionan la forma bajo la cual se concibe la dinámica emprendedora y los perfiles que de ella se derivan.

De este modo, adoptando una perspectiva integradora y considerando diferentes enfoques expuestos se llega a configurar y presentar un perfil genérico de competencias del emprendedor, el cual intenta integrar la visión del enfoque de rasgos y el enfoque de comportamientos.

Las competencias suponen un desempeño eficaz, en el cual se ponen en juego conocimientos y destrezas para resolver una situación concreta a través un conjunto de comportamientos adecuados, los cuales a su vez son reflejo de determinadas actitudes y valores.

Tomando como base el perfil propuesto, se constata que un análisis detallado del mismo permite identificar un conjunto de valores que subyacen y actitudes que predisponen a un comportamiento emprendedor, que para que sea competente necesita, además integrar ciertas habilidades y conocimientos. El desarrollo de competencias supone un aprendizaje continuo del desempeño de distintas tareas, para lo que es fundamental disponer de diferentes estilos de aprendizaje.

En este contexto, el objetivo del presente capítulo es establecer un nexo entre el perfil genérico con el recorrido de valores propios del empredador, actitudes, habilidades y estilos de aprendizaje que están integrados y son funcionales a de dicho perfil.

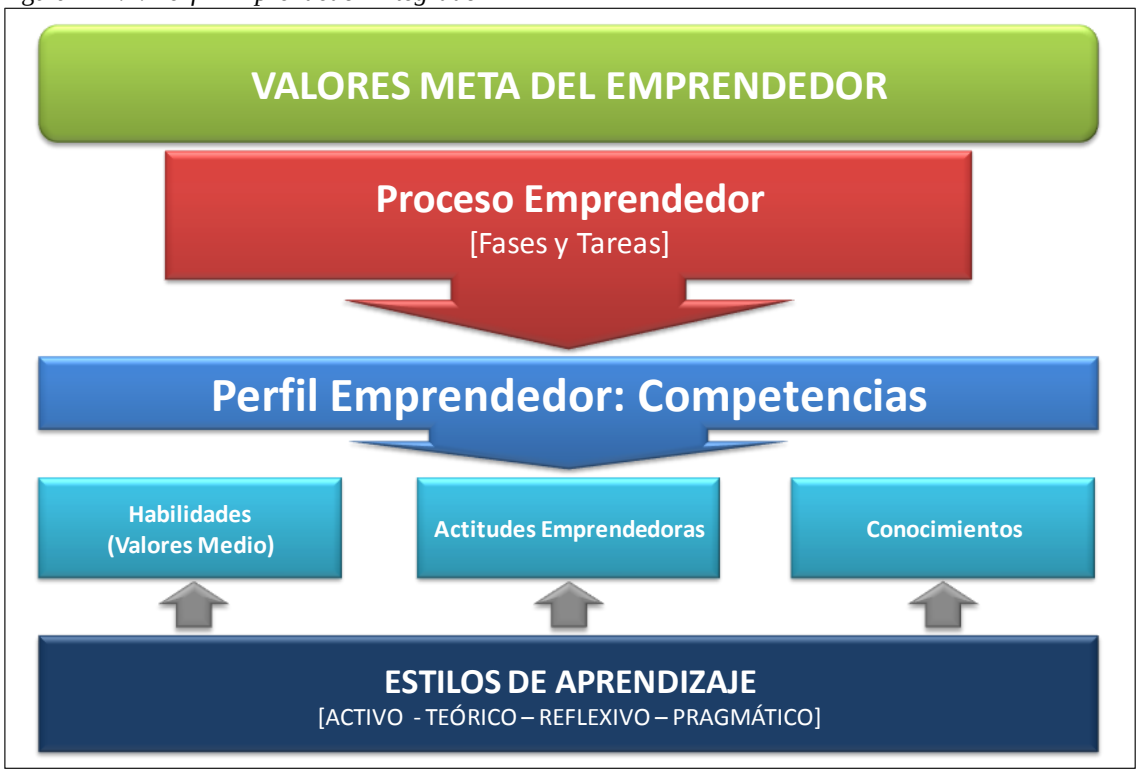
De esta manera se intenta poner de manifiesto la relevancia de considerar dentro de los procesos formativos la medición y seguimiento tanto de valores, actitudes y estilos de aprendizaje, puesto que de esta manera es posible establecer estrategias formativas que permitan aumentar la eficiencia y eficacia de la formación emprendedora.

4.2. Características del Emprendedor

Se toma como referencia la definición de competencia de Yániz & Villardón (2006), la cual hace mención a un saber hacer complejo, que requiere movilizar, integrar y adecuar conocimientos, habilidades y actitudes, en un contexto específico. Al finalizar el capítulo 3 (Sección 3.3.3.4.2.), se presentó un perfil de competencias del individuo o equipo emprendedor, el cual se generó partiendo de las fases del proceso emprendedor y las funciones y tareas identificadas para llevar a cabo una iniciativa emprendedora, tanto en el ámbito empresarial, organizacional o social.

En la Figura Nº4.1., el perfil de competencias emerge de un análisis de las funciones y tareas que debe realizar el emprendedor en las distintas fases del proceso de emprendizaje. Dichas competencias integran habilidades (vinculadas a los denominados valores medio que se expondrán en este capítulo), actitudes y conocimientos necesarios para un desempeño efectivo. Los estilos de aprendizaje favorecen el desarrollo de estos elementos y, por tanto, del perfil competencial. En este contexto, el accionar del emprendedor está orientado por un conjunto de valores meta que guían y subyacen a su comportamiento emprendedor.

Figura N°4.1: *Perfil Emprendedor Integrado*



Tomando como base las competencias del emprendedor, en las Tablas N°4.1; 4.2; 4.3 y 4.4, se presenta una correspondencia entre los distintos elementos del perfil competencial.

Los valores meta constituyen la esencia del emprendizaje, el referente. El proceso emprendedor, marcado por unas fases y tareas, requiere unas determinadas competencias para llevarse a cabo con éxito desempeñando las tareas implicadas de forma adecuada. Un desempeño eficaz supone una actuación que integre los conocimientos, las habilidades y las actitudes.

En las siguientes secciones se abordan teóricamente aspectos como los valores, actitudes y estilos de aprendizaje, de manera de posibilitar una mejor comprensión de los elementos constitutivos del perfil competencial.

Tabla N°4.1: *Integración Competencias-Valores-Actitudes Dominio I*

Dominio I: Exploración: Identificar oportunidades y/o necesidades en el entorno de relevancia (económico, social, organizacional), orientadas a generar valor para cada uno de los partícipes sociales (stakeholders) involucrados en el proceso.	**Actitudes**								**Habilidades**[15]																						
									Instr		Interpers			Imaginativas										Sistémicas							
	Logro	Autoestima	Innovación	Responsabilidad	Riesgo	Esfuerzo	Planificación	Autoconocimiento	3.Pensar / Lógica	8.Integrar / Lógica	7.Articular metas	8.Mantener calma	9.Empatizar	1.Conocer valores	2.Sintetizar hechos	3.Generar capacidades	4.Creatividad	5.Utilizar ayudas	6.Imaginar futuros	7.Desarrollar ideas	8.Distintos puntos de vista	10.Ver más allá	1.Fundamental/Completidad	3.Elaborar planes	5.Separar partes/conjunto	7.Motivar a otros	9.Descubrir oportunidades	10.Asignar responsabilidades	12.Dar sentido a datos
Analizar proactivamente el entorno, bajo la perspectiva del pensamiento sistémico, seleccionando información relevante, identificando variables intervinientes, relaciones y niveles de influencia; identificar clientes/usuarios /grupos necesitados, dimensionando sus expectativas de resultado y satisfacción; identificar oportunidades y/o necesidades.	X				X		X		X	X					X				X		X	X	X		X		X		X
Analizar, evaluar y diagnosticar la situación actual, identificando factores claves de éxito, los tipos y niveles de riesgos asociados a la iniciativa en gestación, diferenciando el nivel de control que tiene sobre algunas variables y condiciones en contraposición a aquellos aspectos externos que son menos manejables.					X		X		X	X					X						X	X	X		X		X		X
Desarrollar y proyectar una idea de negocio, proyecto, intervención, producto y/o servicio, a través de la imaginación, creatividad, innovación y confianza en sus medios, explorando diversas formas de llevar a cabo su iniciativa.	X	X	X	X		X	X		X		X		X		X	X	X	X	X	X		X		X		X				
Identificar los supuestos y paradigmas desde donde se efectúa el análisis y que pueden condicionar y/o distorsionar la visión del emprendizaje en gestación.								X						X	X						X	X								X
Analizar de manera global, preliminar y con una perspectiva de corto, mediano y largo plazo, la viabilidad técnica, financiera, política, operativa, política, comercial del emprendizaje.							X		X										X		X	X	X		X					
Tomar decisiones asociadas a la continuidad o término del proceso emprendedor en función de las oportunidades y/o necesidades detectadas y los análisis y evaluaciones desarrolladas; haciéndose responsable de sus acciones y consecuencias.	X	X	X	X	X		X		X									X	X	X	X		X	X	X			X		

[15] Las habilidades (instrumentales, interpersonales, imaginativas y sistémicas) es un aspecto abordado en la sección 4.3.3.6. En las tablas se ha puesto el número y nombre abreviado, para facilitar la comprensión de los elementos que se integran en el perfil.

Tabla N°4.2: *Integración Competencias-Valores-Actitudes Dominio IIa*

Dominio II Concreción: Planificación y Organización Planificar y organizar un proyecto, programa, intervención o empresa, que se haga cargo de las oportunidades y/o necesidades detectadas y analizadas en su entorno de relevancia, responsabilizándose por las acciones desarrollas y las implicancias de las mismas.	**Actitudes**								**Habilidades**																							
									Instr		Interpers			Imaginativas											Sistémicas							
	Logro	Autoestima	Innovación	Responsabilidad	Riesgo	Esfuerzo	Planificación	Autoconocimiento	3.Pensar / Lógica	8.Integrar / Lógica	7.Articular metas	8.Mantener calma	9.Empatizar	1.Conocer valores	2.Sintetizar hechos	3.Generar capacidades	4.Creatividad	5.Utilizar ayudas	6.Imaginar futuros	7.Desarrollar ideas	8.Distintos puntos de vista	10.Ver más allá	1.Fundamental/Completidad	3.Elaborar planes	5.Separar partes/conjunto	7.Motivar a otros	9.Descubrir oportunidades	10.Asignar responsabilidades	12.Dar sentido a datos	
Configurar una visión de largo plazo para el emprendizaje en desarrollo, sustentada en la innovación y un adecuado nivel de autoconocimiento de las capacidades y limitaciones personales o del equipo emprendedor.	X	X		X	X		X	X	X		X			X					X	X				X	X		X			
Contrastar y valorar oportunidades y amenazas asociadas al esfuerzo emprendedor.				X	X				X	X					X			X			X	X			X					
Identificar, dimensionar y proyectar en el tiempo las necesidades y tipos de recursos involucrados (financieros, humanos, información, tecnológicos, etc.), así como los estándares de calidad a los cuales deberá responder el emprendizaje en todas sus dimensiones.			X	X	X		X		X						X						X	X		X	X					
Identificar ayudas y subsidios (empresariales, estatales, fundaciones, educativas y de formación) funcionales al emprendizaje.			X				X		X											X	X			X						
Establecer y valorar fortalezas y debilidades del emprendizaje.				X	X			X	X						X	X		X		X	X			X	X		X			
Buscar, evaluar y seleccionar fuentes de recursos en base a la contribución a la eficiencia y efectividad del emprendizaje.					X		X		X											X	X	X		X						
Identificar los aspectos centrales de la iniciativa, estructurarlos y comunicarlos de manera clara, convincente y vendedora a los diferentes grupos de interés	X					X		X					X				X			X	X					X				
Identificar las competencias organizacionales necesarias a ser desarrolladas para evitar la marginalidad e incrementar el potencial del emprendizaje.	X				X		X		X						X	X		X		X				X	X					
Definir la estrategia con que la empresa/organización/proyecto abordará su accionar.	X			X	X	X	X		X	X					X		X		X	X	X	X		X						X
Establecer alianzas (redes) estratégicas con los participes sociales-organizacionales (stakeholders) de relevancia.		X	X		X	X		X					X				X	X		X	X					X				
Evaluar la viabilidad técnica, financiera, comercial, social, política, operativa del emprendizaje.					X		X														X	X			X						X
Tomar la decisión de continuar o desechar el emprendizaje.	X	X		X	X			X	X	X					X			X			X	X							X	X	X
Definir valores, principios, objetivos, programas, políticas, procedimientos, reglas, normas y sistemas que permitan un adecuado funcionamiento del emprendizaje			X				X	X	X								X			X				X						

Dominio II Concreción: Planificación y Organización Planificar y organizar un proyecto, programa, intervención o empresa, que se haga cargo de las oportunidades y/o necesidades detectadas y analizadas en su entorno de relevancia, responsabilizándose por las acciones desarrollas y las implicancias de las mismas.	**Actitudes**								**Habilidades**																					
									Instr		Interpers			Imaginativas										Sistémicas						
	Logro	Autoestima	Innovación	Responsabilidad	Riesgo	Esfuerzo	Planificación	Autoconocimiento	3.Pensar / Lógica	8.Integrar / Lógica	7.Articular metas	8.Mantener calma	9.Empatizar	1.Conocer valores	2.Sintetizar hechos	3.Generar capacidades	4.Creatividad	5.Utilizar ayudas	6.Imaginar futuros	7.Desarrollar ideas	8.Distintos puntos de vista	10.Ver más allá	1.Fundamental/Complejidad	3.Elaborar planes	5.Separar partes/conjunto	7.Motivar a otros	9.Descubrir oportunidades	10.Asignar responsabilidades	12.Dar sentido a datos
Definir estructura organizacional y funcional, considerando las necesidades de flexibilidad, cambio y adaptación que pueden surgir en la implementación de la iniciativa.			X				X		X								X		X	X	X	X	X	X	X			X	
Conformar equipo de trabajo en consonancia con los propósitos del emprendizaje, los valores y cultura organizativa que se espera sustenten la iniciativa.	X	X	X		X	X	X	X	X		X		X	X		X		X				X	X	X	X	X		X	
Construir colectiva y cooperativamente una visión compartida por el equipo de trabajo para incrementar el nivel de compromiso de mismo.	X	X	X	X		X		X			X		X	X				X						X		X			X

Tabla N°4.3: *Integración Competencias-Valores-Actitudes Dominio IIb*

Dominio II Concreción: Implementación Implementar la iniciativa de acuerdo a los propósitos y criterios organizativos establecidos, dimensionando, evaluando, asumiendo los diferentes riesgos y esfuerzo personal que ello supone. Enfrentando las dificultades, conflictos y crisis normales de un proceso emprendedor.	**Actitudes**								**Habilidades**																					
									Instr		Interpers			Imaginativas										Sistémicas						
	Logro	Autoestima	Innovación	Responsabilidad	Riesgo	Esfuerzo	Planificación	Autoconocimiemto	3.Pensar / Lógica	8.Integrar / Lógica	7.Articular metas	8.Mantener calma	9.Empatizar	1.Conocer valores	2.Sintetizar hechos	3.Generar capacidades	4.Creatividad	5.Utilizar ayudas	6.Imaginar futuros	7.Desarrollar ideas	8.Distintos puntos de vista	10.Ver más allá	1.Fundamental/Completidad	3.Elaborar planes	5.Separar partes/coniunto	7.Motivar a otros	9.Descubrir oportunidades	10.Asignar responsabilidades	12.Dar sentido a datos
Perseverar, esforzarse y concentrarse en los logros y metas propuestas.	X	X				X					X	X	X	X				X								X		X	
Dirigir, liderar, inspirar, implicar, comprometer a los miembros del equipo de trabajo.	X	X				X					X	X	X	X								X				X		X	
Identificar, captar, gestionar, negociar y fidelizar clientes-usuarios, proveedores.							X						X	X	X	X		X		X	X	X	X	X					
Identificar y definir un conjunto de indicadores claves que permitan monitorear el desempeño, gestión y eficiencia de los esfuerzos organizacionales.	X						X		X								X					X	X	X	X		X	X	X
Controlar y corregir el desempeño organizacional.	X			X					X	X					X						X	X	X		X		X		X
Auto diagnosticar fortalezas y debilidades personales, de equipo y organizacionales que afectan la eficiencia de la gestión, buscando opciones de mejoramiento y aprendizaje continuo, a nivel individual, grupal y organizacional.				X				X	X					X	X						X	X	X		X		X		X
Sistematizar aspectos rutinarios y repetitivos, para destinar mayor atención a aquellos aspectos inherentes a la calidad y generadores de valor.	X								X	X					X								X		X		X		X
Desarrollar capacidades de aprendizaje individual y organizacional para hacer frente a las diversas complicaciones y dificultades que surgen en el transcurso del proceso emprendedor.			X			X			X	X		X			X	X		X		X	X	X	X				X		X

Tabla N°4.4: *Integración Competencias-Valores-Actitudes Dominio III*

Dominio III Gestión Gestionar y desarrollar el emprendizaje	**Actitudes**								**Habilidades**																					
									Instr		Interpers			Imaginativas										Sistémicas							
	Logro	Autoestima	Innovación	Responsabilidad	Riesgo	Esfuerzo	Planificación	Autoconocimiemto	3.Pensar / Lógica	8.Integrar / Lógica	7.Articular metas	8.Mantener calma	9.Empatizar	1.Conocer valores	2.Sintetizar hechos	3.Generar capacidades	4.Creatividad	5.Utilizar ayudas	6.Imaginar futuros	7.Desarrollar ideas	8.Distintos puntos de vista	10.Ver más allá	1.Fundamental/Completidad	3.Elaborar planes	5.Separar partes/coniunto	7.Motivar a otros	9.Descubrir oportunidades	10.Asignar responsabilidades	12.Dar sentido a datos
Diagnosticar las necesidades y requerimientos individuales y organizacionales que impone el crecimiento del nivel de actividad o escala del emprendizaje.							X	X	X	X					X				X		X	X	X		X				X
Desarrollar capacidades organizacionales para acompañar el crecimiento.	X	X				X		X	X						X	X				X	X	X	X	X	X					
Identificar nuevas necesidades emergentes a través de procesos de diálogo, reflexión y pensamiento conjunto.			X						X	X			X		X				X	X	X	X	X	X	X		X		X
Diagnosticar y retroalimentar los procesos organizacionales.			X						X	X					X		X	X	X	X	X	X	X		X				
Administrar el cambio y el crecimiento del emprendizaje, delegando tareas y responsabilidades, desarrollando las capacidades de los miembros del equipo.	X	X				X	X				X	X	X		X	X	X		X	X		X		X		X		X	
Explorar cíclicamente nuevas oportunidades de emprendizaje a nivel económico, social, organizacional.					X		X		X	X					X		X		X	X	X	X		X					X

De acuerdo a las tablas precedentes, es posible constatar la integración de los elementos de competencia a los que se había hecho mención. Es decir, las diversas actitudes y habilidades que es preciso poseer y/o desarrollar para llevar a cabo de manera satisfactoria las diversas funciones y tareas que conforman el proceso emprendedor.

Desde un punto de vista metodológico, los criterios que se utilizaron para elaborar las tablas implican analizar detalladamente cada una de las actividades que conforman los dominios y proceder a identificar cuáles de las actitudes más recurrentes en un emprendedor serían funcionales para que la actividad en cuestión se lleve a cabo eficientemente.

Por otro lado, tomando como referencias las cuatro categorías de habilidades reconocidas por Hall (1995), se intenta establecer la relación entre las diferentes habilidades y su contribución a la eficiencia de las actividades y tareas del emprendedor (estás habilidades son descritas en la sección 4.3.3.6. de este capítulo).

El listado de competencias incluidas en las tablas son aquellas que surgen del análisis del proceso emprendedor integrado que se presentó en la sección 3.3.4.2. del capítulo anterior.

Es pertinente señalar que esta separación realizada en las tablas se hace en aras a una mejor comprensión y obedece orientaciones teóricas, pero en la práctica la actividad emprendedora no tiene un carácter dicotómico, sino que implica una integración y mezcla de los elementos en el desempeño.

Por otro lado, también existen un conjunto de valores que orientan el desarrollo del proceso, pero que por tener un carácter transversal no se especifican en cada una de las fases.

Para posibilitar una mejor comprensión de los elementos de competencia aludidos y la forma en que éstos se integran en el perfil del emprendedor, en las secciones siguientes se abordan desde una perspectiva teórica.

4.3. Fundamentación Teórica del Recorrido de Valores del Emprendedor

Con la finalidad de hacer más comprensible el recorrido de valores del emprendedor se describe a continuación el modelo Hall Tonna, en el que se basa.

4.3.1. Antecedentes Generales

Dentro del ámbito investigativo, los valores deben ser uno de los conceptos teóricos más polisémicos, puesto que como objeto de estudio han sido abordados desde diferentes perspectivas y con múltiples fines y orientaciones.

A modo de ejemplo si se analiza el trabajo de Frondizi (1972), Ingarden (2002) o López de Llergo (2001), se puede constatar que en el ámbito de la axiología se ha discutido extensamente en primer término la existencia de los valores, luego cómo pueden ser entendidos, los atributos que poseen, su naturaleza y la tipología de los mismos, coexistiendo múltiples visiones y posiciones respecto de la misma materia.

Esta situación, se traduce en la existencia de diversos modelos que se aproximan a la dinámica de los valores, entre estos se puede citar a Rokeach (1973, 1979), Schwartz (1990 , 1994) y Triandis (1995 , 2001).

Desde la perspectiva del desarrollo humano, la teoría de Brian Hall, es el resultado de más de treinta años de investigación en torno a los valores, en personas, grupos y organizaciones (Hall, 1995).

La principal contribución de este modelo y razón por la que se ha seleccionado para este estudio es que ofrece un marco teórico y operativo, que aporta una metodología y unos instrumentos para la identificación de valores que permite abordar integralmente la evaluación y el desarrollo de los mismos (Elexpuru & Medrano, 2002).

Desde esta perspectiva, el modelo se hace cargo de una de las principales limitaciones que evidencia el desarrollo teórico en este ámbito, esto es la medición de valores. En tal sentido, a través del instrumental aportado por el modelo, es posible ayudar a explicitar, conocer, examinar y compartir los valores que se usan en el día a día para dirigir, decidir y actuar.

Una vez explicitados los valores, los desarrollos teóricos del modelo se estructuran de forma tal que permiten configurar rutas o recorridos de valores que posibilitan alcanzar etapas de desarrollo más integradas.

El material bibliográfico que compila estos aportes está contenido principalmente en los siguientes textos: Value Clarification as a Learning Process (Hall, 1973), The

Development of Consciousness: A Confluent Theory of Values (Hall, 1976); The Genesis Effect: Personal and Organizational Transformations (Hall, 1986) y Values Shift: A Guide to Personal & Organizational Transformation (Hall, 1995), los tres primeros editados por Paulist Press y el último por Twin Lights Publishing.

Del mismo modo, existe una serie de otras publicaciones de Brian Hall, en revistas y congresos especializados, en los que se aprecia un esfuerzo por intentar socializar y difundir el modelo. Avanzando sobre aspectos referidos a nuevos hallazgos y potencialidades del mismo, especialmente vinculados al liderazgo y la organización de aprendizaje.

Dentro de este último grupo de publicaciones, algunas de ellas se han efectuado a través de Values Technology, empresa de propiedad de Brian Hall, cuyo propósito es el asesoramiento y ayuda en proceso de desarrollo organizacional a empresas e instituciones utilizando el modelo de desarrollo de valores.

En el ámbito de la difusión y teniendo en cuenta que gran parte de los textos a los que se ha hecho referencia están publicados en inglés y que las editoriales Paulist Press y Twin Lights Publishing, no están orientadas preferencialmente al mercado latino americano, esta situación se traduce en que el grado de conocimiento de dicho modelo en el contexto de América Latina no es elevado y está circunscrito a segmentos muy específicos, más bien relacionados con el mundo académico.

Una de las vías de conocimiento y acercamiento de investigadores latino americanos al modelo, ha sido la Universidad de Deusto y en particular el Instituto de Ciencias de la Educación (ICE), entidad que lleva a cabo investigaciones que utilizan dicho modelo en aplicaciones al ámbito organizacional y educativo.

En este contexto, en el ámbito organizacional se puede citar las publicaciones de AAVV (2004), Bunes & Elexpuru (2007, 2008), Elexpuru & Villa (1998), Elexpuru & Yániz (2001), Hall & Elexpuru (2001), Yániz, Elexpuru & Villardón (2008).

En el área de educación, es pertinente mencionar trabajos como el de Bunes et al (1993), en el cual se analizan los valores presentes en Ley de Ordenación General del Sistema Educativo (LOGSE). Así mismo, se puede constatar un importante número de trabajos referidos al desarrollo de valores en contextos educativos de diferentes niveles, tales como Bunes & Elexpuru (1994, 1998); Elexpuru & Bunes (1994, 1998); Elexpuru, Medrano & otros (2000); Elexpuru et al (2001, 2002); Elexpuru, Yániz & Villardón (2008); Medrano & Elexpuru (1998); Yániz (2000); Yániz & Elexpuru (2004).

Finalmente, respecto de aplicaciones del modelo en el ámbito de la Educación Superior los trabajos que este grupo de investigadores ha desarrollado son múltiples, dentro de los cuales es pertinente mencionar “Desarrollo de Valores en la Universidad” (Elexpuru & Bolivar, 2004); presentación de resultados de investigación en congresos de especialidad (Elexpuru, Yániz & Villardón, 2006 a, 2006 b, 2007) y un estudio

comparativo de valores de los estudiantes de la Universidad de Deusto, promociones 2001-2005, (Elexpuru , 2007).

4.3.2. La Relevancia del Modelo Hall - Tonna

En primer término el modelo Hall Tonna puede ser catalogado como un modelo holístico, que integra aspectos que se encuentran dispersos o son tratados de manera aislada en otras teorías y por tanto ofrece una perspectiva global para abordar la dinámica de los valores, el fenómeno del liderazgo y el desarrollo humano.

El eje se centra en el trabajo con los valores y va desde su explicitación o toma de conciencia, al establecimiento de metas y los mecanismos para la consecución de estadios de desarrollo humano más elevados.

Considerando la perspectiva de la organización de aprendizaje, el modelo pone énfasis en aspectos tales como la calidad de vida, la creatividad, la innovación, el trabajo en red, la generación de conocimiento, el aprendizaje organizacional y el rol protagónico que dentro de ese contexto se asigna a los clientes (Hall, 2001). Elementos que están estrechamente vinculados con el emprendizaje en general y con la formación emprendedora en particular.

El modelo y el instrumental metodológico que posee permite hacer explícito los valores, lo cual es el primer paso para el desarrollo, ya que normalmente las organizaciones y sus personas no son conscientes de los valores que poseen (Hall, 2001).

Considerando que en el capítulo precedente se ha analizado el fenómeno del emprendizaje y se ha llegado a establecer un perfil del individuo o equipo emprendedor, al integrar tales elementos con la perspectiva formativa, resulta pertinente tener en cuenta el planteamiento de Boyatzis (2002), quien señala que los valores subyacen al desarrollo efectivo de los diferentes elementos que configuran las competencias. Esta situación, pone de relieve el tema de la formación en valores como base para el desarrollo de competencias.

Así mismo, el modelo pone especial énfasis en el desarrollo humano y por ende el centro es la persona. Esto es de suma importancia dentro de los procesos formativos, más aun si éstos se conciben bajo una perspectiva constructivista.

Por otro lado, en el modelo, el trabajo y gestión de los valores son concebidos como una herramienta educativa que permite desarrollar nuevas perspectivas para analizar y ver las cosas.

Siempre bajo la perspectiva formadora, es pertinente reiterar un aspecto enfatizado por Elexpuru & Medrano (2002), en el sentido que el modelo ofrece una

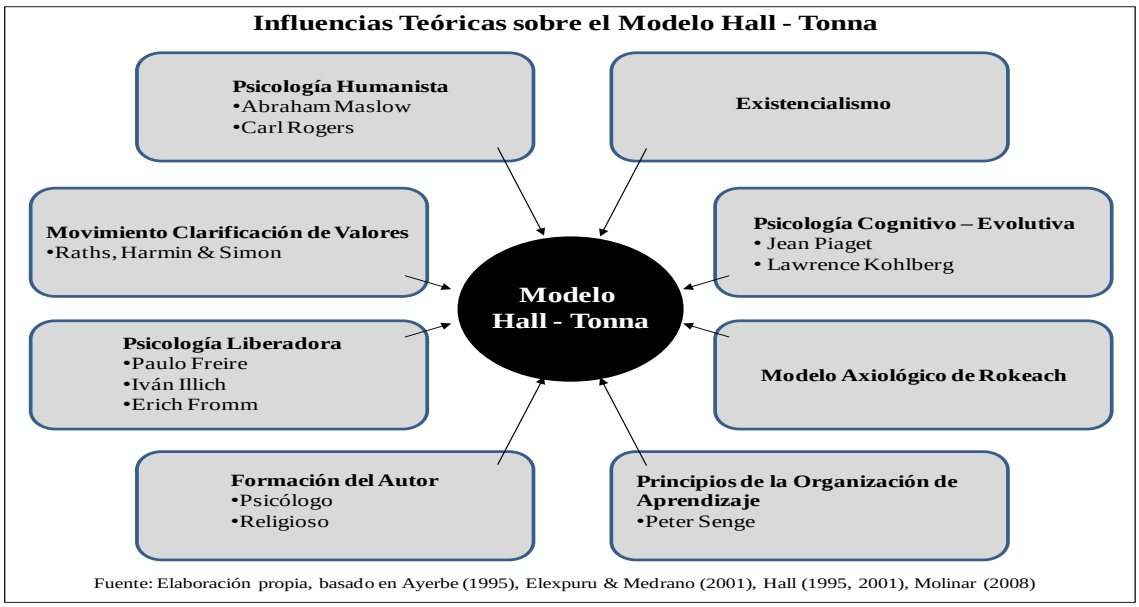
visión descriptiva y no normativa o prescriptiva frente a los proceso de desarrollo. Este es un elemento distintivo, que a priori podría decirse favorece su inclusión desde el punto de vista formativo, puesto que sale del esquema tradicional y las propuesta que de él se deriven potencialmente pueden ir mucho más allá de la "típica formación en valores". Bajo esta óptica, los valores no son vistos como aquellas declaraciones de intenciones o aspiraciones, sino que como aquellos elementos que se traducen en conductas y preocupaciones concretas, que afectan la realidad específica de estudiantes y profesores y por tanto subyacen al clima, atmósfera y cultura organizacional en que se desenvuelven.

Siendo el ámbito de la axiología un terreno tan fértil, en que existen tantas vertientes del pensamiento que han contribuido a una pródiga variedad de planteamientos, es muy difícil, que un modelo pueda surgir exento de influencias u orientaciones de algún tipo.

Al analizar diversos documentos que dan cuenta del modelo Hall Tonna, es posible constatar que en todos ellos, se reconocen múltiples influencias en la gestación y evolución del mismo. Incluso, el propio Hall (1995), hace un análisis pormenorizado de dichas influencias.

A modo ilustrativo, en la Figura N°4.2 se presentan de manera sintética algunos de los principales aportes y contribuciones que se pudo identificar en las diversas fuentes consultadas.

Figura N°4.2 *Influencias Teóricas Modelo Hall - Tonna*



Fuente: Elaboración propia, basado en Ayerbe (1995), Elexpuru & Medrano (2001), Hall (1995, 2001), Molinar (2008)

Bajo esta perspectiva las principales influencias son:

i. La formación del autor.
ii. Psicología Liberadora.
iii. Movimiento de Clarificación de Valores.
iv. Psicología Humanista.
v. Existencialismo.
vi. Psicología Cognitivo – Evolutiva.
vii. Modelo Axiológico de Rokeach.
viii. Los Principios de la Organización de Aprendizaje.

En términos generales, y reconociendo la diversidad de influencias se puede señalar que Hall ha adoptado una perspectiva que le ha permitido nutrirse de diferentes perspectivas teóricas y modelos, integrando aquellos aspectos que fueron más consistentes y funcionales con su visión del desarrollo humano y la conceptualización que llegó a establecer de un tema tan amplio como son los valores.

4.3.3. Descripción del Modelo

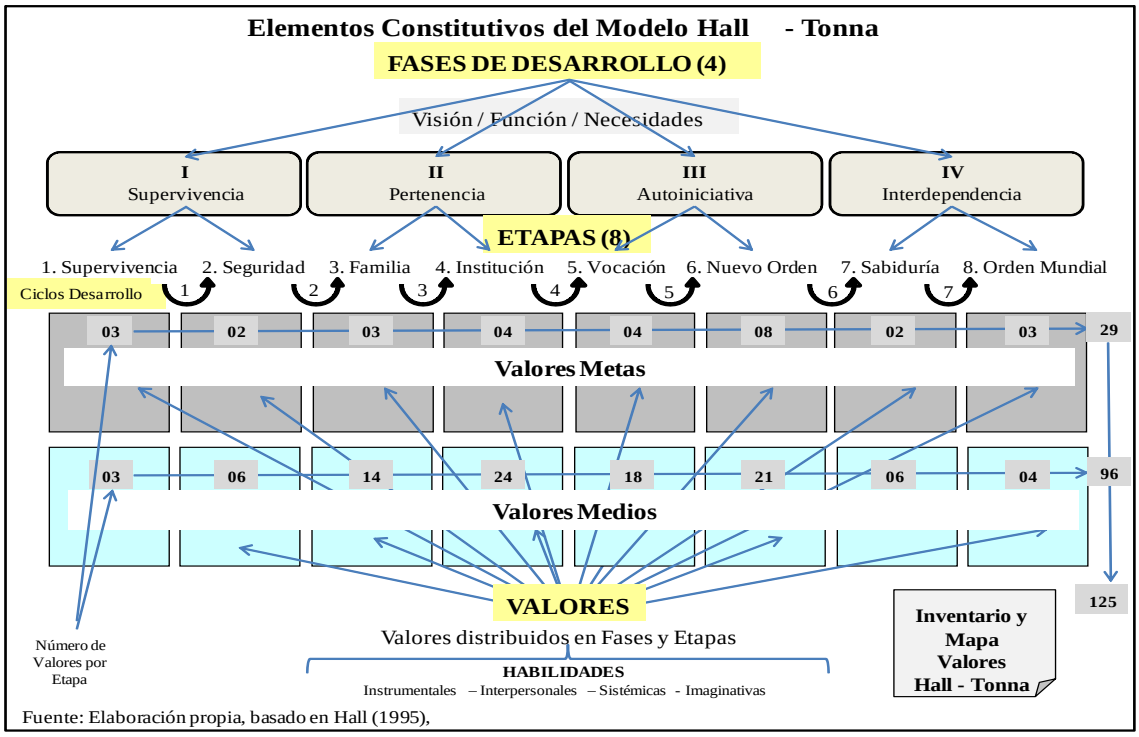
Tal como se ha señalado en secciones precedentes, el modelo Hall – Tonna ofrece una visión holística e integrada del proceso de desarrollo humano en la cual los valores juegan un rol determinante.

En el modelo se identifican una serie de elementos constitutivos que no sería procedente desarrollar en extenso en su totalidad, no obstante, para permitir una visión general del mismo a continuación se exponen los aspectos más relevantes.

Desde una perspectiva general, en el modelo se pueden ir identificando elementos centrales, que luego se irán descomponiendo y desagregando para efectos de análisis y explicación.

En la Figura N°4.3 se puede apreciar los elementos que se ha estimado permiten configurar una visión general respecto del modelo, sus componentes, la lógica con la cual opera y la metodología que propone para el desarrollo de los valores.

Figura N°4.3: *Elementos Constitutivos Modelo Hall – Tonna*



Fuente: Elaboración propia, basado en Hall (1995),

En un primer nivel de análisis se encuentran los valores, las fases de desarrollo, y las etapas de crecimiento.

Seguidamente, al adentrarse en los valores se constata que éstos pueden agruparse con diferentes criterios. En primer término en valores metas y valores medios, pero también pueden ser categorizados en valores base, central y futuro.

Con relación a las fases de desarrollo, en cada una de ellas existen visiones, funciones y necesidades específicas que caracterizan dicho estadio de desarrollo y el momento vital del sujeto que transita por él.

Una situación similar ocurre con las etapas de crecimiento, y los ciclos de desarrollo que marcan el tránsito entre una y otra etapa.

Otro de los componentes relevantes de analizar viene dado por las diferentes tipos de habilidades que es preciso desarrollar para permitir un afianzamiento en el desarrollo y consolidación de los valores.

Por otro lado, cada uno de los elementos señalados se encuentra interrelacionados en la lógica que gobierna la dinámica del modelo y en la cual entran en juego una serie de otros aspectos conceptuales que permiten dar cuenta de los proceso de desarrollo de los valores.

Finalmente también es pertinente dar una visión descriptiva del inventario y mapa de valores, los que permite llevar a cabo el proceso de medición y explicitación de los mismos.

Con el objetivo que permitir una comprensión general del modelo, a continuación se procede a describir los elementos señalados y las relaciones que se establecen entre ellos.

4.3.3.1. Los Valores y su Tipología

Bajo la perspectiva del modelo Hall Tonna, los valores son entendidos como "*ideales que dan significado a nuestras vidas, que son reflejados mediante las prioridades que elegimos y con los que actuamos consistente y repetidamente*" (Hall, 1995, pág. 21).

Tal como se ha hecho mención en párrafos anteriores, en el modelo Hall Tonna se reconoce la existencia de 125 valores, de validez universal, susceptibles de ser encontrados por tanto en individuos de cualquier lugar y cultura. Cada uno de ellos posee una definición detallada, que puede ser consultada en el Anexo N°1[16].

Los valores cobran sentido al ser analizados dentro del conjunto en el cual operan, y la prioridad que se les asigna en dicho contexto.

Dentro del modelo, hay diferentes clasificaciones o agrupaciones de valores, entre las cuales la de mayor significancia es la que distingue entre Valores Medio y Valores Meta:

- **Valores Meta**, son aquellos que configuran la estructura fundamental del proceso de desarrollo humano. Representan la visión y los objetivos de mayor permanencia y estabilidad.
- **Valores Medio**, constituyen las distintas formas y caminos para alcanzar los valores meta y reflejan las habilidades necesarias para alcanzarlos.

[16] Dentro de esta sección, en la descripción de fases y etapas del modelo, se mencionan algunos de los 125 valores del Modelo Hall-Tonna, cuando ello ocurre, se escriben en negrilla y su definición se pone entre paréntesis. Cada definición está sacada de la adaptación realizada por Elexpuru y otros (2002), la cual se encuentra detallada en Anexo N°3, pero se ha obviado la cita en cada oportunidad para hacer más ligero el texto.

Esta clasificación es uno de los aspectos que proviene de la línea de pensamiento de Rokeach.

Los 125 valores a los que se ha hecho referencia se encuentran distribuidos y agrupados en cuatro fases de desarrollo que se explican a continuación.

4.3.3.2. Fases de Desarrollo

Dentro del modelo de desarrollo propuesto por Hall-Tonna existen cuatro fases de desarrollo: Supervivencia, Pertenencia, Iniciativa e Interdependencia. En cada una de estas fases coexiste un conjunto de valores, que se asocian con una particular visión del mundo, con determinadas funciones a desarrollar y con ciertas necesidades que predominan en su interior.

En los párrafos siguientes se expondrá una descripción general de cada una de las fases, con sus aspectos más distintivos y característicos:

i. **Fase I Supervivencia**: el conjunto de 14 valores que se aloja en esta primera fase configuran una visión del mundo, en que éste es concebido como un misterio sobre el cual se tiene un bajo grado de control. De este modo, la persona se percibe funcionando en un entorno extraño y opresor, sintiendo que no cuenta con las habilidades suficientes para hacer frente a los requerimientos que el ambiente le representa. De esta forma, resulta natural que la persona que se sitúa en este nivel de desarrollo priorice por satisfacer las necesidades relacionadas con la protección y seguridad, es decir, la alimentación, abrigo, vivienda, lo que vendría a ser, las necesidades de nivel básico en la jerarquía planteada por Maslow (1983).

   Tal como su nombre lo indica, este primer nivel de desarrollo está marcado por la supervivencia, lo cual queda muy de manifiesto en dos de los **valores meta** que le son propios, como es el caso de la **autopreservación** (hacer lo necesario para protegerse del daño físico) y la **seguridad** (encontrar un lugar seguro o una relación en la que uno se sienta protegido y esté libre de ansiedad y preocupaciones).

   Bajo esta perspectiva, los **valores medios** a los que se recurre para la consecución de este nivel de supervivencia, lógicamente están muy relacionados con asegurar la satisfacción de necesidades básicas como comida y vivienda (**comida/calor/vivienda**) y con poner los medios para evitar el daño personal y la pérdida, haciendo lo necesario para protegerse de circunstancias adversas (**supervivencia**).

Así mismo, también se aprecia un grupo de valores medios que guardan estrecha relación con la estabilidad y seguridad, pero a un nivel más bien estructural. En este caso se puede mencionar valores como **economía/beneficios** (asegurar los beneficios económicos para sentirse seguro y respetado, estableciendo una base sólida para el futuro), **propiedad/control** (adquirir propiedades para garantizar la seguridad y cubrir las necesidades básicas) y **territorio/seguridad** (defender las propiedades y bienes materiales).

En esta fase, parte importante de los referentes de autoridad se buscan fuera del propio individuo y los esfuerzos del sujeto se dedicarán preferentemente a buscar este nivel de seguridad y protección, de manera que una vez solventado, le posibilite el mirar hacia estadios de desarrollo mayores.

Desde una perspectiva empírica podría pensarse que en los tiempos actuales, en las sociedades desarrolladas este nivel podría estar totalmente superado, pero en la práctica algunos sistemas sociales y organizacionales exhiben tales niveles de precariedad o inequidad, que aun es posible reconocer personas que viven o se reconocen "relegadas" por el sistema a dichos estadios de desarrollo. Particularmente en países donde aun no se elimina el drama de la pobreza, es indudable que objetivamente existen personas que viven una materialidad y subjetividad de supervivencia.

ii. **Fase II Pertenencia**: el universo de valores en esta fase se incrementa considerablemente puesto que las posibilidades de valores que se pueden seleccionar ascienden a un conjunto de 45. La conjunción de dichos valores configura una visión de mundo más estructurada que la anterior y asume que éste es un problema al que tiene que enfrentarse y resolver. En dicha dinámica se sigue atribuyendo mayor control al entorno que a la persona, no obstante, a nivel del funcionamiento del individuo surge una motivación de pertenencia y ser aprobado, aceptado por sus entornos más significativos.

Desde la perspectiva de las necesidades, se busca la aceptación, aprobación de los grupos de referencia y también comienzan a vislumbrarse ciertos niveles de logro. Tales requerimientos tienen componentes que operan tanto a nivel personal como organizacional.

Estos elementos de visión, función y necesidades se reflejan de manera precisa en los **valores meta** de la fase, ya que entre ellos se encuentran **familia/pertenecer** (dedicar tiempo de calidad a sentirse apoyado por las personas con las que tenemos los primeros y principales lazos de relación y aceptación), **competencia/confianza** (tener seguridad en las propias destrezas para realizar una contribución positiva en el trabajo) y otro valor que para Hall (1995), tiene un rol determinante en esta fase, como es la **autoestima** (sentirse y saberse valorado por aquellos a quienes uno respeta y estima), el cual tiene

además implicancias para futuros niveles de desarrollo, puesto que el tránsito de la fase II a la III en gran medida está mediado por el grado de aceptación que la persona alcanza en el grupo y el nivel de confianza que desarrolla tanto en sí mismo como en los demás.

Algunos de los **valores medios** a los que se recurre para conseguir esta pertenencia, autoestima y confianza son **ser querido** (recibir y sentir el afecto de los que nos rodean), **cuidar/criar (**recibir apoyo y apoyar física y emocionalmente a la familia y amigos), **cortesía/hospitalidad** (ser acogedor y tratar a los demás con educación y respeto), **amistad/pertenecer** (contar con un grupo de personas con el cual uno puede compartir experiencias del día a día), **afirmación social** (recibir el apoyo y el refrendo de los compañeros necesario para crecer como persona y tener éxito) y **apoyo semejante** (contar con compañeros, que le apoyen a uno tanto en los momentos de alegría como en los de dificultad).

Respecto de los **valores medios** que se pueden mencionar como relevantes para el sentimiento de logro y la dimensión más organizacional de esta fase, se puede señalar valores como **logro/éxito** (conseguir algo digno de reconocimiento – proyectos, actuaciones), **competitividad** (tener afán de superarse y de dar lo mejor de uno mismo en la profesión o en un área determinada), **economía/éxito** (gestionar eficazmente los recursos para obtener resultados económicos prósperos que beneficien a la organización y a todos sus miembros) y **pertenencia/institución** (estar orgulloso de pertenecer y trabajar como parte integrante de la institución).

De acuerdo la descripción expuesta, el tránsito de la fase II a la fase III, requiere del desarrollo de la autoestima como pilar fundamental sobre el cual se sustenta el sentimiento de pertenencia y aceptación de los otros en el ámbito organizacional.

iii. **Fase III Iniciativa**: avanzando en las fases de desarrollo del modelo, se puede constatar el incremento en el grado de complejidad que reviste el proceso de crecimiento. Este fenómeno queda de manifiesto en el mayor número de valores que compone esta fase (51) y por tanto las posibles combinaciones e interacciones se incrementan.

En esta fase se produce un cambio importante respecto de la visión que prevalece del mundo, puesto que deja de ser un problema para transformarse en un proyecto menos acabado y estructurado en que se debe participar. De este modo, el sujeto comienza a asumir un rol más activo y partícipe en dicha dinámica. Su función denota una mayor creatividad, consciencia e independencia, lo cual se sustenta en los logros de la fase precedente.

Desde el punto de vista de las necesidades, habiendo satisfecho los niveles básicos de necesidades psicológicas y sociales, es individuo que está en condiciones de comenzar a proyectarse a un nivel superior, en que prime su realización personal y por tanto, la búsqueda de sentido y visión sean aspectos prioritarios.

Paralelamente, tal como señala Elexpuru & Medrano (2002), la fuente de autoridad cambia desde el ámbito externo al interno, lo cual implica que el sujeto se hace más consciente, auténtico y responsable de sus propias capacidades y confía en sus principios y actuaciones. En síntesis, se puede decir que se apodera del sujeto un sentir de empoderamiento respecto de sí mismo, su ser, su valor, sus capacidades y potencialidades.

Dentro de los **valores metas** que subyacen a esta fase y que reflejan en mejor medida la visión, función, necesidades y este cambio sustancial respecto de las fases previas, son destacables **desarrollo personal/profesional** (experimentar y expresar la totalidad del propio ser en su dimensión espiritual, física y mental), **ser uno mismo** (ser sincero con uno mismo y con los demás, siendo consciente de las propias posibilidades y limitaciones y teniendo la capacidad de actuar independientemente o cooperativamente cuando sea necesario) y **fe/riesgo/visión** (comprometerse con los valores que se consideran fundamentales incluso arriesgando la propia imagen y posición personal).

Por su parte, es pertinente destacar dentro de los **valores medios** para alcanzar este estado de desarrollo, valores tales como la **creatividad** (desarrollar y expresar nuevas ideas y convertirlas en realidades prácticas e innovadoras), **independencia** (pensar y actuar por sí mismo sin estar sujeto a las demandas de la autoridad o a presiones externas), **limitación/aceptación** (reconocer y aceptar nuestras limitaciones y potencialidades utilizando la capacidad de autocrítica. Implica conocer la realidad objetiva de que todas las personas tienen potencialidades y limitaciones), **limitación/desarrollo** (reconocer que para desarrollar el talento hay que conocer las propias limitaciones. Implica la actitud de afrontar con sentido del humor las propias imperfecciones y aprender de los propios errores), **búsqueda/significado/esperanza** (buscar y descubrir la propia individualidad y el sentido de la propia existencia) y **autoafirmación/franqueza** (expresar con valentía los propios pensamientos, sentimientos y acciones).

En síntesis, la fase III implica alcanzar un grado de autonomía en base a un conocimiento realista de sí mismo, haciéndose cargo de sus aspiraciones y atribuyendo de manera equilibrada las responsabilidades de éxito y/o fracaso a su persona o al entorno según corresponda.

Adicionalmente, como señala Molinar (2008, pág. 86), "*en esta fase la persona va más allá de la reafirmación de sus propios derechos y busca hacer realidad los derechos de los otros, De esta forma se acentúa la conciencia del grupo social del que es parte y se acepta la responsabilidad para crear o reconstruir los ambientes en los que se vive*".

iv. **Fase IV Interdependencia**: este último estadio dentro de las fases de desarrollo está conformado por un total de 15 valores. Ahora bien, desde un punto de vista cuantitativo podría pensarse que esta fase es comparativamente más simple que la precedente dado el menor número de la valores que la conforman, pero desde un punto de vista cualitativo, éstos poseen un carácter más complejo y al ser analizados individual y colectivamente, se puede constatar que su consecución demanda un trabajo muy profundo a nivel personal y social.

Tal como su nombre lo indica, la visión del mundo de esta fase es de carácter interdependiente, señala que el mundo es un misterio por el cual nos tenemos que preocupar. La función de la persona es mejorar la calidad de vida a nivel global y las necesidades que resultan prioritarias son aquellas que dicen relación con lograr armonía con la acción comunitaria.

A nivel general, la conceptualización de esta fase de desarrollo fue muy visionaria y prospectiva a su tiempo de formulación, puesto que se anticipó considerablemente a las implicancias concretas de fenómenos como la globalización que estaban en ciernes al momento en que se gestaba este modelo. No obstante, todos los planteamientos de interdependencia, aldea global, sustentabilidad y responsabilidad social están plenamente vigentes y recogidos en la esencia de las propuestas de desarrollo del modelo.

A nivel individual esta fase implica alcanzar un estado de equilibrio interior y de armonía con su entorno. Esta condición posibilita desarrollar acciones pensando el sistema social como un todo, aspirando a mejorar la calidad de vida global.

Los principales **valores metas** que guían esta fase a nivel individual son **intimidad/soledad** (experimentar la armonía interna que resulta de la combinación de la práctica de la meditación, la aceptación del otro y la apertura mutua. Conduce a una experiencia espiritual que lleva a nuevos niveles de significado y conocimiento de la verdad) y **verdad/sabiduría** (buscar y descubrir la verdad por encima de cualquier otra actividad. Esto dará como resultado el conocimiento profundo de las realidades objetivas y subjetivas, que converge en la capacidad de comprender a las personas, los sistemas y su interrelación).

En la dimensión social u organizacional los valores metas son **ecoridad** (hacer que la institución contribuya al equilibrio ecológico global mediante tecnología

creativa y el apoyo económico), **armonía global** (conocer la relación entre las necesidades humanas y el equilibrio ecológico, y promover cambios que favorezcan la interdependencia de pueblos y naciones, la igualdad y la creatividad) y **palabra** (comunicar verdades universales con tal claridad que el que escucha se haga consciente de sus limitaciones y experimente un nuevo sentido de sí mismo).

Los valores metas a los que se hace referencia dan cuenta de la esencia de la fase y permiten dimensionar la profundidad del cambio paradigmático que demanda la transformación a nivel individual, colectivo y sistémico.

Desde el punto de vista de los **valores medios** a los que se recurre para llevar a cabo la transformación en esta fase, se puede destacar los siguientes: **justicia mundial** (impulsar la colaboración interinstitucional y gubernamental que ayude a proporcionar la forma de cubrir las necesidades básicas de los menos favorecidos en el mundo, como compromiso con el hecho de que todas las personas tienen el mismo valor, pero dones y habilidades diferentes que aportar a la sociedad), **derechos humanos** (Comprometerse con todos los recursos que uno tiene (talento, educación, formación) para asegurar los derechos básicos - comida, vivienda, empleo, salud y educación- de cada persona en el mundo), **interdependencia** (reconocer y actuar con la conciencia de que la cooperación personal e interinstitucional es preferible a la toma de decisiones individuales), **macroeconomía** (dirigir y administrar el uso de los recursos económicos dentro de y entre las instituciones para crear un orden económico mundial más estable y equitativo), **visión profética** (tener la habilidad de comunicar de forma lúcida la realidad sobre la justicia mundial y los derechos humanos, de modo que los demás amplíen su conciencia personal y adquieran una nueva perspectiva sobre sí mismos y sobre las necesidades de los demás) y **sinergia** (experimentar la energía que proporciona el que los resultados de un grupo sean superiores a la suma de las habilidades individuales de sus miembros).

Al analizar las cuatro fases descritas es posible constatar una complejidad creciente que va desde la Fase I a la IV, pasando desde una visión muy centrada en el individuo (Fase I) hacia otra (Fase IV) en la que predomina una concepción de comunidad global.

Finalmente, a modo de resumen en la Tabla N°4.5, se presenta de manera sintética cada una de las fases de desarrollo que contempla el modelo y la visión, función y necesidades predominantes en ellas.

Tabla N°4.5: *Fases de Desarrollo en el Modelo Hall-Tonna*

	FASE I SUPERVIVENCIA	FASE II PERTENENCIA	FASE III INICIATIVA	FASE IV INTERDEPENDENCIA
Visión del Mundo	Es un misterio sobre el que no tengo control	Es un problema al que tengo que enfrentarme	Es un proyecto en el cual debo participar	Es un misterio por el cual nos tenemos que preocupar
Función del individuo en el mundo	La persona se encuentra en medio de un mundo extraño y opresor	La persona busca pertenecer a un ambiente significativo y ser aprobado por otros y por su éxito	La persona actúa creativamente, con consciencia e independencia	La persona actúa con otros para mejorar la calidad de vida a nivel global
Necesidades Humanas que se buscan satisfacer	Necesidades psicológicas: alimentación, abrigo, vivienda	Necesidades Sociales: Aceptación, aprobación, logro	Realización personal: sentido, creatividad, visión	Comunidad mundial: armonía por la acción comunitaria

Fuente: Basado en Hall, Values Shift: A Guide to Personal & Organizational Transformation, 1995, pág. 46

4.3.3.3. Etapas de Desarrollo

Tal como se señaló en la sección 4.3.3 y se presentó en la Figura N°4.3, dentro de los elementos constitutivos del modelo, cada una de las fases de desarrollo se subdividen en dos etapas, llegando por tanto a existir un total de 8 etapas de desarrollo dentro del modelo, las cuales se explicitan en la Tabla N°4.6.

Tabla N°4.6: *Fases y Etapas de Desarrollo en el Modelo Hall-Tonna*

FASE I Supervivencia		**FASE II Pertenencia**		**FASE III Iniciativa**		**FASE IV Interdependencia**	
Etapa 1 Supervivencia	Etapa 2 Seguridad	Etapa 3 Familia	Etapa 4 Institución	Etapa 5 Vocación	Etapa 6 Nuevo Orden	Etapa 7 Sabiduría	Etapa 8 Orden Mundial
Individual	Institucional	Individual	Institucional	Individual	Institucional	Individual	Institucional

De este modo, cada fase está compuesta por dos etapas, una par y otra impar. Dentro de esta dinámica, los valores situados en las etapas impares están vinculados con aspectos relativos a la vida personal y son claves para el crecimiento psicológico y espiritual, mientras que los valores situados en las etapas pares, están más asociados a experiencias relacionadas con el mundo del entorno, el trabajo, la escuela, el gobierno (Hall, 1995).

Una adecuada síntesis de estos aspectos distintivos de las etapas se encuentra en Elexpuru & Medrano (2002), y al respecto específicamente señalan:

> "*las etapas impares reflejan valores individuales y las etapas pares valores institucionales. Al recorrer una fase, primero se consideran los valores que se centran en torno a la actividad y las actitudes personales. Después pasamos a observar las que se dirigen hacia afuera, hacia las instituciones. Los valores*

> *individuales (etapas impares) tienden a centrarse en lo personal y se pueden expresar dentro de la esfera privada. Los valores institucionales (etapas pares) se definen desde el punto de vista de la institución, por lo tanto se ponen de manifiesto en una esfera más pública. Al avanzar hacia una nueva fase se tienden a adquirir primero las destrezas necesarias para actualizar los valores personales, y después para los institucionales*" (Elexpuru & Medrano, 2002, pág. 56).

Al abordar las etapas dentro del modelo Hall-Tonna, al igual que la mayoría de los elementos constitutivos del modelo, llevar a cabo un análisis y explicación aislada, disociada del resto de los componentes resulta complejo e improcedente. Éstas deben necesariamente ser analizadas y descritas en el contexto del resto de los elementos constitutivos y la dinámica de relaciones que se establece entre ellos.

A continuación se presenta una breve descripción de cada una de las etapas y su vinculación con las fases de desarrollo previamente descritas:

i. **Etapa 1- Supervivencia**: este es el estadio más básico de desarrollo. La etapa está inserta en la fase homónima, y por ser el componente impar representa los valores y la dimensión de carácter personal en esta lucha por la sobrevivencia en un entorno hostil y represivo. El **valor meta** más representativo es **autopreservación** (hacer lo necesario para protegerse del daño físico). La tarea de supervivencia consume gran parte del tiempo y los recursos de toda índole del individuo. La prioridad en esta etapa es la satisfacción de necesidades básicas. El **valor medio** más destacable es **supervivencia** (poner los medios para evitar el daño personal y la pérdida haciendo lo necesario para protegerse en circunstancias adversas).

ii. **Etapa 2 – Seguridad**: esta etapa representa el componente institucional, social u organizacional dentro de la fase I de Supervivencia, de manera que una vez que los valores a nivel personal han alcanzado un nivel mínimo, el individuo se siente en condiciones de pasar a la dimensión social de esta fase, en busca de la **seguridad** (encontrar un lugar seguro o una relación en la que uno se sienta protegido y esté libre de ansiedad y preocupaciones), que es el **valor meta** más destacable. Por su parte **economía/beneficios** (asegurar los beneficios económicos para sentirse seguro y respetado, estableciendo una base sólida para el futuro) es el **valor medio** más representativo de la etapa, como un instrumento para alcanzar la anhelada seguridad.

iii. **Etapa 3 – Familia**: esta etapa marca el ingreso en la fase II denominada pertenencia y esta etapa impar, representa el componente personal de dicha fase, por tanto apunta a la dimensión más intima y privada del sujeto. En este contexto, los valores metas que guían esta etapa son **familia/pertenecer** (dedicar tiempo de calidad a sentirse apoyado por las personas con las que tenemos los

primeros y principales lazos de relación y aceptación) y **autoestima** (sentirse y saberse valorado por aquellos a quienes uno respeta y estima).

Algunos de los valores que median en este proceso de búsqueda de la pertenencia y aceptación por parte de los otros son **ser querido** (recibir y sentir el afecto de los que nos rodean), **amistad/pertenecer** (contar con un grupo de personas con el cual uno puede compartir experiencias del día a día), **afirmación social** (recibir el apoyo y el refrendo de los compañeros necesario para crecer como persona y tener éxito) y **apoyo semejantes** (contar con compañeros, que le apoyen a uno tanto en los momentos de alegría como en los de dificultad).

En esencia, los móviles de esta etapa están marcados por la búsqueda de relaciones cercanas que permitan sentirse apoyado, valorado y aceptado, lo que en suma posibilita potenciar la autoestima de la persona. Esta es una etapa que resulta clave para el desarrollo futuro del individuo, puesto que las carencias o fortalezas que aquí se establezcan necesariamente repercutirán en fases y etapas sucesivas.

iv. **Etapa 4 – Institución**: asumiendo que en la etapa previa se han conseguido la aceptación, valoración y reconocimiento del grupo primario de referencia y por tanto eso ha potenciado la autoestima de la persona. En esta etapa el sujeto mira hacia la dimensión institucional de dichas necesidades y como el nombre de la etapa lo indica, busca por tanto, la pertenencia a las instituciones y/o organizaciones.

En esta inclusión a la vida organizacional no sólo se busca satisfacer la necesidad de pertenencia, sino que también comenzar a reforzar la confianza en que se poseen las habilidades necesarias para desarrollar satisfactoriamente el trabajo y seguir las normas organizacionales.

Algunos de los **valores metas** que guían este proceso son **creencia/filosofía** (adherirse a un sistema de creencias, conjunto de principios o filosofía establecida que guíen tu vida y tus acciones), **competencia/confianza** (tener seguridad en las propias destrezas para realizar una contribución positiva en el trabajo).

Dentro de los **valores medios** a los que se recurre como instrumentos para el logro es posible mencionar **logro/éxito** (conseguir algo digno de reconocimiento -proyectos, actuaciones-), **deber/obligación** (seguir las costumbres y normas establecidas con respecto a los compañeros y con un sentido de responsabilidad hacia los códigos institucionales), **economía/éxito** (gestionar eficazmente los recursos para obtener resultados económicos prósperos que beneficien a la organización y a todos sus miembros), **lealtad/fidelidad** (respetar las promesas

y cumplir con las obligaciones hacia la autoridad y personas cercanas), **pertenencia/institución** (estar orgulloso de pertenecer y trabajar como parte integrante de la institución), **productividad** (llevar a cabo tareas, actividades y proyectos que cumplan con las metas y expectativas establecidas externamente) y **unidad/uniformidad** (potenciar la armonía y el acuerdo en una institución para lograr eficacia, orden, lealtad y conformidad con las normas establecidas).

v. **Etapa 5 – Vocación**: esta etapa marca el inicio de la fase III de Autoiniciativa y tal como se ha señalado previamente se relaciona con los valores que se circunscriben al ámbito personal en dicho proceso de crecimiento.

En este contexto, es preciso recordar que la persona ha seguido satisfactoriamente la secuencia "supervivencia → seguridad → familia → institución" y por tanto ha alcanzado un nivel de desarrollo en que su visión del mundo comienza a cambiar a partir de esta etapa. Tal como el nombre de ésta lo señala, el individuo inicia la búsqueda de su vocación para participar y contribuir con sus capacidades al proyecto que representa el mundo que le rodea.

En este proceso de dar respuesta a la vocación, adquieren relevancia **valores metas** tales como **igualdad/liberación** (experimentar que uno tiene el mismo valor y derechos que los demás. Es la conciencia crítica del valor del ser humano), **desarrollo personal/profesional** (experimentar y expresar la totalidad del propio ser en su dimensión espiritual, física y mental) y **servicio/vocación** (utilizar las propias cualidades y destrezas para realizar una contribución significativa a la sociedad, a través del trabajo).

Desde el punto de vista de los **valores medios**, se puede destacar como relevantes **decisión/iniciativa** (poner en marcha proyectos y actividades sin necesidad de presiones externas), **independencia** (pensar y actuar por sí mismo sin estar sujeto a las demandas de la autoridad o a presiones externas) y **búsqueda/significado/esperanza** (buscar y descubrir la propia individualidad y el sentido de la propia existencia).

En la medida que el individuo es capaz de realizar estos valores podrá reafirmar su iniciativa, su creatividad, confiará en sus capacidades y valorará sus contribuciones a la sociedad (Molinar, 2008).

vi. **Etapa 6 – Nuevo Orden**: esta etapa es el componente institucional u organizacional de la etapa precedente, por tanto implica un intento por alcanzar valores similares pero en un contexto que trasciende la dimensión personal.

Dentro de los **valores metas** que existen en esta etapa, quizá el que mejor refleja el espíritu de la misma es **construcción/orden nuevo,** puesto que su definición implica desarrollar nuevas instituciones o mejorar las existentes, de manera que

favorezca la calidad de vida de sus miembros y beneficien a la sociedad en general.

Por otro lado, dentro de los **valores medios** que más relación guardan con estos propósitos se puede señalar **comunidad/apoyo** (crear grupos de apoyo entre iguales con el objetivo de mejorar la calidad del trabajo y la interacción humana basada en valores comunes), **complementariedad** (tener capacidad para trabajar en equipo de manera que el conjunto de las habilidades se complementen, apoyen y enriquezcan mutuamente), **creatividad** (desarrollar y expresar nuevas ideas y convertirlas en realidades prácticas e innovadoras), **justicia/orden social** (emprender actuaciones concretas para abordar, confrontar y corregir condiciones de desigualdad y opresión humana, con el fin de hacer presente y real el hecho de que todo ser humano tiene el mismo valor) e **innovación/progreso** (ser pionero y ejercer un liderazgo a través de ideas novedosas y creativas).

Alcanzar este estadio de desarrollo implica que se logrará transferir a las instituciones u organismos un espíritu de cooperación, complementariedad, mayor equidad. En síntesis, la gestión de las entidades reflejará un mayor nivel de eficiencia y se generará valor para todos los partícipes sociales de manera global.

vii. **Etapa 7 – Sabiduría**: con esta etapa se da inicio a la última fase de desarrollo del modelo. Corresponde a la etapa que está conformada por valores orientados a aspectos personales y en este caso particular, habiendo realizado el nivel de vocación personal y logrando un nuevo orden en el plano organizacional, las aspiraciones se mueven hacia la búsqueda de un grado de armonía interna que posibilite dar nuevos significados a las cosas, personas, los sistemas y las relaciones que existen entre ellos.

La búsqueda de sabiduría y trascendencia a la que se ha hecho mención, se materializa a través de valores metas tales como **intimidad/soledad,** que significa experimentar la armonía interna que resulta de la combinación de la práctica de la meditación, la aceptación del otro y la apertura mutua. Conduce a una experiencia espiritual que lleva a nuevos niveles de significado y conocimiento de la verdad y el valor **verdad/sabiduría**, que implica buscar y descubrir la verdad por encima de cualquier otra actividad. Esto dará como resultado el conocimiento profundo de las realidades objetivas y subjetivas, que converge en la capacidad de comprender a las personas, los sistemas y su interrelación.

Por otro lado, algunos de los **valores medios** que caracterizan esta etapa son **comunidad personalista** (comprometerse con un grupo para potenciar tanto la creatividad propia, como la cooperación entre sus miembros), **síntesis creadora**

(tomar ideas complejas de diferentes fuentes y convertirlas en realidades concretas y prácticas que mejoren la sociedad), **visión profética** (tener la habilidad de comunicar de forma lúcida la realidad sobre la justicia mundial y los derechos humanos, de modo que los demás amplíen su conciencia personal y adquieran una nueva perspectiva sobre sí mismos y sobre las necesidades de los demás) y **trascendencia/soledad** (ejercitar la disciplina y el distanciamiento espiritual para poder experimentar una perspectiva global sobre la vida y sobre la propia misión).

viii. **Etapa 8 – Orden Mundial**: la última etapa de desarrollo representa un vuelco sustantivo de la persona hacia el entorno, casi llegando a representar una aspiración de constituir una simbiosis con el mismo y contribuir a su equilibrio y armonía.

Por tratarse de una etapa par, existe un predominio de los aspectos organizacionales. Los valores metas que mejor reflejan esta etapa son **ecoridad** y **armonía global**. El primero implica comprometerse y desarrollar acciones para hacer que la institución contribuya al equilibrio ecológico global mediante tecnología creativa y el apoyo económico, mientras que el segundo supone conocer la relación entre las necesidades humanas y el equilibrio ecológico, y promover cambios que favorezcan la interdependencia de pueblos y naciones, la igualdad y la creatividad.

El logro de este nuevo orden mundial implica poner en práctica valores medios como **tecnología** (desarrollar medios tecnológicos útiles y prácticos que mejoren la calidad de vida), **justicia mundial** (impulsar la colaboración interinstitucional y gubernamental que ayude a proporcionar la forma de cubrir las necesidades básicas de los menos favorecidos en el mundo, como compromiso con el hecho de que todas las personas tienen el mismo valor, pero dones y habilidades diferentes que aportar a la sociedad), **derechos humanos** (comprometerse con todos los recursos que uno tiene para asegurar los derechos básicos de cada persona en el mundo) y **macroeconomía** (dirigir y administrar el uso de los recursos económicos dentro de y entre las instituciones para crear un orden económico mundial más estable y equitativo).

Para dar una visión global de las fases y etapas del modelo, así como de la manera en que se distribuyen los valores metas y medios en las mismas, en la Figura N°4.4 se presenta un mapa de valores Hall-Tonna simplificado. En dicha figura se puede apreciar la secuencia de fases, etapas y los valores meta y valores medios que se asocian a cada una ellas.

Figura N°4.4: *Mapa de Valores Hall-Tonna Simplificado*

Fase I		Fase II		Fase III		Fase IV	
SUPERVIVENCIA		PERTENENCIA		AUTOINICIATIVA		INTERDEPENDENCIA	
1. SUPERVIVENCIA	2. SEGURIDAD	3. FAMILIA	4. INSTITUCIÓN	5. VOCACIÓN	6. NUEVO ORDEN	7. SABIDURÍA	8. ORDEN MUNDIAL
Metas	Metas	Metas	Metas	Metas	Metas	Metas	Metas
Interés en uno mismo	Deleite físico	Familia/Pertenecer	Creencias/Filosofía	Igualdad/Liberación	Arte/Belleza	Intimidad/Soledad	Ecoridad
Autopreservación	Seguridad	Fantasía/Imaginación	Competencia/Confianza	Integración/Totalidad	Ser uno mismo	Verdad/Sabiduría	Armonía Global
Asombro/Destino		Autoestima	Diversión/Recreo	Desarrollo personal/Profesional	Construcción/Orden nuevo		Palabra
			Trabajo/Labor	Servicio/Vocación	Contemplación		
					Fe/Riesgo/Visión		
					Dignidad humana		
					Conocimiento/Intuición		
					Presencia		
Medios	Medios	Medios	Medios	Medios	Medios	Medios	Medios
Comida/Calor/Vivienda	Afecto físico	Ser querido	Logro/Éxito	Adaptabilidad/Flexibilidad	Ética/Responsabilidad	Comunidad personalista	Tecnología
Funcionamiento físico	Economía/Beneficios	Cuidar/Criar	Administración/Control	Autoridad/Honestidad	Colaboración	Interdependencia	Justicia mundial
Supervivencia	Propiedad/Control	Control/Orden/Disciplina	Comunicación/Información	Congruencia	Comunidad/Apoyo	Síntesis creadora	Derechos humanos
	Placer sensorial	Cortesía/Hospitalidad	Competitividad	Decisión/Iniciativa	Complementariedad	Visión profética	Macroeconomía
	Territorio/Seguridad	Destreza/Coordinación	Diseño/Forma/Orden	Empatía	Corporación/Gestión	Sinergia	
	Asombro/Curiosidad	Perseverancia/Paciencia	Deber/Obligación	Equidad/Derechos	Creatividad	Trascendencia/Soledad	
		Equilibrio	Economía/Éxito	Expresividad/Libertad	Distanciamiento/Soledad		
		Amistad/Pertenecer	Educación/Certificación	Generosidad/Compasión	Discernimiento		
		Obediencia	Eficacia/Planificación	Salud/Bienestar	Educación/Conocimiento		
		Prestigio/Imagen	Jerarquía/Orden	Independencia	Crecimiento/Expansión		
		Derechos/Respeto	Honra	Ley/Guía	Intimidad		
		Afirmación social	Ley/Regla	Limitación/Aceptación	Justicia/Orden social		
		Apoyo semejantes	Lealtad/Fidelidad	Obediencia mutua	Ocio		
		Tradición	Gestión	Calidad/Evaluación	Limitación/Desarrollo		
			Pertenencia/Institución	Relajación	Misión/Objetivos		
			Prestigio/Poder	Búsqueda/Significado/Esperanza	Responsabilidad compartida		
			Patriotismo/Estima	Autoafirmación/Franqueza	Innovación/Progreso		
			Productividad	Compartir/Escuchar/Confiar	Investigación		
			Racionalidad		Rito/Comunicación		
			Responsabilidad		Simplicidad/Juego		
			Regla/Responsabilidad		Unidad/Diversidad		
			Tecnología/Ciencia				
			Unidad/Uniformidad				
			Artesanía/Arte/Oficio				

Fuente: Basado en Hall (1995)

Si se intenta dar una visión resumida y global de las etapas de desarrollo y la dinámica que se establece entre ellas, es preciso señalar que a través de su recorrido se va transitando iterativamente desde una dimensión del crecimiento personal al organizacional o social.

Al analizar los grupos de valores que se conjugan en cada etapa, es posible constatar el planteamiento de Hall (1995), en relación a que a medida que se avanza en etapas de desarrollo, los valores evolucionan y se tornan más complejos y adquieren atributos que los hacen crecer cualitativamente.

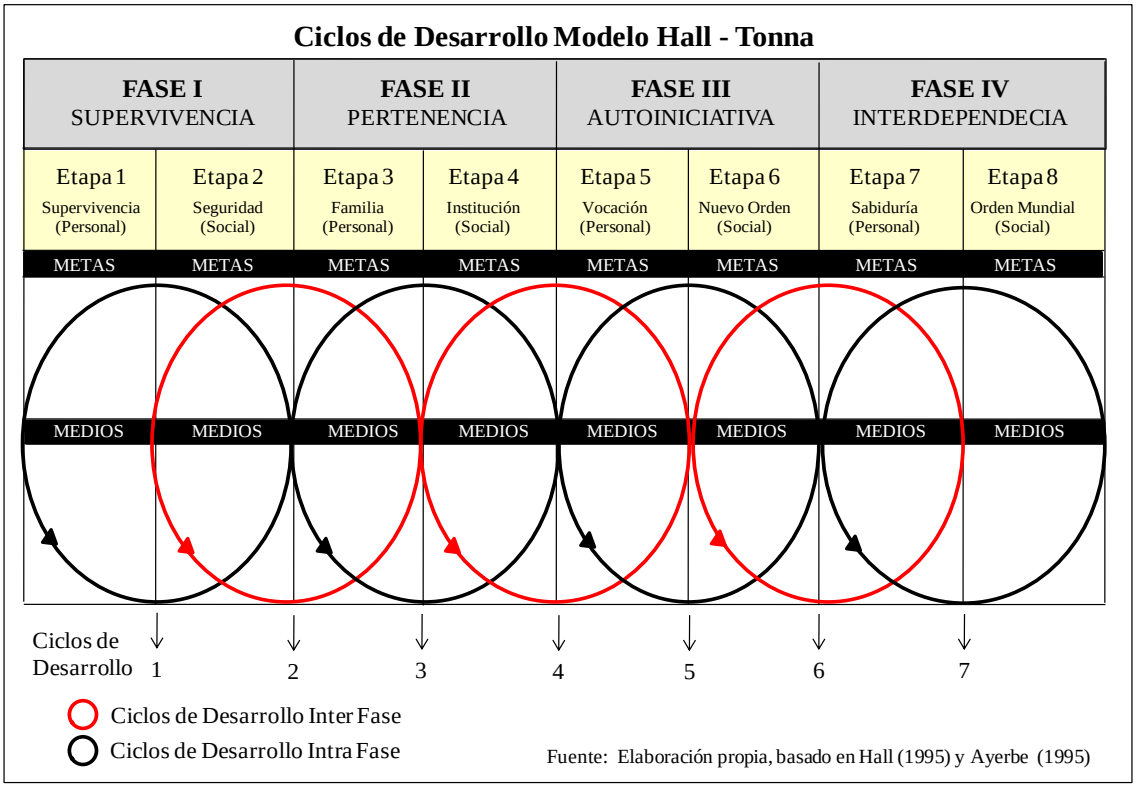
En relación a la forma en que se va produciendo el proceso de avance y desarrollo a través de estas etapas, es pertinente señalar que existe una lógica escalonada a la que obedece el proceso de desarrollo de los valores. Es decir, para la adecuada realización de un valor que se encuentra en etapas superiores, es preciso haber conseguido un nivel de internalización de valores y habilidades en etapas previas (Bunes & Elexpuru, 1998).

Del mismo modo, en esta dinámica de etapas y desarrollo, es fundamental que en cada etapa se cuente con un mínimo de valores y no existan vacíos en ninguna de ellas. Por otro lado, las interacciones de valores metas y medios no se pueden establecer si éstos están situados a más de una etapa de desfase, de manera que el proceso de crecimiento se produzca de manera armónica. (Elexpuru & Medrano, 2002).

4.3.3.4. Ciclos de Desarrollo

Dentro de la dinámica a través de la cual se produce el proceso de desarrollo, existen ciertos hitos que marcan el tránsito entre una y otra etapa de desarrollo y en que además entran en contacto los valores de dichas etapas. A dichos momentos de transición o etapas contiguas se les denomina ciclos de desarrollo.

Figura N°4.5: *Ciclo de Desarrollo Modelo Hall – Tonna*



Apreciando la Figura N°4.5 y partiendo de la base que existen ocho etapas por las cuales se debe transitar, se desprende por tanto que existen siete ciclos de desarrollo o puntos de contacto entre etapas.

Del mismo modo, es posible constatar que se puede diferenciar entre dos tipos de ciclos de desarrollo: intra fase e inter fase.

i. **Ciclo de Desarrollo Intra Fase**: son aquellos cambios de etapas que se producen dentro de una misma fase de desarrollo, transitando de una etapa en que priman valores de carácter personal o individual hacia una etapa en que el énfasis está puesto en la dimensión social u organizacional.

   En esta categoría se incluyen cuatro los ciclos: Etapa 1 → Etapa 2; Etapa 3 → Etapa 4, Etapa 5 → Etapa 6, Etapa 7 → Etapa 8.

ii. **Ciclo de Desarrollo Inter Fase**: estos ciclos están referidos al tránsito entre etapas que no pertenecen a la misma fase y son considerados por tanto una transición de fase.

Los ciclos que se consideran en esta categoría son tres: Etapa 2 → Etapa 3; Etapa 4 → Etapa 5 y Etapa 6 → Etapa 7

Desde un punto de vista comparativo los ciclos de desarrollo de transición o inter fase revestirían un mayor grado de complejidad que los ciclos intra fase, puesto que implican confrontar visiones, funciones y necesidades diferentes.

Para Bunes & Elexpuru (1998), los ciclos de transición proporcionan visiones del mundo mucho más provisionales, menos sólidas y coherentes e incluso confusas, particularmente en la transición de la fase II a la fase III.

Teniendo en cuenta estos argumentos respecto de la "fragilidad" que puede evidenciar el nivel desarrollo de una persona, esto debe llamar a reflexión a los ámbitos de acción más próximos en que se desenvuelve, ya sea familiar, educacional, organizativo, de manera que pongan atención en los ambientes y soportes que ponen a disposición de las personas, para apoyar los procesos de crecimiento y desarrollo o en su defecto identificar las prácticas organizativas o estilos de gestión que pueden inhibir aspecto en el desarrollo efectivo de las personas.

Esta situación adquiere especial relevancia desde el punto de vista educativo, puesto que tanto el ambiente de formación, los estilos utilizados por los profesores, las estrategias pedagógicas seleccionadas, pueden ser factores que contribuyan o inhiban los procesos de desarrollo integral del estudiante, más allá de la adquisición de conocimientos y destrezas.

4.3.3.5. Agrupaciones de Valores: Perfil de Valores, Valores Base, Centrales y Futuros

Siempre dentro de la dinámica de los ciclos de desarrollo y dependiendo de la forma en que se concentren los valores dentro de ellos, es posible establecer ciertas categorías o agrupaciones de valores.

i. **Perfil de Valores**: es el conjunto de valores que son relevantes en un sujeto, grupo e institución. Normalmente éstos son alrededor de 25 a 30 valores que se distribuyen entre las fases y etapas del modelo de desarrollo.

ii. **Valores Base**: son un conjunto de valores que se encuentran ubicados en etapas anteriores al ciclo de desarrollo predominante o valores centrales.

Representan los aspectos más vulnerables de la persona, grupo u organización que se esté analizando. Por lo tanto, tienen que estar adecuadamente atendidos para no poner en peligro el nivel de desarrollo alcanzado, puesto que si están carentes consumirán todos los esfuerzos y energías para ser satisfechos, dado que se asocian a necesidades de carácter básico (Elexpuru & Medrano, 2002).

En la medida que este grupo de valores están plenamente integrados, operan de manera inconsciente a través de destrezas que están implícitas en los comportamientos de la persona. Cuando ello ocurre, son los cimientos para el desarrollo, en caso contrario se transforman en un lastre para el proceso (Elexpuru, 2006).

Este conjunto de valores se asocia a la actividad pasada y vuelve a ser una preocupación en momentos de estrés y crisis (Hall, 1995).

iii. **Valores Centrales**: es el conjunto de valores que mayoritariamente se encuentra en un ciclo de desarrollo determinado y configura la denominada área central. Estos valores subyacen a las actividades presentes y son las que demandan mayores energías y esfuerzos del individuo, grupo u organización (Elexpuru & Medrano, 2002).

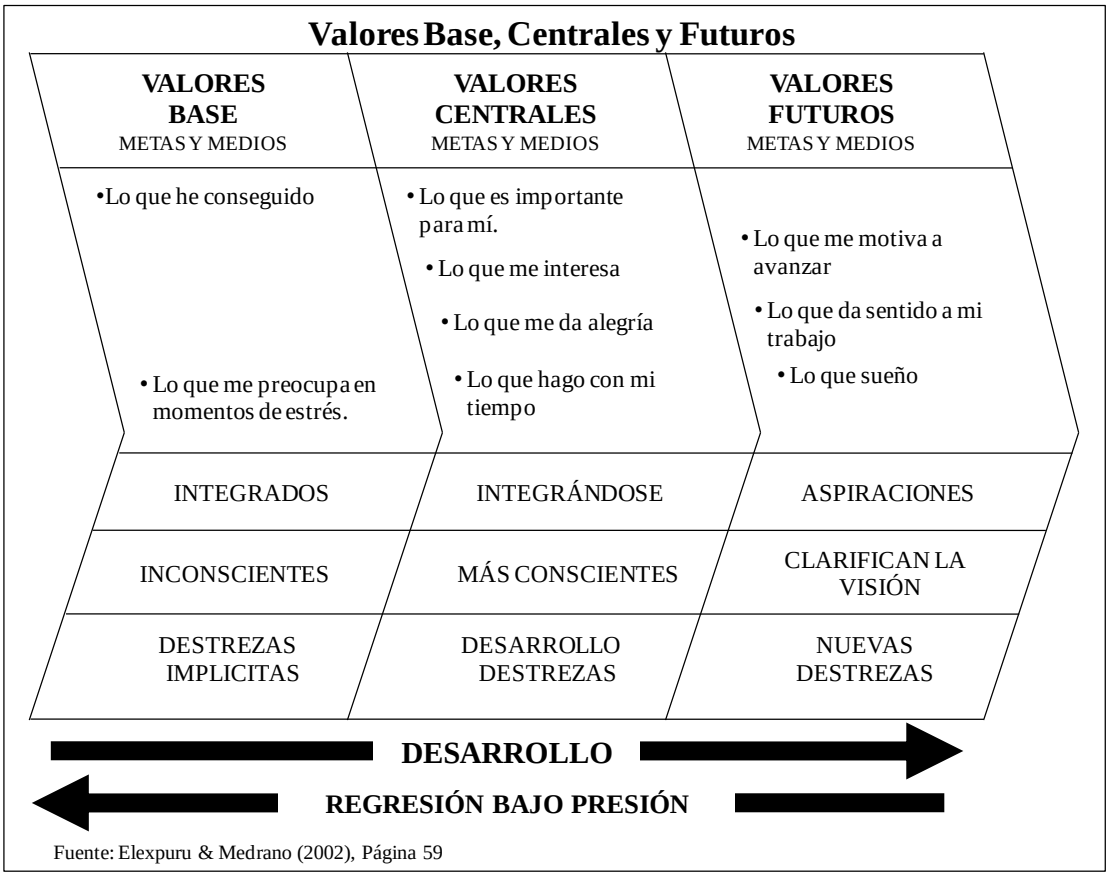
A diferencia de los valores base, estos valores están en proceso de integración y por tanto, el sujeto es más consciente de ellos, puesto que lo normal es que deba desarrollar determinadas destrezas y habilidades para su adecuada realización. Esta categoría de valores son los que predominan en los procesos de toman de decisiones del individuo.

iv. **Valores Futuros**: son los valores que se encuentran en fases y etapas posteriores al ciclo de desarrollo en que se radican los valores centrales y delimitan lo que se denomina área de futuro o visión. Son valores que actúan como motores, inspirando la actividad presente y representando las aspiraciones de los individuos, grupos u organizaciones (Elexpuru & Medrano, 2002).

Estos valores son claves en la configuración y clarificación de la visión personal, grupal u organizacional y la identificación de las destrezas que será necesario desarrollar para su consecución, dando sentido al trabajo que se desarrolla.

En la Figura N°4.6, se presenta una visión sintética y general de estas categorías de valores y sus principales características.

Figura N°4.6: *Valores Base, Central y Futuros*



Fuente: Elexpuru & Medrano (2002), Página 59

Desde una perspectiva general, para que una persona, grupo u organización sea sano debe poseer un equilibrio en la cantidad de valores que posee en cada una de las categorías (Elexpuru & Medrano, 2002).

Dentro de este contexto, es importante resaltar la no linealidad del proceso de desarrollo, puesto que tal como queda expresado en la Figura N°4.5, los sujetos no siempre experimentarán el desarrollo con una perspectiva evolutiva ascendente, sino que es posible experimentar procesos de involución. De acuerdo al modelo Hall-Tonna, éstos se pueden producir cuando la persona está sometida a procesos de presión o estrés que la hacen regresar a sus valores de base.

4.3.3.6. La Relación Habilidades y Valores

Siguiendo con los elementos constitutivos del modelo y el rol que desempeñan dentro del proceso de desarrollo, es el momento de analizar un factor de suma importancia para el adecuado desarrollo e integración de los valores, este es el caso de las habilidades.

Si los valores son importantes para el desarrollo de la persona, las habilidades son el elemento que permite que los valores se actualicen y manifiesten.

De este modo, el poder avanzar armoniosamente en el proceso de desarrollo viene dado en alguna medida por la correcta adecuación en cantidad y calidad entre valores y habilidades.

Las habilidades guardan relación con el poder actuar con facilidad, responder y gestionar correctamente el entorno.

Si un valor no está lo suficientemente acompañado de habilidades necesarias, será un valor falto de integración y por tanto, un foco de inestabilidad, frustración y sentimientos de culpabilidad (Ayerbe, 1995).

Dentro del Modelo Hall – Tonna se identifican cuatro tipos de habilidades: instrumentales, interpersonales, imaginativas y sistémicas. A continuación se presentará una descripción de cada una de ellas.

i. **Habilidades Instrumentales**: son una particular combinación de inteligencia y destrezas manuales que permite a la persona sentirse competente (Hall, 1995).

   Tienen una real importancia al momento de orientarse a la tarea y desarrollar labores de carácter operativo, por lo que disponer de ellas resulta imprescindible en el contexto de la fase I y II.

   Su principal entorno de desarrollo se encuentra en el ámbito de la educación formal, es decir escuelas, centros de formación técnica y universidades. En la Tabla N°4.7 se puede apreciar en detalle las habilidades que se incluyen en esta categoría.

Tabla N°4.7: *Habilidades Instrumentales*

1.	Saber leer, escribir y contar
2.	Poder hablar clara y correctamente
3.	Pensar con lógica
4.	Coordinar mente y cuerpo en ejercicios más o menos complejos
5.	Ser competente en la profesión de cada uno
6.	Saber gestionar el presupuesto familiar del año
7.	Conocer los procesos de información primaria
8.	Capacidad de integrar y procesar lógicamente nuevos datos
9.	Mantener mediante la dieta y el ejercicio la salud física
10.	Saber utilizar los nuevos aparatos electrónicos
11.	Conocer y utilizar otros idiomas

ii. **Habilidades Interpersonales**: son aquellas que están relacionadas con que la persona actúe de manera generosa y comprensiva hacia los demás (Hall, 1995). Tal como su nombre lo indica, estas habilidades resultan claves para establecer vínculos y relaciones entre personas.

Al considerar las fases del proceso de desarrollo, es indudable que esta categoría de habilidades es un factor crítico en la fase II, dadas las necesidades de pertenencia que se busca satisfacer y las funciones que se espera desarrollar.

El desarrollo de estas habilidades comienza de manera temprana en el seno familiar y prosiguen en el contexto escolar, para luego proyectarse a diferentes ámbitos del quehacer social.

Al analizar el listado de habilidades que componen esta categoría (Tabla N°4.8), es posible constatar un elemento recurrente y determinante para el desarrollo dentro del modelo, esto es la capacidad de autoconocimiento y manejo que debe poseer la persona en relación a sus sentimientos y emociones.

En la Tabla N°4.8 se presenta el detalle de las habilidades que configuran esta categoría.

Tabla N°4.8: *Habilidades Interpersonales*

1. Saber mostrar emociones
2. Utilizar el enfado objetivamente
3. Relacionarse abiertamente y sin complejos en diferentes entornos
4. Identificar los sentimientos propios y ajenos con precisión
5. Compartir emociones y sentimientos
6. Saber objetivar los sentimientos propios y ajenos y darlos a conocer
7. Articular las metas y objetivos personales
8. Mantener la calma en momentos de estrés y de ansiedad
9. Capacidad de empatizar
10. Mostrar tolerancia con las ideas y acciones de los otros
11. Buscar lo positivo en las otras personas y en sus acciones

iii. **Habilidades Imaginativas**: son una mezcla particular de fantasía interna y sentimientos que posibilitan la expresión de nuevas ideas (Hall, 1995). Fluyen a través del lenguaje y poseen un carácter sinérgico que les permiten alimentar otras habilidades, lo cual las hace ser críticas para el crecimiento de la persona (Ayerbe, 1995).

En la Tabla N°4.9 se puede apreciar en detalle los componentes de esta habilidad:

Tabla N°4.9: *Habilidades Imaginativas*

1.	Conocer los valores, el ser y el actuar de uno mismo
2.	Ser capaz de sintetizar nuevos hechos
3.	Habilidad para generar nuevas capacidades
4.	Saber utilizar técnicas de creatividad
5.	Utilizar correctamente la ayuda y consejos ajenos
6.	Poder imaginar nuevos futuros posibles
7.	Desarrollar nuevas ideas
8.	Ver los problemas y hechos desde puntos de vista diferentes
9.	Utilizar lenguajes simbólicos
10.	Ver más allá de los datos y hechos

Estas habilidades son fundamentales para transitar hacia las fases III y IV, puesto que como se pudo constatar en la Tabla N°4.9, contienen elementos y procesos potenciadores del desarrollo de la persona en particular, como de la sociedad en su conjunto.

Al respecto Ayerbe (1995), hace especial referencia a la "miniaturización", proceso de convertir lo complejo en simple; o la "minesencia", como proceso a través del cual las ideas generadas internamente mediante la miniaturización logran expresión externa, transformándose en objetos concretos.

Estas habilidades son especialmente relevantes en lo que respecta al proceso emprendedor, puesto que son funcionales a diversas etapas del mismo. Sobre este aspecto se volverá más adelante al momento de analizar el recorrido emprendedor.

iv. **Habilidades Sistémicas**: son una mezcla de imaginación, sensibilidad y competencia que permite visualizar cómo se relacionan las diferentes partes de un sistema con el todo (Hall, 1995).

Estas habilidades son aquellas que permiten a la vez mirar holísticamente la realidad, y por otro lado fraccionar y fragmentar, para luego integrar, relacionar las partes y buscar puntos de confluencia e interrelación.

Desde una perspectiva instrumental estas habilidades permiten comprender la realidad organizacional o de cualquier sistema, reduciendo su complejidad a través de su fragmentación y análisis de las partes, para volver a integrar y relacionar con el fin de configurar una visión de sistema.

En la Tabla N°4.10 se puede observar los diferentes aspectos que configuran estas habilidades sistémicas.

Tabla N°4.10: *Habilidades Sistémicas*

1.	Habilidad de entresacar lo fundamental de una complejidad de datos
2.	Saber utilizar el dinero como un medio
3.	Elaborar planes y programas a plazo
4.	Clarificar la complejidad del grupo
5.	Saber separar y relacionar las partes del conjunto
6.	Ordenar creativamente el papel individual dentro del grupo
7.	Habilidad para motivar a los otros hacia la consecución de los objetivos del grupo
8.	Capacidad de discernir entre fantasía y realidad
9.	Habilidad para descubrir, aprovechar y corregir las fortalezas y debilidades del sistema
10.	Asignar responsabilidades dentro de un grupo
11.	Establecer los límites del sistema
12.	Dar sentido a datos aparentemente no relacionados

El análisis de los elementos constitutivos de estas habilidades permite constatar y enfatizar la relevancia que éstas poseen dentro del manejo de personas, equipos, grupos y organizaciones, particularmente en la planificación del trabajo, la asignación de responsabilidades y la motivación de las personas.

Finalmente, a modo resumen y como una forma de dar una visión general de la importancia que cada una de las habilidades posee en determinadas fases del proceso de desarrollo, se presenta la Figura N°4.7. En ella se aprecia que las habilidades instrumentales son más necesarias en la Fase I.

Figura N°4.7: *Importancia de las Habilidades según Fases de Desarrollo*

IMPORTANCIA DE LAS HABILIDADES EN LAS CUATRO FASES DE DESARROLLO				
FASES / HABILIDADES	I	II	III	IV
INSTRUMENTALES	**FUNDAMENTALES**	MUY IMPORTANTES	IMPORTANTES	IMPORTANTES
INTERPERSONALES	ACCESORIAS	**FUNDAMENTALES**	MUY IMPORTANTES	MUY IMPORTANTES
IMAGINATIVAS	IMPORTANTES	MUY IMPORTANTES	**FUNDAMENTALES**	**FUNDAMENTALES**
SISTÉMICAS	ACCESORIAS	IMPORTANTES	MUY IMPORTANTES	**FUNDAMENTALES**

Fuente: Elaboración propia , basado en Ayerbe (1995)

Por su parte, las habilidades interpersonales juegan un rol más preponderante en la Fase II, mientras que las habilidades imaginativas son las que se hacen más requeridas puesto que son fundamentales en las Fases III y IV. Las habilidades sistémicas, no obstante ser muy importantes en la Fase III, son determinantes en la Fase IV.

Ahora bien, independiente de la catalogación que se pueda hacer de una habilidad en una fase en particular, lo concreto es que la complejidad del proceso de desarrollo hace necesario un mayor nivel de habilidades en la medida que se avanza en

el proceso, lo cual resulta lógico puesto que éstas son las que sustentarán los valores que guían el itinerario del desarrollo humano.

No obstante lo anterior, en cualquier nivel de desarrollo se requiere de un mínimo de integración de las cuatro habilidades para lograr el desarrollo personal. Estas habilidades operan como entrelazadas como racimos o cluster, de manera similar al planteamiento que hacen Boyatzis, Goleman, & Rhee (1999) respecto de la lógica con que se lleva a cabo el desarrollo de competencias emocionales.

4.3.3.7. La Lógica del Desarrollo

En función de los diferentes elementos que se han descrito, es posible intentar dar una visión de la lógica con la cual se concibe el desarrollo bajo el esquema de funcionamiento del modelo Hall - Tonna.

Bajo esta perspectiva, todo el proceso se gesta cuando el individuo es capaz de imaginar y desarrollar expectativas respecto de estadios de desarrollo superiores. En función de ello inicia un movimiento envolvente, que por tanto, en primer momento tiene lugar en el estadio de desarrollo inicial.

Con este primer movimiento el individuo busca en alguna medida poner a prueba sus capacidades para evaluar si está en condiciones suficientemente firmes como para aventurarse a comportamientos más avanzados y que le demandarán habilidades y destrezas aun no totalmente integradas. De este modo la persona va llevando a cabo un proceso de integración, es decir, se adapta a la realidad, pero con la capacidad crítica de poder realizar elecciones y transformaciones a la misma (Ayerbe, 1995).

Desde un punto de vista más operativo, para abordar el proceso de desarrollo se precisa que se hayan hecho explícitos los valores del individuo, grupo u organización. En la Figura N°4.8, se puede apreciar un ejemplo en que luego de efectuar la medición, se llega establecer un perfil de valores, es decir, el conjunto de 25 0 30 valores que son seleccionados de manera más reiterada y que por tanto son los que más importancia tienen en la vida de la persona, grupo u organización.

Dentro de dicho perfil se puede reconocer los valores centrales, base y futuros a los que se ha hecho mención previamente. En este caso puntual los valores centrales se sitúan en el ciclo de desarrollo número 4, es decir en la transición entre la fase II y III. El área de base por tanto está conformada por las etapas previas, y los valores de futuro se ubican de la etapa 6 en adelante.

En este momento, es pertinente recordar que para que el proceso de desarrollo sea armónico es preciso que no exista un desfase superior a una etapa entre valores meta y valores medio, puesto que ello dificulta su interacción (Elexpuru & Medrano, 2002).

Figura N°4.8: *Ejemplo Perfil de Valores y Agrupación de Valores*

Ejemplo Perfil de Valores y Agrupación de Valores

FASE I SUPERVIVENCIA		**FASE II** PERTENENCIA		**FASE III** AUTOINICIATIVA		**FASE IV** INTERDEPENDECIA	
Etapa 1 Supervivencia (Personal)	Etapa 2 Seguridad (Social)	Etapa 3 Familia (Personal)	Etapa 4 Institución (Social)	Etapa 5 Vocación (Personal)	Etapa 6 Nuevo Orden (Social)	Etapa 7 Sabiduría (Personal)	Etapa 8 Orden Mundial (Social)
METAS	METAS	METAS	METAS	METAS	METAS	METAS	METAS
	Seguridad	Autoestima	Trabajo / Labor	Igualdad / Liberación Desarrollo personal / Prof.	Ser uno mismo Fe / Riesgo / Visión		
MEDIOS	MEDIOS	MEDIOS	MEDIOS	MEDIOS	MEDIOS	MEDIOS	MEDIOS
	Economía / Beneficios	Ser querido Cortesía / hospitalidad Perseverancia / Paciencia Derechos / Respeto	Logro / Éxito Competitividad Deber / Obligación Educación / Certificación Eficacia / Planificación Productividad	Adaptabilidad / Flexibilidad Autoridad / Honestidad Congruencia Decisión / Iniciativa Independencia Calidad / Evaluación	Ética / Responsabilidad Complementarie dad Educación / Conocimiento		
Valores Base		**Valores Centrales**		**Valores Futuros**			

Fuente: Mapa sintético de Valores Hall-Tonna

Una vez explicitado el perfil de valores, lo que viene a constituir un perfil de partida y reconocidos los valores base, centrales y de futuro, es preciso analizar las interacciones que se pueden establecer entre ellos, de manera identificar las diferentes alternativas de orientaciones y prioridades de crecimientos que podría adquirir dicho proceso de desarrollo para la persona, grupo u organización.

Seguidamente en función de dichas alternativas y reconociendo los aspectos distintivos de los valores de dicho individuo o grupo, se debe planificar conscientemente el proceso de crecimiento, buscando soluciones individualizadas a los problemas (Elexpuru & Medrano, 2002).

Este es un proceso de discernimiento en el cual se puede apoyar con la ayuda de asesores que conozcan y manejen adecuadamente el modelo y sus metodologías, de manera que pueden guiar y conducir el proceso de reflexión individual y/o colectivo que debe tener lugar en este momento.

Dentro de este proceso de reflexión orientado a decidir cursos de acción futuro, es natural que surjan contradicciones internas, en el caso individual o discrepancias personales, grupales en procesos colectivos. En el caso de los procesos colectivos, se debe poner especial énfasis en la búsqueda de consensos y acuerdos respecto de los valores que guiarán el proceso, puesto que es un aspecto clave para el logro de compromiso, implicación y auténtica colaboración en la labor desarrollada.

En los aspectos descritos, la metodología es muy similar a los procesos tradicionales de Desarrollo Organizacional (DO), los cuales luego de un diagnóstico proceden a identificar un estado deseado al cual movilizar el sistema.

En este contexto, el paso siguiente sería analizar si el sistema (persona, grupo, organización) reúne las condiciones necesarias para enfrentar el proceso de crecimiento que se ha auto definido. Esto implica analizar la relación entre valores meta y valores medio (el nivel de proximidad o desfase entre etapas), el contar con las habilidades requeridas para poder realizar los valores deseados y en definitiva poder integrar de manera armónica dichos elementos en sus comportamientos.

Si la respuesta es afirmativa se llevan a cabo las acciones encaminadas a iniciar el proceso de cambio. En caso contrario, habrá que evaluar si la meta es demasiado ambiciosa o bien si previamente hay que esperar a desarrollar las habilidades o destrezas necesarias para enfrentar el proceso y controlar en alguna medida el riesgo del frustración.

La forma de llevar a cabo este proceso es a través de un conjunto de valores mínimos en cada una de las etapas de las diferentes fases de desarrollo, sin que existan lagunas en alguna de ellas. Esto es lo que se conoce como recorridos o itinerario de valores (Elexpuru & Medrano, 2002).

4.3.3.8. El Inventario de Valores Hall-Tonna

Desde el momento de la gestación del modelo, una de las principales preocupaciones y ocupaciones de los investigadores fue cómo llegar a hacer operativo todo este desarrollo teórico conceptual, de manera que no quedara como otros tantos modelos que sólo operan en el plano de las ideas.

En este contexto y a través de la empresa Values Technology se han focalizado los esfuerzos en desarrollar diversos instrumentales para permitir la medición de los valores tanto a nivel individual, grupal y organizacional, para luego llevar a cabo programas de asistencia y asesoría en el desarrollo de valores que propendan a la mejora en los niveles de éxito y calidad de individuos e instituciones (Hall, 1995).

El inventario de valores es un instrumento conformado por 125 ítems, cada uno con 5 opciones de respuesta, siendo una de ellas que la situación no es aplicable o pertinente en el momento de contestar (para mayor detalle consultar Anexo N°4 Inventario de Valores Hall-Tonna).

Este instrumento tiene la particularidad que puede ser aplicado bajo la modalidad de 360° es decir, auto reporte, evaluación de pares, superiores o jefaturas, colaboradores o subalternos, clientes y/o usuarios.

Desde un punto de vista formativo esta particularidad de aplicación permite capturar diversas perspectivas evaluativas, lo cual enriquece el proceso y además en alguna medida "obliga" a adoptar una visión longitudinal de mediano y largo plazo para evaluar los procesos, lo que en sí mismo es un valor distintivo para cualquier proceso formativo que tradicionalmente utilizan criterios de corto plazo para monitorear la eficiencia y eficacia de los mismos.

Luego de ser procesados los datos se obtiene un reporte particular, en el cual la persona o grupo puede conocer explícitamente cuáles son sus valores en orden de prioridad, y las implicancias que ello tiene sobre su liderazgo y el proceso de desarrollo. Del mismo modo se le da a conocer la relación con las habilidades que permiten convertir los valores en capacidades específicas (Hall, 2003).

Siempre desde la perspectiva formadora, los resultados que arrojan las mediciones del inventario son el punto de partida para el trabajo de reflexión que se debe iniciar para motivar el autoconocimiento y desde allí potenciar el desarrollo personal ofreciendo espacios de asesoría individual y colectiva.

4.3.4. El Modelo Hall-Tonna y el Aprendizaje Organizativo

En las secciones precedentes se ha planteado que desde la perspectiva del modelo Hall-Tonna, el enfoque de los valores puede ser utilizado para el desarrollo de personas, grupos y organizaciones. En relación al tema organizativo, últimamente se ha venido configurando una serie de planteamientos teóricos respecto de la forma particular que debería adoptar una organización para lograr ser viable y competitiva bajo condiciones de mayor complejidad como las que predominan en los escenarios actuales.

Estos planteamientos formulados principalmente por Senge (1990 , 1999) apuntan al desarrollo de una serie de atributos organizacionales, denominados disciplinas. A través de ellos la organización y sus miembros logran transformarse en una organización de aprendizaje que pone su eje en el conocimiento que se genera en su interior y la capacidad de gestionarlo y multiplicarlo adecuadamente.

Dichos postulados han sido recogidos por Hall (2001) y su equipo de colaboradores, para luego intentar integrarlos a los desarrollos conceptuales del modelo.

En este contexto, Hall & Elexpuru (2001) parten haciendo un reconocimiento de las diversas tendencias que afectan a las organizaciones modernas, sus implicancias y las exigencias que representa.

En síntesis consideran que aspectos como la creatividad, innovación, conocimientos, competencia, diversidad, calidad e importancia asignada a los clientes, serán atributos cada vez más relevantes para las organizaciones y que a ellos subyacen los valores que están en la cultura organizacional.

Para Hall (2001), la clave es la generación de conocimientos y según sus planteamientos, el aprendizaje se puede objetivar a través de los artefactos que la organización es capaz de producir (productos, servicios, sistemas, prácticas, modelos, etc.). En tal sentido el modelo es una opción que intenta aportar en la vía de dimensionar el avance organizacional en esta senda.

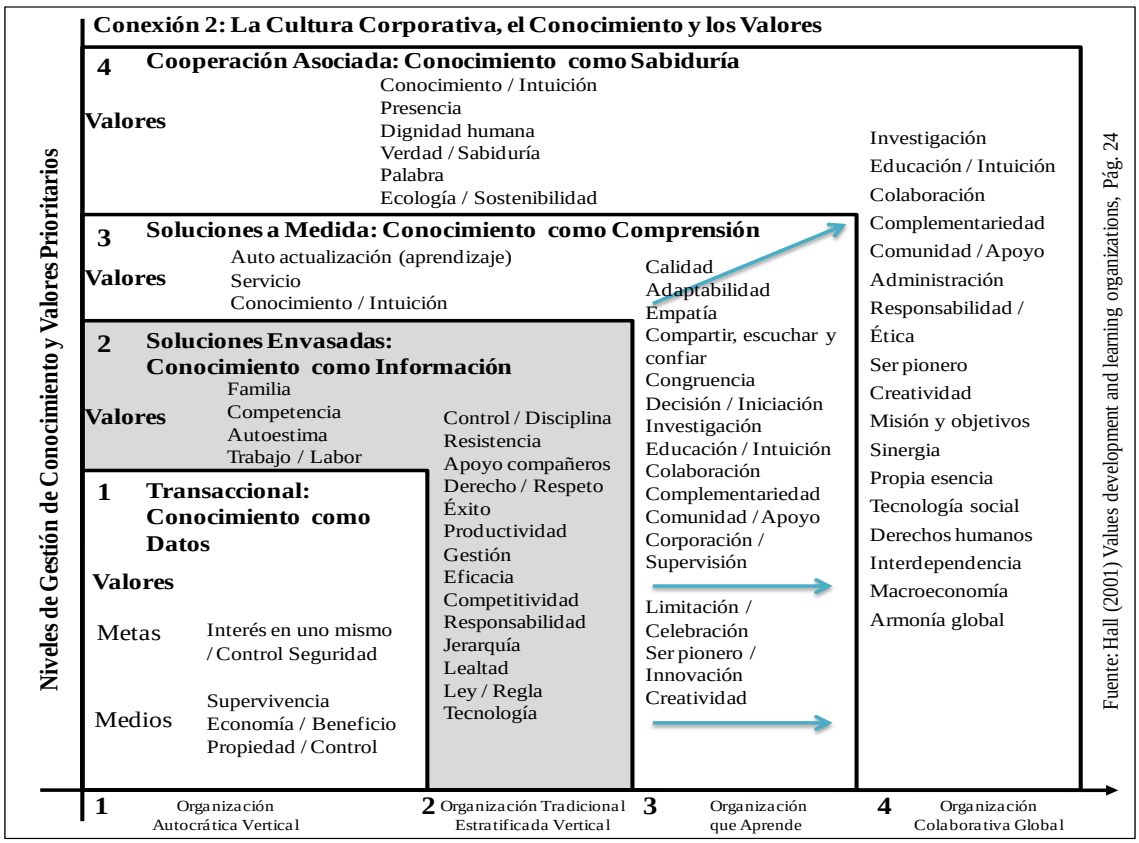
"*El conocimiento trata de creencias, acción y significado. Es el modo en que los seres humanos nos adaptamos al mundo que nos rodea, lo modificamos y lo convertimos en una parte de nosotros mismos*" (Hall B. , 2000, pág. 30).

El vínculo con los valores queda radicado en la cultura organizacional y es allí donde el modelo comienza a tener una utilidad empírica, haciendo explícito lo implícito para luego establecer planes de desarrollo, puesto que la cultura organizacional y las relaciones que se establecen al interior de ella son determinantes para mejorar la gestión del conocimiento.

Un vez que las mediciones de valores se han efectuado, se construyen los perfiles correspondientes y se pueden contrastar con los desarrollos teóricos que han establecido respecto de valores y cultura organizativa.

En la Figura N°4.9 se puede apreciar los diferentes niveles de gestión que puede existir en función de los valores que estén presentes en la organización.

Figura N°4.9: *El Modelo Hall-Tonna y la Organización que Aprende*



Fuente: Hall (2001) y Hall & Elexpuru (2001)

Bajo esta perspectiva, el tercer estadio de desarrollo u organización que aprende se caracteriza por la presencia de valores como **calidad** (apreciar la autoevaluación y estar abierto a la evaluación de los demás como algo necesario para el autoconocimiento, el crecimiento personal, y la mejora del servicio a los demás), **adaptabilidad** (ajustarse con agilidad a condiciones y situaciones cambiantes), **empatía** (reflejar y aceptar los sentimientos y formas de ser de otras personas mediante una presencia de calidad, de manera que se vean a sí mismos con mayor claridad, incluso sin que medien las palabras), **compartir, escuchar y confiar** (escuchar los pensamientos y sentimientos de otra persona y expresar los propios en un clima de mutua confianza en la honestidad de cada uno), **congruencia** (expresar sentimientos y pensamientos de manera que lo que uno siente internamente sea lo mismo que lo que comunica externamente), **decisión/iniciativa** (poner en marcha proyectos y actividades sin necesidad de presiones externas), i**nvestigación** (observar e investigar sistemáticamente la realidad, con el propósito de llegar a nuevos conocimientos), **colaboración** (cooperar con otras personas, compartiendo responsabilidades), **complementariedad** (tener capacidad para trabajar en equipo de manera que el conjunto de las habilidades se complementen, apoyen y enriquezcan mutuamente), **comunidad/apoyo** (crear grupos de apoyo entre iguales con el objetivo de mejorar la calidad del trabajo y la interacción humana basada en valores comunes), **corporación/supervisión** (mejorar la eficacia de la institución, su organización y gestión, asegurando el uso adecuado de los recursos económicos y humanos con el fin de mejorar la calidad de vida de sus miembros y beneficiar a la sociedad), **limitación/celebración** (reconocer que para desarrollar el talento hay que conocer las propias limitaciones. Implica la actitud de afrontar con sentido del humor las propias imperfecciones y aprender de los propios errores), **ser pionero/innovación** (ser pionero y ejercer un liderazgo a través de ideas novedosas y creativas) y **creatividad** (desarrollar y expresar nuevas ideas y convertirlas en realidades prácticas e innovadoras).

Estos planteamientos son plenamente coincidentes con los atributos que se expusieron de la organización que aprende en la sección 2.5.4 del capítulo 2.

4.4. El Recorrido Emprendedor

Al interior del modelo Hall – Tonna se establecen nexos entre los valores, los estilos de liderazgos y el aprendizaje organizativo, pero su potencial es extremadamente amplio y se puede extender a diversas áreas de actividad tanto individual como organizacional; uno de dichos ámbitos es el emprendizaje.

Partiendo de la revisión del proceso emprendedor, incluidas las fases, funciones y tareas que puede desempeñar el emprendedor, se ha diseñado un recorrido de valores que incluye valores meta y valores medio que facilitan su consecución. El autor del cuestionario Brian Hall propone un recorrido emprendedor, basado en su conocimiento y experiencia con colectivos de emprendedores. Dicho perfil ha sido contrastado por las

directoras de esta tesis a través de juicios de expertos tanto en desarrollo de valores como en emprendizaje a través de entrevistas y sesiones de focus group. Se han realizado entrevistas individuales a cinco expertos. En cada una de las dos sesiones de focus group han participado 10 personas.

El perfil de valores resultante de este proceso de validación es el que se presenta a continuación.

Figura N°4.10: *Recorrido de Valores del Emprendedor*

Recorrido de Valores Emprendedor

FASE I SUPERVIVENCIA		**FASE II** PERTENENCIA		**FASE III** AUTOINICIATIVA		**FASE IV** INTERDEPENDECIA	
Etapa 1 Supervivencia (Personal)	Etapa 2 Seguridad (Social)	Etapa 3 Familia (Personal)	Etapa 4 Institución (Social)	Etapa 5 Vocación (Personal)	Etapa 6 Nuevo Orden (Social)	Etapa 7 Sabiduría (Personal)	Etapa 8 Orden Mundial (Social)
METAS	METAS	METAS	METAS	METAS	METAS	METAS	METAS
Autopreservación Asombro / Destino	Seguridad	Fantasía / Imaginación Autoestima	Competencia / Confianza	Desarrollo personal / Prof. Servicio / Vocación	Ser uno mismo Construcción / Orden Nuevo	Verdad / Sabiduría	Armonía Global
MEDIOS	MEDIOS	MEDIOS	MEDIOS	MEDIOS	MEDIOS	MEDIOS	MEDIOS
	Economía / Beneficios Asombro / Curiosidad	Control / Orden / Disciplina Prestigio / Imagen Tradición	Logro / Éxito Economía / Éxito Eficacia / Planificación Productividad	Adaptabilidad / Flexibilidad Decisión / Iniciativa Calidad / Evaluación	Creatividad Intimidad Limitación / Desarrollo Misión / Objetivos	Interdependencia Síntesis Creadora Sinergia	Macroeconomía

Fuente: Adaptación de Elexpuru, Yaniz & Villardón (2007), basado en Hall (1995)

El recorrido de valores emprendedores (Figura N°4.10), resulta muy coherente tanto con los enfoques de rasgos y comportamientos (Sección 3.3.3.1. Capítulo 3) como con el perfil de competencias del emprendedor expuestos en la sección 4.2 del presente capítulo.

De este modo, los **valores meta** que adquieren mayor significancia en la dimensión personal (Etapas impares) son aspectos muy distintivos de la esencia del emprendedor. En tal sentido son destacables valores tales como **fantasía/imaginación** (representarse en la mente imágenes sobre uno mismo y sobre la realidad para visualizar el futuro de una manera diferente), **autoestima** (sentirse y saberse valorado por aquellos a quienes uno respeta y estima). Así mismo es pertinente destacar, **desarrollo personal/profesional,** es decir, experimentar y expresar la totalidad del propio ser en su dimensión espiritual, física y mental; **servicio/vocación,** lo cual implica utilizar las propias cualidades y destrezas para realizar una contribución significativa a la sociedad, a través del trabajo y **verdad/sabiduría** (buscar y descubrir la verdad por encima de cualquier otra actividad. Esto dará como resultado el conocimiento profundo de las

realidades objetivas y subjetivas, que converge en la capacidad de comprender a las personas, los sistemas y su interrelación).

En el ámbito social (etapas pares), los valores meta más relevantes son **competencia/confianza** (tener seguridad en las propias destrezas para realizar una contribución positiva en el trabajo), **ser uno mismo (**ser sincero con uno mismo y con los demás, siendo consciente de las propias posibilidades y limitaciones y teniendo la capacidad de actuar independientemente o cooperativamente cuando sea necesario), **construcción/orden nuevo (**desarrollar nuevas instituciones o mejorar las existentes, de manera que favorezca la calidad de vida de sus miembros y beneficien a la sociedad en general) y finalmente **armonía global** (conocer la relación entre las necesidades humanas y el equilibrio ecológico y promover cambios que favorezcan la interdependencia de los pueblos y naciones, la igualdad y la creatividad).

Desde el punto de vista de los **valores medios** que se utilizan como instrumento para integrar los valores precedentes, el recorrido emprendedor evidencia la necesidad de disponer y/o desarrollar valores tales como **economía/beneficios** (asegurar los beneficios económicos para sentirse seguro y respetado, estableciendo una base sólida para el futuro), **asombro/curiosidad** (sensación de maravilla y asombro ante el mundo físico, asociado a un deseo de aprender de él y explorarlo personalmente), **control/orden/disciplina** (tener pautas que permitan comportarse de acuerdo a las normas establecidas), **prestigio/imagen** (ofrecer una imagen que refleje el éxito y el logro para ganarse la estima de los demás)

Otro grupo de valores medio, que indudablemente se hacen imprescindibles dentro del perfil, dado el estrecho vínculo que poseen con un alto número de funciones y tareas del proceso emprendedor son **logro/éxito** (conseguir algo digno de reconocimiento –proyectos, actuaciones-), **economía/éxito** (gestionar eficazmente los recursos para obtener resultados económicos prósperos que beneficien a la organización y a todos sus miembros), **eficacia/planificación** (diseñar objetivos y actuaciones que sean las más eficaces y las menos costosas, con el propósito de mejorar la calidad, la rentabilidad y los servicios de la organización), **productividad** (llevar a cabo tareas, actividades y proyectos que cumplan con las metas y expectativas establecidas externamente), **adaptabilidad/flexibilidad** (ajustarse con agilidad a condiciones y situaciones cambiantes), **decisión/iniciativa** (poner en marcha proyectos y actividades sin necesidad de presiones externas), **calidad/evaluación** (apreciar la autoevaluación y estar abierto a la evaluación de los demás como algo necesario para el autoconocimiento, el crecimiento personal, y la mejora del servicio a los demás).

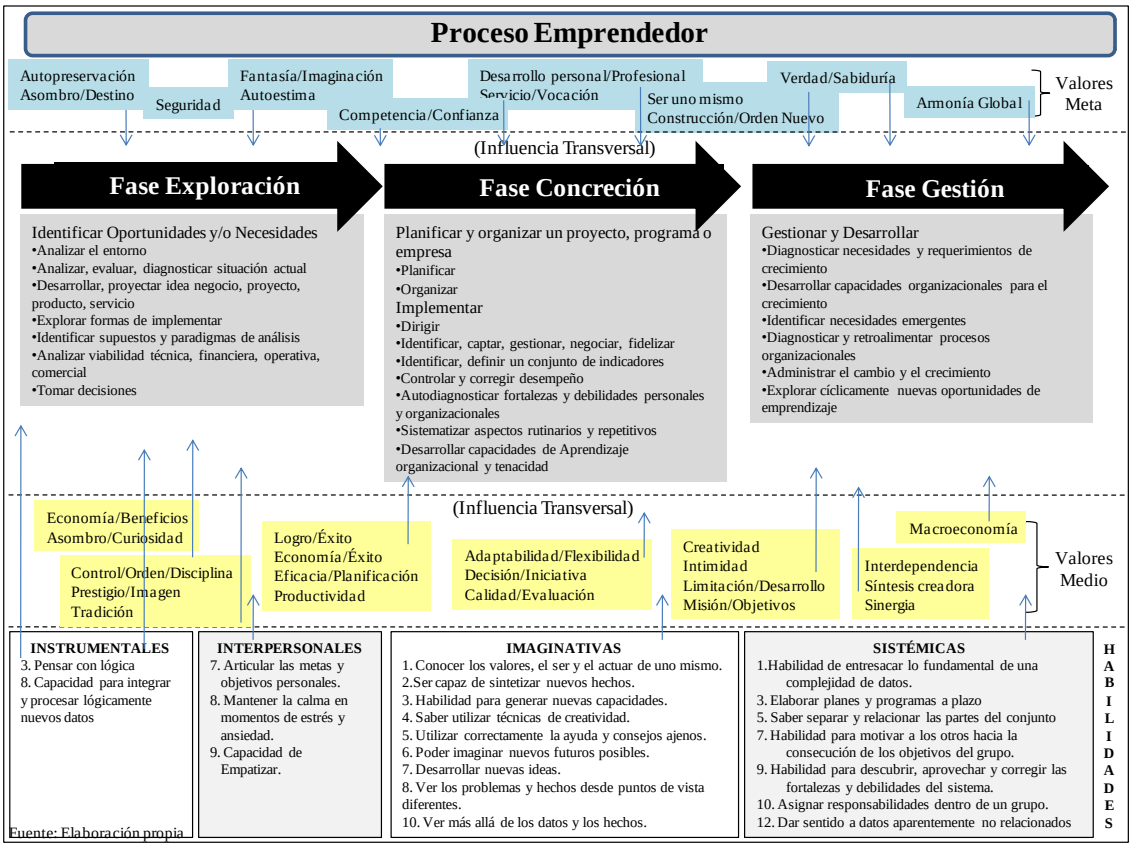
Otro grupo de valores meta que también poseen una influencia transversal en proceso emprendedor son **creatividad** (desarrollar y expresar nuevas ideas y convertirlas en realidades prácticas e innovadoras), **intimidad** (compartir las fantasías, realidades, pensamientos y sentimientos más profundos, mutua, libre y regularmente con otras personas), **limitación/desarrollo** (reconocer que para desarrollar el talento hay que conocer las propias limitaciones. Implica la actitud de afrontar con sentido del

humor las propias imperfecciones y aprender de los propios errores) y **misión objetivos** (establecer objetivos institucionales y planificaciones a largo plazo, considerando las necesidades de la organización y la responsabilidad hacia la sociedad).

Finalmente un grupo de valores meta que definitivamente pueden marcar diferencias en la manera de emprender, dado el sello distintivo de sustentabilidad y visión sistémica que imponen a la manera de abordar la actividad son **interdependencia** (reconocer y actuar con la conciencia de que la cooperación personal e interinstitucional es preferible a la toma de decisiones individuales), **síntesis creadora** (tomar ideas complejas de diferentes fuentes y convertirlas en realidades concretas y prácticas que mejoren la sociedad), **sinergia** (experimentar la energía que proporciona el que los resultados de un grupo sean superiores a la suma de las habilidades individuales de sus miembros) y **macroeconomía** (dirigir y administrar el uso de los recursos económicos dentro de y entre las instituciones para crear un orden económico mundial más estable y equitativo).

Como se puede apreciar gráficamente en la Figura N°4.11, todo lo anterior es coherente con los diversos planteamientos teóricos analizados previamente respecto de las motivaciones, rasgos, actitudes y atributos inherentes al emprendedor a nivel personal. Así como con los requerimientos que impone el proceso emprendedor ya sea en fases específicas o bien como un elemento de carácter transversal y que implican comportamientos que deben ser llevados a cabo en las funciones y tareas propias del proceso.

Figura N°4.11: *Relación Proceso Emprendedor y Recorrido Emprendedor*



De este modo y considerando la lógica de la Figura N°4.11, tanto los valores meta y medio son elementos funcionales de manera transversal a la estructura del proceso emprendedor, es decir, reportan utilidad tanto a la fase de exploración, concreción y gestión.

Adicionalmente, tal como se explicitó en el perfil de competencia que se presentó en las tablas Nº 4.1; 4.2; 4.3 y 4.4 al comienzo de este capítulo (sección 4.2.), el modelo teórico aporta antecedentes referidos a las habilidades que es preciso desarrollar para poder integrar adecuadamente los valores consignados en el recorrido emprendedor.

En este caso específico, debe existir una mezcla de los cuatro tipos de habilidades que reconoce el modelo, pero de acuerdo al análisis efectuado al proceso emprendedor y sus fases constitutivas, existen habilidades más demandadas que otras.

En este contexto, en la Figura Nº4.12, es posible advertir un predominio de las **habilidades imaginativas** y **sistémicas**, puesto que en análisis se consideró relevantes 9 de un total de 10 y 7 de un total de 12 respectivamente. Mientras que las **instrumentales** consideradas fueron 2 de 11 y las **interpersonales** 3 de 11.

Figura N°4.12: *Habilidades y Fases Proceso Emprendedor*

Fases / Habilidades	Habilidades																			
	Instrumentales [2/11]		Interpersonales [3/11]			Imaginativas [9/10]									Sistémicas [7/12]						
	3.Pensar / Lógica	8.Integrar / Lógica	7.Articular metas	8.Mantener calma	9.Empatizar	1.Conocer valores	2.Sintetizar hechos	3.Generar capacidades	4.Creatividad	5.Utilizar ayudas	6.Imaginar futuros	7.Desarrollar ideas	8.Distintos puntos de vista	10.Ver más allá	1.Fundamental/Complejidad	3.Elaborar planes	5.Separar partes/conjunto	7.Motivar a otros	9.Descubrir oportunidades	10.Asignar responsabilidades	12.Dar sentido a datos
Fase I: Exploración	5	2	1		1	1	4	1	1	2	4	2	5	5	3	2	4	1	2	1	3
%	83%	33%	17%		17%	17%	67%	17%	17%	33%	67%	33%	83%	83%	50%	33%	67%	17%	33%	17%	50%
Fase IIa: Concreción: Planificación y Organización	12	3	3		4	3	6	3	5	7	3	10	11	8	2	11	8	4	2	3	4
%	75%	19%	19%		25%	19%	38%	19%	31%	44%	19%	63%	69%	50%	13%	69%	50%	25%	13%	19%	25%
Fase IIb: Concreción: Implementación	5	3	2	3	3	4	5	2	1	3		2	4	6	6	2	4	2	5	3	5
%	63%	38%	25%	38%	38%	50%	63%	25%	13%	38%		25%	50%	75%	75%	25%	50%	25%	63%	38%	63%
Fase III: Gestión	5	4	1	1	2		6	2	3	1	5	5	5	6	4	4	3	1	1	1	3
%	83%	67%	17%	17%	33%		100%	33%	50%	17%	83%	83%	83%	100%	67%	67%	50%	17%	17%	17%	50%
Total Proceso	27	12	7	4	10	8	21	8	10	13	12	19	25	25	15	19	19	8	10	8	15
%	75%	33%	19%	11%	28%	22%	58%	22%	28%	36%	33%	53%	69%	69%	42%	53%	53%	22%	28%	22%	42%
Promedio por Habilidad	54%		19%			44%									37%						

Al analizar los elementos que conforman estas habilidades es posible advertir una influencia diferenciada respecto de su utilidad dentro del proceso emprendedor.

Existen algunas cuya relevancia o participación es más transversal a lo largo del proceso, como es el caso de la habilidad instrumental, pensar con lógica y las imaginativas, ver los problemas y hechos desde punto de vista diferentes y ver más allá de los datos y los hechos.

Por otro lado, existe un grupo de aspectos tales como poder imaginar nuevos futuros posibles (imaginativas), saber separar y relacionar las partes del conjunto (sistémica), los cuales pueden asociarse de manera más específica a la fase de exploración.

En la fase de concreción destacan ser capaz de sintetizar nuevos hechos (imaginativas), elaborar planes y programas a plazo, habilidad para descubrir, aprovechar y corregir las fortalezas y debilidades del sistema, dar sentido a datos aparentemente no relacionados (sistémicas).

La fase de gestión por su parte requiere la presencia de habilidades tales como capacidad de integrar y procesar lógicamente nuevos datos (instrumental); ser capaz de sintetizar nuevos hechos, poder imaginar nuevos futuros posibles, desarrollar nuevas ideas (imaginativas); habilidad de entresacar lo fundamental de una complejidad de datos y elaborar planes y programas a plazo (sistémicas).

Finalmente, resulta pertinente hacer mención al nivel de convergencia que se aprecia entre los valores que conforman el recorrido emprendedor y los valores de la

organización que aprende. Esta coincidencia se había establecido previamente al señalar la relación bidireccional entre emprender y aprender en la sección 2.5 del capítulo 2 y ahora queda en alguna medida refrendada desde una perspectiva de valores.

4.5. Las Actitudes

Las actitudes son un elemento de las competencias propias del perfil emprendedor, que aportan una disposición a actuar de manera adecuada con el contexto donde se desarrolla el emprendizaje.

En las siguientes secciones se ofrece una visión conceptual de las actitudes, para luego vincularla con el perfil emprendedor.

4.5.1. Conceptualización

Si se toma como punto de partida una de las acepciones de la real academia española de la lengua, se tiene que una actitud es definida como una "*disposición de ánimo manifestada de algún modo*" (Real Académica Española, 2008). A pesar de ser una definición que da ciertas orientaciones respecto de su significado, es un tanto imprecisa en torno al alcance y el origen de la misma, lo cual obliga a efectuar una revisión de fuentes más específicas frente al tema.

En la Tabla N°4.11, es posible constatar esta diversidad de visiones respecto del mismo constructo, las cuales le dan atributos e implicancias más amplias.

Tabla N°4.11: *Definiciones de Actitud – Varios Autores*

Autor	Definición	Componente
Allport (1965)	"un estado mental y neurológico de diligencia, organizado a través de la experiencia, que ejerce una influencia directa sobre la respuesta del individuo respecto de todos los objetos con los que está relacionado"	Experiencia Influencia Respuesta Objetos
Ellis & McClintock (1993)	"esta combinación de pensamiento, sentimientos y potencial para la acción, basada en la forma en que equilibramos los diversos aspectos de nuestros sistemas de valores, es lo que describimos como actitudes"	Pensamiento Sentimiento Acción Sistema de Valores
Garma & Elexpuru (1999)	"disposición relativamente estable de la conducta que lleva al sujeto a comportarse de una manera determinada repetitivamente"	Estabilidad Comportamiento Repetición
Leonard Doob (1947)	"una respuesta implícita, generadora de impulsos, considerada socialmente significativa en la sociedad del individuo"	Respuesta Sociedad
Rubin, Pruitt & Kim (1994)	"es un estado de ánimo o un sentimiento positivo o negativo hacia una persona u objeto"	Estado de Ánimo Persona / Objeto
Tierno (1998)	"predisposiciones estables o formas habituales de pensar, sentir y actuar en consonancia con nuestros valores"	Predisposición Estabilidad Pensar Sentir Actuar Valores
Wicker (1969)	"una probabilidad de ocurrencia de comportamientos"	Probabilidad Comportamiento

Fuente: elaboración propia, basado en Laca (2005)

De las definiciones precedentes, es posible advertir que hay elementos o componentes de la actitud que son similares, en el sentido que están presentes en las definiciones expuestas aunque con connotaciones diferentes.

Triandis (1974), establece que las actitudes están conformadas por tres componentes, el cognitivo, afectivo y comportamental.

i. **Componente Cognitivo**: se asocia a las ideas, creencias y pensamientos que poseen los individuos con respecto al objeto específico motivo de la actitud.

ii. **Componente Afectivo**: este elemento guarda relación con los sentimientos de agrado o desagrado que provoca el objeto/persona/suceso o situación al cual se enfrenta el individuo y que por tanto le provoca una determina actitud.

iii. **Componente Comportamental**: este tercer elemento se vincula con la intensión y predisposición a traducir el resto de los componentes en una acción y comportamiento.

Estos componentes actúan de manera integrada y relacional, lo cual implícitamente va identificando las vías para influir sobre las mismas.

En síntesis, se puede señalar que las actitudes, como componente de las competencias, se entienden como una disposición estable de la conducta en donde el entorno juega un papel importante.

4.5.2. Actitudes y Emprendizaje

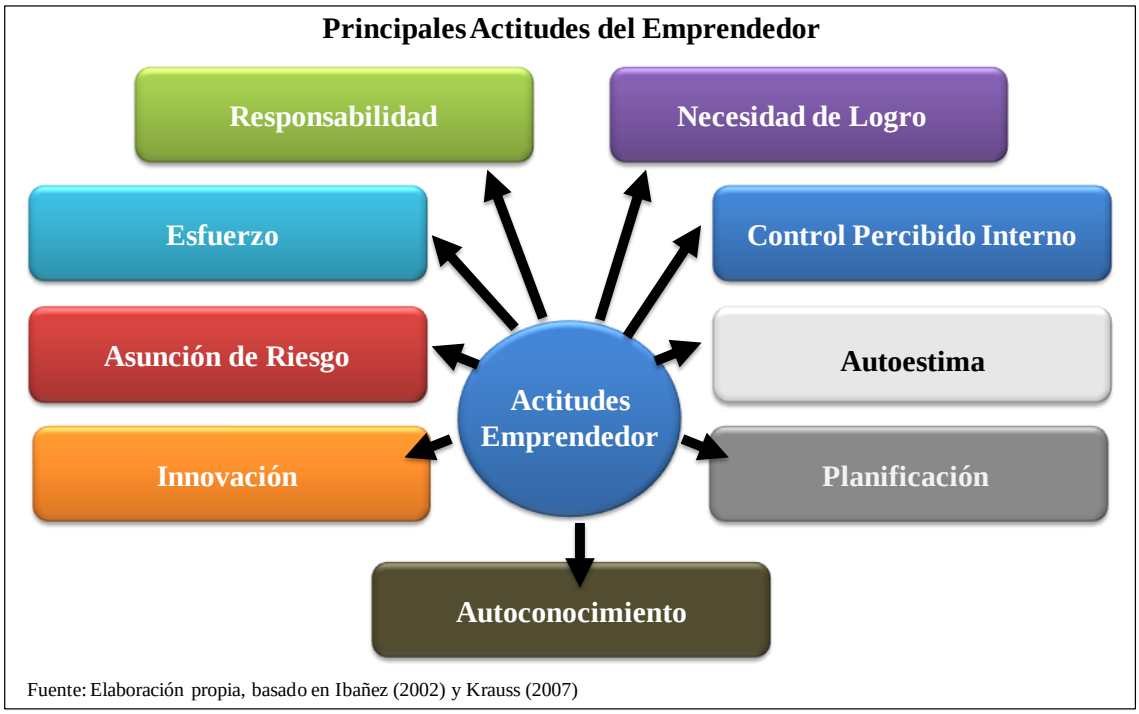
Tal como se ha señalado en secciones precedentes, el perfil del emprendedor integra un conjunto amplio de elementos, entre los cuales ya se han identificado competencias y valores. No obstante, tanto en la descripción del perfil de competencias, como en el recorrido de valores, se ha hecho mención a algunas actitudes, pero éstas no se han explicitado de manera precisa.

A analizar las actitudes más recurrentes en los emprendedores, el número difiere dependiendo del autor que se consulte. A modo de ejemplo, Ibañez (2002) efectúa una detallada revisión teórica e identifica una extensa lista de atributos y determina cuatro actitudes sobre las cuales se han centrado la mayoría de los estudios: necesidad de logro, toma de responsabilidad, ser creativo e innovador y correr riesgo. Luego para llevar a cabo un trabajo de carácter empírico selecciona la innovación, la necesidad de logro, la asunción de riesgo e incorpora el control percibido interno y la autoestima.

Este planteamiento es recogido por Krauss (2007), quién replica el estudio de Ibañez (2002) en un contexto diferente, pero utilizando el mismo instrumental y metodología.

Se ha tomado como base un conjunto de actitudes que han sido seleccionadas en las investigaciones de Ibañez (2002) y Krauss (2007) y que además son convergentes con los atributos del perfil emprendedor que se desarrolló en el capítulo 3.

Figura N°4.13: *Actitudes Emprendedoras y Contexto*



Fuente: Elaboración propia, basado en Ibañez (2002) y Krauss (2007)

En la Figura N°4.13 se presentan las actitudes que se consideran más relevantes en perfil emprendedor.

A continuación se presenta una descripción de cada una de estas actitudes y algunos lineamientos formativos a tener en cuenta para su desarrollo:

i. **Necesidad de Logro**: sin lugar a dudas que uno de los precursores más claros que se puede reconocer en esta línea es McClelland (1968 , 1978), pero con posterioridad hay una serie de otros autores que han profundizado en esta línea de investigación (Gibb & Ritchie, 1982 ; Robinson, 1987). Sus planteamientos señalan que las personas que estructuran su pensamiento en términos de logro poseen comportamientos distintivos respecto del resto de los individuos y resulta ser un elemento claramente diferenciador en los perfiles emprendedores.

Si hubiese que describir a estas personas, McClelland señalaba que se podría plantear que:

- *"Necesitan ser responsables de sus actos, tener la responsabilidad de los resultados, libertad para actuar y control de la situación.*
- *Buscan activamente feedback de los resultados de sus decisiones y utilizan esa información para modificar y cambiar objetivos comportamentales.*
- *Fijan metas que sean a la vez retadoras pero realistas, prefiriendo riesgos moderados tanto frente a la plena seguridad, como frente a riesgos extremos. No sobre estiman sus posibilidades subjetivas de éxito, sino que se basan en datos reales de su experiencia.*
- *No les gustan las tareas rutinarias, sino aquellas que les permiten un logro personal, o cuando cabe, la posibilidad de que sus esfuerzos influyan en los resultados.*
- *Tienen mayor espíritu de previsión y a la hora de escoger compañeros de trabajo prefieren expertos que amigos"* (Ibañez, 2002, pág. 51).

Desde una perspectiva más bien operativa este atributo guarda relación con el interesarse, implicarse, entusiasmarse, en conocer las metas y llevar acciones para lograrlas. Mantener el interés en el proceso y cómo el sentimiento hacia la consecución de resultados estimula el avance.

Desde el punto de vista de las orientaciones formativas para su desarrollo, se debe señalar que su educación no debe dejarse al azar y es conveniente iniciarla desde temprana edad en aspectos tan básicos como la responsabilidad y el desarrollo de tareas simples.

La Tabla N°4.12 permite apreciar algunos aportes en relación a las opciones para estimular esta actitud.

Tabla N°4.12: *Orientaciones para el desarrollo de la Necesidad de Logro*

Actitud	Descripción	Autor
Necesidad de Logro	Educar al niño en valores como la persistencia, la diligencia, el trabajo duro y la responsabilidad. Fijar estándares realistas, darles responsabilidades adecuadas, y darles la oportunidad de asumir tareas simples ellos solos.	Modu (1996)
	Presten atención a los efectos que sus planes van a tener en los valores, motivaciones y actitudes de la gente, porque a la larga son estos factores los que determinarán el éxito de los planes en la aceleración del desarrollo económico.	McClelland (1968)

Fuente: Elaboración propia, basado en Ibañez (2002)

ii. Control Percibido Interno: el locus de control guarda relación con el grado de control que la persona piensa tiene sobre su vida y los sucesos que le ocurren. Es decir, si atribuye los resultados obtenidos a factores exógenos o a factores inherentes a su persona. Esta actitud se refiere a la percepción de tener un grado importante de control sobre el resultado de las acciones que se desarrollan.

Desde el punto de vista del emprendedor este es un elemento relevante, puesto que el emprendedor debe poseer un grado de convicción en sus capacidades para llevar a cabo sus ideas y proyectos y no pensar que todo depende del entorno. Tal como señala Ibañez (2002): "*Lo verdaderamente determinante a la hora de decidir crear una empresa es la percepción subjetiva del propio control sobre los resultados futuros*" (Ibañez, 2002, págs. 52-53).

Según Krauss (2007), una persona que posee este atributo es más persuasiva, busca más información, es más propensa a olvidar los recuerdos del fracaso. Por lo que es muy importante que el emprendedor posea o desarrolle esta actitud, ya que a lo largo del proceso emprendedor tendrá fracasos que deberá saber afrontar.

El estímulo de esta actitud aparece entrelazado al desarrollo de otras actitudes como la autoestima y la ya citada necesidad de logro (Ibañez, 2002).

Desde el punto de vista del diseño del trabajo formativo, éste debe considerar actividades evaluativas en las cuales se aborde explícitamente las razones que subyacen y explican los resultados de aprendizaje tanto a nivel individual y grupal según corresponda.

iii. Autoestima: este es un atributo que converge desde diversos puntos de vista, como relevante dentro del perfil del emprendedor, puesto que también fue un aspecto significativo desde la perspectiva de los valores. La autoestima o autoevaluación, es el proceso a través del cual la persona examina sus actos, establece sus fortalezas y debilidades, analiza sus atributos en comparación a sus criterios y valores personales que ha interiorizado (Ibañez, 2002).

"La autoestima es una cualidad importante para que una persona sea capaz de enfrentar muchos obstáculos y convertirse en emprendedora. Cuanto más confíe en sus propias actitudes, con mayor perseverancia buscará objetivos y se convencerá de que es competente para lograrlo" (Krauss, 2007, pág. 92).

Esta actitud se traducirá en un sentimiento de seguridad en sus habilidades y competencias, así como en las ideas que propone. Por otro lado, este sentimiento se transferirá al ámbito social, en el sentido de no sentirse inferior en sus actuaciones y no afectando negativamente la satisfacción con su desempeño, sino por el contrario, en la medida que la persona posee un adecuado nivel de autoestima se sentirá valorada por los demás y satisfecha por las contribuciones que realiza en contextos de trabajo colectivo.

Como se podrá entender cada uno de estos elementos deben estimular la conducta emprendedora puesto que son la base para generar la acción y el movimiento que caracterizan el proceso emprendedor. Sin autoestima difícilmente un sujeto se atreverá a pasar el umbral de lo desconocido para adentrarse en el mundo de la creación y el emprendizaje sea cual sea el ámbito en que decida abordarlo.

Los planteamientos para el estímulo y desarrollo de la autoestima son bastante genéricos y no se circunscriben a un período de formación específico, sino que son más bien transversales comenzando por la temprana infancia.

En la Tabla N°4.13, se sintetizan algunos aportes de diferentes autores compilados por Ibañez (2002) en relación a esta temática.

Tabla N°4.13: *Orientaciones para el desarrollo de la Autoestima*

Actitud	Descripción	Autor
Autoestima	Es esencial que los maestros transmitan sentimientos positivos a sus alumnos para fortalecer una valoración positiva que estimule su crecimiento tanto académico como interpersonal. Pero es incluso más importante, que lo hagan los padres, porque los primeros cinco años de vida son claves en la construcción del autoconcepto.	Burns (1990)
	Desarrollar la autoestima desde la infancia dando al niño, seguridad, tratándole con amor, aceptación y respeto, proporcionándolo elogios apreciativos, dejándolo cometer errores para que aprenda sin ridiculizar, reprender o hacerlo por él, fijando reglas comprensibles, congruentes y justas, realizando al menos una comida familiar reposada y relajada por semana donde todos hablen sobre sus actividades e inquietudes, superando el impulso de ser autoritarios, y expresando ideas y sentimientos de forma simple y natural animando a los hijos a hacer lo mismo.	Branden (1995)
	Pautas a tener en cuenta en el diseño curricular: • Construir un sentido de confianza en los estudiantes. • Tener una profunda creencia en el potencial de los alumnos y capacidad de transmitir esa convicción. • Basar el control de la clase en la comprensión, el compromiso, la cooperación, la participación de todos, la resolución de problemas, la ayuda y el respeto mutuo. • Fomentar un clima de cortesía y respeto en clases. • Huir de los favoritismos en pro de la justicia. • Ofrecer descripciones de lo que ve y no juicios. • Apreciar las dotes del alumno. • Atender al estudiante para que sienta que importa. • Hacer imperar una disciplina explicada y razonada de forma que impliquen a la mente y el entendimiento del estudiante. • Presentar tareas adecuadas al nivel de capacidad del alumno para hacer posibles las victorias sobre las cuales poder construir. • Poner estándares de competencia razonable. • No tratar a todos como si sus mentes fuesen iguales porque cada persona tiene un estilo de aprendizaje diferente.	Branden (1995)
	• Hay que partir del respeto y la cortesía. • Mantener contacto visual. • No ser condescendiente ni moralista. • Escuchar con atención.	Branden (1998)

Actitud	Descripción	Autor
	• Preocuparse por comprender y ser comprendido. • Ser adecuadamente espontáneo. • Rechazar el papel de autoridad omnisciente. • No criticar, condenar, burlar ni dar sermones. • Orientar a la acción.	

Fuente: Elaboración propia, basado en Ibañez (2002)

iv. Innovación: La importancia de este atributo es reconocida por autores como Ayerbe (1995), Drucker (1986), Ibañez (2002), Gibb (2002), Krauss (2007), Ripsas (1998) y Vesper (1982) por mencionar algunos, e implica la búsqueda de nuevas combinaciones, caminos y vías posibles para hacer las cosas. Dicho de otra manera, en alguna medida esto está vinculado con intentar dar un atributo distintivo y diferenciador a la actividad emprendedora que se desarrolla.

Si se intenta operacionalizar el concepto, el innovador será aquel individuo que se entusiasma y motiva con pensar en cosas nuevas e inusuales. A menudo lleva a cabo las tareas de manera original y disfruta buscando nuevos enfoques para ideas o funciones ya conocidas. Desde la perspectiva afectiva se sentirá a gusto ante nuevos retos, en contra posición al desempeño de tareas rutinarias que le representará un desagrado.

En síntesis este es un elemento generador de valor y contribuye a la viabilidad de la iniciativa desarrollada, en la medida que esté internalizada en el perfil del emprendedor.

Desde la perspectiva formadora, la innovación es una actitud muy ligada a la creatividad y el cambio. Su desarrollo implica poner en contacto al estudiante con una serie de planteamientos que posibiliten poner en práctica maneras divergentes de ver y hacer las cosas. Generar espacios de formación que permitan expresar libremente ideas, imágenes, de manera que estén exentas de juicios, restricciones y límites a las que habitualmente las instituciones circunscriben el accionar de los estudiantes, lo cual muchas veces termina restringiendo sus potencialidades.

Dentro de las orientaciones teóricas que con mayor frecuencia se plantean en este ámbito están los escritos e investigaciones del profesor Edward de Bono, el cual ha desarrollado una extensa carrera en esta área del saber. A modo de ejemplo se pueden señalar obras clásicas como: El pensamiento lateral (De Bono, 1990); Seis pares de zapatos para la acción (De Bono, 1992), El pensamiento creativo (De Bono, 1994) y La revolución positiva (De Bono, 1997), por mencionar algunos.

Ahora bien, estos planteamientos como otros que apuntan en la misma dirección son coincidentes con las tendencias que orientan a aplanar las

estructuras organizativas, democratizar los estilos de dirección, ampliar los espacios de participación, empoderar a cada una de las personas, humanizar la organización y hacerla más coherente con los planteamientos de una organización que aprende, pues la innovación tiene mayor probabilidad de generación en dichos entornos.

v. **Responsabilidad:** El tema de la responsabilidad es reconocido expresamente por diversos autores, entre los que se puede señalar a Carton et al (1997), mientras que otros como Ripsas (1998) y Saboia & Martin (2006) hacen un reconocimiento implícito, aunque no por ello menos importante.

La acepción del concepto puede abarcar aspectos muy amplios que involucran toda la actuación de la organización que se ha creado producto del emprendizaje, o bien poner mayor atención en determinadas etapas o fases del proceso emprendedor. No obstante, la esencia sigue siendo la misma y se relaciona con las decisiones que se adoptan durante el proceso.

El emprendedor debe llevar el control de dicho proceso y las consecuencias que de él se deriven. Desde una perspectiva operacional, la responsabilidad implica que el sujeto tiene una disposición a responsabilizarse y cumplir por las tareas y funciones que le corresponden, en los plazos y condiciones establecidas, así mismo asume las consecuencias de las acciones y decisiones que adopta.

Esta es una de las actitudes más recurridas en el ámbito formativo, puesto que es un elemento extremadamente valioso desde el punto de vista del sistema social.

Su desarrollo pasa por establecer hábitos, asignar roles y tareas bien definidos dentro del proceso formativo, así como hacer tomar conciencia del impacto que el no cumplimiento de los compromisos y acuerdo tiene para uno mismo y para el resto de los miembros de un determinado sistema, ya sea en términos de logros, como de calidad, servicio, satisfacción, etc.

vi. **Asunción de Riesgo**: El aspecto anterior implica tomar decisiones y responsabilizarse de las mismas. Este encadenamiento adquiere mayor relevancia dado que el proceso de toma de decisiones se lleva a cabo en condiciones de incertidumbre y complejidad creciente, lo que implica asumir un nivel de riesgo que no es menor.

Esta actitud que permite enfrentar el riesgo es un atributo que ha sido reconocida por diversos teóricos del estudio del emprendizaje, entre ellos se puede mencionar a Drucker (1986), McClelland (1968), Ripsas (1998) y Zimmerer & Scarborough (1998). Este es un riesgo moderado y como señala

Ibañez (2002), no sólo de tipo financiero, sino de diversa índole, puesto que en el proceso emprendedor, muchas veces se ponen en juegos aspectos emocionales y sociales, que incluso pueden llegar a valorarse de manera superior a los activos monetarios comprometidos en una inversión material.

Esta actitud de asumir el riesgo implica no sentirse incomodo en situaciones que conllevan cambio e incertidumbre. Afrontar de manera decidida las situaciones difíciles en lugar de evitarlas. Reconocer que el riesgo forma parte del mundo y es una parte de las oportunidades.

Al considerar la dimensión formativa de esta actitud, algunos autores plantean que no es posible de desarrollar y que las personas tienen un grado de tolerancia predefinido hacia el riesgo. No obstante, la dinámica del mundo moderno va en un sentido opuesto, ya que cada día existe más incertidumbre respecto de determinadas situaciones que se creían inmutables. Fenómenos como la globalización hacen que los cambios y niveles turbulencia que enfrentan los sistemas sociales sean cada vez mayores y las personas nos adaptamos con mayor o menor dificultad a estos escenarios, por lo que se desprende, que la capacidad de adaptación y de asumir nuevos riesgos no estaba anulada, sino simplemente había que estimularla.

En ese contexto, el desarrollo de actitudes favorables al riesgo están vinculadas con la tolerancia a la ambigüedad, a la adaptación al cambio, a repensar nuevas opciones y flexibilizar posiciones.

La labor docente en este ámbito se debe traducir en generar situaciones de conflicto y tensión, en que haya que flexibilizar posiciones, incorporar nuevos escenarios, cambiar estructuras mentales, repensar proyectos.

vii. **Esfuerzo**: el esfuerzo es una actitud importante para enfrentar los posibles obstáculos en el proceso emprendedor.

El esfuerzo implica reconocer que se necesita trabajar duro para conseguir las metas, y asumir que a mayor nivel de compromiso y dedicación existe una mayor probabilidad de que las cosas funcionen o que los resultados se ajusten a lo esperado.

Desde la perspectiva formativa, esta actitud, como todas las demás, más que enseñarse teóricamente debe practicarse, es decir, difícilmente se podrán dar clases de cómo esforzarse, pero sí se podrá diseñar un curso o asignatura con un determinado nivel de dificultad que implique poner una cuota de esfuerzo ascendente de parte de cada uno de los participantes.

Más aun, si el diseño incorpora trabajo de carácter colectivo, el esfuerzo puede ser de tipo colaborativo y por tanto obligar a desarrollar otras actitudes funcionales al trabajo en equipo y en colaboración con otros.

viii. **Planificación**: a pesar de que la planificación no aparece recogida dentro de las actitudes de los emprendedores, si es una función determinante dentro del proceso emprendedor. Al menos así lo plantean autores como Gerber (1997) y Kuratko & Hodgetts (2007), y por tanto el emprendedor deberá tener una actitud positiva para abordar tan relevante proceso. De ahí la importancia de incorporar la planificación dentro de esta categoría de análisis.

Desde esta perspectiva, el componente cognitivo - comportamental de la planificación implica reconocer la necesidad dedicar tiempo a planificar el trabajo, a identificar oportunidades, como un factor clave para tener éxito en el ámbito donde se haya decidido emprender.

Por otro lado implica partir de la base que dentro de los procesos de toma de decisiones es importante replantearse los puntos de partida.

Desde el punto de vista de la gestión organizativa, valorar la importancia de la planificación obliga reconocer la necesidad de tener claros dónde se desea llegar y definir los pasos y metas intermedias, como requisitos para valorar los resultados.

Al analizar la dimensión formativa de esta actitud, se constata que su desarrollo es bastante funcional al sistema educativo, puesto que forma parte del quehacer normal de éste.

La práctica docente, debe generar la necesidad de buscar múltiples fuentes de información. Por lo que la búsqueda debe ser planificada y organizada, para luego proceder a discriminar calidad y pertinencia de los recursos a los cuales se tuvo acceso.

Por ejemplo, a través del trabajo de casos, se debe establecer el manejo de escenarios probables, que obliguen al estudiante a anticiparse a diversas situaciones con distintos niveles de complejidad e incertidumbre.

Ahora bien, es importante resaltar, la necesidad de insistir en la importancia de generar espacios de reflexión individual y colectivos para los estudiantes en torno a su proceso, la metas que han establecido, los roles que se han desempeñado, los resultados obtenidos, los errores cometidos, los aciertos, etc. En la medida que ello ocurra en un proceso interactivo las posibilidades de mejorar la visión y planificación futura se incrementan considerablemente.

ix. **Autoconocimiento**: al igual que el elemento anterior, en el caso de autoconocimiento no existe el mismo nivel de consenso para situarlo dentro de la categoría de actitudes. Algunos lo ubican dentro de ciertos factores personales que influyen en la posibilidad de emprender.

No obstante, si se considera los planteamientos que se ha recogido en capítulos y secciones precedentes respecto de la organización que aprende y los atributos que éstas deben desarrollar, se puede a su vez transferir dicha responsabilidad a las personas que conforman dichas organizaciones y más aun a quienes las conciben, es decir los emprendedores.

Desde esta perspectiva, el autoconocimiento está a la base del autoaprendizaje y por tanto las actitudes que se desarrollen en este aspecto resultan determinantes para la viabilidad de los esfuerzos emprendedores de largo plazo.

Considerando una visión operativa esta actitud implica lo que Marcos Lekuona (2008) denomina una "práctica reflexiva". Es decir, significa ser consciente de sus limitaciones y buscar oportunidades para superarlas. Estar abierto al aprendizaje, lo cual a su vez supone tener consciencia de las fortalezas y debilidades que se posee como persona, estar dispuesto a que los demás le evalúen para identificar oportunidades de mejoramiento, reflexionar sobre sus actuaciones y considerar el error como una oportunidad de aprendizaje.

Desde un punto de vista formativo, el autoconocimiento implica una labor de guía, tutor, coach, asistente por parte del profesor, el cual por tanto debe dejar su rol tradicional de mero transmisor de conocimientos y convertirse en facilitador de la construcción de un proyecto personal de desarrollo de la persona que se forma. Esta situación en el contexto universitario significa un cambio de paradigma que necesariamente se debe acometer si efectivamente se espera obtener resultados diferentes y constituirse en referentes generadores de valor.

4.5.3. Medición de Actitudes Emprendedoras

Al igual que los valores o cualquier otra dimensión que sea de interés al momento de estudiar un perfil en un grupo de personas, un aspecto fundamental es que éste puede ser dimensionado y mensurado.

En el caso de las actitudes emprendedoras hay quienes optan (previa revisión bibliográfica) por desarrollar y validar sus propios instrumentos, definiendo variables y

escalas para grupos específicos; mientras que otros adoptan instrumentos previamente validados a los cuales efectúan adaptaciones.

En la primera de las opciones se puede citar el caso de García, Cano y Gea (2005), quienes elaboraron una escala cuyo objetivo era medir las actitudes emprendedoras, incluyendo ítems para definir facetas tales como la creatividad, perseverancia, capacidad de organización, independencia, confianza en sí mismo, riesgos calculados, tolerancia a la incertidumbre, actitud competitiva, capacidad de negociación y locus de control.

En esta misma situación se puede señalar el ejemplo de Espíritu & Sastre (2007) los cuales tomando como base estudios de diversos autores, elaboraron cuatro preguntas que intentaban reflejar el deseo y la intención de crear su propia empresa, así como el grado de esfuerzo que estaban dispuesto a soportar con tal finalidad, en términos de tiempo invertido y esfuerzo realizado y de ahorros comprometidos en el proyecto.

La segunda vía dentro de las mediciones, es aquella en que se toman instrumentos previamente validados y se aplican tal cual están diseñados o bien se le efectúan ciertas modificaciones o ajustes para lograr un mejor desempeño del mismo en términos de su adaptación a las características de la población en estudio.

En este segundo enfoque se puede citar el test de la universidad de Durham para medir tendencias emprendedoras, el cual también incorpora la necesidad de logro, independencia, creatividad, riesgo y autodeterminación, y que ha sido empleado por Rusque (2005) para contrastar la amplitud o estrechez de la concepción del emprendizaje de estudiantes universitarios en el contexto venezolano.

Siguiendo esta misma línea, autores como Ibañez (2002) y Krauss (2007) han hecho uso de la Escala (EAO) Entrepreneurial Attitud Orientation Scale, la cual fue diseñada por Robinson (1987) y que se centra en la medición de cuatro actitudes dentro del espectro emprendedor: necesidad de logro en los negocios, innovación empresarial, control percibido interno de los resultados empresariales y autoestima relacionada con los negocios.

En el caso del trabajo de campo de esta tesis se utilizó como base las modificaciones introducidas por Ibañez (2002) y sobre ellas se construyó el instrumento definitivo que evalúa las dimensiones esfuerzo, innovación, planificación y visión de futuro, autoestima, motivación de logro, responsabilidad, autonocimiento y riesgo. Para mayor detalle respecto del mismo se puede consultar el Anexo N°6, donde se encuentran los factores e ítems que constituyen el cuestionario de actitudes emprendedoras.

En dicho cuestionario, además se incorporan elementos de contexto que influyen y condicionan las actitudes emprendedoras (ver Figura N°4.14).

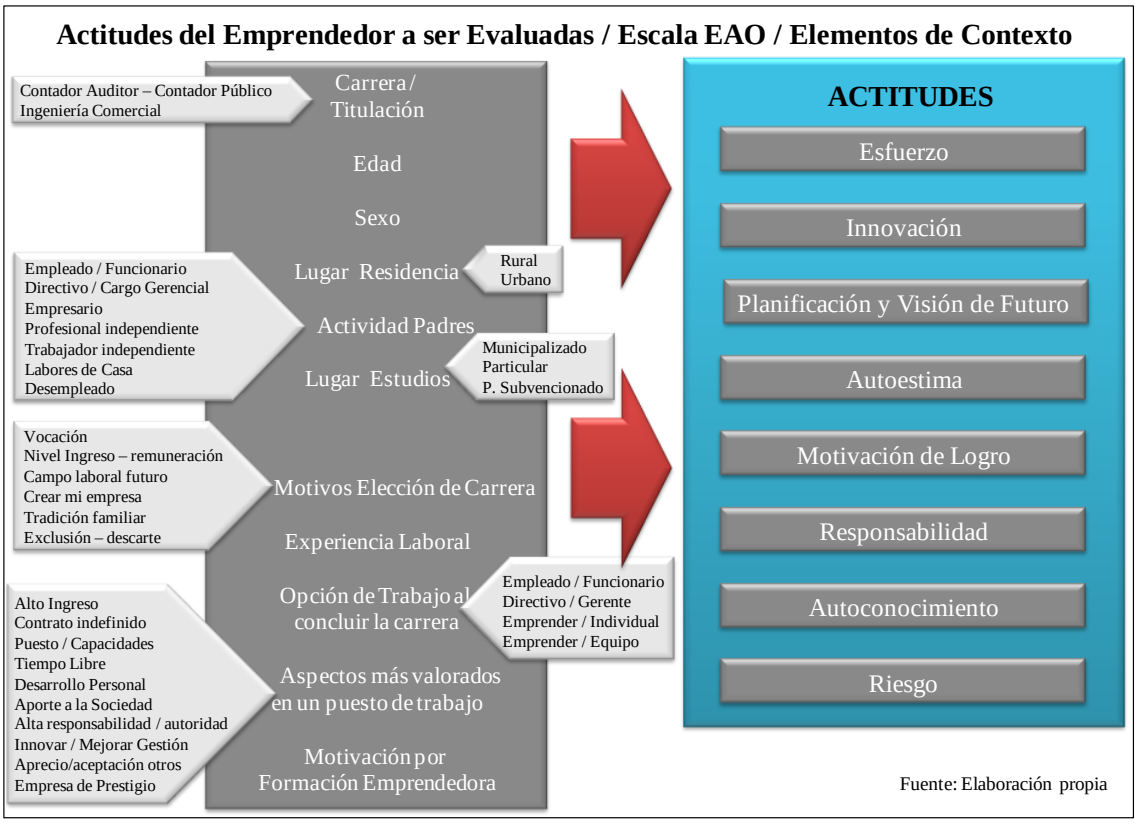
En este caso específico se intenta explorar si se generan diferencias en función de la titulación a la cual pertenece el estudiante, la edad, el sexo, el lugar de residencia, la actividad desarrollada por los padres, el tipo de lugar donde ha desarrollado sus estudios (público, privado), las motivaciones que ha tenido para seleccionar su carrera/titulación, si posee algún tipo de experiencia laboral previa o paralela a la formación universitaria.

Del mismo modo, se incorporan elementos para conocer cuál es la opción de trabajo ideal al concluir su formación, de manera de conocer si el emprendizaje emerge como una opción dentro de ellas.

Por otro lado, se incluye detalles respecto de los aspectos que más valora en un puesto de trabajo, para intentar analizar la posibilidad de desarrollar un perfil intra emprendedor.

Finalmente se solicita al individuo que exprese su interés y motivación por recibir algún tipo de formación emprendedora.

Figura N°4.14: *Actitudes del Emprendedor a ser Evaluadas / Escala EAO / Elementos de Contexto*



Habiendo analizado la conceptualización de las actitudes, su referente en el ámbito del emprendizaje y la forma en que se pueden medir y desarrollar, es pertinente

considerar algunos resultados en el ámbito de la formación emprendedora y el desarrollo de actitudes.

En la Tabla N°4.14, se presentan algunos de los resultados más destacables de la investigación desarrollada por Ibañez (2002) en el contexto universitario en el País Vasco.

Tabla N°4.14: *Principales Resultados – Estudio Ibañez (2002)*

Principales Resultados
Los estudiantes de empresariales: Son un colectivo más interesado por la creación de empresas y más dispuesto hacia esta opción de carrera frente al resto de jóvenes universitarios. Tiene una actitud más positiva hacia el control percibido interno en relación al trabajo y esfuerzo y hacia planificación y visión de futuro que el resto de estudiantes. Tienen una actitud más negativa hacia la innovación.
La influencia de familiares cercanos promotores de empresa parece ser importante para tener una actitud más positiva hacia la creación de empresa.
Cuanto más capaz se cree la persona de crear una empresa, menos riesgo percibe en dicha opción de carrera.
Tras un año de estancia en la universidad los jóvenes en general muestran una actitud más negativa hacia la innovación y hacia la motivación de logro. Más positiva hacia la planificación y visión de futuro y autoestima.

Fuente Elaboración propia, basado en Ibañez (2002)

En la Tabla N°4.15, se sintetizan los principales resultados de la investigación doctoral llevada a cabo por Krauss (2007) en el contexto Uruguayo.

Tabla N°4.15: *Principales Resultados – Estudio Krauss (2007)*

Principales Resultados
Los estudiantes de empresariales: No presenta una actitud emprendedora mayor que el resto de sus compañeros (Pág. 256). Muestran mayor predilección por la creación de empresas que los estudiantes de carreras no empresariales, como opción de trabajo ideal. Los estudiantes de carreras empresariales consideran el desarrollo personal como el factor más importante para el trabajo ideal que ellos sueñan.
Los estudiantes que poseen en una actitud emprendedora alta, sus padres son emprendedores.
Los estudiantes de primer año que trabajan, tienen una actitud emprendedora global más favorable.
Los estudiantes que están cursando el tercer año en la universidad y están trabajando, tienen una actitud emprendedora global más favorable.
Las actitudes emprendedoras se reducen de primero a segundo año de universidad (Pág. 219).
La actitud emprendedora global ha disminuido tras dos años de experiencia académica (Pág. 226).

Fuente Elaboración propia, basado en Krauss (2007)

Pareciera ser que el sistema de educación tradicional no estimula suficientemente las actitudes emprendedoras globales luego de un periodo de tiempo tienden a disminuir. En este sentido los resultados obtenidos por Krauss (2007) son coincidentes con los de Espíritu & Sastre (2007), pero siempre en el contexto latinoamericano.

Los resultados de investigaciones demuestran que el hecho de tener parientes cercanos que desarrollan una actividad emprendedora genera actitudes favorables hacia dicha actividad (Espíritu & Sastre, 2007 , Ibañez, 2002 , Krauss, 2007).

Por otro lado, Rusque (2005) hace un llamado a la necesidad de ampliar el espectro de formación, pasando de un eje centrado casi exclusivamente en lo empresarial hacia una conceptualización que considere un mayor impacto social hacia la comunidad, generando mayor bienestar social y mayor capital social.

Finalmente en la línea de la práctica docente y la gestión institucional, Bilbao & Pachano (2002), señalan que en la formación universitaria se deben potenciar las redes e intercambios de experiencias. Articular el trabajo con los distintos actores sociales interesados en los mismos objetivos y vincularla con la actividad investigativa.

4.6. Estilos de Aprendizaje

Los estilos de aprendizaje son un elemento transversal que favorece el desarrollo del perfil emprendedor, ya que para innovar es importante gestionar el propio aprendizaje y aprender a lo largo de la vida. En el proceso emprendedor las funciones y tareas a desempeñar son muy diversas. Para afrontarlas de forma eficaz es importante ser estratégico, para lo cual es necesario tener desarrollados estilos de aprendizaje diferentes.

Siguiendo los planteamientos de Yániz & Villardón (2002 a), dada la complejidad del proceso de aprendizaje resulta conveniente desarrollar evaluaciones diagnósticas que den cuenta de los estilos de aprendizajes de los estudiantes, puesto que que influyen de manera directa en la eficiencia y eficacia del proceso.

De este modo, al disponer de antecedentes diagnósticos respecto de los estilos de los estudiantes, es probable mejorar la efectividad del proceso a través del diseño de intervenciones que se hagan cargo de los aspectos reconocidos en la práctica docente.

Desde una perspectiva más específica, orientada a la formación emprendedora, al analizar los atributos de los estilos, es posible advertir relaciones funcionales y disfuncionales respecto del perfil emprendedor, los cuales deben ser reconocidos por los docentes al momento de planificar y diseñar experiencias de aprendizaje.

4.6.1. Conceptualización

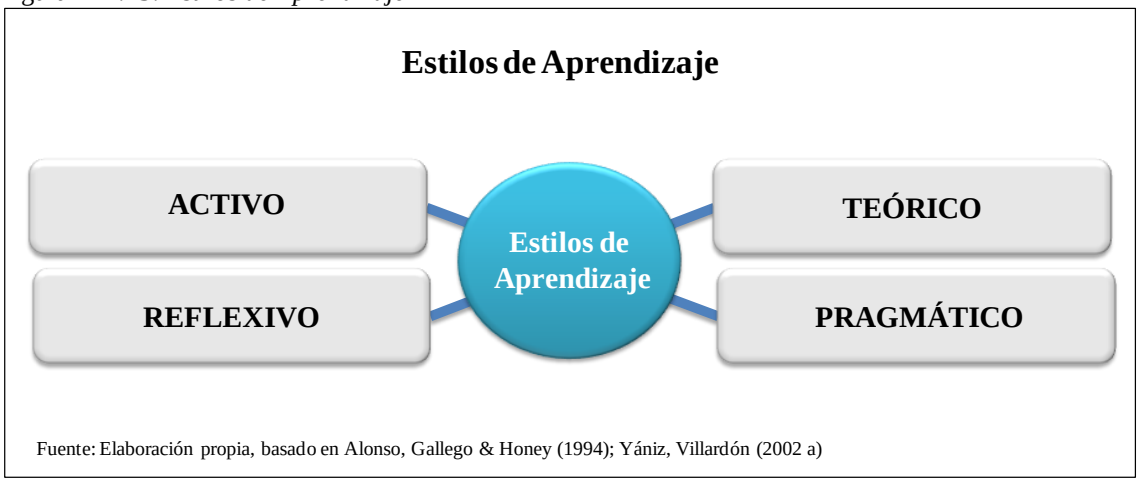
No existe una única manera de entender los estilos de aprendizajes. En este caso se hará uso de la conceptualización utilizada por Alonso, Gallego & Honey (1994) que fue elaborada por Keefe (1988). De este modo los estilos de aprendizaje son entendidos como "*los rasgos cognitivos, afectivos y fisiológicos, que sirven como indicadores relativamente estables, de cómo los discentes perciben, interaccionan y responden a sus ambientes de aprendizaje*" (Alonso, Gallego, & Honey, 1994, pág. 48).

De acuerdo a estos autores el análisis de los estilos de aprendizaje es una herramienta útil para ayudar a las personas a guiar sus interacciones con la realidad, facilitando el camino del auto y heteroconocimiento. Así mismo, se enmarca dentro de los enfoques que insisten en la creatividad y la necesidad de aprender a aprender como elementos a enfatizar en los procesos de enseñanza.

El requisito fundamental es identificar adecuadamente los estilos para luego establecer los mecanismos que permitan ajustar las estrategias, métodos y prácticas educativas a dichos estilos, de manera de posibilitar mejoras en los resultados de aprendizaje.

Bajo esta conceptualización se incorpora la tipología de Honey & Munford (1986), los cuales distinguen cuatro estilos de aprendizaje: i) Activo, ii) Reflexivo, iii) Teórico y iv) Pragmático. En la Figura N°4.15 se puede apreciar gráficamente estos estilos. Seguidamente, se presenta una definición de cada uno de los estilos y sus principales implicancias.

Figura N°4.15: *Estilos de Aprendizaje*



Fuente: Elaboración propia, basado en Alonso, Gallego & Honey (1994); Yániz, Villardón (2002 a)

i. **Estilo de Aprendizaje Activo**: las personas en que predomina este estilo de aprendizaje se implican plenamente y sin prejuicios en nuevas experiencias. Son de mente abierta, nada escépticos y acometen con entusiasmo las tareas nuevas. Son gentes del aquí y ahora y les encanta vivir nuevas experiencias. Sus días están plenos de actividad. Dentro de su pensamiento cabe la idea de que al menos una vez hay que intentarlo todo.

Tan pronto como disminuye la intensidad y excitación de una actividad, comienzan a buscar la próxima. Crecen ante los desafíos que representan las nuevas experiencias y tienden a aburrirse con los plazos largos. Son personas gregarias que se involucran en los asuntos de los demás y centran a su alrededor todas las actividades. (Alonso, Gallego, & Honey, 1994).

En la Tabla N°4.16 se pueden apreciar algunas de sus características o manifestaciones

Tabla N°4.16: *Características y Manifestaciones del Estilo Activo*

Características Principales	Otras Características
• Animador • Improvisador • Descubridor • Arriesgado • Espontáneo	• Creativo • Novedoso • Aventurero • Renovador • Inventor • Vital • Vividor de la experiencia • Generador de ideas • Lanzado • Protagonista • Chocante • Innovador • Conversador • Líder • Voluntarioso • Divertido • Participativo • Competitivo • Deseoso de aprender • Solucionador de problemas • Cambiante

Fuente: Alonso, Gallego, & Honey (1994)

ii. **Estilo de Aprendizaje Reflexivo**: aquellas personas con mayor presencia de este estilo de aprendizaje gustan considerar las experiencias y observarlas desde diferentes perspectivas. Recogen datos, analizan con detenimiento antes de llegar a una conclusión. Su filosofía tiene como valor primordial la prudencia. Les gusta considerar y evaluar todas las alternativas antes realizar un movimiento o tomar una decisión. Disfrutan observando el actuar de los demás, escuchan a los demás y no intervienen hasta que se han apropiado de la situación. Generan a su alrededor un ambiente ligeramente distante y condescendiente (Alonso, Gallego, & Honey, 1994).

Sus características más relevantes se presentan en la Tabla N°4.17

Tabla N°4.17: *Características y Manifestaciones del Estilo Reflexivo*

Características Principales	Otras Características
• Ponderado • Concienzudo • Receptivo • Analítico • Exhaustivo	• Observador • Recopilador • Paciente • Cuidadoso • Detallista • Elaborador de argumento • Previsor de alternativas • Estudioso de comportamientos • Registrador de datos • Investigador • Asimilador • Escritor de informes y/o declaraciones • Lento • Distante • Prudente • Inquisidor • Sondeador

Fuente: Alonso, Gallego, & Honey (1994)

iii. **Estilo de Aprendizaje Teórico**: los individuos con preeminencia de este estilo adaptan e integran las observaciones dentro de teorías y lógicas complejas. Su forma de enfocar los problemas es vertical y escalonada, siguiendo etapas lógicas. Tienden a ser perfeccionistas. Integran los hechos en teorías coherentes; gustan de analizar y sintetizar. Son profundos en su sistema de pensamiento, a la hora de establecer principios, teorías y modelos, Para ellos si es lógico es bueno, por lo que buscan la racionalidad y la objetividad, huyendo de lo subjetivo y ambiguo.

Sus atributos más destacados se recogen en la Tabla N°4.18

Tabla N°4.18: *Características y Manifestaciones del Estilo Teórico*

Características Principales	Otras Características
• Metódico • Lógico • Objetivo • Crítico • Estructurado	• Disciplinado • Planificado • Sistemático • Ordenado • Sintético • Razonador • Pensador • Relacionador • Perfeccionista • Generalizador • Buscador de hipótesis • Buscador de teorías • Buscador de modelos • Buscador de preguntas • Buscador de supuestos subyacentes • Buscador de conceptos • Buscador de finalidad clara • Buscador de racionalidad • Buscador de "por qué" • Buscador de sistemas de valores, de criterios • Inventor de procedimientos para • Explorador

Fuente: Alonso, Gallego, & Honey (1994)

iv. **Estilo de Aprendizaje Pragmático:** Los denominados pragmáticos, son personas que poseen fortalezas en la aplicación práctica de las ideas. Descubren el aspecto positivo de las nuevas ideas y aprovechan la primera oportunidad para ponerlas en práctica. Son partidarios de pasar a la acción de manera rápida y con mayor razón con aquellas ideas y proyectos que les atraen. Son realistas al tomar decisiones o resolver un problema. (Alonso, Gallego, & Honey, 1994).

Sus principales atributos y aspectos distintivos se recogen en la Tabla N°4.19

Tabla N°4.19: *Características y Manifestaciones del Estilo Pragmático*

Características Principales	Otras Características
• Experimentador • Práctico • Directo • Eficaz • Realista	• Técnico • Útil • Rápido • Decidido • Planificador • Positivo • Concreto • Objetivo • Claro • Seguro de sí • Organizador • Actual • Solucionador de problemas • Aplicador de lo aprendido • Planificador de acciones

Fuente: Alonso, Gallego, & Honey (1994)

4.6.2. Estilos de Aprendizaje y Emprendizaje

Al igual que en capitulo 2, cuando se describió el perfil del emprendedor, si se analiza en detalle las características de cada uno de los estilos de aprendizaje, se puede constatar que en cada uno de ellos existen atributos funcionales al proceso emprendedor. Por otro lado, el planteamiento de Kickul et al (2007), se reconoce que al abordar la formación de emprendedores, es importante reconocer los diferentes estilos de aprendizaje que poseen los estudiantes.

Por tanto, de manera análoga al planteamiento de Gerber (1997) respecto de los roles, el emprendedor debería poseer una flexibilidad de estilos de aprendizaje de manera que pueda ir mutando en función de los requerimientos que le impone el proceso emprendedor.

Según esta lógica, es claro que los atributos del estilo activo serán más funcionales en la fase de exploración, mientras que el estilo teórico se ajustará más a las demandas de la fase de concreción y gestión, mientras que el estilo pragmático parecer tener una utilidad de carácter transversal al proceso.

En síntesis, dada la significancia que tiene el aprendizaje para la dinámica emprendedora, lo relevante sería conseguir una integración de estilos de aprendizaje en el emprendedor, pero, sobre todo, una complementariedad de estilos en los equipos de emprendedores que se configuran para acometer estos desafíos.

En el siguiente capítulo se presentan los aspectos metodológicos de la investigación que se ha llevado a cabo para medir estos aspectos del perfil emprendedor.

Capítulo 5: Objetivos y Metodología de Investigación

5.1. Introducción

El propósito de este capítulo es presentar los principales aspectos referidos al diseño metodológico de la investigación, la cual siguiendo los planteamientos metodológicos de Hernández, Fernández & Baptista (2004), puede ser catalogada como exploratoria, descriptiva y correlacional.

De acuerdo a dicho propósito se explicitan las preguntas de investigación que se espera resolver, los objetivos generales y específicos y las hipótesis que se han configurado para el presente estudio.

Seguidamente se abordan temáticas relacionadas específicamente con el componente empírico de la tesis, describiéndose la población y muestra del estudio. Del mismo modo se presentan las variables e instrumentos de medición utilizados.

5.2. Preguntas de Investigación

Las preguntas que se busca responder a través de esta investigación son de diversa índole y se articulan en torno a la figura del emprendedor, su perfil de valores, actitudes y estilos de aprendizaje, en el contexto de estudiantes de primer y último curso de la Facultad de Economía y Administración.

Específicamente las interrogantes que guían el proceso investigativo son:

- ¿Cuáles son las características del perfil de valores, actitudes y estilos de aprendizaje de los estudiantes de primer y último curso de las carreras evaluadas?

- ¿Existen diferencias significativas entre los perfiles de valores, actitudes y estilos de aprendizaje entre los estudiantes de primer y último curso de las carreras evaluadas?

- ¿Qué nivel de correspondencia existe entre el recorrido de valores emprendedores identificados en el modelo Hall-Tonna y el perfil de los estudiantes de primer y último curso?

5.3. Objetivos de la Investigación

Como se señaló en la sección precedente, el presente estudio se enmarca en el ámbito de la formación emprendedora, los valores, actitudes y estilos de aprendizaje en la educación superior.

La labor investigativa se estructura en tres grandes fases. Una primera fase destinada a abordar desde una perspectiva teórica los diferentes conceptos involucrados. Aspectos que fueron abordados en los capítulos 1, 2, 3, y 4.

Una segunda fase de carácter empírico, en la que se realiza un estudio de campo con alumnos de primer y último curso de la Facultad de Economía y Administración de la Universidad Católica del Norte (Antofagasta, Chile), para identificar y analizar los perfiles de valores, actitudes emprendedoras y estilos de aprendizaje.

Seguidamente se desarrolla una tercera fase de índole propositiva, que pretende aportar directrices que permitan fomentar y desarrollar valores y actitudes emprendedoras en el contexto de la educación superior.

En función de los antecedentes señalados, los objetivos de la investigación son:

5.3.1. Objetivo General

Diseñar un perfil competencial del emprendedor, basado en las funciones y tareas que conforman las diferentes fases proceso emprendedor.

Identificar las características del perfil emprendedor en cuanto valores, estilos de aprendizaje y actitudes y medir su desarrollo en los estudiantes de la Facultad de Economía y Administración, de la Universidad Católica del Norte.

5.3.2. Objetivos Específicos

Para la consecución de dicho propósito se han formulado los siguientes objetivos específicos:

- Establecer el grado de posicionamiento de la temática emprendedora en el contexto chileno e identificar las propuestas públicas y privadas de apoyo al emprendizaje en Chile.

- Analizar propuestas formativas y variables que influyen en el desarrollo del perfil emprendedor.

- Diseñar un modelo de perfil emprendedor basado en competencias para el desarrollo de las tareas y funciones vinculadas al emprendizaje.

- Validar el recorrido de valores propios del perfil emprendedor.

- Identificar el perfil de valores emprendedores de alumnos de primer y último año pertenecientes a las carreras (titulaciones) de Contador Auditor – Contador Público e Ingeniería Comercial.

- Conocer el nivel de actitudes emprendedoras de los estudiantes de primer y quinto año.

- Conocer los estilos de aprendizaje predominantes en estudiantes de primer y quinto año.

- Identificar las diferencias en el nivel de actitudes emprendedoras y en los estilos de aprendizaje en función de determinadas variables estructurales.

- Comparar el nivel de características emprendedoras entre los estudiantes de primer y último nivel de formación.

- Elaborar propuestas para el desarrollo del emprendizaje para el contexto de las carreras de la Facultad de Economía y Administración de la Universidad Católica del Norte.

Algunos de estos objetivos ya han sido abordados en la fase teórica de esta tesis. Es el caso del primer objetivo general que fue tema del capítulo 3.

Así mismo los primeros cuatro objetivos específicos fueron alcanzados en los capítulos 1, 2, 3 y 4 respectivamente.

Los restantes objetivos guardan relación con la fase empírica de la investigación.

5.4. Hipótesis

En este caso las hipótesis que se pueden establecer respecto de la investigación, son las siguientes:

H1: Los perfiles de valores de estudiantes de primer año son distintos a los perfiles de valores de estudiantes de últimos años, acercándose más al recorrido emprendedor en los alumnos de cursos avanzados.

H2: El nivel de actitudes emprendedoras está afectado por variables sociodemográficas, tales como, género, lugar de residencia, carrera, experiencia laboral previa, autopercepción y actividad de los padres.

H3: El nivel de actitudes emprendedoras está afectado por autopercepción de los estudiantes, exhibiendo mayor actitud emprendedora aquellos que se perciben con mayores capacidades.

H4: El curso de los estudiantes marca diferencias en el nivel de actitudes, teniendo los estudiantes de último curso una mayor actitud emprendedora que los estudiantes de primer año.

H5: Los estudiantes de primer año poseen un nivel de los estilos de aprendizaje diferente a los estudiantes de último año, siendo más alto en todos los estilos en los mayores.

H6: Existe una relación positiva entre los distintos estilos de aprendizaje y las Actitudes Emprendedoras.

5.5. Población y Muestra del Estudio

5.5.1. Población

La población en estudio está compuesta por los estudiantes de primer y quinto año de la Facultad de Economía y Administración de la Universidad Católica del Norte.

Esta unidad académica imparte tres carreras de pregrado:

- Contador Auditor – Contador Público
- Ingeniería Comercial
- Ingeniería en Sistemas de Información Empresarial y Control de Gestión

Considerando que la carrera de Ingeniería de Sistemas de Información Empresarial y Control de Gestión fue incorporada a la oferta educativa en marzo del año 2008, sólo cuenta con estudiantes de primer año, razón por la cual fue excluida del proceso de medición.

En la Tabla N°5.1 se presenta la población total de estudiantes según nivel.

Tabla N°5.1: *Población Estudiantes Facultad de Economía y Administración según Carrera/Nivel*

Carrera / Titulación	**Nivel**		**Total**	**%**
	1ero	5to		
Contador Auditor - Contador Público	48	22	**70**	31,7%
Ingeniería Comercial	95	56	**151**	68,3%
Total	**143**	**78**	**221**	**100,0%**

Fuente: Universidad Católica del Norte, Sistemas de Información Académico

De este modo la población se constituye de un total de 221 estudiantes. De los cuales 70 pertenecen a la carrera de Contador Auditor – Contador Público (31,7%) y 151 a la titulación de Ingeniería Comercial (68,3%).

Desde el punto de vista del género, el 62% de la población lo constituyen mujeres y el 38% varones (Tabla N°5.2).

Tabla N°5.2: *Pob. Total Estudiantes Facultad de Economía y Administración según Carrera/Género*

Carrera / Titulación	**Género**		**Total**	**%**
	Femenino	Masculino		
Contador Auditor - Contador Público	45	25	**70**	31,7%
Ingeniería Comercial	92	59	**151**	68,3%
Total	**137**	**84**	**221**	**100,0%**
Porcentaje	62,0%	38,0%	**100,0%**	

5.5.2. Muestra del Estudio

Los estudiantes que efectivamente participaron del proceso de medición totalizan 178, es decir un 80,5% de la población. En la Tabla N°5.3, se puede apreciar esta distribución según carrera y nivel.

Tabla N°5.3: *Muestra de Estudiantes Facultad de Economía y Administración según Carrera/Nivel*

Carrera / Titulación	**Nivel**		**Total**	**%**
	1ero	5to		
Contador Auditor - Contador Público	41	11	**52**	29,2%
Ingeniería Comercial	93	33	**126**	70,8%
Total	**134**	**44**	**178**	**100,0%**
% Muestra / Población	**93,7%**	**56,4%**	**80,5%**	

En este contexto, la muestra de los estudiantes de primer curso la conforman 134 estudiantes, lo que representa un 93,7% de su segmento de la población. Por su parte los estudiantes de último curso son 44, es decir 56,4% del segmento de la población.

Tabla N°5.4: *Muestra Estudiantes Facultad de Economía y Administración según Carrera/Género*

Carrera / Titulación	**Género**		**Total**	**%**
	Femenino	Masculino		
Contador Auditor - Contador Público	35	17	**52**	29,2%
Ingeniería Comercial	74	52	**126**	70,8%
Total	**109**	**69**	**178**	**100,0%**
% Muestra / Población	**79,6%**	**82,1%**	**80,5%**	

En relación a la variable género, la muestra alcanza a un 79,6% de la población de mujeres y un 82,1% en varones (Tabla N°5.4).

Tabla N°5.5: *Muestra Estudiantes Facultad de Economía y Administración según Nivel y Edad*

Carrera / Titulación	**1ero**	**Edad**	**5to**	**Edad**
Contador Audito - Contador Público	41	19,20	11	24,60
Ingeniería Comercial	93	18,90	33	25,10
Total	134	19,05	44	25,00

Tal como se puede apreciar en la Tabla N°5.5, la muestra de estudiantes de primer año tiene un promedio de edad de 19,05 años y los estudiantes de último curso de 25,0 años.

5.6. Variables en Estudio e Instrumentos de Medición

En la presente sección se describen las variables que intervienen en la investigación y los instrumentos que han sido utilizados para la recogida de datos.

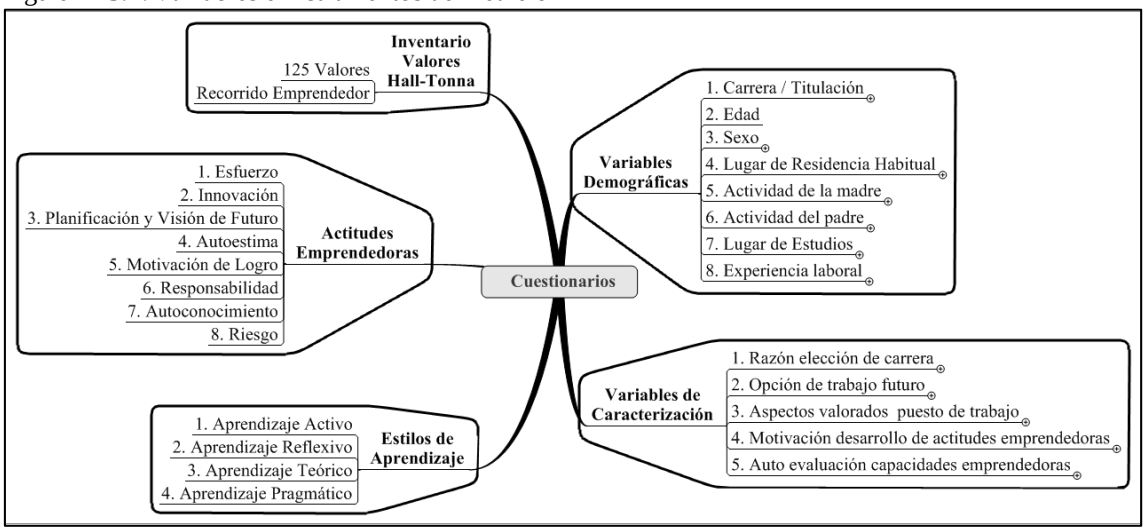
Las variables en cuestión, están directamente relacionadas con los elementos constitutivos del perfil del emprendedor, el cual se ha ido presentando a través de los capítulos previos.

En el capítulo 4 se integran dentro de los elementos de perfil competencial, los valores, actitudes y habilidades que dan cuanta de este saber hacer complejo que constituye la competencia y los estilos de aprendizaje que facilitan su desarrollo ya que permiten adaptar los recursos de que dispone el individuo a las características de la situación, adaptación estratégica que está en el centro del quehacer competente.

En consecuencia, de acuerdo a la estructura y diseño de la investigación, las variables que se han abordado son valores, actitudes y estilos de aprendizaje, las cuales se complementan con variables de carácter demográfico de la población en estudio, así como también algunos aspectos que permiten su caracterización respecto de preferencias de carrera y visión de la actividad emprendedora.

En la Figura Nº5.1., se puede apreciar esquemáticamente las variables en estudios y los instrumentos utilizados.

Figura N°5.1: *Variables e Instrumentos de Medición*



A continuación se detallan las variables y los instrumentos que se emplearon para su medición.

5.6.1. Valores

i. **Variables**: Se consideran los valores del recorrido emprendedor, validado y explicado en un capítulo anterior.

ii. **Instrumento de Medición**: El inventario de valores Hall–Tonna es un instrumento de auto reporte que ha sido diseñado, desarrollado y mejorado a través de más de 30 años por un equipo de investigadores liderado por los doctores Brian Hall y Benjamin Tonna (Elexpuru, 2006).

El instrumento mide los 125 valores que potencialmente pueden estar presentes en individuos, grupos u organizaciones. Dicho cuestionario está compuesto por 125 ítems con cinco opciones de respuesta, cuatro de las cuales se relacionan con un valor diferente y una quinta alternativa que se utiliza en caso de que la situación presentada no sea pertinente para el sujeto (Anexo Nº4). Cada uno de los 125 valores aparece un máximo de 4 veces a lo largo del cuestionario (Elexpuru & Medrano, 2001).

Un conjunto de preguntas del inventario (1-29) se relacionan con las metas a largo plazo y aspectos que son de importancia permanente en la vida del individuo. De las preguntas 30 a 125 se abordan valores medio vinculados con las destrezas y habilidades.

Las respuestas precisan ser procesadas computacionalmente a través de un software especializado, luego de lo cual se obtiene un reporte detallado respecto del perfil de valores.

El informe proporciona una importante cantidad de información cuantitativa y cualitativa que sirve como base para la reflexión del sujeto o grupo evaluado.

Para la interpretación de los resultados con respecto a esta variable, se han considerado las siguientes secciones del informe:

a. **Agrupación de Valores:** en primer término se presenta los 25 o 30 valores predominantes, que reflejan las prioridades más altas, agrupados en tres categorías: valores de base, centrales y de futuro o visión. Estos datos arrojan importante información respecto de nosotros mismos y sobre el proceso de desarrollo vital del que se es protagonista (Elexpuru, 2006).

b. **Mapa de Distribución de Valores**: Tal como su nombre lo indica esta sección del informe es un mapa, que representa de manera esquemática y gráfica los valores seleccionados, situándolos en las diferentes fases de desarrollo que son propias del modelo y además diferenciando el carácter de meta o medio. Por otro lado, permite visualizar claramente la agrupación de valores base, central y futuro.

c. **Listado de Valores:** en tercer lugar el reporte incluye el listado de todos los valores seleccionados, explicitando el nivel de jerarquía asignado y si se trata

de valores meta o medio y la fase de desarrollo a la que corresponde según el modelo.

El desarrollo de los valores establecidos en el perfil emprendedor requiere un recorrido o trayectoria.

El análisis de las convergencias y discrepancias entre los perfiles reales y los planteados en el recorrido permite observar qué valores deseados se están ya desarrollando (aquellos que aparecen sombreados) y en cuáles convendría incidir.

Por tanto, si hay valores ausentes propios del recorrido emprendedor, es importante intervenir para sensibilizar a los estudiantes de su importancia para el logro de las metas.

5.6.2. Actitudes

i. **Variables:** De acuerdo a los planteamientos teóricos que se revisaron en la sección 4.4 del capítulo 4, las actitudes que se establecieron como más relevantes dentro del perfil emprendedor son:

- Esfuerzo
- Innovación
- Planificación y Visión de Futuro
- Autoestima
- Motivación de Logro
- Responsabilidad
- Autoconocimiento
- Riesgo

ii. **Instrumento de Medición:** El instrumento de medición utilizado se basa en la adaptación hecha por Ibáñez (2002) al "Entrepreneurial Attitude Orientation" (EAO) desarrollado por Robinson (1987).

La versión elaborada por Ibáñez (2002) consta de 40 preguntas, siendo bastante más reducida que la original que contenía 75 ítems. Este proceso de depuración y afinamiento del instrumento se llevó a cabo a través de diferentes aplicaciones y análisis factorial de los resultados obtenidos.

Para esta investigación, se ha tomado como referencia la versión utilizada por Ibañez (2002), pero se ha incorporado y eliminando preguntas, quedando el instrumento conformado por 55 reactivos que forman 8 dimensiones.

La incorporación y eliminación de preguntas se llevó a cabo tras un proceso de análisis del instrumento utilizado por Ibañez (2002), en función de una contrastación con los aspectos teóricos del perfil emprendedor que se desarrolló en el capítulo 3 y los objetivos de esta investigación.

Este proceso se realizó a través de un trabajo colaborativo con las directoras de esta tesis doctoral. Desde un punto de vista metodológico, se efectuó un análisis de contenido de cada una de los ítems que conformaban los factores, analizando el grado de comprensión respecto de la población y que todos los factores quedaran con una cantidad similar de preguntas.

Adicionalmente también se tuvo en cuenta el peso factorial que habían tenido en el estudio de Ibañez (2002), así como también las conclusiones que en dicho estudio proponen eliminar algunos grupos que no funcionaron adecuadamente en dicha investigación.

De este modo, se efectuó ajustes en la redacción en algunas preguntas de forma tal que fuesen de más fácil comprensión para el grupo objetivo

Los factores que mide el cuestionario y el número de preguntas asociadas se presentan en la Tabla N°5.6

Tabla N°5.6: *Cuestionario de Actitudes Emprendedoras – Factores y N° Preguntas*

Factores / Actitudes	**Número Preguntas**
Esfuerzo	6
Innovación	8
Planificación y Visión de Futuro	6
Autoestima	8
Motivación de Logro	6
Responsabilidad	8
Autoconocimiento	6
Riesgo	7
Total	**55**

Las alternativas de respuestas son 4 (desde 1=muy en desacuerdo hasta 4=muy de acuerdo) y guardan relación con nivel de acuerdo o desacuerdo que manifiesta el individuo frente a cada una de las afirmaciones presentadas.

La fiabilidad del instrumento, viene dada por el coeficiente alfa de Cronbach, el cual mide el grado consistencia interna del mismo. En este estudio, la versión adaptada del cuestionario muestra un valor de α=0,943 superior al mostrado por las versiones anteriores en otros estudios, Alcaraz (2004), Ibañez (2002) y Krauss (2007), en los que mostró α=0,9168; α=0.83 y α=0,8157 respectivamente.

En la Tabla N°5.7, se puede observar el valor de este coeficiente por cada uno de los factores que conforman el instrumento y valor general.

Tabla N°5.7: *Instrumento Medición de Actitudes y Alfa de Cronbach*

Factor	**N° Ítems**	**α**
Esfuerzo	6	0,725
Innovación	8	0,768
Planificación y Visión de Futuro	6	0,787
Autoestima	8	0,698
Motivación de Logro	6	0,685
Responsabilidad	8	0,809
Autoconocimiento	6	0,722
Riesgo	7	0,682
General	55	0,943

5.6.3. Estilos de Aprendizaje

i. **Variables**: tal como se explicó en el capítulo 4, sección 4.4, en este grupo se consideró el planteamiento del modelo de Honey & Mumford, cuya clasificación reconoce cuatro estilos de aprendizaje:

i. Activo
ii. Reflexivo
iii. Teórico
iv. Pragmático

ii. **Instrumento de Medición:** para la medición de los Estilos de Aprendizaje se ha utilizado la adaptación que Yániz & Villardón (2002 a) hicieron del cuestionario CHAEA desarrollado por Alonso, Gallego & Honey (1994).

El instrumento tiene como finalidad identificar los estilos de aprendizaje predominantes en los estudiantes. Consiste en un cuestionario con cuatro alternativas de respuesta (de 1=muy en descuerdo a 4 =muy de acuerdo) y guarda relación con el nivel de acuerdo o desacuerdo que manifiesta el individuo frente a cada una de las afirmaciones presentadas.

La validez de este instrumento ha sido analizada en base a diferentes criterios dentro de los cuales se puede mencionar, el análisis de contenidos, análisis de ítems, análisis factorial (Alonso, Gallego & Honey, 1994).

La fiabilidad del instrumento, como se puede apreciar en la Tabla N°5.8, en esta investigación muestra un valor superior en cada uno de los factores respecto de las aplicaciones realizadas por Alonso, Gallego & Honey (1994) y Yániz & Villardón (2002 a).

Tabla N°5.8: *Cuestionario Estilos de Aprendizaje –Estilos y Número de Ítems y Alfa de Cronbach*

Factor	N° Ítems	α (original)	α Yániz & Villardón	α (Investigación)
Aprendizaje Activo	20	0,6772	0,7263	0,788
Aprendizaje Reflexivo	20	0,7275	0,7448	0,760
Aprendizaje Teórico	20	0,6584	0,7163	0,773
Aprendizaje Pragmático	20	0,5854	0,6894	0,744

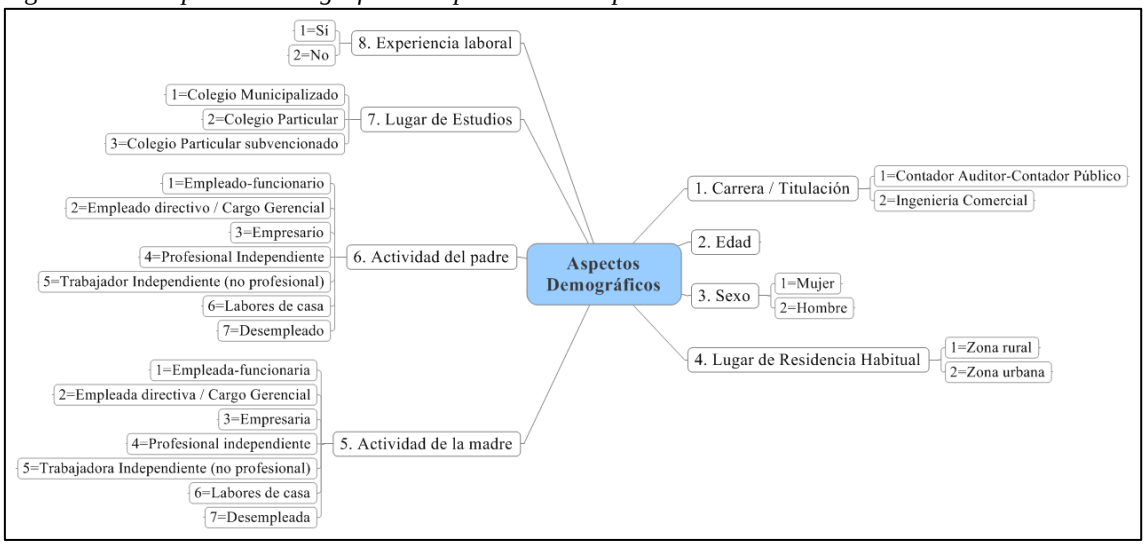
5.6.4. Aspectos Demográficos

i. **Variables:** los aspectos sociodemográficos que se recogen son los siguientes:

- Carrera o titulación
- Edad
- Sexo
- Lugar de residencia habitual
- Actividad de los padres
- Lugar donde se ha realizado sus estudios
- Experiencia laboral del estudiante

ii. **Instrumento:** la forma de recoger estos antecedentes es agregando una sección "Antecedentes Personales" al cuestionario. En la Figura N°5.2 se puede observar la totalidad de opciones de respuestas consideradas.

Figura N°5.2: *Aspectos Demográficos – Opciones de Respuesta*



5.6.5. Variables de Caracterización

i. **Variables:** Este grupo de variables intenta recoger antecedentes contextuales que potencialmente pueden incidir sobre las actitudes y motivaciones hacia la actividad emprendedora.

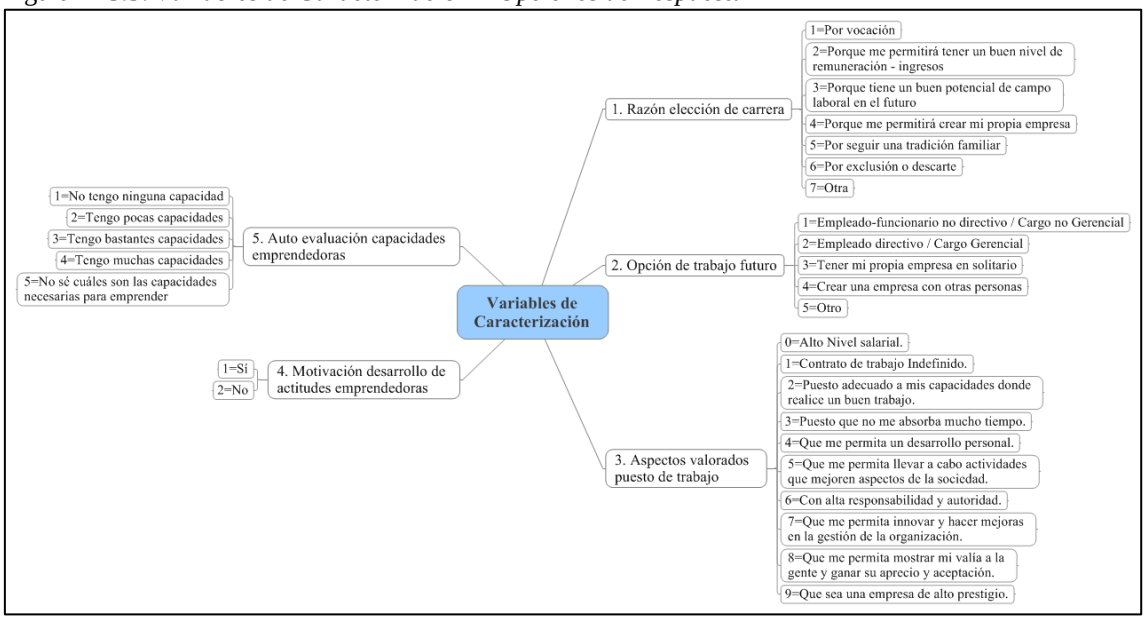
Los aspectos considerados son:

- Razones para elegir la carrera

- Opciones de trabajo futuro
- Aspectos valorados en un puesto de trabajo
- Motivación hacia el desarrollo de actividades emprendedoras
- Autoevaluación capacidades emprendedoras.

ii. **Instrumento:** al igual que las variables anteriores, éstas se incluyeron en la sección "Antecedentes Personales" del cuestionario. (Figura N°5.3).

Figura N°5.3: *Variables de Caracterización – Opciones de Respuesta*



5.7. Procedimiento

La fase empírica de esta tesis, se contextualiza en la Facultad de Economía y Administración de la Universidad Católica del Norte (Antofagasta, Chile).

La población en estudio la constituyen los estudiantes de 1er y 5to año de las carreras o titulaciones de Contador Auditor – Contador Público e Ingeniería Comercial.

Para medir las variables en estudio se hace uso de los instrumentos descritos en la sección precedente. El proceso de medición se lleva a cabo en el transcurso del primer semestre académico de 2008, específicamente durante el mes de agosto.[17]

La gestión del proceso de medición es responsabilidad del Secretario Académico y el Director de Carreras de la Facultad y se organiza en función del nivel al cual pertenecen los estudiantes y las asignaturas cursadas.

Una vez identificados los estudiantes y las asignaturas que cursan, se selecciona el día y horario en el cual se solicitará un espacio al docente responsable de la asignatura para aplicar los cuestionarios.

En función del cronograma elaborado, el Director de Carrera o Secretario Académico procede a asistir al curso seleccionado, en el aula y horario establecido. Seguidamente explica el objetivo de la medición a los estudiantes y reitera verbalmente la confidencialidad de la información proporcionada.

En el caso del Inventario de Valores, los datos se procesan en un software específico para tal propósito. Los datos del cuestionario de Actitudes y Estilos de Aprendizaje se procesan a través del software SPSS.

[17] Por situaciones de carácter extraordinario que se suscitaron en los meses de abril y mayo de 2008 y que afectaron al sector de educacional en general y nivel de universitario en particular, fue preciso recalendarizar las actividades académicas, de manera que el primer semestre, que normalmente concluye en el mes de Junio se extendió hasta el mes de agosto.

5.8. Análisis de Datos

En el caso de los valores, los mapas de valores de ambos grupos y el análisis comparativo de ambos se hacen de forma cualitativa de acuerdo con los criterios de análisis establecidos en el capítulo 4.

En el caso de los datos de actitudes y estilos de aprendizaje, se procede a realizar análisis descriptivos de las variables, así como análisis de varianza y análisis de correlación entre variables para el contraste de las hipótesis.

En el caso de los estilos de aprendizaje, también se hace uso de un modelo de regresión lineal por pasos para analizar la colinealidad entre los estilos respecto de la actitud emprendedora total, dado que ésta correlacionaba con los cuatro estilos.

Capitulo 6: Resultados

Teniendo en consideración que se mide el perfil emprendedor tanto en cuanto valores, como en cuanto actitudes y estilos de aprendizaje, los resultados se presentan, en primer lugar por cada variable, y después se describen las relaciones entre las mismas. Se inicia en el ámbito de los valores, para proseguir en el de las actitudes y los estilos de aprendizaje.

6.1. Características de la Muestra

Tal como se señaló en el capítulo anterior, la muestra del estudio estuvo constituida por estudiantes universitarios de primer y último año de las carreras (titulaciones) de contador Auditor – Contador Público e Ingeniería Comercial de la Facultad de Economía y Administración de la Universidad Católica del Norte, Antofagasta, Chile.

Para caracterizar a la muestra se utilizó una serie de antecedentes que pueden ser relevantes en el perfil emprendedor de los estudiantes.

Dentro de las demográficas se puede señalar las siguientes variables: zona de residencia, actividad de los padres, tipo de colegio en que cursaron los estudios. En las variables de caracterización se incluye aspectos como motivaciones para seleccionar la carrera universitaria, experiencia laboral previa, opción de trabajo que más les atrae al concluir su carrera, aspectos que más valoran en un puesto de trabajo, autoconcepto como emprendedor e interés por recibir formación en el área emprendedora.

A continuación se presenta los antecedentes en función de cada una de las variables señaladas:

i. **Zona de Residencia**: En relación a esta variable, en la Tabla N°6.1 se puede apreciar que el 97,2% de los estudiantes proviene de Zona Urbana y sólo un 2,8% de Zona Rural.

Tabla N°6.1: *Descripción Muestra General / Residencia*

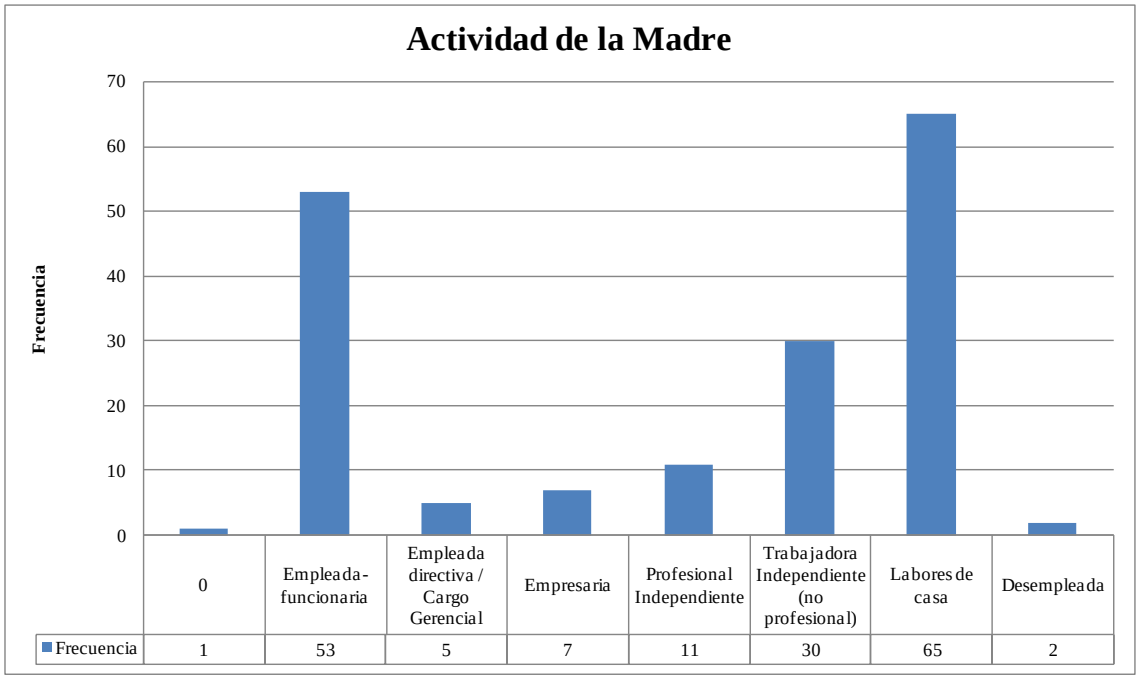
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Zona Rural	5	2,8	2,8	2,8
	Zona Urbana	171	96,1	97,2	100,0
	Total	176	98,9	100,0	
Perdidos	Sistema	2	1,1		
Total		178	100,0		

ii. **Actividad de los Padres**: En la Tabla N°6.2, se puede apreciar que las madres de los estudiantes de la muestra, principalmente se dedican a labores de casa (37,4%) y en segundo lugar son empleadas o funcionarias (30,5%). En el Gráfico N°6.1, se puede apreciar esta situación con mayor claridad.

Tabla N°6.2: *Descripción Muestra General / Actividad de la Madre*

Actividad de la Madre		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	1	,6	,6	,6
	Empleada-funcionaria	53	29,8	30,5	31,0
	Empleada directiva / Cargo Gerencial	5	2,8	2,9	33,9
	Empresaria	7	3,9	4,0	37,9
	Profesional Independiente	11	6,2	6,3	44,3
	Trabajadora Independiente (no profesional)	30	16,9	17,2	61,5
	Labores de casa	65	36,5	37,4	98,9
	Desempleada	2	1,1	1,1	100,0
	Total	174	97,8	100,0	
Perdidos	Sistema	4	2,2		
Total		178	100,0		

Gráfico N°6.1: *Actividad de la Madre*

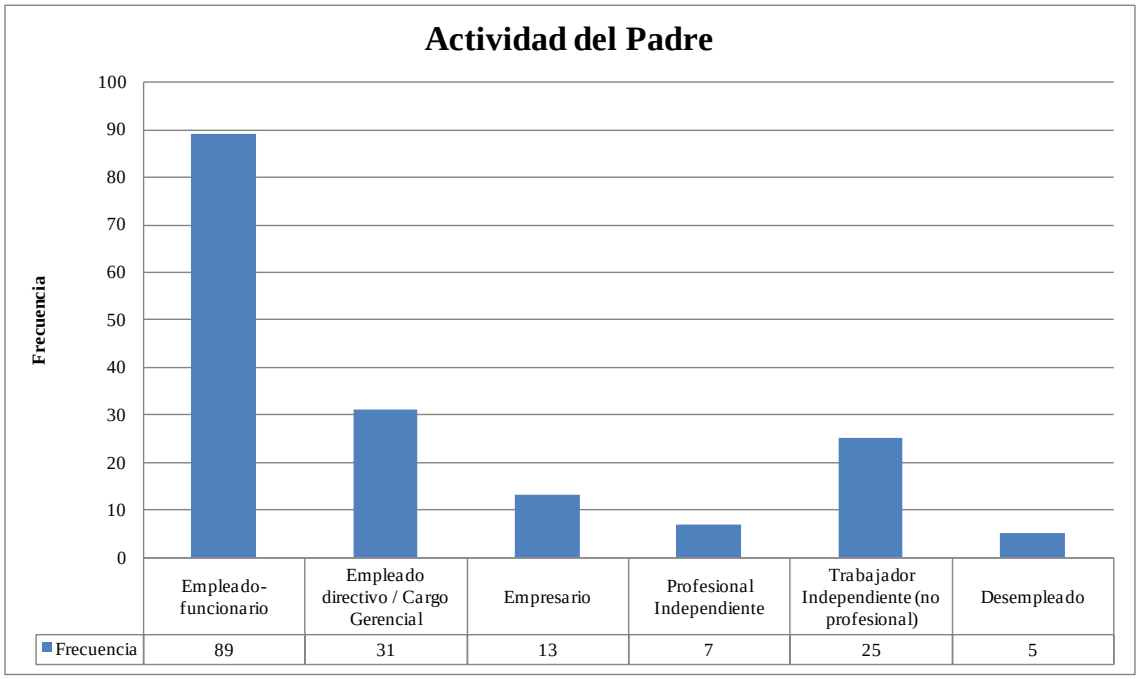


Dentro del total de los estudiantes encuestados, en 70 casos las madres realizan más de una actividad, pero siempre predomina las labores de casa

(61,4%), seguido por las que señalan estar desempleadas o en paro, situación que llega al 14,3%, luego viene la categoría trabajadora independiente (no profesional), cuyo valor asciende al 10%.

Por su parte en el caso de los padres de los estudiantes, la actividad principal es la de empleado-funcionario, con 89 casos, lo que representa un 52,4%, seguido de empleado directivo o cargo gerencial con una frecuencia de 31 casos, lo que representa un 18,2%. Así mismo aparece la figura del trabajador independiente (no profesional) con 25 casos, lo que representa un 14,7% y que podría asociarse a la actividad autónoma (Gráfico N°6.2).

Gráfico N°6.2: *Actividad del Padre*



El número de padres que desarrollan más de una actividad, es menor comparativamente que el de las madres, puesto que sólo alcanza a 36 casos. De éstos la actividad principal viene dada por trabajador independiente (no profesional) con un 27,8%, seguida de la categoría profesional independiente con un 25%.

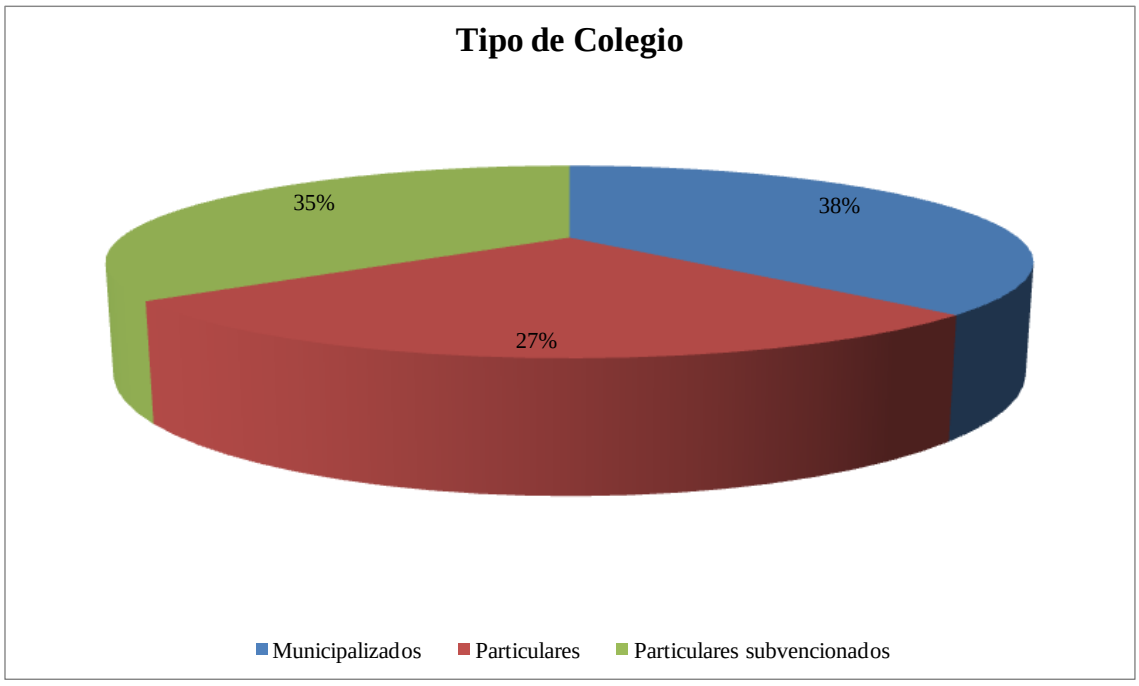
iii. **Tipo de Colegio**: los estudiantes que conforman la muestra, han cursado sus estudios de enseñanza media mayoritariamente en el sector Municipalizado, es decir, la educación pública, de carácter gratuita. En este sector ha estudiado un 38,5% de los estudiantes (Gráfico N°6.3).

El segundo sector en participación de número de estudiantes, es el Particular Subvencionado. Este segmento lo constituyen establecimientos privados pero que reciben un subsidio del Estado y por tanto los valores de

matriculas y mensualidades son más bajos. En este grupo de colegios estudió un 35% de los estudiantes de la muestra.

Finalmente el 27% de los estudiantes, ha efectuado sus estudios de enseñanza media en establecimientos particulares, que no reciben ningún tipo de financiamiento Estatal y sus matriculas y mensualidades son considerablemente elevadas.

Gráfico N°6.3: *Tipo de Colegio*



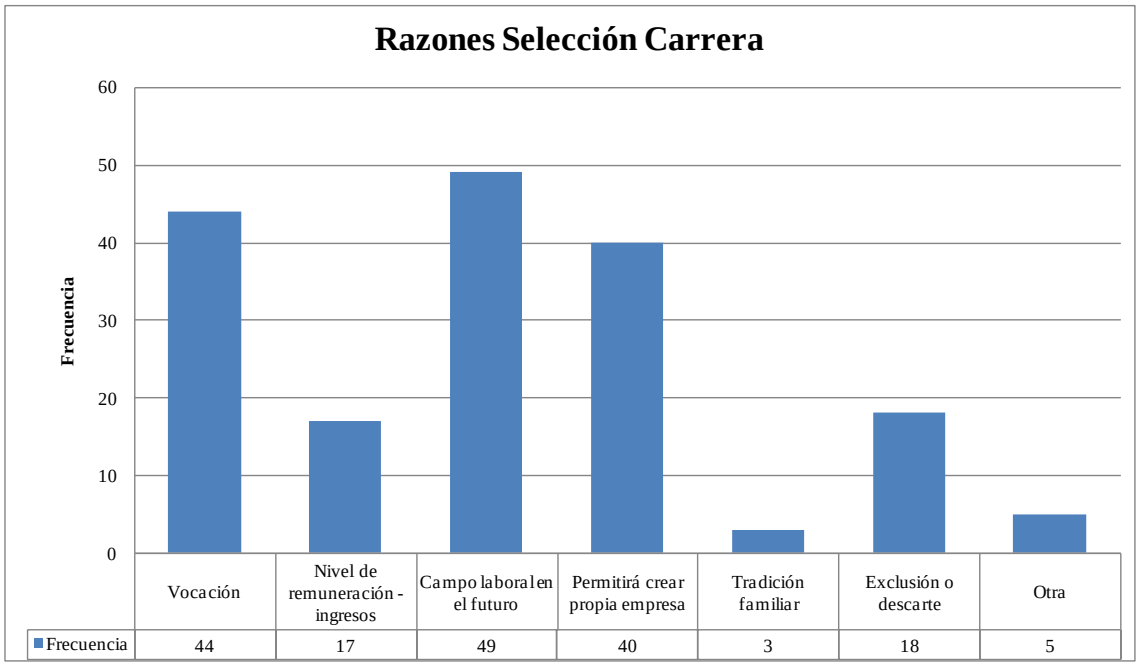
iv. **Selección de Carrera**: Un aspecto interesante de analizar al momento de caracterizar la muestra, son las razones que motivaron la selección de la carrera estudiada y la posterior vinculación que se puede establecer con el fenómeno emprendedor. Al respecto en el Gráfico N°6.4, se puede apreciar una visión general respecto del tema.

La principal razón para seleccionar la carrera es el futuro campo laboral de la misma, con un 27,8%. En segundo lugar emerge la vocación, con un 25% y en tercer término aparece la figura del emprendizaje bajo la opción de que la carrera seleccionada le permitirá crear su propia empresa en el futuro con un 22,7%.

En este contexto, de la adopción de una decisión que tiene implicancias de mediano y largo plazo, llama la atención que un porcentaje no menor (10,2%), señale haber efectuado la selección por exclusión o descarte, lo cual

evidencia la poca o nula claridad que existe en algunos jóvenes al momento de enfrentar tan importante proceso.

Gráfico N°6.4: *Razones para Seleccionar Carrera*



v. **Ámbito Laboral**: un primer aspecto consultado en este contexto, fue conocer si los estudiantes poseían algún tipo de experiencia laboral (remunerado o no) antes de contestar el cuestionario. Al respecto los resultados señalan que el 70,8% de los estudiantes sí ha tenido algún tipo de experiencia, mientras que el 29,2% no posee ninguna experiencia.

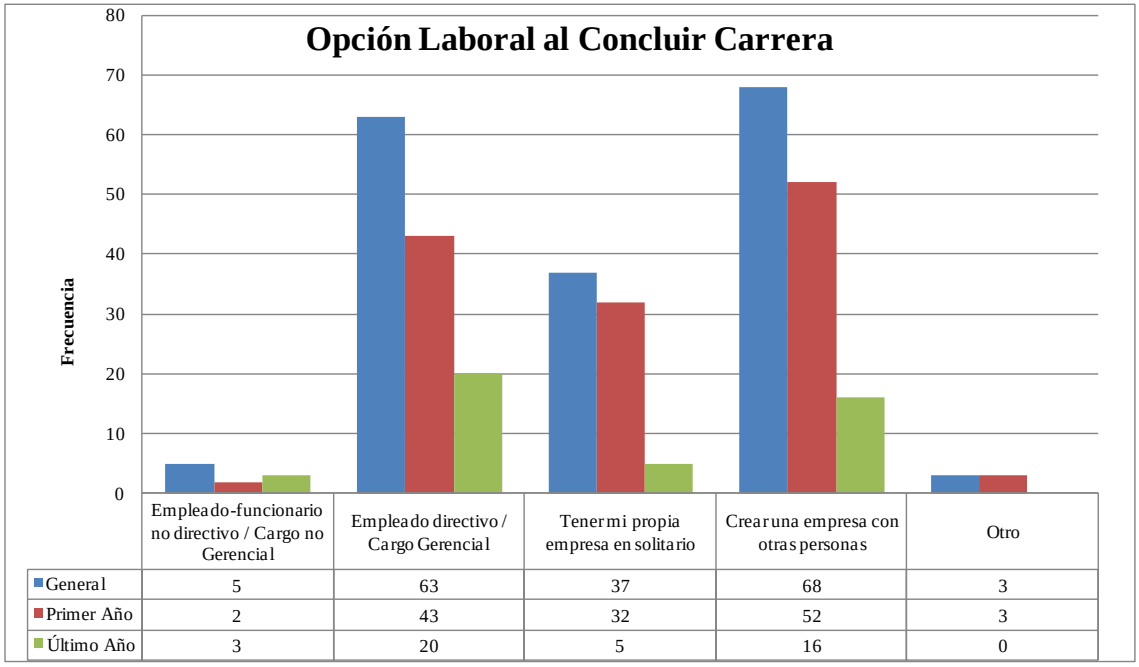
Un segundo aspecto dice relación con la opción laboral al momento de concluir la carrera. En este sentido, los resultados se presentan en el Gráfico N°6.5, en el cual se diferencia por el nivel de los estudiantes (primer y último año).

De este modo, a nivel general y en el grupo de primer año los resultados exhiben un leve predominio de la opción "crear una empresa con otras personas" (38,6%), encima de ser "empleado directivo o desempeñar un cargo gerencial" (35,8%), seguido por la tercera opción de "tener mi propia empresa en solitario" que representa un 21,0%.

Bajo esta perspectiva, si se suman las opciones de emprender en grupo y en solitario, esta alternativa de carrera asciende a 59,6% siendo claramente la más priorizada por el grupo de estudiantes.

Por su parte, en el grupo de estudiantes de último año al sumar las opciones relacionadas con la actividad emprendedora (emprender en equipo 36,4%; emprender en solitario 11,4%), ésta sigue siendo predominante, pero con una menor diferencia respecto de la opción mayoritaria que es el cargo gerencial (45,5%).

Gráfico N°6.5: *Opción Laboral al Momento de Concluir la Carrera*



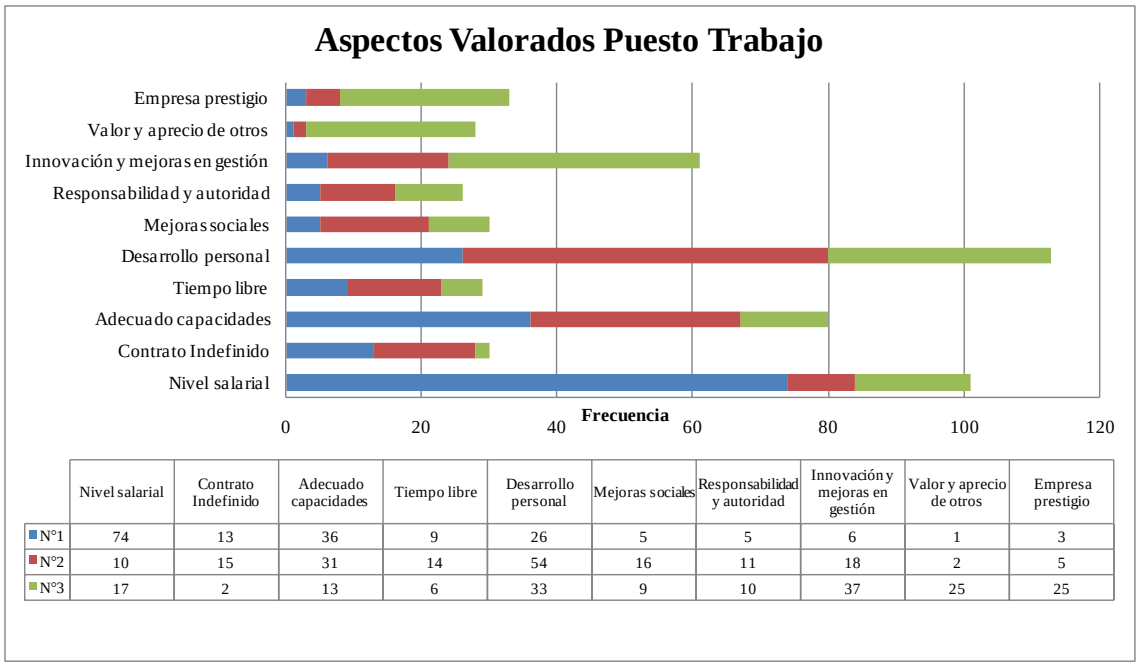
	Empleado-funcionario no directivo / Cargo no Gerencial	Empleado directivo / Cargo Gerencial	Tener mi propia empresa en solitario	Crear una empresa con otras personas	Otro
General	5	63	37	68	3
Primer Año	2	43	32	52	3
Último Año	3	20	5	16	0

Adicionalmente, se consultó respecto de los tres aspectos más valorados en un puesto de trabajo.

Al respecto, los resultados de la primera preferencia (Barra azul Gráfico N°6.6.) muestran una mayor valoración del "nivel salarial" o ingresos con una frecuencia de 74 (41,6%), seguido por una "adecuación entre puesto y capacidades personales" con 36 (20,2%) y en tercer término que el puesto posibilite el "desarrollo personal" con 26 preferencias (14,6%.).

Si se efectúa un análisis considerando de manera agregada los aspectos señalados en primer, segundo y tercer lugar, cambia un tanto la valoración de los mismos, quedando en primer orden el "desarrollo personal" que consigue una valoración total de 113, seguido por el "nivel de ingreso" con 110, la "adecuación a las capacidades personales" con 80 y aparece en cuarto lugar el que "permita la innovación y mejoras en la gestión" con una valoración total de 61 preferencias (Gráfico N°6.6).

Gráfico N°6.6: *Aspectos Valorados en un Puesto de Trabajo*

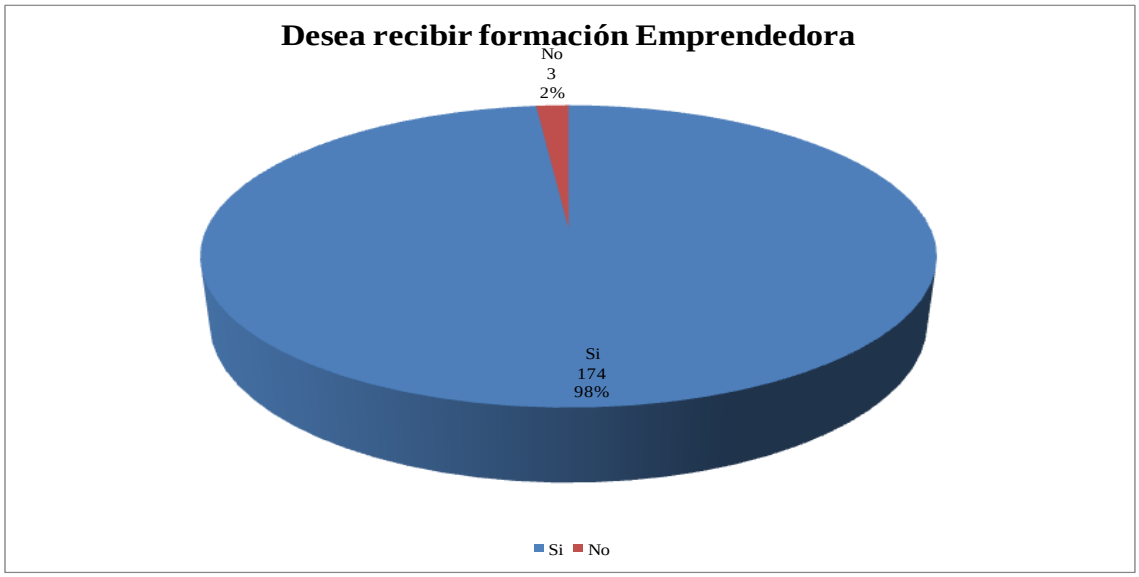


	Nivel salarial	Contrato Indefinido	Adecuado capacidades	Tiempo libre	Desarrollo personal	Mejoras sociales	Responsabilidad y autoridad	Innovación y mejoras en gestión	Valor y aprecio de otros	Empresa prestigio
N°1	74	13	36	9	26	5	5	6	1	3
N°2	10	15	31	14	54	16	11	18	2	5
N°3	17	2	13	6	33	9	10	37	25	25

vi. **Autopercepción como emprendedor e interés por la formación**: se utilizan dos aspectos para medir este punto.

El primero de ellos describe el deseo o motivación de los estudiantes respecto de recibir algún tipo de formación para el desarrollo de sus habilidades emprendedoras. Al respecto los resultados son categóricos, puesto que tal como muestra el Gráfico N°6.7, el 98% de los estudiantes desea recibir algún tipo de formación en dicho ámbito y sólo un 2% manifiesta una disposición negativa frente al tema.

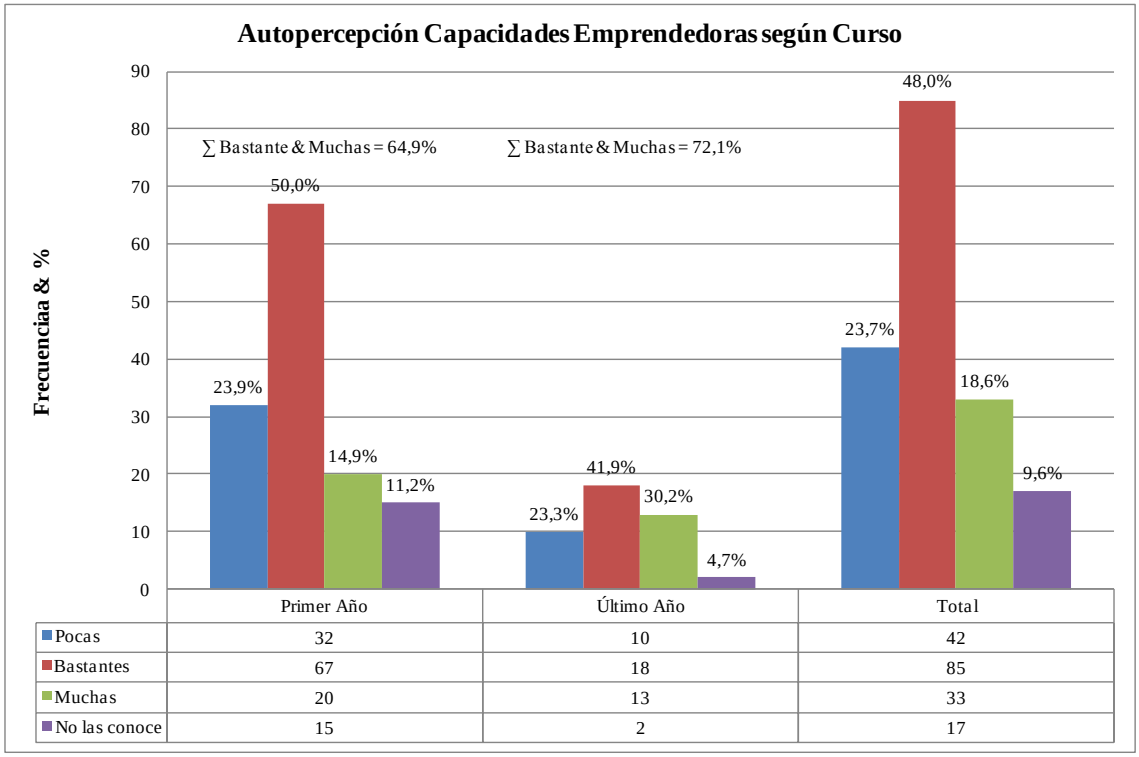
Gráfico N°6.7: *Deseo de recibir Formación Emprendedora*



El segundo de los aspectos incluidos en este ítem se refiere a la autopercepción que tienen los estudiantes de sus capacidades emprendedoras.

En relación a dicho aspecto, los resultados son bastante homogéneos entre los dos grupos evaluados (Gráfico N°6.8). Es decir, tanto los estudiantes de primer como de último año tienen la percepción de poseer bastantes capacidades emprendedoras, siendo la opción de respuesta predominante con un 50% y 41,9% respectivamente.

Gráfico N°6.8: *AutoPercepción Capacidades Emprendedoras según Curso*



	Primer Año	Último Año	Total
Pocas	32	10	42
Bastantes	67	18	85
Muchas	20	13	33
No las conoce	15	2	17

Al sumar las opciones “Bastantes” y “Muchas”, se puede apreciar que los estudiantes de último curso alcanzan a un 72,1% y los de primer curso a un 64,9%

Finalmente es pertinente señalar que también se producen diferencias en la proporción de estudiantes que reconoce no conocer cuáles son las capacidades emprendedoras. En el caso de los estudiantes de primer año, este porcentaje asciende a un 11,2%, mientras que en último año sólo llega a un 4,7%.

Estas diferencias pueden explicarse por el diferente nivel de autoconocimiento que debería existir entre los estudiantes en función de los años de formación.

6.2. Valores

En este apartado se comentan los valores del perfil emprendedor que presentan los estudiantes del primer y último año, tomando como referencia la hipótesis planteada.

6.2.1. Perfil Emprendedor de Valores de los Estudiantes de Primer Año

Análisis de los valores prioritarios de los alumnos de primer curso en relación con el perfil emprendedor

En la Tabla N°6.3, se presenta el recorrido de valores del emprendedor, con los valores emprendedores seleccionados por los estudiantes de primer año (texto con fondo gris).

Tabla N°6.3: *Perfil de Valores Emprendedores Estudiantes Primer Años v/s Recorrido Emprendedor*

Perfil de Valores / Mapa de Etapas Estudiantes de Primer Año FACEA UCN							
FASE I SUPERVIVENCIA		FASE II PERTENENCIA		FASE III INICIATIVA		FASE IV INTERDEPENDENCIA	
Etapa 1 Supervivencia	Etapa 2 Seguridad	Etapa 3 Familia	Etapa 4 Institución	Etapa 5 Vocación	Etapa 6 Nuevo Orden	Etapa 7 Sabiduría	Etapa 8 Orden Mundial
Metas	Metas	Metas	Metas	Metas	Metas	Metas	Metas
Autopreservación Asombro / Destino	Seguridad	Fantasía / Imaginación Autoestima	Competencia / Confianza	Desarrollo personal / Profesional Servicio / Vocación	Ser uno mismo Construcción / Orden Nuevo	Verdad / Sabiduría	Armonía Global
Medios	Medios	Medios	Medios	Medios	Medios	Medios	Medios
	Economía/ Beneficios Asombro / Curiosidad	Control / Orden / Disciplina Prestigio / Imagen Tradición	Logro / Éxito Economía / Éxito Eficacia / Planificación Productividad	Adaptabilidad / Flexibilidad Decisión / Iniciativa Calidad / Evaluación	Creatividad Intimidad Limitación / Desarrollo Misión / Objetivos	Interdependencia Síntesis creadora Sinergia	Macroeconomía
BASE				**CENTRAL**		**FUTURO**	
BASE			**CENTRAL**		**FUTURO**		
Valores Recorrido Emprendedor = Recorrido Emprendedor Valores Coincidentes = Valores Coincidentes Perfil Primer Año y Recorrido Emprendedor							

Dicha tabla permite identificar cuáles son las prioridades que se comparten. En relación con las metas estás se refieren a la seguridad, la autoestima, el desarrollo personal/profesional y el ser uno mismo.

En cuanto a los medios, se comparten economía/beneficios, productividad, adaptabilidad/flexibilidad, decisión iniciativa, calidad evaluación y limitación desarrollo.

Se observa también que la mayoría de los valores compartidos se encuentran entre las etapas dos y seis. Esto se puede explicar desde la necesidad por parte de los alumnos de resolver problemas de seguridad y pertenencia (etapas 2 y 3) y por otro, su motivación por acceder a modos de funcionamiento basados en la iniciativa y la colaboración (etapas 5 y 6). Sin embargo, para realizar este proceso, es necesario aprender a conjugar las necesidades personales con las demandas institucionales (etapas 3 y 4).

Desde esta perspectiva, se recomendaría la elección de medios que apoyen el valor meta de autoestima (etapa 3) y una meta que de sentido a los medios de la etapa 4 (competencia/confianza)

De igual forma, el trabajar sobre el valor meta construcción/orden nuevo (Etapa 6), podría ser la manera de enfocar el proyecto emprendedor, hacia la creación de nuevas empresas o mejorar las existentes de manera que favorezcan la calidad de vida de sus miembros y beneficien a la sociedad en general.

La ausencia de valores en las etapas 7 y 8 refiere a la conveniencia de ampliar la visión de la realidad. El acceso a estos valores requiere el incremento de valores y habilidades sistémicas.

6.2.2. Perfil Emprendedor de Valores de los Estudiantes de Último Año

Tabla N°6.4: *Perfil de Valores Estudiantes Último Año v/s Recorrido Emprendedor*

Perfil de Valores / Mapa de Etapas Estudiantes de Último Año FACEA UCN							
FASE I SUPERVIVENCIA		FASE II PERTENENCIA		FASE III INICIATIVA		FASE IV INTERDEPENDENCIA	
Etapa 1 Supervivencia	Etapa 2 Seguridad	Etapa 3 Familia	Etapa 4 Institución	Etapa 5 Vocación	Etapa 6 Nuevo Orden	Etapa 7 Sabiduría	Etapa 8 Orden Mundial
Metas	Metas	Metas	Metas	Metas	Metas	Metas	Metas
Autopreservación Asombro / Destino	Seguridad	Fantasía / Imaginación Autoestima	Competencia / Confianza	Desarrollo personal / Profesional Servicio / Vocación	Ser uno mismo Construcción /Orden Nuevo	Verdad / Sabiduría	Armonía Global
Medios	Medios	Medios	Medios	Medios	Medios	Medios	Medios
	Economía/ Beneficios Asombro / Curiosidad	Control / Orden / Disciplina Prestigio / Imagen Tradición	Logro / Éxito Economía / Éxito Eficacia / Planificación Productividad	Adaptabilidad / Flexibilidad Decisión / Iniciativa Calidad / Evaluación	Creatividad Intimidad Limitación / Desarrollo Misión / Objetivos	Interdependencia Síntesis creadora Sinergia	Macroeconomía
BASE				**CENTRAL**		**FUTURO**	
BASE			**CENTRAL**		**FUTURO**		
Valores Recorrido Emprendedor = Rec. Emprendedor / Valores Coincidentes = Valores Coincidentes Perfil 5º Año y Rec. Emprendedor							

La Tabla N°6.4. permite observar que en 5º curso, la mayoría de los valores elegidos por los estudiantes, coinciden con los seleccionados en el 1º curso. Sin embargo, en este último curso se incorporan valores significativos como son fantasía/imaginación (etapa 3 metas), competencia/confianza (etapa 4 metas), eficacia/planificación (etapa 4 medios), y construcción/nuevo orden (etapa 6 metas).

Se trata de valores muy importantes para la labor emprendedora, en tanto que los alumnos son capaces de imaginarse en el futuro, consideran necesario planificar con eficacia, confiar en su competencia y orientarse (etapa 6) hacia la creación de nuevas empresas o mejorar las existentes de manera que favorezcan la calidad de vida de sus miembros y beneficien a la sociedad en general.

No obstante, se observa también un menor nivel de integración del valor decisión/iniciativa en 5º curso en relación con 1º curso, cuyas causas deberían analizarse por ser una cuestión importante para el perfil emprendedor. En esta línea, se recomienda nuevamente la necesidad de desarrollar habilidades que fortalezcan la autoestima de los alumnos, junto con el interés por ampliar la visión hacia valores de la Fase IV.

6.2.3. Comparación de los Perfiles de Valores de los Estudiantes de Primero y Último Curso, con el Perfil Emprendedor

La hipótesis que se formuló en el ámbito del recorrido emprendedor y su vinculación con el nivel de formación de los estudiantes señala lo siguiente:

H1: Los perfiles de valores de estudiantes de primer año son distintos a los perfiles de valores de estudiantes de últimos años, acercándose más al recorrido emprendedor en los alumnos de cursos avanzados.

El análisis comparativo entre los valores de los estudiantes de 1º y último curso en relación con el perfil emprendedor, permite constatar que hay una mejora apreciable en los valores que se incorporan en 5º curso, que responde a muchas de las cuestiones que se habían sugerido en el análisis de 1º curso, confirmándose por tanto la hipótesis enunciada.

Tabla N°6.5: *Perfil de Valores Emprendedores Estudiantes Primer y Último Año*

Perfil de Valores Emprendedores Estudiantes de Primer y Último Año FACEA UCN							
FASE I SUPERVIVENCIA		FASE II PERTENENCIA		FASE III INICIATIVA		FASE IV INTERDEPENDENCIA	
Etapa 1 Supervivencia	Etapa 2 Seguridad	Etapa 3 Familia	Etapa 4 Institución	Etapa 5 Vocación	Etapa 6 Nuevo Orden	Etapa 7 Sabiduría	Etapa 8 Orden Mundial
Metas	Metas	Metas	Metas	Metas	Metas	Metas	Metas
Autopreservación Asombro / Destino	Seguridad [1º] [5º]	Fantasía / Imaginación [5º] Autoestima [1º] [5º]	Competencia / Confianza [5º]	Desarrollo personal / Profesional [1º] [5º] Servicio / Vocación	Ser uno mismo [1º] [5º] Construcción /Orden Nuevo [5º]	Verdad / Sabiduría	Armonía Global
Medios	Medios	Medios	Medios	Medios	Medios	Medios	Medios
	Economía/ Beneficios [1º] [5º] Asombro / Curiosidad	Control / Orden / Disciplina Prestigio / Imagen Tradición	Logro / Éxito Economía / Éxito Eficacia / Planificación [5º] Productividad [1º] [5º]	Adaptabilidad / Flexibilidad [1º] [5º] Decisión / Iniciativa [1º] Calidad / Evaluación [1º] [5º]	Creatividad Intimidad Limitación / Desarrollo [1º] [5º] Misión / Objetivos	Interdependencia Síntesis creadora Sinergia	Macroeconomía
BASE				**CENTRAL**		**FUTURO**	
BASE			**CENTRAL**		**FUTURO**		
Valores Emprendedores Primer Año = [1º] / Valores Emprendedores Último Año = [5º]							

Si se analiza la Tabla N°6.5, en la cual se han identificado los valores emprendedores de los estudiantes de primer [1º] y último [5º] curso, en relación al total de valores que conforman el recorrido emprendedor, se puede apreciar que existe un total de nueve valores coincidentes entre los dos perfiles, cuatro valores metas (Seguridad, Autoestima, Desarrollo Personal/Profesional y Ser uno mismo) y cinco valores medios (Economía/Beneficios, Productividad, Adaptabilidad/Flexibilidad, Calidad/Evaluación y Limitación/Desarrollo).

Los estudiantes de último año incorporan cuatro valores adicionales del recorrido emprendedor respecto de los estudiantes de primer curso, estos son fantasía/imaginación, competencia/confianza, eficacia/planificación y construcción/orden nuevo. Los cuatro son fundamentales para el éxito de la actividad emprendedora, particularmente el segundo, que tiene un carácter sinérgico y multiplicador respecto de otros valores y capacidades asociadas a la labor emprendedora.

Por su parte los estudiantes de primer año exhiben un valor significativo para la labor emprendedora como es el caso de decisión/iniciativa, el cual tiene una menor relevancia dentro de la jerarquía de valores de los estudiantes de último año. Habría que indagar sobre las causas que han propiciado esta situación.

Los valores del perfil emprendedor que no han sido elegidos por los estudiantes, o que se han elegido con una prioridad baja, se constituyen en oportunidades de formación.

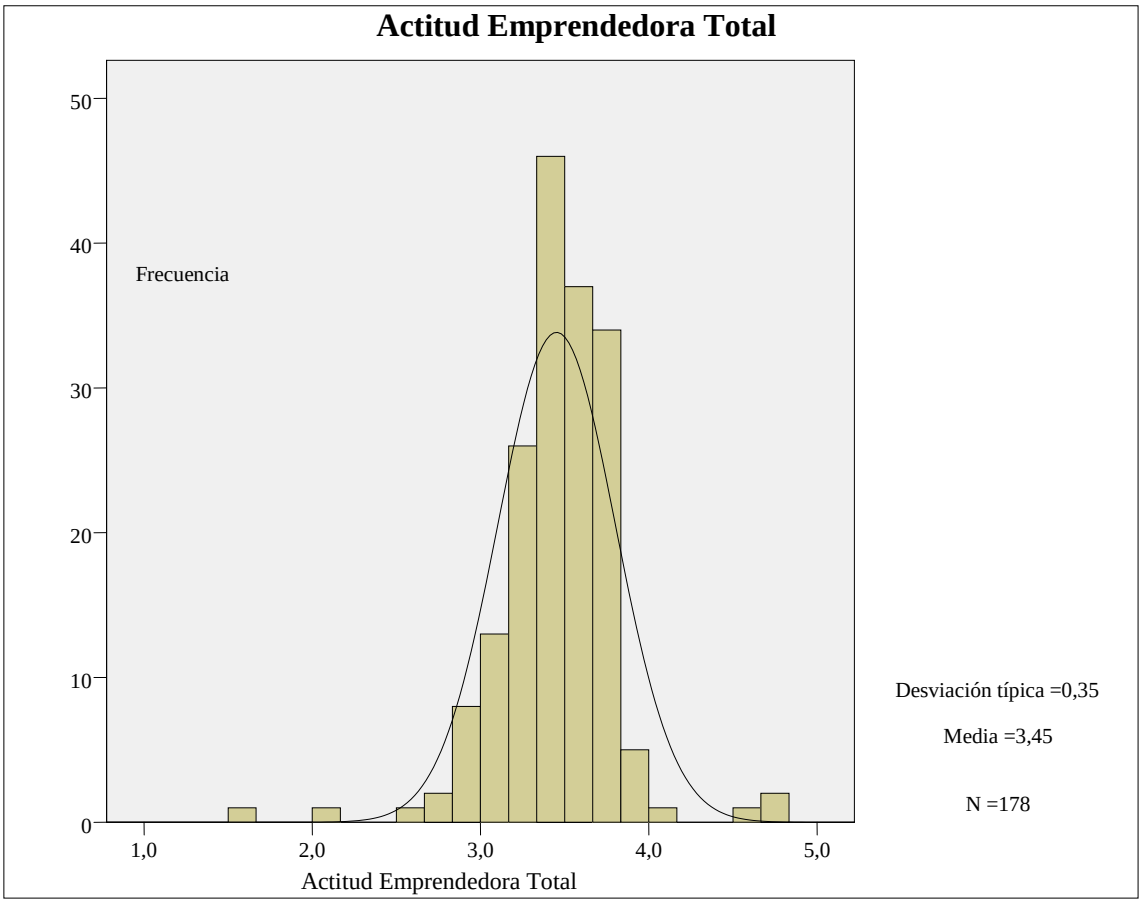
6.3. Actitudes Emprendedoras

Tal como se señaló en el Capitulo 5, para el análisis de las actitudes emprendedoras se utilizó un cuestionario de actitudes emprendedores que consideraba ocho escalas: i) Esfuerzo, ii) Innovación, iii) Planificación y Visión de Futuro, iv) Autoestima, v) Motivación de Logro, vi) Responsabilidad, vii) Riesgo y viii) Autoconocimiento). A continuación se presentan los resultados a nivel de lo que se denomina Actitud Emprendedora Total y luego considerando las puntuaciones obtenidas en cada uno de los factores.

6.3.1. Actitud Emprendedora Total

Al observar el Gráfico N°6.9 es posible advertir que los datos presentan una distribución no simétrica, y se tienden a agrupar hacia la derecha de la media ($\bar{x}$ 3,45; d.t.=0,35), lo cual indica un nivel medio alto de actitudes emprendedoras en los estudiantes evaluados. De hecho, sólo un 6,2% de los estudiantes tiene una puntuación total inferior a 3 (valor intermedio de la escala). El valor de la desviación típica indica que hay bastante homogeneidad en las puntuaciones totales de actitudes entre los estudiantes, esto es, que la mayoría se sitúa en torno al valor de la media.

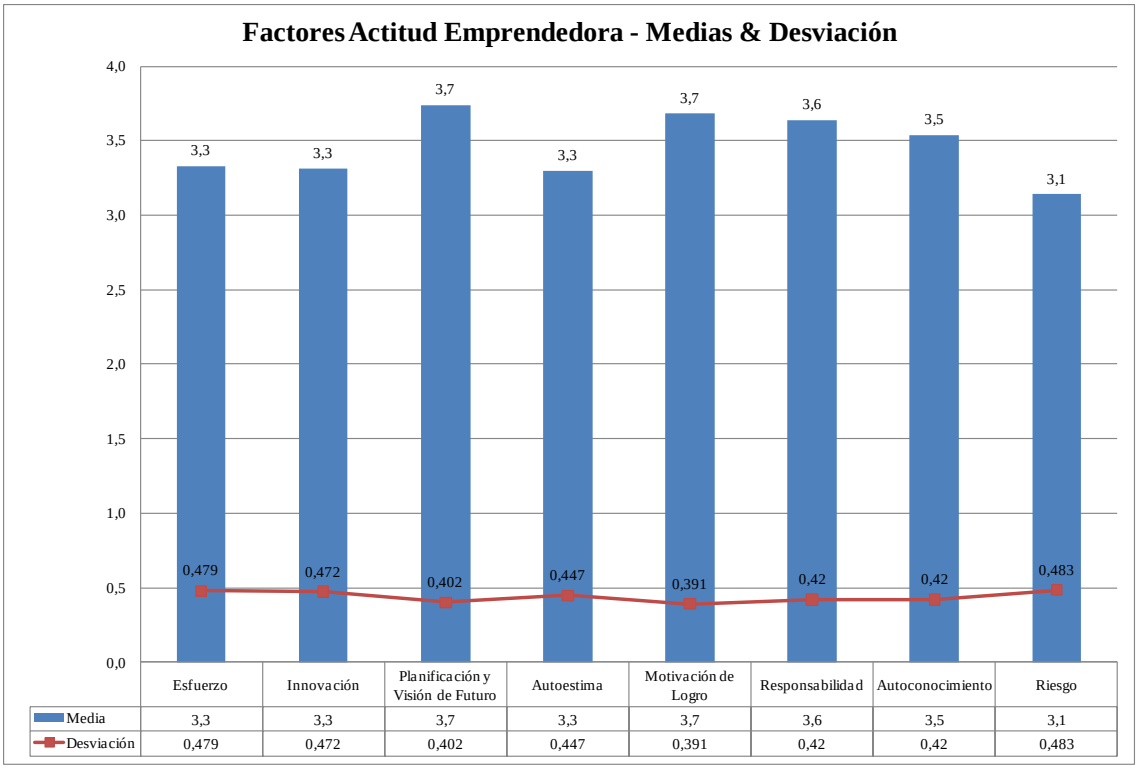
Gráfico N°6.9: *Actitud Emprendedora Total*



6.3.2. Dimensiones de Actitud Emprendedora

Se puede apreciar que las puntuaciones más altas corresponden a los factores "Planificación y Visión de Futuro" y "Motivación de Logro", los que a su vez exhiben menores niveles de dispersión en los datos (Gráfico N°6.10), seguidos por las dimensiones "Responsabilidad y "Autoconocimiento". La puntuación más baja corresponde al "Riesgo".

Gráfico N°6.10: Factores Actitud Emprendedora – Medias & Desviación



6.3.3. Aspectos Influyentes en las Actitudes Emprendedoras

A continuación se hace un análisis de la hipótesis que alude a las posibles relaciones entre las actitudes emprendedoras y variables consideradas en la caracterización de los estudiantes.

> H2: El nivel de actitudes emprendedoras está afectado por variables sociodemográficas, tales como, género, lugar de residencia, carrera, experiencia laboral previa y actividad de los padres.

En un primer análisis, de acuerdo a los resultados de la Tabla Nº6.6, se puede señalar que variables tales como género, lugar de residencia, carrera y experiencia laboral previa no marcan diferencias significativas en las actitudes emprendedoras, dado que su nivel de significancia es mayor a 0,05.

Tabla Nº6.6: *Resumen Diferencia de Medias en Actitud Emprendedora Total*

Variables	Grupos	N	Actitud Emprendedora Total			Diferencia de Media entre Grupos		
			Media	Desviación típica	Error típico de la media	t	g.l.	Sig.
Género	Mujer	109	3,443	,3604	,0345	-,416	176	,678
	Hombre	69	3,466	,3345	,0403			
Residencia	Rural	5	3,460	,3186	,1425	-,023	174	,981
	Urbana	171	3,464	,3214	,0246			
Carrera	CA-CP	52	3,500	,4187	,0581	1,183	173	,238
	INGECO	126	3,432	,3168	,0282			
Experiencia Laboral	Si	126	3,471	,3554	,0317	1,110	176	,268
	No	52	3,407	,3348	,0464			

CA-CP: Contador Auditor – Contador Público / INGECO: Ingeniería Comercial

De igual forma, tal como se puede apreciar en la Tabla Nº6.7, la actividad de los padres, tampoco presenta una grado de incidencia sobre la actitud emprendedora de los estudiantes.

Tabla Nº6.7: *Resumen Diferencia de Media entre Actitud Emprendedora y Actividad de los Padres*

Variables	Grupos	N	Media	Desviación típica	Error típico	F	g.l.	Sig.
Actividad Laboral Madre	Empleada-funcionaria	53	3,345	,3211	,0441	1,865	173	,078
	Empleada directiva / Cargo Gerencial	5	3,829	,5836	,2610			
	Empresaria	7	3,488	,1161	,0439			
	Profesional Independiente	11	3,448	,3016	,0909			
	Trabajadora Independiente (no profesional)	30	3,469	,4576	,0836			
	Labores de casa	65	3,497	,3072	,0381			
	Desempleada	2	3,652	,1252	,0886			
Actividad Laboral Padre	Empleado-funcionario	89	3,438	,2908	,0308	,880	169	,496
	Empleado directivo / Cargo Gerencial	31	3,412	,5964	,1071			
	Empresario	13	3,466	,1760	,0488			
	Profesional Independiente	7	3,463	,3055	,1155			
	Trabajador Independiente (no profesional)	25	3,467	,2321	,0464			
	Desempleado	5	3,762	,3167	,1416			

Al realizar una comparación en función de la autopercepción, y tomando en consideración a la hipótesis correspondiente:

> H3: El nivel de actitudes emprendedoras está afectado por autopercepción de los estudiantes, exhibiendo mayor actitud emprendedora aquellos que se perciben con mayores capacidades.

En la Tabla Nº6.8, se constata que aquellos que se evalúan con mayores capacidades presentan una mayor actitud emprendedora total, por lo que se acepta la hipótesis.

Tabla Nº6.8: *Resumen Análisis ANOVA Actitud Emprendedora y Autopercepción de Capacidad Emprendedores*

Descriptivos					**ANOVA de un Factor**				
Factores Actitud	Evaluación Capacidad	N	Media	Desviación típica		Suma de cuadrados	gl	F	Sig.
Actitud Emprendedora Esfuerzo	Pocas	42	3,183	,4145	Inter-grupos	1,806	3	**2,688**	**,048**
	Bastantes	85	3,369	,4372	Intra-grupos	38,744	173		
	Muchas	33	3,470	,6270	Total	40,550	176		
	No las conoce	17	3,245	,4375					
	Total	177	3,331	,4800					
Actitud Emprendedora Innovación	Pocas	42	3,148	,4387	Inter-grupos	3,944	3	**6,422**	**,000**
	Bastantes	85	3,303	,4345	Intra-grupos	35,417	173		
	Muchas	33	3,596	,5625	Total	39,361	176		
	No las conoce	17	3,216	,3106					
	Total	177	3,313	,4729					
Actitud Emprendedora Planificación y Visión de Futuro	Pocas	42	3,778	,2460	Inter-grupos	0,258	3	,527	,665
	Bastantes	85	3,725	,4309	Intra-grupos	28,285	173		
	Muchas	33	3,754	,5146	Total	28,543	176		
	No las conoce	17	3,637	,3293					
	Total	177	3,735	,4027					
Actitud Emprendedora Autoestima	Pocas	42	3,158	,4017	Inter-grupos	2,644	3	**4,666**	**,004**
	Bastantes	85	3,344	,4424	Intra-grupos	32,483	172		
	Muchas	32	3,483	,4947	Total	35,127	175		
	No las conoce	17	3,117	,3388					
	Total	176	3,303	,4480					
Actitud Emprendedora Motivación de Logro	Pocas	42	3,583	,3107	Inter-grupos	0,740	3	1,622	,186
	Bastantes	85	3,707	,3892	Intra-grupos	26,300	173		
	Muchas	33	3,771	,5167	Total	27,040	176		
	No las conoce	17	3,649	,2590					
	Total	177	3,684	,3920					
Actitud Emprendedora Responsabilidad	Pocas	42	3,593	,3222	Inter-grupos	0,393	3	,733	,533
	Bastantes	85	3,631	,4302	Intra-grupos	30,889	173		
	Muchas	33	3,734	,5272	Total	31,282	176		

Descriptivos					ANOVA de un Factor				
Factores Actitud	Evaluación Capacidad	N	Media	Desviación típica		Suma de cuadrados	gl	F	Sig.
	No las conoce	17	3,642	,3698					
	Total	177	3,642	,4216					
Actitud Emprendedora Autoconocimiento	Pocas	42	3,474	,3855	Inter-grupos	1,164	3	2,229	,087
	Bastantes	85	3,504	,4202	Intra-grupos	30,120	173		
	Muchas	33	3,697	,5145	Total	31,284	176		
	No las conoce	17	3,598	,2129					
	Total	177	3,542	,4216					
Actitud Emprendedora Riesgo	Pocas	42	2,959	,4375	Inter-grupos	4,489	3	**7,030**	**,000**
	Bastantes	85	3,169	,4121	Intra-grupos	36,826	173		
	Muchas	33	3,411	,5304	Total	41,316	176		
	No las conoce	17	2,950	,5975					
	Total	177	3,144	,4845					
Actitud Emprendedora Total	Pocas	42	3,346	,2346	Inter-grupos	1,456	3	**4,160**	**,007**
	Bastantes	85	3,459	,3345	Intra-grupos	20,192	173		
	Muchas	33	3,614	,4850	Total	21,648	176		
	No las conoce	17	3,368	,2510					
	Total	177	3,452	,3507					

En esta perspectiva, también es relevante destacar, que los estudiantes que se perciben con mayor capacidades emprendedoras, exhiben mayor actitud emprendedora en los factores Riesgo (F(3,176)=7,030, p=,000); Innovación (F(3,176)=6,422, p=,000); Esfuerzo (F(3,176)=2,688, p=,048) y Autoestima (F(3,176)=4,660, p=,004).

De este modo se puede señalar que existen diferencias significativas de medias entre cuatro grupos (factores), que serían riesgo (F(3,176)=7,030, p=,000), innovación (F(3,176)=6,422, p=,000), esfuerzo (F(3,176)=2,688, p=,048) y autoestima (F(3,176)=4,660, p=,004), siendo mayores entre los dos primeros.

Esto comprueba la hipótesis planteada, respecto al impacto que las capacidades tienen en la autopercepción de ciertas actitudes por parte del estudiante.

En síntesis, las actitudes emprendedoras totales son atributo representativo de los estudiantes que conforman la muestra en estudio. A nivel de los factores que componen la actitud total se aprecia un predominio de “planificación y visión de futuro”, “motivación de logro”, “responsabilidad” y “autoconocimiento”.

La actitud emprendedora no se ve influenciada por variables sociodemográficas de caracterización como género, carrera, lugar de residencia, experiencia laboral y la actividad de los padres.

La variable autopercepción ejerce influencia sobre el nivel de actitud emprendedora.

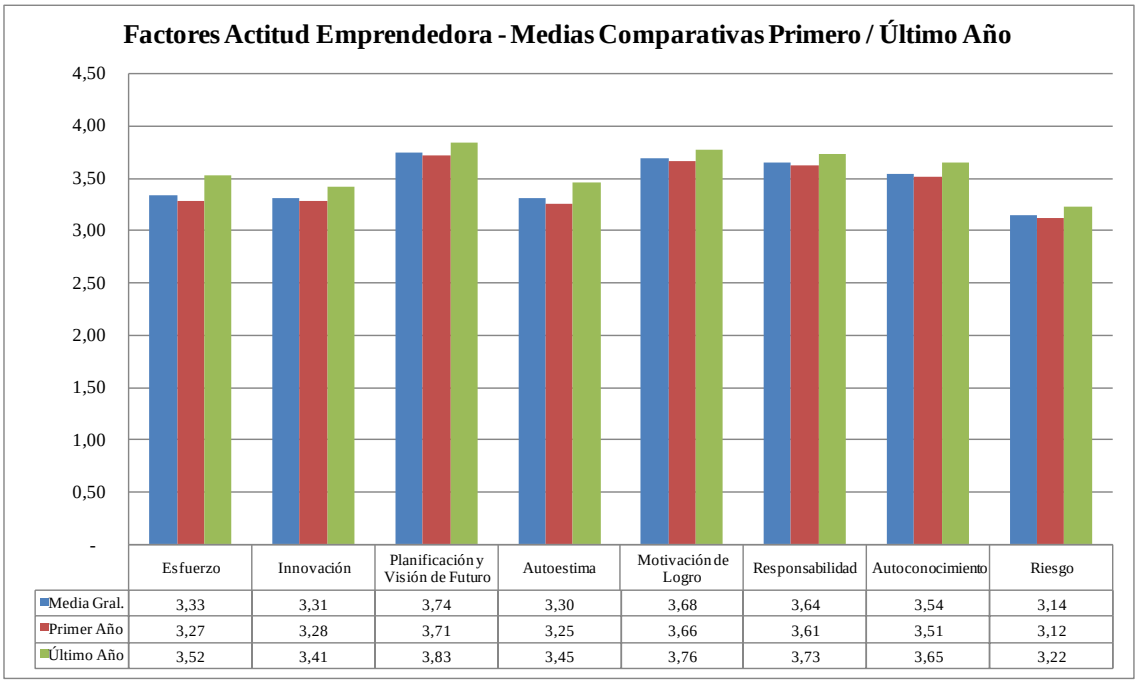
6.3.4. Actitudes Emprendedoras y Nivel de Formación

Al igual que en el caso del perfil de valores, un aspecto que resulta interesante de analizar es contrastar la hipótesis que enuncia la existencia de diferencias entre las actitudes emprendedoras de los estudiantes de primer y último año.

> H4: El curso de los estudiantes marca diferencias en el nivel de actitudes, teniendo los estudiantes de último curso una mayor actitud emprendedora que los estudiantes de primer año.

En el Gráfico N°6.11 se puede constatar que existe una cierta uniformidad, en el sentido de que ambos grupos poseen perfiles similares, no obstante los estudiantes de último año exhiben un puntaje mayor en la totalidad de los factores considerados.

Gráfico N°6.11: *Factores Actitud Emprendedora – Medias Comparativas Primero / Último Año*



	Esfuerzo	Innovación	Planificación y Visión de Futuro	Autoestima	Motivación de Logro	Responsabilidad	Autoconocimiento	Riesgo
Media Gral.	3,33	3,31	3,74	3,30	3,68	3,64	3,54	3,14
Primer Año	3,27	3,28	3,71	3,25	3,66	3,61	3,51	3,12
Último Año	3,52	3,41	3,83	3,45	3,76	3,73	3,65	3,22

En la Tabla Nº6.9 se puede constatar que esta diferencia, a pesar de ser pequeña es estadísticamente significativa, lo que lleva a aceptar la hipótesis formulada.

Tabla Nº6.9: *Diferencia de Medias en Actitud Emprendedora Total y Curso*

Variables	Grupos	N	Actitud Emprendedora Total			Diferencia de Media entre Grupos		
			Media	Desviación típica	Error típico de la media	t	g.l.	Sig.
Curso/Nivel	Primero	134	3,415	,3477	,0300	**-2,488**	**176**	**,014**
	Quinto	44	3,564	,3355	,0506			

De acuerdo a estos resultados, los estudiantes de último año presentan una actitud emprendedora total mayor que los estudiantes de primer año. Situación que parece ser razonable y esperable habiendo pasado los estudiantes por un proceso formativo dirigido a desarrollar aspectos emprendedores en los estudiantes, el cual además incluye prácticas laborales y una serie de otros espacios que posibilitan un desarrollo personal que explicaría en cierta medida la mayor puntuación respecto de los estudiantes de primer año.

En la Tabla N°6.10 se reporta que a nivel de factores de actitud, también existen diferencias significativas a nivel de cursos en los factores Esfuerzo ($F(2,731)=9,892$, $p=,002$) y Autoestima ($F(2,731)=6,894$, $p=,009$).

Tabla Nº6.10: *Resumen Análisis ANOVA Actitud Emprendedora y Curso*

Descriptivos					**ANOVA de un Factor**				
Factor Actitud	**Curso**	N	Media	Desviación típica		Suma de cuadrados	gl	F	Sig.
Actitud Emprendedora Esfuerzo	Primer Año	134	3,267	,4593	Inter-grupos	2,159	1	**9,892**	**,002**
	Último Año	44	3,523	,4910	Intra-grupos	38,418	176		
	Total	178	3,331	,4788	Total	40,577	177		
Actitud Emprendedora Innovación	Primer Año	134	3,280	,4611	Inter-grupos	,547	1	2,480	,117
	Último Año	44	3,408	,4957	Intra-grupos	38,849	176		
	Total	178	3,311	,4718	Total	39,396	177		
Actitud Emprendedora Planificación y Visión de Futuro	Primer Año	134	3,706	,4238	Inter-grupos	,485	1	3,037	,083
	Último Año	44	3,827	,3139	Intra-grupos	28,128	176		
	Total	178	3,736	,4021	Total	28,613	177		
Actitud Emprendedora Autoestima	Primer Año	134	3,252	,4522	Inter-grupos	1,335	1	**6,894**	**,009**
	Último Año	43	3,454	,3992	Intra-grupos	33,883	175		
	Total	177	3,301	,4473	Total	35,218	176		
Actitud Emprendedora Motivación de Logro	Primer Año	134	3,659	,4160	Inter-grupos	,337	1	2,222	,138
	Último Año	44	3,760	,2927	Intra-grupos	26,703	176		
	Total	178	3,684	,3909	Total	27,040	177		
Actitud Emprendedora Responsabilidad	Primer Año	134	3,614	,4310	Inter-grupos	,463	1	2,642	,106
	Último Año	44	3,732	,3774	Intra-grupos	30,830	176		
	Total	178	3,643	,4205	Total	31,293	177		
Actitud Emprendedora Autoconocimiento	Primer Año	134	3,507	,4139	Inter-grupos	,659	1	3,785	,053
	Último Año	44	3,648	,4271	Intra-grupos	30,627	176		
	Total	178	3,542	,4204	Total	31,286	177		

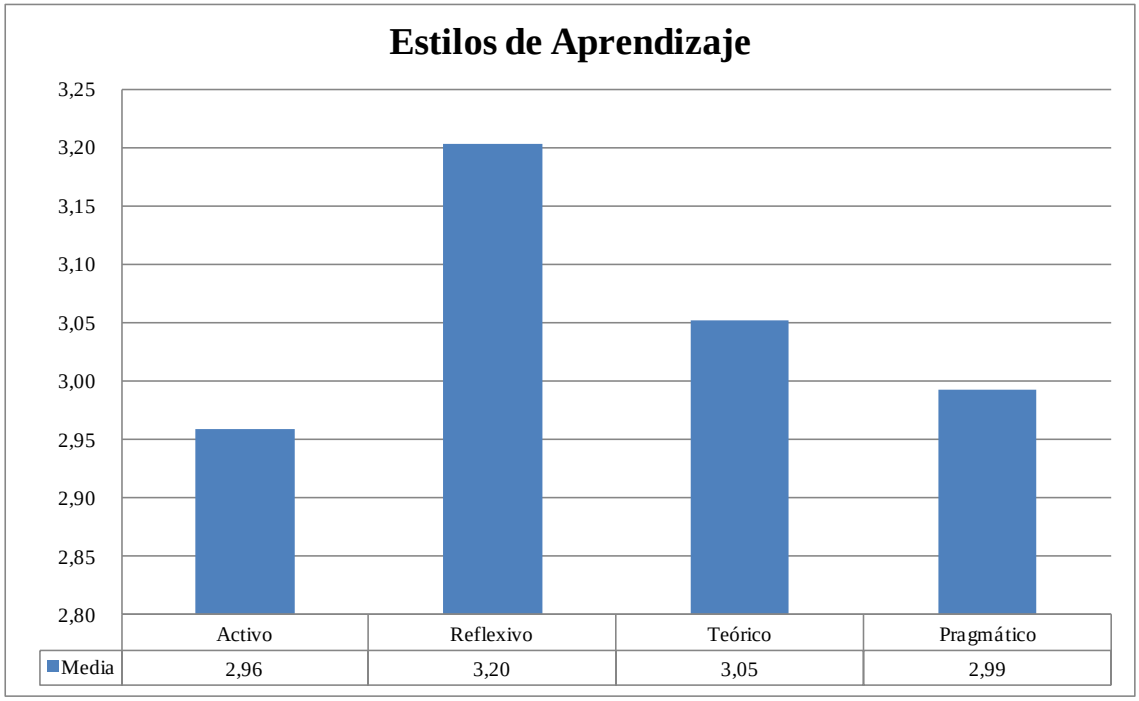
Descriptivos					ANOVA de un Factor				
Factor Actitud	**Curso**	N	Media	Desviación típica		Suma de cuadrados	gl	F	Sig.
Actitud Emprendedora Riesgo	Primer Año	134	3,119	,4810	Inter-grupos	,308	1	1,323	,252
	Último Año	44	3,215	,4884	Intra-grupos	41,028	176		
	Total	178	3,143	,4833	Total	41,336	177		
Actitud Emprendedora Total	Primer Año	134	3,415	,3477	Inter-grupos	,735	1	**6,188**	**,014**
	Último Año	44	3,564	,3355	Intra-grupos	20,918	176		
	Total	178	3,452	,3498	Total	21,653	177		

En consecuencia los resultados en esto contexto permiten aceptar la hipótesis respecto de la relación entre curso y nivel de actitud emprendedora.

6.4. Estilos de Aprendizaje

Al analizar los resultados en la muestra total de los estilos de aprendizaje, es posible advertir un predominio del estilo de Aprendizaje Reflexivo ($\bar{x}$ 3,20; DE=0,3529), seguido del estilo Teórico ($\bar{x}$ 3,05; DE=0,3643), Pragmático ($\bar{x}$ 2,99; DE=0,3522) y Activo ($\bar{x}$ 2,96; DE=0,4007) (Gráfico N°6.12).

Gráfico N°6.12: *Estilos de Aprendizaje*



En este contexto se había formulado la siguiente hipótesis que relacionaba el nivel del curso de los estudiantes y los estilos de aprendizaje:

> H5: Los estudiantes de primer año poseen un nivel de los estilos de aprendizaje diferente a los estudiantes de último año, siendo más alto en todos los estilos en los mayores.

Mediante la prueba de diferencia de medias (Tabla Nº6.11) se puede señalar que no existen diferencias significativas entre los estudiantes primer y último año respecto a ninguno de los estilos de aprendizaje, por lo que no hay evidencia que permita aceptar la hipótesis.

Tabla Nº6.11: *Resumen Diferencia de Media entre Estilos de Aprendizaje y Nivel*

Estilos de Aprendizaje	Grupo pertenencia estudiante	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	t	g.l.	Sig.
Estilo Aprendizaje Activo	Primer Año	134	2,990	,4077	,0352	1,867	175	,064
	Último Año	43	2,860	,3648	,0556			
Estilo Aprendizaje Reflexivo	Primer Año	134	3,197	,3642	,0315	-,352	175	,725
	Último Año	43	3,219	,3187	,0486			
Estilo Aprendizaje Teórico	Primer Año	134	3,034	,3576	,0309	-1,198	175	,232
	Último Año	43	3,110	,3830	,0584			
Estilo Aprendizaje Pragmático	Primer Año	134	3,019	,3658	,0316	1,824	176	,070
	Último Año	44	2,908	,2955	,0446			

En cuanto a la relación entre las actitudes emprendedoras y los estilos de aprendizaje, la hipótesis señala:

> H6: Existe una relación positiva entre los distintos estilos de aprendizaje y las Actitudes Emprendedoras.

En un primer análisis se pudo constatar una correlación significativa moderada a nivel de la actitud emprendedora total con cada uno de los diferentes estilos (Tabla N°6.12). Siendo las correlaciones más altas con Estilo de Aprendizaje Teórico (*r*=,544; p=,000) y estilo de aprendizaje Pragmático (*r*=,523; p=,000). En consecuencia se acepta la hipótesis formulada.

Tabla N°6.12: *Correlación Estilos de Aprendizaje / Actitud Emprendedora*

		Actitud Emp. Total	**Estilo Aprendizaje Activo**	**Estilo Aprendizaje Reflexivo**	**Estilo Aprendizaje Teórico**	**Estilo Aprendizaje Pragmático**
Actitud Emprendedora Total con Mínimo	Correlación de Pearson	1	,500**	,510**	,544**	,523**
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,000	,000
	N	177	176	176	176	177

Considerando que existe una alta correlación entre estilos y actitud emprendedora total y entre estilos (Ver Tabla N°6.13), se produce lo que estadísticamente se denomina colinealidad.

Tabla N°6.13: *Correlaciones entre Estilos de Aprendizaje y Actitud Emprendedora*

Estilo	Correlación de Pearson	Estilo Aprendizaje Activo	Estilo Aprendizaje Reflexivo	Estilo Aprendizaje Teórico	Estilo Aprendizaje Pragmático	Actitud Emprendedora Total con Mínimo
Estilo Aprendizaje Activo	Correlación de Pearson	1	,376**	,323**	,580**	,500**
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,000	,000
	N	177	177	177	177	176
Estilo Aprendizaje Reflexivo	Correlación de Pearson	,376**	1	,705**	,551**	,510**
	Sig. (bilateral)	,000		,000	,000	,000
	N	177	177	177	177	176
Estilo Aprendizaje Teórico	Correlación de Pearson	,323**	,705**	1	,617**	,544**
	Sig. (bilateral)	,000	,000		,000	,000
	N	177	177	177	177	176
Estilo Aprendizaje Pragmático	Correlación de Pearson	,580**	,551**	,617**	1	,523**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000		,000
	N	177	177	177	178	177
Actitud Emprendedora Total con Mínimo	Correlación de Pearson	,500**	,510**	,544**	,523**	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	
	N	176	176	176	177	177

Intentando clarificar esta relación entre estilos de aprendizaje y la actitud emprendedora total, siguiendo los planteamientos de Gujarati (1997), se construyó un modelo de regresión lineal por pasos (Tabla N°6.14) que busca descartar la colinealidad, es decir, el grado de influencia que existe entre los estilos de aprendizaje entre sí y además intentar establecer cuál(es) de los estilos son más influyentes sobre la actitud emprendedora.

Bajo la perspectiva del modelo, los cuatro estilos no explican de igual forma el nivel de actitud emprendedora de los estudiantes, sino que ésta sería más atribuible a la presencia de estilos que actúen de manera más directa y aislada sobre la actitud.

De este modo el modelo analiza no sólo la correlación entre estilo y actitud, sino que además incorpora el grado de influencia entre los estilos. En consecuencia el grado de influencia no es homogéneo, sino que resultan más determinantes el Estilo Teórico (*r*=,544; p=,000) y el estilo Activo (*r*=,500; p=,000).

Tabla N°6.14: *Resumen del Modelo de Regresión Lineal por pasos*

Resumen del Modelo[c]

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
1	,544[a]	,296	,292	,2841	,296	73,035	1	174	,000
2	,647[b]	,418	,411	,2590	,122	36,374	1	173	,000

a. Variables predictoras: (Constante), Estilo Aprendizaje Teórico

b. Variables predictoras: (Constante), Estilo Aprendizaje Teórico, Estilo Aprendizaje Activo

c. Variable dependiente: Actitud Emprendedora Total con Mínimo

Tabla N°6.15: *Modelo de Regresión*

Modelo		**Coeficientes no estandarizados**		**Coeficientes tipificados**	**t**	**Sig.**
		B	**Error típ.**	**Beta**		
1	(Constante)	1,908	,181		10,511	,000
	Estilo Aprendizaje Teórico	,505	,059	,544	8,546	,000
2	(Constante)	1,282	,195		6,567	,000
	Estilo Aprendizaje Teórico	,400	,057	,430	7,059	,000
	Estilo Aprendizaje Activo	,321	,053	,368	6,031	,000

a. Variable dependiente: Actitud Emprendedora Total

Este resultado no significa que los estilos que fueron excluidos del modelo (Tabla N°6.15) no influyan sobre la actitud emprendedora, sino que lo hacen de manera conjunta y su efecto es menos directo.

Tabla N°6.16: *Variables excluidas del modelo de regresión*

Modelo		Beta dentro	t	Sig.	Correlación parcial	Estadísticos de colinealidad
						Tolerancia
1	Estilo Aprendizaje Activo	,368[a]	6,031	,000	,417	,905
	Estilo Aprendizaje Reflexivo	,254[a]	2,905	,004	,216	,509
	Estilo Aprendizaje Pragmático	,312[a]	4,033	,000	,293	,623
2	Estilo Aprendizaje Reflexivo	,161[b]	1,960	,052	,148	,488
	Estilo Aprendizaje Pragmático	,110[b]	1,283	,201	,097	,453

a. Variables predictoras en el modelo: (Constante), Estilo Aprendizaje Teórico

b. Variables predictoras en el modelo: (Constante), Estilo Aprendizaje Teórico, Estilo Aprendizaje Activo

c. Variable dependiente: Actitud Emprendedora Total

Bajo la perspectiva del modelo, la presencia del estilo Teórico y Activo serían mejores predictivas de actitudes emprendedoras (Tabla N°6.16).

Por otro lado, al analizar la relación entre cada uno de los factores que componen la actitud emprendedora y los diferentes estilos de aprendizaje, se constata una correlación entre cada uno de los estilos de aprendizaje con cada uno de los factores que conforman la actitud emprendedora (Tabla N°6.17)

Tabla N°6.17: *Correlación Estilos de Aprendizaje y Factores de Actitud Emprendedora*

Factores Actitud Emprendedora		Estilo Aprendizaje Activo	Estilo Aprendizaje Reflexivo	Estilo Aprendizaje Teórico	Estilo Aprendizaje Pragmático
Actitud Emprendedora Esfuerzo	Pearson Correlation	,323**	,455**	,480**	,389**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	177	177	177	178
Actitud Emprendedora Innovación	Pearson Correlation	,529**	,416**	,457**	,506**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	177	177	177	178
Actitud Emprendedora Planificación y Visión de Futuro	Pearson Correlation	,421**	,578**	,510**	,427**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	177	177	177	178
Actitud Emprendedora Autoestima	Pearson Correlation	,190*	,239**	,319**	,263**
	Sig. (2-tailed)	,012	,001	,000	,000
	N	176	176	176	177
Actitud Emprendedora Motivación de Logro	Pearson Correlation	,477**	,538**	,473**	,512**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	177	177	177	178
Actitud Emprendedora Responsabilidad	Pearson Correlation	,482**	,478**	,472**	,391**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	177	177	177	178
Actitud Emprendedora Autoconocimiento	Pearson Correlation	,410**	,503**	,447**	,355**

Factores Actitud Emprendedora		Estilo Aprendizaje Activo	Estilo Aprendizaje Reflexivo	Estilo Aprendizaje Teórico	Estilo Aprendizaje Pragmático
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	177	177	177	178
Actitud Emprendedora Riesgo	Pearson Correlation	,523**	,228**	,361**	,482**
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,000	,000
	N	177	177	177	178

En la Tabla N°6.17 es posible apreciar, que el Estilo de Aprendizaje Activo correlaciona en mayor grado con el factor Innovación (r=,529; p=,000) y con el factor Riesgo (r=,523; p=,000), lo cual es consistente con las características de los estilos y factores analizadas en el capítulo 4.

Por su parte, el estilo de Aprendizaje Reflexivo está correlacionado con los factores Planificación y Visión de Futuro (r=,578; p=,000), Motivación de Logro (r=,538; p=,000) y Autoconocimiento. Mientras que el Estilo de Aprendizaje Pragmático se correlaciona con el Factor Innovación (r=,506; p=,000).

En este contexto es pertinente señalar que todas las correlaciones son significativas al 99%, no obstante existen algunas que son altas, moderadas y bajas.

En la Tabla N°6.18 se han ordenado utilizando como criterio el nivel de correlación, es decir, alta, superior a 0,50; moderada, en el rango 0,40 – 0,49 y bajo, inferior a 0,40.

Tabla N°6.18: *Correlación Estilos de Aprendizaje y Factores de Actitud Emprendedora según rango*

Estilo	Factor Actitud	r	Nivel
Reflexivo	Planificación y Visión de Futuro	0,578	**Alto**
Reflexivo	Motivación de Logro	0,538	
Activo	Innovación	0,529	
Activo	Riesgo	0,523	
Pragmático	Motivación de Logro	0,512	
Teórico	Planificación y Visión de Futuro	0,510	
Pragmático	Innovación	0,506	
Reflexivo	Autoconocimiento	0,503	
Activo	Responsabilidad	0,482	**Moderado**
Pragmático	Riesgo	0,482	
Reflexivo	Responsabilidad	0,478	
Activo	Motivación de Logro	0,477	
Teórico	Motivación de Logro	0,473	
Teórico	Responsabilidad	0,472	
Teórico	Innovación	0,457	
Teórico	Autoconocimiento	0,447	
Pragmático	Planificación y Visión de Futuro	0,427	
Activo	Planificación y Visión de Futuro	0,421	

Estilo	Factor Actitud	r	Nivel
Reflexivo	Innovación	0,416	
Activo	Autoconocimiento	0,410	
Pragmático	Responsabilidad	0,391	**Bajo**
Teórico	Riesgo	0,361	
Pragmático	Autoconocimiento	0,355	
Teórico	Autoestima	0,319	
Pragmático	Autoestima	0,263	
Reflexivo	Autoestima	0,239	
Reflexivo	Riesgo	0,228	
Activo	Autoestima	0,190	

Esta situación en alguna medida refuerza el planteamiento teórico que el emprendedor debería poseer un perfil que integrase los diferentes estilos de aprendizaje, puesto que las habilidades que subyacen a cada uno de ellos son funcionales a las diferentes fases del proceso emprendedor, por lo cual es preciso buscar un cierto mínimo de equilibrio en los estilos para poder flexibilizar los recursos de que se dispone frente al aprendizaje, aspecto que resulta clave para la labor emprendedora.

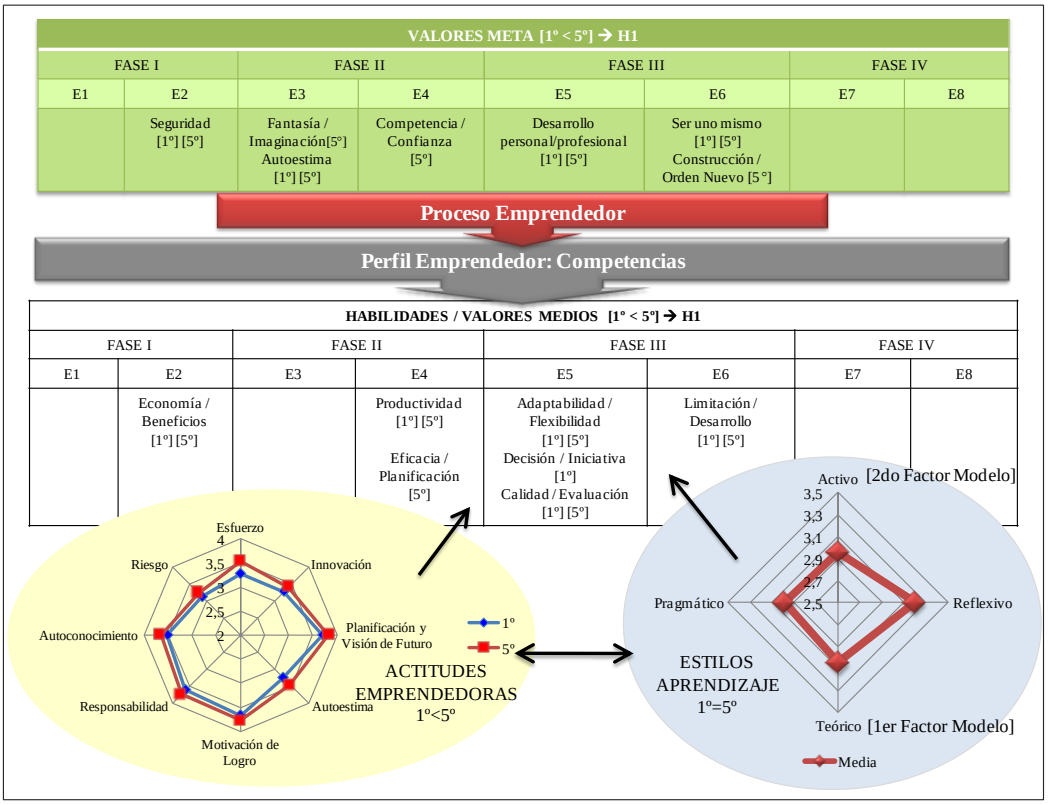
6.5. Perfil de Competencias Emprendedoras de los Estudiantes

Tal como se señaló en el capítulo 4, la competencia es un saber hacer complejo, resultante de la movilización, integración y adecuación de conocimientos, habilidades y actitudes. Es decir implica un saber (conocimientos), saber hacer (habilidades) y saber ser (valores y actitudes).

De los elementos de competencia enunciados, en esta investigación se han abordado valores y actitudes emprendedoras. De igual forma, tomando como base la relación teórica entre comportamientos emprendedores y estilos de aprendizaje, se ha medido este último aspecto en los estudiantes que conforman la muestra.

En la Figura N°6.1, se presenta de manera condensada los principales atributos del perfil de competencias del emprendedor bajo la misma perspectiva en que fueron abordados de manera teórica, salvo que en este caso no se consideró el componente referido a los conocimientos que precisa poseer el emprendedor.

Figura N°6.1: *Integración Análisis de Resultado*



En función de los resultados previamente analizados y la síntesis de la Figura Nº6.1, se puede señalar que en términos generales, la muestra en estudio presenta componentes emprendedores dentro de sus perfiles de valores y actitudes. Así mismo exhibe una mezcla de estilos de aprendizaje que son funcionales a los requerimientos de las diferentes fases del proceso emprendedor.

Desde el punto de vista de los valores emprendedores, los estudiantes de primero y último curso exhiben un conjunto y combinación similar de valores, pero que estarían más integrados en aquellos que pertenecen al último curso.

En el caso de los valores meta, que constituyen el referente del emprendedor, ambos grupos comparten valores tales como seguridad, autoestima, desarrollo personal/profesional y ser uno mismo. En este contexto, es distintivo que el grupo de último año incorpora los valores fantasía/imaginación, competencia/confianza y construcción/orden nuevo, lo cual es un aspecto significativo, por su relevancia en la dinámica emprendedora.

En los valores medio, que conforman las habilidades necesarias para el emprendizaje, existe coincidencia entre los dos grupos de estudiantes en los siguientes: economía/beneficios, productividad, adaptabilidad/flexibilidad, calidad/evaluación y limitación/desarrollo.

En términos diferenciales, el grupo de estudiantes de último curso ha incorporado el valor eficacia/planificación, lo cual pareciera lógico tratándose de alumnos de carreras vinculadas al área de negocios, para los cuales diseñar objetivos y actuaciones que respondan a criterios de eficiencia y eficacia con el propósito de mejorar la calidad, rentabilidad y servicios de una organización, resulta ser una actividad prioritaria.

En este mismo contexto, los estudiantes de primer año exhiben un mayor nivel de integración del valor decisión/iniciativa, que en último año. Esta situación debería llevar a reflexionar sobre las causas de este cambio.

Por otro lado, resulta relevante mencionar que en ambos grupos se constata la ausencia de valores medio en la Etapa 3, lo cual hace evidente que los alumnos no valoran habilidades que, de hecho, son importantes para el desarrollo de la autoestima.

De manera similar, ambos perfiles carecen de valores meta y medio en la Fase IV, por lo que los estudiantes deberían ampliar su visión hacia realidades más complejas en un mundo global, característico de las etapas 7 y 8, sobre todo en los estudiantes de 5º curso.

Desde un punto de vista formativo, la perspectiva de análisis debe ser distinta, puesto que en el caso de los estudiantes de primer curso, esta medición se debe constituir en una base para el establecimiento de objetivos de aprendizaje e identificación de las prácticas y metodologías docentes más adecuadas para su consecución. De igual forma, la medición puede ser un recurso para hacer tomar conciencia del perfil a los estudiantes y motivar su desarrollo personal, implicación y responsabilidad hacia el proceso formativo.

Respecto de los estudiantes de último curso, el disponer de este perfil de valores puede ser una opción para evaluar la eficiencia y eficacia respecto de la formación en el

ámbito del desarrollo de un perfil emprendedor. Así mismo, la información puede ser retroalimentada a los estudiantes para tomar conciencia de sus fortalezas y debilidades, para luego establecer planes y acciones de mejora, en la medida que deseen poseer atributos emprendedores.

Analizando el perfil desde la perspectiva de las actitudes, se aprecia que ambos grupos presentan un nivel medio alto de actitud emprendedora total, siendo mayor el nivel de actitud de los estudiantes de último año respecto de los de primer curso.

Los factores de actitud de mayor puntuación son planificación y visión de futuro, motivación de logro responsabilidad y autoconocimiento

El nivel de actitud emprendedora no se ve afectado por aspectos tales como género, lugar de residencia, actividad de los padres, carrera, experiencia laboral. Los factores a través de los cuales sí se pudo establecer diferencias son el nivel de curso y la autopercepción de las capacidades emprendedoras. Es decir, mayor nivel de curso mayor actitud emprendedora y en la medida que el estudiante evalúa poseer mayores capacidades emprendedoras, mayor es su nivel de actitud emprendedora.

En relación a la autopercepción, la mayor evaluación de capacidades emprendedoras se vincula positivamente con los factores de actitud esfuerzo, innovación, autoestima y riesgo.

Respecto de los estilos de aprendizaje, se advierte un predominio del estilo reflexivo y teórico, aunque con un nivel suficiente del resto de estilos no existiendo diferencias significativas entre estudiantes de primer y último curso.

Un primer análisis para explorar la relación entre los estilos y las actitudes, se constata una correlación positiva y moderada entre los cuatro estilos y la actitud emprendedora total. No obstante, al construir un modelo de regresión, se establece que los estilos más relacionados con la presencia de una actitud emprendedora son el teórico y activo.

En síntesis, la totalidad estudiantes que conforman la muestra presentan valores y actitudes relevantes para abordar la actividad emprendedora. Los estudiantes de último curso poseen un mayor desarrollo de las actitudes y sus valores están más integrados que los estudiantes de primer curso.

Un aspecto que llama la atención en este contexto, es que dentro de la opción emprendedora, la visión de los estudiantes de último curso es predominantemente de equipo en comparación a la de emprender en solitario (36,4% > 11,4%), lo que podría indicar que dentro de la formación han existido señales que favorecen una visión cooperativa y comunitaria del proceso, lo que se constituye en un aspecto positivo.

En relación a la visión que poseen respecto de sus capacidades emprendedoras, resulta lógico que un mayor porcentaje de estudiantes de primer curso desconozca

cuáles son dichas competencias, puesto que están iniciando un proceso de formación y dichos aspectos aun no han sido abordados.

Ahora bien, considerando que el perfil emprendedor conjuga e integra actitudes, valores, comportamientos que se interrelacionan de múltiples formas, las diferencias identificadas sugieren la necesidad de disponer de mecanismos de evaluación y seguimiento en la evolución de los perfiles, que además sean aplicados y utilizados con un perspectiva longitudinal de largo plazo.

Adicionalmente, se debe tener en consideración, las acciones formativas en las cuales han participado los estudiantes, de manera de poder establecer el grado de impacto que éstas pueden ejercer sobre el desarrollo de los perfiles.

Por otro lado, los estudiantes que conformaron la muestra no presentaron resultados diferentes en función de los estilos de aprendizaje, pero dado que se intenta estimular la actitud emprendedora y la integración de valores que son funcionales a ella, resulta pertinente tener en consideración las relaciones de funcionalidad que emergen desde la revisión teórica de los conceptos, puesto que al disponer de los perfiles en términos de estilos de aprendizaje serían potencialmente posible incrementar la eficiencia y eficacia de la práctica docente y por ende de los aprendizajes adquiridos.

En términos generales los perfiles de los estudiantes de primer año parecen ser más soñadores e idealistas que los estudiantes de último, que aparecen como más pragmáticos, directivos y con más atributos técnicos y ajustados a las demandas del entorno laboral.

Esto último es un aspecto valioso del sistema y proceso educativo analizado, no obstante sería relevante reflexionar respecto de cómo rescatar los sueños e ideales de los estudiantes, de manera que no queden como un rezago del proceso, sino que más bien sean un elemento que se potencie y catalice como valores de futuro.

Capitulo 7: Conclusiones y Propuestas

El objetivo del presente capítulo es presentar las principales conclusiones que se han obtenido producto del desarrollo de esta tesis y las propuestas que de ella se derivan.

La estructura para organizar las conclusiones y propuestas, es en función de los objetivos que se definieron para la investigación. Primeramente, se abordan las implicancias que de este estudio se derivan para el ámbito formativo.

7.1. Implicaciones para la Formación

Teniendo en consideración los diferentes aspectos abordados en esta tesis (teóricos y empíricos), a continuación se presenta una serie de propuestas e implicancias para reforzar la formación emprendedora:

- Es importante incorporar desde una perspectiva curricular, formativa y operativa la temática emprendedora en la propuesta educativa, de manera de posibilitar una implementación que se ajuste a la realidad y cultura organizativa que corresponda.

- Los objetivos formativos relacionados con el emprendizaje deben tener como referencia un perfil emprendedor elaborado tomando en consideración las funciones y tareas vinculadas a las distintas fases del proceso emprendedor, en las que se basan las competencias para su desempeño.

- El proyecto formativo debe planificarse de forma que favorezca el logro de dichas competencias. Para ello hay que considerar los elementos de las competencias del emprendizaje y su integración.

- Así mismo es preciso llevar a cabo una adecuada planificación, diseño e implantación de ambientes organizacionales y experiencias de formación que reúnan atributos fundamentalmente vivenciales, prácticos que en alguna medida obliguen a poner en prácticas los elementos de competencia del perfil emprendedor. Es decir, actitudes como el esfuerzo, innovación, creatividad, flexibilidad, responsabilidad y logro, así como los valores meta y medio del perfil emprendedor.

- La metodología didáctica y la evaluación de los aprendizajes deben ser coherentes con los objetivos competenciales planteados. Por tanto, es importante dotar a los estudiantes progresivamente de autonomía y de posibilidades de participación e iniciativa.

- Bajo esta perspectiva, en que es recomendable hacer uso de un enfoque constructivista de la formación, y donde se intenta colaborar en el proceso de desarrollo integral de la persona, es útil desarrollar los estilos de aprendizaje de los estudiantes (Activo, Reflexivo, Teórico, Pragmático), puesto que cada uno de ellos tiene particularidades que son funcionales a las actividades y tareas que supone el proceso emprendedor. En la medida que dichos estilos son identificados, aumenta el potencial de eficiencia del proceso formativo, puesto que el docente adquiere información de relevancia para el diseño de actividades de formación.

- En este contexto, la labor del formador resulta clave en el sentido de ir estimulando el autoconocimiento, la reflexión y la metacognición del estudiante, fortaleciendo la autoestima, confianza y seguridad, para identificar y asumir riesgos de diversa naturaleza.

- El conocimiento inicial de las características de los estudiantes vinculadas al emprendizaje, permiten adaptar la formación a esta realidad y, por tanto, mejorar las posibilidades de logro.

- Es importante diseñar espacios académicos y constituir equipos de trabajo en que se conjuguen la actividad investigativa y formadora en el área del emprendizaje e identificar las unidades académicas con mayor potencial para trabajar asociativamente el tema emprendedor, de manera de efectuar una labor sistemática, articulada, coordinada y colaborativa, que fomenten el trabajo inter y multidisciplinar.

- Resulta relevante para la formación emprendedora tender puentes entre el tejido social y la universidad, para crear sinergias que potencien tanto el emprendizaje como la innovación.

Estas orientaciones ponen énfasis en la consideración y preocupación integral hacia el estudiante en tanto persona. Capaz de asumir responsabilidades dentro del proceso formativo, interactuando activa y reflexivamente en grupos de trabajo, que buscan desarrollar un auténtico sentido de comunidad de aprendizaje.

En síntesis, para abordar adecuadamente la formación emprendedora, resulta pertinente disponer de instrumentos que permitan identificar el perfil de los estudiantes, tanto en la dimensión de valores, actitudes y estilos de aprendizaje, así como conocer un conjunto de atributos del entorno y contexto en el que el estudiante se desenvuelve. Asimismo, es necesaria una formación intencional adecuada a las características de los estudiantes, del contexto y que tenga como referencia las competencias emprendedoras.

7.2. Conclusiones

Teniendo en cuenta que el conjunto de objetivos específicos que contempla la tesis conlleva a la consecución de los objetivos generales, las conclusiones se estructurarán en función de ellos.

El primer objetivo dice relación con *establecer el grado de posicionamiento de la temática emprendedora en el contexto chileno e identificar las propuestas públicas y privadas de apoyo al emprendizaje en Chile*. En tal sentido, de acuerdo con el desarrollo de la tesis se puede concluir que:

El emprendizaje es una actividad muy valorada por los diferentes actores sociales en el contexto chileno y existe coincidencia en asignarle un rol transformacional, en el sentido de que es concebido como factor de movilidad social, vehículo para enfrentar los desafíos de crecimiento con equidad e igualdad de oportunidades para los sectores más desfavorecidos y por tanto creador de capital social. En tal sentido, se puede apreciar una coherencia, continuidad y consolidación en las estrategias y políticas adoptadas a través de los últimos gobiernos para su estimulo y desarrollo. Además existe consenso en reconocer la necesidad de vinculación e interacción entre el sector privado y público, particularmente en el ámbito educativo.

Lo anterior se traduce en una extensa y amplia diversidad de organismos públicos y privados que se dedican al apoyo y fortalecimiento de la actividad emprendedora. No obstante, existen imperfecciones en el sistema económico y social, que atentan contra las condiciones que favorecen el impulso y desarrollo de los esfuerzos emprendedores dentro de la economía.

A nivel Gubernamental se aprecia un cierto grado de contradicción respecto de los avances a nivel práctico de la implementación de las políticas, puesto que los resultados denotan cierto nivel de ineficiencia en la gestión de los programas. Por su parte, el sector privado tiende a orientarse al apoyo y financiación de emprendedores ya establecidos, existiendo un déficit en el segmento de emprendedores nacientes.

Existe un programa de educación para el emprendizaje, el cual abarca todos los niveles formativos haciendo uso de una definición amplia e inclusiva. No obstante, el mayor número de iniciativas se llevan a cabo en el ámbito más tradicional, vinculado a la empresa.

En síntesis el fomento y estímulo de la actividad emprendedora se entiende como un esfuerzo conjunto entre el sector privado y público e incorpora al ámbito académico, lo que se ha denominado “la triple hélice del desarrollo económico y social del país”.

El segundo objetivo específico que se considera dentro de la tesis, tiene una dimensión más bien teórica y se traduce en *Analizar propuestas formativas y variables que influyen en el desarrollo del perfil emprendedor.*

En este contexto, las conclusiones a las que se ha llegado, dicen relación con que la formación emprendedora es una disciplina que se desenvuelve simultáneamente en el ámbito de formación y la investigación, los cuales precisan mantenerse en un diálogo e interacción permanentes, de manera de retroalimentarse mutuamente y generar sinergias contantes. Para conseguir una adecuada comprensión, implementación y gestión de esta actividad, es recomendable la utilización de enfoques multi e interdisciplinares.

El objetivo fundamental de la formación emprendedora, es que el estudiante se convierta, sea y actúe como emprendedor. Para ello, es preciso formar y desarrollar competencias emprendedoras funcionales a las actividades y funciones del proceso emprendedor, ya sea, bajo una orientación empresarial, social u organizacional. Bajo esta perspectiva, durante la transversalidad del proceso formativo, se debe abordar la sensibilización, posicionamiento y promoción de la actividad emprendedora.

La formación emprendedora debe caracterizarse por asumir posiciones flexibles y adoptar modelos contingenciales de enseñanza en función de los objetivos propuestos, y los requerimientos institucionales. En tal sentido, el paradigma constructivista parece ser una opción recomendable, pues permite un adecuado equilibrio entre teoría y práctica, mediado además por la cercanía que debe existir con la realidad concreta donde se desarrolla el proceso emprendedor.

Así mismo, se concluye que la formación emprendedora necesariamente debe ser inclusiva, integradora, abierta a la participación activa de los diferentes actores sociales que se ven convocados por la naturaleza del tipo de emprendizaje abordado. De este modo, su nivel de contribución se ve incrementado, más aun si existe una adecuada articulación, integración, concatenación, seguimiento y evaluación que permitan mediar el real impacto de las mismas y el momento en que se producen.

Otro aspecto fundamental en la formación emprendedora, es el tema del autoconocimiento y la generación de espacios de reflexión (individuales y colectivos). Por lo que es preciso desarrollar acciones concretas con los estudiantes para abordar esta temática y ayudarles a configurar y/o clarificar su proyecto de vida y la forma en que esperan hacer cargo del mismo, de manera autónoma y responsable.

La formación en emprendizaje precisa de un sentido de comunidad, con un deseo de querer dejar la comodidad y los esquemas tradicionales, repensar las cosas, no tener respuestas para todo, y tal vez sólo tener preguntas. Estar dispuesto a correr riesgos compartidos, a cometer errores, al ridículo, a la irreverencia, a los pensamientos divergentes, a buscar miradas diferentes, a buscar y respetar la diversidad. Entender que de todos aprendemos, que necesitamos del otro, que el conocimiento se construye de

manera colectiva y sinérgica, en una organización que también aprende de su quehacer, de su historia.

El tercer objetivo específico que se formuló en esta tesis también tiene un carácter teórico, pero con implicancias empíricas, ya que se trata de *diseñar un modelo de perfil emprendedor basado en competencias para el desarrollo de las tareas y funciones vinculadas al emprendizaje*.

En este contexto, el fenómeno emprendedor puede ser entendido bajo una perspectiva empresarial, organizacional y social. Adoptando una perspectiva integradora el proceso emprendedor contempla tres fases de carácter cíclico: i) Exploración, ii) Concreción iii) Gestión. Al analizar cada una de las fases del proceso emprendedor y las tareas y funciones que lo conforman es posible establecer un modelo del perfil de competencias que es preciso desarrollar en el sujeto o equipo emprendedor.

Luego de un proceso de revisión y análisis teórico, se llega a configurar un perfil de competencias que integra tanto las funciones que el individuo o equipo emprendedor debe ser capaz de llevar a cabo, así como también los aspectos actitudinales y valóricos requeridos en cada uno de los dominios.

El perfil elaborado considera las siguientes funciones, tareas y atributos agrupados en los dominios identificados:

Dominio I: Exploración

Identificar oportunidades y/o necesidades en el entorno de relevancia (económico, social, organizacional), orientadas a generar valor para cada uno de los partícipes sociales (stakeholders) involucrados en el proceso.

- Analizar proactivamente el entorno, bajo la perspectiva del pensamiento sistémico, seleccionando información relevante, identificando variables intervinientes, relaciones y niveles de influencia; identificar clientes/usuarios /grupos necesitados, dimensionando sus expectativas de resultado y satisfacción; identificar oportunidades y/o necesidades.
- Analizar, evaluar y diagnosticar la situación actual, identificando factores claves de éxito, los tipos y niveles de riesgos asociados a la iniciativa en gestación, diferenciando el nivel de control que tiene sobre algunas variables y condiciones en contraposición a aquellos aspectos externos que son menos manejables.
- Desarrollar y proyectar una idea de negocio, proyecto, intervención, producto y/o servicio, a través de la imaginación, creatividad, innovación y confianza en sus medios, explorando diversas formas de llevar a cabo su iniciativa.
- Identificar los supuestos y paradigmas desde donde se efectúa el análisis y que pueden condicionar y/o distorsionar la visión del emprendizaje en gestación.

- Analizar de manera global, preliminar y con una perspectiva de corto, mediano y largo plazo, la viabilidad técnica, financiera, política, operativa, política, comercial del emprendizaje.
- Tomar decisiones asociadas a la continuidad o término del proceso emprendedor en función de las oportunidades y/o necesidades detectadas y los análisis y evaluaciones desarrolladas; haciéndose responsable de sus acciones y consecuencias.

Dominio II: Concreción

Planificar y organizar un proyecto, programa, intervención o empresa, que se haga cargo de las oportunidades y/o necesidades detectadas y analizadas en su entorno de relevancia, responsabilizándose por las acciones desarrolladas y las implicaciones de las mismas.

- Configurar una visión de largo plazo para el emprendizaje en desarrollo, sustentada en la innovación y un adecuado nivel de autoconocimiento de las capacidades y limitaciones personales o del equipo emprendedor.
- Contrastar y valorar oportunidades y amenazas asociadas al esfuerzo emprendedor.
- Identificar, dimensionar y proyectar en el tiempo las necesidades y tipos de recursos involucrados (financieros, humanos, información, tecnológicos, etc.), así como los estándares de calidad a los cuales deberá responder el emprendizaje en todas sus dimensiones.
- Identificar ayudas y subsidios (empresariales, estatales, fundaciones, educativas y de formación) funcionales al emprendizaje.
- Establecer y valorar fortalezas y debilidades del emprendizaje.
- Buscar, evaluar y seleccionar fuentes de recursos en base a la contribución a la eficiencia y efectividad del emprendizaje.
- Identificar los aspectos centrales de la iniciativa, estructurarlos y comunicarlos de manera clara, convincente y vendedora a los diferentes grupos de interés.
- Identificar las competencias organizacionales necesarias a ser desarrolladas para evitar la marginalidad e incrementar el potencial del emprendizaje.
- Definir la estrategia con que la empresa/organización/proyecto abordará su accionar.
- Establecer alianzas (redes) estratégicas con los participes sociales-organizacionales (stakeholders) de relevancia.
- Evaluar la viabilidad técnica, financiera, comercial, social, política, operativa del emprendizaje.
- Tomar la decisión de continuar o desechar el emprendizaje.
- Definir valores, principios, objetivos, programas, políticas, procedimientos, reglas, normas y sistemas que permitan un adecuado funcionamiento del emprendizaje.
- Definir estructura organizacional y funcional, considerando las necesidades de flexibilidad, cambio y adaptación que pueden surgir en la implementación de la iniciativa.

- Conformar el equipo de trabajo en consonancia con los propósitos del emprendizaje, los valores y cultura organizativa que se espera sustenten la iniciativa.
- Construir colectiva y cooperativamente una visión compartida por el equipo de trabajo para incrementar el nivel de compromiso de mismo.
- Implementar la iniciativa de acuerdo a los propósitos y criterios organizativos establecidos, dimensionando, evaluando, asumiendo los diferentes riesgos y esfuerzo personal que ello supone. Enfrentando las dificultades, conflictos y crisis normales de un proceso emprendedor.
- Perseverar, esforzarse y concentrarse en los logros y metas propuestas.
- Dirigir, liderar, inspirar, implicar, comprometer a los miembros del equipo de trabajo.
- Identificar, captar, gestionar, negociar y fidelizar clientes-usuarios, proveedores.
- Identificar y definir un conjunto de indicadores claves que permitan monitorear el desempeño, gestión y eficiencia de los esfuerzos organizacionales.
- Controlar y corregir el desempeño organizacional.
- Auto diagnosticar fortalezas y debilidades personales, de equipo y organizacionales que afectan la eficiencia de la gestión, buscando opciones de mejoramiento y aprendizaje continuo, a nivel individual, grupal y organizacional.
- Sistematizar aspectos rutinarios y repetitivos, para destinar mayor atención a aquellos aspectos inherentes a la calidad y generadores de valor.
- Desarrollar capacidades de aprendizaje individual y organizacional para hacer frente a las diversas complicaciones y dificultades que surgen en el transcurso del proceso emprendedor.

Dominio III: Gestión

Gestionar y desarrollar el emprendizaje

- Diagnosticar las necesidades y requerimientos individuales y organizacionales que impone el crecimiento del nivel de actividad o escala del emprendizaje.
- Desarrollar capacidades organizacionales para acompañar el crecimiento.
- Identificar nuevas necesidades emergentes a través de procesos de diálogo, reflexión y pensamiento conjunto.
- Diagnosticar y retroalimentar los procesos organizacionales.
- Administrar el cambio y el crecimiento del emprendizaje, delegando tareas y responsabilidades, desarrollando las capacidades de los miembros del equipo.
- Explorar cíclicamente nuevas oportunidades de emprendizaje a nivel económico, social, organizacional.

Siempre bajo una perspectiva teórica, se plantea un cuarto objetivo específico que implica *validar el recorrido de valores propios del perfil emprendedor.*

En función del modelo y perfil de competencias elaborado, se efectúa un análisis para contrastar y validar los valores más característicos del perfil emprendedor, bajo la perspectiva del modelo Hall-Tonna.

De acuerdo a la configuración del proceso emprendedor, las funciones y tareas que le son propias, se establece la pertinencia de los valores meta y medio propuestos.

Bajo esta perspectiva, los valores meta serían autopreservación, asombro/destino (Fase I); fantasía/imaginación, autoestima, competencia/confianza (Fase II); desarrollo personal/profesional, servicio/vocación, ser uno mismo, construcción/orden nuevo (Fase III) y verdad/sabiduría, armonía global (Fase IV)

Por su parte los valores medio son economía/beneficios, asombro/curiosidad (Fase I), control/orden/disciplina, prestigio/imagen, tradición, logro/éxito, economía/éxito, eficacia/planificación, productividad (Fase II); adaptabilidad/flexibilidad, decisión/iniciativa, calidad/evaluación, creatividad, intimidad, limitación/desarrollo y misión/objetivos (Fase III); interdependencia, síntesis creadora, sinergia y macroeconomía (Fase IV).

Las siguientes conclusiones están vinculadas a los objetivos específicos de la fase empírica, siendo el primero de ellos, *Identificar el perfil de valores emprendedores de alumnos de primer y último año pertenecientes a las carreras (titulaciones) de Contador Auditor – Contador Público e Ingeniería Comercial.*

El perfil de valores de los estudiantes de primer año, se caracteriza por la presencia de valores metas que se refieren a la seguridad, la autoestima, el desarrollo personal/profesional y el ser uno mismo.

Por su parte los valores medios que se comparten son economía/beneficios, productividad, adaptabilidad, decisión iniciativa, calidad evaluación y limitación desarrollo.

La mayoría de los valores compartidos se encuentran entre las etapas dos y seis, lo que se puede explicar desde la necesidad por parte de los alumnos de resolver problemas de seguridad y pertenencia (etapas 2 y 3) y por otro, su motivación por acceder a modos de funcionamiento basados en la iniciativa y la colaboración (etapas 5 y 6). Sin embargo, para realizar este proceso, es necesario aprender a conjugar las necesidades personales con las demandas institucionales (etapas 3 y 4).

Los estudiantes de último curso exhiben un alto grado de coincidencia con los valores de los estudiantes de primer curso, no obstante es pertinente destacar, que éstos

incorporan cuatro valores significativos como son fantasía/imaginación (etapa 3 metas), eficacia/planificación (etapa 4 medios), competencia/confianza (etapa 4 metas), y construcción/nuevo orden (etapa 6 metas). En contraposición, se constata una menor integración del valor decisión/iniciativa (etapa 5 medios), lo que debería llamar a reflexión, dado la relevancia de dicho valor en la dinámica emprendedora.

Desde una perspectiva comparativa, el contraste entre los valores de los estudiantes de 1º y último curso en relación con el perfil emprendedor, indica que hay una mejora apreciable en los valores que se incorporan en 5º curso, que responde a muchas de las cuestiones que se habían sugerido en el análisis de 1º curso, confirmándose la hipótesis enunciada.

El siguiente objetivo específico de la fase empírica, está circunscrito a la temática de las actitudes, y explícitamente plantea *conocer el nivel de actitudes emprendedoras de los estudiantes de primer y quinto año.*

Los resultados obtenidos, permiten señalar que los estudiantes que conforman la muestra presentan un nivel medio alto de actitud emprendedora total y dentro de los factores componentes de la actitud que alcanzan mayor puntuación son planificación y visión de futuro, motivación de logro y responsabilidad, mientras que los más bajos son innovación y riesgo.

Las actitudes emprendedoras no se ven afectadas por aspectos tales como género, residencia, carrera, experiencia laboral y actividad de los padres.

Las variables que sí generan diferencias en el nivel de actitud son el nivel cursado por el estudiante y la autopercepción respecto del nivel de capacidades emprendedoras que posee.

El hecho de aceptar la hipótesis respecto de que los estudiantes de último curso poseen un mayor nivel de actitud emprendedora respecto de aquellos de primer curso, es un aspecto que evidencia fortalezas y un grado de eficacia del proceso formativo, puesto que presentan un mayor nivel de puntuación en la actitud emprendedora total, así como en cada uno de los factores que la conforman.

Adicionalmente, esta situación pone de manifiesto y asigna mayor importancia a los procesos formativos en el desarrollo de perfiles emprendedores, puesto que su resultado no estaría influenciado por variables sociodemográficas (género, residencia, experiencia, etc.), sino que el factor predominante es el nivel de formación y por ende los resultados de aprendizaje alcanzados, los que a su vez influyen sobre su autopercepción de capacidades emprendedoras.

En relación al objetivo que plantea *conocer los estilos de aprendizaje predominantes en estudiantes de primer y quinto año*, los principales hallazgos indican que:

Los estilos de aprendizaje predominantes en los estudiantes son el reflexivo y teórico y no existen diferencias significativas de estilo entre estudiantes de primer y último curso

Los cuatro estilos de aprendizaje exhiben una relación positiva con la actitud emprendedora total. No obstante, de acuerdo a los resultados arrojados por el modelo de regresión por pasos, los estilos teórico y activo serían los que más explican la presencia de actitudes emprendedoras en los estudiantes.

En cuanto al objetivo tendiente a *identificar las diferencias en el nivel de actitudes emprendedoras y en los estilos de aprendizaje en función de determinadas variables estructurales.*

A través de la investigación, se reporta la existencia de una relación entre los diferentes estilos de aprendizaje y los factores que conforman la actitud emprendedora. Estilo Activo con Factor Innovación y Factor Riesgo; Estilos Reflexivo con Factor Planificación y Visión de Futuro, Factor Motivación de Logro, Factor Autoconocimiento, Estilos Teórico con Factor Planificación y Visión de Futuro; Estilo Pragmático y Factor Innovación, Factor Motivación de Logro

Los estilos de aprendizaje predominantes en los estudiantes son el reflexivo y teórico y no existen diferencias significativas de estilo entre estudiantes de primer y último curso

Los cuatro estilos de aprendizaje exhiben una relación positiva con la actitud emprendedora total. No obstante, de acuerdo a los resultados arrojados por el modelo de regresión por pasos, los estilos teórico y activo serían los que más explican la presencia de actitudes emprendedoras en los estudiantes.

Existe una relación entre los diferentes estilos de aprendizaje y los factores que conforman la actitud emprendedora. Estilo Activo con Factor Innovación y Factor Riesgo; Estilos Reflexivo con Factor Planificación y Visión de Futuro, Factor Motivación de Logro, Factor Autoconocimiento; Estilos Teórico con Factor Planificación y Visión de Futuro; Estilo Pragmático y Factor Innovación, Factor Motivación de Logro

El siguiente objetivo específico dice relación con *comparar el nivel de características emprendedoras entre los estudiantes de primer y último nivel de formación.*

Desde la perspectiva de los valores emprendedores, los estudiantes de primero y último curso exhiben un conjunto y combinación similar de valores, pero que estarían más integrados en aquellos que pertenecen al último curso.

En el caso de los valores meta, que constituyen el referente del emprendedor, ambos grupos comparten valores tales como seguridad, autoestima, desarrollo personal/profesional y ser uno mismo. En este contexto, es distintivo que el grupo de quinto curso incorpora los valores fantasía/imaginación, competencia/confianza y construcción/orden nuevo, lo cual es un aspecto significativo, por su relevancia para dar inicia a la actividad emprendedora.

En los valores medio existe coincidencia en los valores: economía/beneficios, productividad, adaptabilidad/flexibilidad, calidad/evaluación y limitación/desarrollo.

En términos diferenciales, el grupo de estudiantes de último curso ha incorporado el valor medio eficacia/planificación. Esta situación pareciera razonable tratándose de alumnos de carreras vinculadas al área de negocios, que de manera directa o indirecta abordan dichos aspectos dentro de la formación.

Por su parte, los estudiantes de primer año exhiben un mayor nivel de integración del valor decisión/iniciativa, lo cual desde el punto de vista de los estudiantes de último curso, debiese ser motivo de análisis respecto del proceso formativo.

Desde la perspectiva de las actitudes, se aprecia que ambos grupos presentan un nivel medio alto de actitud emprendedora total, siendo mayor el nivel de actitud de los estudiantes de último año respecto de los de primer curso.

Los factores de actitud de mayor puntuación son planificación y visión de futuro, motivación de logro responsabilidad y autoconocimiento

Respecto de los estilos de aprendizaje, se advierte un predominio del estilo reflexivo y teórico, aunque con un nivel suficiente del resto de estilos no existiendo diferencias significativas entre estudiantes de primer y último curso,

Bajo una perspectiva integrada, es posible señalar que la totalidad estudiantes que conforman la muestra presentan valores y actitudes relevantes para abordar la actividad emprendedora. Los estudiantes de último curso poseen un mayor desarrollo de las actitudes y sus valores están más integrados que los estudiantes de primer curso.

En relación a la autopercepción que poseen respecto de sus capacidades emprendedoras, resulta lógico que un mayor porcentaje de estudiantes de primer curso desconozca cuáles son dichas competencias, puesto que están iniciando un proceso de formación y dichos aspectos aun no han sido abordados.

7.3. Aportaciones de la Tesis

Dentro de las principales aportaciones de esta tesis, se puede mencionar los siguientes:

Diagnóstico de las principales características de la dinámica emprendedora en Chile, identificando de manera detallada las opciones públicas y privadas que existe para el apoyo a la actividad emprendedora.

Se estructura una visión general y estructurada de los principales aspectos relacionados con la formación en emprendizaje. Así mismo, se establecen vínculos y relaciones con los atributos de una organización de aprendizaje.

Se presenta diferentes enfoques y perspectivas de la dinámica emprendedora, para luego desarrollar una visión integrada y genérica del proceso emprendedor.

Elaboración de un modelo de perfil emprendedor, partiendo de las funciones y tareas vinculadas al perfil emprendedor y a las competencias necesarias para desempeñarlas adecuadamente. Esto permite desglosar sus elementos vinculados fundamentalmente a variables personales, cuyo desarrollo e integración se convierten en objetivos formativos, vinculados a metodologías activas y sistemas de evaluación integrados.

En relación a los instrumentos de medición, el proceso de adaptación, permitió mejorar la estructura del test de actitudes emprendedoras, alcanzado mayores índices de efectividad en sus ítems.

Desde el punto de vista empírico, los resultados obtenidos se constituyen en un recurso importante para elaborar estrategias de formación y evaluación en la unidad académica en que se llevó a cabo el estudio.

7.4. Limitaciones de la Tesis

Una limitación metodológica es que no se ha efectuado un control de variables como para conocer el impacto de la formación en el recorrido emprendedor de los estudiantes.

Así mismo, por no tratarse de un estudio longitudinal, los grupos de estudiantes de primer y quinto curso no son los mismos sujetos en la medición antes-después, lo cual impone restricciones a las comparaciones que se han establecido.

De igual forma, habría sido útil disponer de un registro de asistencia a las actividades formativas (charlas, talleres, cursos) diseñadas para abordar aspectos del

perfil emprendedor, de manera de haber podido evaluar el impacto de las actividades en los perfiles.

7.5. Propuestas para Futuras Investigaciones

Producto de la realización y resultados de esta tesis, surgen una serie de interrogantes que pueden ser abordadas en futuras investigaciones.

En primer término, una línea de investigación podría ser la validación con datos empíricos el perfil emprendedor diseñado.

De igual forma, y en un ámbito eminentemente formativo, podría llevarse a cabo investigaciones tendientes a diseñar propuestas de formación basadas en competencias emprendedoras y su efecto en el desarrollo de las mismas en los estudiantes.

En relación a la evaluación y seguimiento de los procesos formativos, sería pertinente llevar a cabo estudios longitudinales que abarquen toda la duración de una carrera (titulación), de manera de efectuar un seguimiento de los cambios en los perfiles y vinculándolos con las estrategias y metodología de enseñanza que se han utilizado.

Desde el punto de vista del impacto y efectividad de los programas de formación en emprendizaje, sería pertinente desarrollar estudios longitudinales para conocer cuántos estudiantes desarrollan funciones profesionales vinculadas el emprendizaje.

Evaluación de las competencias emprendedoras integrando los elementos que aquí se han medido de forma separada.

Otro aspecto que puede ser relevante de estudiar, es explorar los atributos del perfil docente para formar emprendedores.

Finalmente, considerando los resultados que han sido constatados en otros estudios podría ser relevante explorar diferencias de género respecto del perfil emprendedor, así como también la influencia de la actividad desarrollada por los padres.

Bibliografía

AAVV. (2004). *Desarrollo de estrategias de actuación que dinamicen la participación e integración de las personas en las empresas.* Documento en CD, Departamento de Innovación y Promoción Económica de la Diputación Foral de Vizcaya, (Labein, UD, UPV, Hobest Consultores).

Acs, Z. J., & Ausdretsch, D. B. (2005). *Handbook of Entrepreneurship Research: An Interdisciplinary Survey and Introducction.* United States of America: Springer Sciencie + Business Media, Inc.

Ahwireng-Obeng, F., & Piaray, D. (1999). Institutional obstacles to South African entrepreneurship. (B. S. Premier, Ed.) *South African Journal of Business Management , 30* (3), 78, 8p, 8 charts.

Alburquerque, F. (2007). Desarrollo Económico Territorial Como Desafío de Política Pública. En A. Solimano, M. Pollack, U. Wainer, & F. Alburquerque, *Globalización, democracia económica y desarrollo territorial en Chile: Las Empresas de Menor Tamaño en las Políticas de Estado* (págs. 69-82). Santiago, Chile.

Alcaraz, R. E. (2004). Efectividad del Curso de Emprendedores, en el desarrollo del perfil emprendedor del alumno: Anáisis de la contribución del curso sello: Desarrollo de Emprendedores (OR 00802), en el desarrollo de características básicas del perfil emprendedor...). *3ª Conferencia internacional de Pesquisa em Empreendedorismo na America Latina - CIPEAL*, (pág. 25). Rio de Janeiro, Brasil.

Aldrich, H. E., & Martinez, M. (2005). Entepreneurship as Social Construction: A multi-level Evolutionary Approach. En Z. J. Acs, & D. B. Audretsch, *Handbook Entrepreneurship Research* (págs. 359-399). Kluwer Academic Publisher.

Alegre, J., & Chiva, R. (2007). Learning to Innovate. *MIT Sloan Management Review , 49* (1), 10-11.

Alonso, C., Gallego, D., & Honey, P. (1994). *Los Estilos de Aprendizaje. Procedimientos de diagnóstico y mejora* (Sexta ed.). Bilbao, España: Mensajero.

Alvarez, S. A. (2005). Resources and Hierarchies: Intersections between Entrepreneurship and Business Strategy. En Z. J. Acs, & D. B. Audretsch, *Handbook of Entrepreneurship Research* (págs. 247-263). Kluwer Academic Publishers.

Alzetta-Reali, S., Lilley, G., & Wager, M. (2007). Creating entrepreneurships: form of entity; management provision concerns; dispute resolution provisions; growth provisions – identification of right and responsibilities of participants in entrepreneurship including allocation of risks. (A. S. Premier, Ed.) *Canada -- United States Law Journal , 33*, 47-76, 30p.

Amorós, J. E., & Echecopar, G. (2007). *Global Entrepreneurship Monitor; Reporte Nacional de Chile 2006.* Reporte Nacional, Santiago.

Amorós, J. E., Cortés, P., Echecopar, G., & Flores, T. (2006). *Global Entrepreneurship Monitor; Reporte Nacional de Chile 2005.* Reporte Nacional, Global Entrepreneurship Monitor, Santiago .

Anderson, J. L. (2005). Community service as learning. (E. E-Journals, Ed.) *New Directions for Higher Education , 2005* (131), 37-48, 12p.

Angelelli, P., & Prats, J. (2005). *Fomento de la actividad emprendedora en América Latina y el Caribe: Sugerencias para la formulación de proyectos.* Washington D.C. ; United States: Banco Interamericano de Desarrollo; Biblioteca Felipe Herrera.

Arenas, G., & Dittborn, J. (01 de Febrero de 2008). Análisis de la UDI al Estatuto Pyme: "Incentivos tributarios son insuficientes". *Diario PYME - Diario de la pequeña y mediana empresa PYME en Chile* .

Argyris, C. (2001). *Sobre el aprendizaje organizacional* (Segunda ed.). México, México, México: Oxford University Press México S.A. de C.V.

Atienza, M., Romani, G., & Aroca, P. (2006). *La Pyme de la Región de Antofagasta: Perspectivas de Desarrollo Regional en Torno a la Minería.* Antofagasta, Chile: Ediciones Universitarias, Universidad Católica del Norte; Instituto de Economía Aplicada Regional (IDEAR).

Audretsch, D. B. (2007). *The entrepreneurial society.* Oxford [etc.] : University Press, cop. 2007.

Audretsch, D. B., & Keilbach, M. (2004). Entrepreneurship Capital and Economic Perfomance. (C. Publishing, Ed.) *Regional Studies , 38* (8), 949-959.

Ayerbe, M. (1995). *Los Valores en el Desarrollo del Directivo : Una aproximación al conocimiento de los valores de los directivos de empresa de la C.A.P.V.* San Sebastián, Guipuzcua, España: ESTE, Universidad de Deusto.

Bachelet, M. (2005). *Programa de Gobierno 2006-2010 Michelle Bachelet.* Santiago.

Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999). The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science , 27* (4), 411-427.

Banco de España. (2007). *Banco de España*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2007, de http://www.bde.es/webbde/es/polimone/ifm/if_es.html

Banco Estado. (27 de Noviembre de 2007). *Banco Estado*. Recuperado el 27 de Noviembre de 2007, de Banco Estado: URL: http://www.bancoestado.cl/microempresas/

Banco Estado. (2005). *Manual del Estudiante.* Banco Estado, Departamento de Relaciones Públicas, Santiago, Chile.

Banco Estado. (2007). *Memoria Anual Banco Estado 2006.* Memoria Anual, Banco Estado, Santiago, Chile.

Barnett, R. (2005). Convergence in Higher Education: The Strange Case of "Entrepreneurialism". *Higher Education Management and Policy , 17* (3), 51-64.

Baron, R. A. (2006). Opportunity Recognition as Pattern Recognition: How Entrepreneurs "Connect the Dots" to Identify New Business Opportunities. *Academy of Management Perspectives* , 104-119.

Baron, R. A., & Shane, S. A. (2008). *Entrepreneurship: A process perspective* (2nd ed.). United States of America: Thomson South-Western.

Bass, B. M. (2000). El Futuro del Liderazgo en las Organizaciones que Aprenden. *III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos: Liderazgo y organizaciones que aprenden* (págs. 331-361). Bilbao: Ediciones Mensajero S.A.

Baughn, C., & Neupert, K. (2003). Culture and National Conditions Facilitating Entrepreneurial Start-ups. (K. A. Publishers, Ed.) *Journal of International Entrepreneurship , 1*, 313-330.

Béchard, J. P., & Grégoire, D. (2005). Entrepreneurship Education Research Revisited: The Case of Higher Education. *Academy of Management Learning & Education , 4* (1), 22-43.

Beckman, G. (2007). "Adventuring" Arts Entrepreneurship Curricula in Higher Education: An Examination of Present Efforts, Obstacles, and Best Practices. (E. E-Journals, Ed.) *The Journal of Arts Management, Law, and Society , 37* (2), 87-112, 26p.

Benavente, J. M. (2004). *El Proceso Emprendedor en Chile.* Banco Interamericano de Desarrollo – FUNDES Internacional, División de Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Washington, D.C.

Benitez, G. (2005). *GestioPolis.com (Calidad de Datos: Factor Crítico).* Recuperado el 08 de Febrero de 2008, de http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/pymecommx/27.htm

Berger, A. N., & Udell, G. F. (2005). Small Business and Debt Finance. En Z. J. Acs, & D. B. Audretsch, *Handbook of Entrepreneurship Research* (págs. 299-328). Kluwer Academic Punlishers.

Berger, G., & Roitter, M. (2003). *El Rol de los Emprendedores Sociales en la construcción de alianzas.* Documento de Trabajo, Universidad de San Andrés, Programa de Desarrollo Social y Sociedad Civil, Buenos Aires.

Bilbao, A., & Pachano, S. (2002). *Rasgos y Actitudes de los Emprendedores.* Informe Final: Proyecto Andino de Competitividad, Corporación Andina de Fomento – CAF - Venezuela Competitiva, Area: Rasgos y Actitudes de los Emprendedores, Caracas.

Binks, M., Starkey, K., & Mahon, C. L. (2006). Entrepreneurship Education and the Business School. *Technology Analysis & Strategic Management , 18* (1), 1–18,.

Bosma, N., & Harding, R. (2007). *Global Entrepreneurship Monitor GEM 2006* . Babson College and London Business School.

Boyatzis, R. E. (2002). El Desarrollo de Competencias sin Valores es como el Sexo sin Amor. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones , 18* (2-3), 247-258.

Boyatzis, R. E., Goleman, D., & Rhee, K. (1999). *Clustering Competence in Emotional Intelligence:Insights from The Emotional Competencie Inventory (ECI).* The Hay/McBer Group, Cleveland, Ohio.

Breneman, D. W. (2005). Entrepreneurship in Higher Education. *New Directions for Higher Education* (129), 3-9.

Brünner, J. J. (2002). *Nuevas demandas y sus consecuencias para la Educación Superior en América Latina.* Resultado de Investigación, CINDA, en colaboración con IESALC / UNESCO, Santiago, Chile.

Buchen, I. H. (1998). Servant Leadership: A Model for Future Faculty and Future Institutions. *Journal of Leadership Studies , 5* (1), 25-34.

Bunes, M., & Elexpuru, I. (1998). Educación y Desarrollo Humano: el papel de los valores desde el modelo Hall-Tonna. *Educadores* , 182-183, 133-152.

Bunes, M., & Elexpuru, I. (1994). Los Valores de la Comunidad Educativa y el Proyecto Educativo de Centro. *Aula de Innovación Educativa , 32*, 5-10.

Bunes, M., & Elexpuru, I. (2007). Modelo Hall Tonna de trabajo en valores: experiencias de formación en Proyecto Hombre. Claves para una reflexión institucional. *Miscelánea Comillas , 65* (126), 379-406.

Bunes, M., & Elexpuru, I. (2008). Valores y Experiencias. *Revista Proyecto Hombre* .

Bunes, M., Calzon, J., Elexpuru, I., Fañanás, T., Muñoz-Repiso, M., & Valle, J. (1993). *Los valores en la L.O.G.S.E.: Un análisis de Documentos a través de la metodología de Hall y Tonna.* Bilbao: Mensajero-I.C.E. de la Universidad de Deusto.

Burgoyne, J. (May de 1994). Reported. *Personnel Management Plus* .

Bygrave, W. D. (1989). The entrepreneurship paradigm (II): chaos and catastrophes among quantum jumps. *Entrepreneurship Theory and Practice , 14* (2), 30.

Calderón, C. (2005). *Guía Metodológica de Desarrollo Económico Territorial; Primera Parte: Proposiciones par el proceso de construcción y realización de una Estrategia de Desarrollo Territorial.* Gobierno de Chile, Programa de Desarrollo Económico Territorial Chile Emprende, Santiago, Chile.

Cámara de Comercio y Ministerio de Educación y Ciencia. (2006). *Fomento del Espíritu Emprendedor en la Escuela.* Madrid, España.

Caree, M. A., & Thurik, A. R. (2005). The Impact of Entrepreneurship on Economic Growth. En Z. J. Acs, & D. B. Audretsch, *Handbook of Entrepreneurship Research* (págs. 437-471). Kluwer Academic Publisher.

Carter, R. G., & Scott, J. M. (2004). Opportunities and Obstacles: Congressional Foreign Policy Entrepreneurship in the House and Senate, 1946-2000. En A. S. Premier (Ed.), *Conference Papers -- International Studies Association*, (págs. 1-33, 33p, 6 charts, 1 diagram). Montreal, Canada.

Carton, R. B., Hofer, C. W., & Meeks, M. D. (1997). The entrepreneur and entrepreneurship: operational definitions of their role in society. *USASBE National Conference Proceedings*, (pág. 12). San Francisco, California.

Casson, M. (2005). Entrepreneurship, Business Culture and the Theory of the Firm. En Z. J. Acs, & D. B. Audretsch, *Handbook of Entrepreneruship Research* (págs. 223-246). Kluwer Academic Publishing.

Castillo, A. (1999). *Estado del Arte en la Enseñanza del Emprendimiento.* Estudio, INTEC CHILE; SERCOTEC, First Public Inc Chile S.A., Santiago.

Castro, V. M. (26 de Noviembre de 2007). *Banco de Crédito e Inversiones*. Recuperado el 26 de Noviembre de 2007, de BCI: http://www.bci.cl/empresarios/servicios/empresaenlinea/proyecciones_act.html

Castrogiovanni, G. J., & Vozikis, G. S. (2006). Roles of chairs in entrepreneurship: What deans expect. *Entrepreneurship Mgt , 2*, 9–20.

Centro de Emprendimiento y de la Pyme. (02 de Enero de 2009). *Centro de Emprendimiento y de la Pyme*. Recuperado el 02 de 01 de 2009, de http://www.cemp.ucn.cl//

Centro de Innovación Metodológica y Tecnológica (CIMET). (2006). *Soporte Lógico y Metodológico Perfil de Egreso Basado en Competencias Carrera Ingeniería Comercial UCN*. Perfil de Egreso Ingeniería Comercial, Universidad Católica del Norte, Facultad de Economía y Administración, Antofagasta.

Cherwitz, R. A. (2005). Diversifying Graduate Education: The Promise of Intellectual Entrepreneurship. *Journal of Hispanic Higher Education , 4* (1), 19-33, 15p.

Chile Califica. (2008). *Red para el nuevo emprendedor; Chile Califica, Sistema de Información Permanente*. Recuperado el 20 de enero de 2008, de http:\\www.redparaelnuevoemprendedor.cl/

Chile Emprende. (12 de Marzo de 2007). *Chile Emprende*. Recuperado el 10 de Febrero de 2008, de http://chileemprende.cl

Chile Empresario. (2007). *Chile Empresario*. Recuperado el 10 de Febrero de 2008, de http://www.chileempresario.cl

Chilosi, A. (2001). Entrepreneurship and Transition. (K. A. Publishers, Ed.) *MOCT-MOST* (11), 327–357.

Choo, C. W. (1999). *La Organización Inteligente* (Primera ed.). (D. R. Díaz, Trad.) México, México, México: Oxford University Press México, S.A. de C.V.

Clow, J. E., Holleran, C. R., Kent, C. A., Rabbior, G., Rushing, F. W., & Stafforf, A. (1993). *Master Curriculum Guide: Teaching Strategies* (Second ed.). New York, Unites States of America: Economics America National Council on Economic Education.

Collignon, E., Mack, M., & Marbacher, L. (2004). Creating the Job of Your Dreams: Reflections on a Visit to Team Academy. (T. S. Learning, Ed.) *Reflections, The Sol Journal on Knowlwdge, Learning and Change , 5* (5), 1-7.

Collins, L. A., Smith, A. J., & Hannon, P. D. (2006). Applying a Synergistic Learning Approach in Entrepreneurship Education. *Management Learning , 37* (3), 335–354.

Comisión de las Comunidades Europeas. (2003). *El Libro Verde: El espíritu empresarial en Europa.* Bruselas, Bélgica: Publicaciones de la DG Empresa.

Comisión Europea. (2004). *Ayudar a crear una cultura empresarial: Guía de buenas prácticas para promover las actitudes y capacidades empresariales mediante la educación.* Bélgica: Publicaciones DG Empresa.

Confederación de La Producción y El Comercio. (2007). *Confederación de La Producción y El Comercio*. Recuperado el 12 de Febrero de 2008, de cpc.cl: http://www.cpc.cl/home.asp

Confederación de la Producción y el Comercio. (2008). *Confederación de la Producción y el Comercio.* Recuperado el 12 de Febrero de 2008, de http://www.cpc.cl/pdfs/Comunicado%2023.01.08.pdf

Cooper, A. (2003). Entrepreneurship: The past, the present, the future. *Handbook of entrepreneurship* , 21-24.

Corporación de Fomento de la Producción. (2006). *CORFO.CL*. Recuperado el 10 de Enero de 2008, de http://www.corfo.cl/index.asp?seccion=1&id=588

Corporación de la Producción y el Comercio (CPC) Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA). (2007). *Educación y Empresa*. Recuperado el 28 de Enero de 2008, de http://www.educacionempresa.cl/que_es.htm

Corral, A., & Maiza, A. (2003). *Evaluación y Medición de la Educación Emprendedora y Empresarial.* Ponencia, Ikei. Instituto Vasco de Estudios e Investigación, San Sebastián.

Cox, C. (2007). Educación y Competencias para el Emprendimiento. *Educación y Competencias para el Emprendimiento*, (pág. 24). Santiago.

Cox, C. (2003). *El Nuevo Currículum del Sistema Escolar.* Santiago.

Cymanow, P. (2006). Analysus of Human Resources of a Learning Organization. 31-33.

De Bono, E. (1994). *El pensamiento creativo : el poder del pensamiento lateral para la creación de nuevas ideas.* Barcelona: Paidós Empresa.

De Bono, E. (1990). *El pensamiento lateral : manual de creatividad.* Buenos Aires: Paidós.

De Bono, E. (1997). *La revolución positiva : 5 principios básicos.* Barcelona: Paidós.

De Bono, E. (1992). *Seis pares de zapatos para la acción : una solución para cada problema y un enfoque para cada solución.* Barcelona: Paidós Empresa.

De Pablo, I. (2006). *El Emprendedor Social: una nuevo figura en el escenario del emprendimiento.* Documento de Trabajo, Universidad Autónoma de Madrid, Centro de Iniciativas Emprendedoras CIADE.

De Tienne, D. R., & Chandler, G. N. (2004). Opportunity Identification and Its Role in the Entrepreneurial Classroom: A Pedagogical Approach and Empirical Test. *Academy of Management Learning and Education , 3* (3), 242-257.

Deakins, D., Glancey, K., Menter, I., & Wyper, J. (2005). Enterprise Education: The Role of Head Teachers. (I. Springer Science + Business Media, Ed.) *International Entrepreneurship and Management Journal , 1*, 241-263.

Dehter, M. (2002). *El Ser Emprendedor: modelo para desarrollar comportamiento emprendedor individual y corporativo.* Documento de Trabajo, Justo Ahora® Cambio y Desarrollo Organizacional.

Di Gregorio, D. (2005). Re-thinking country risk: insights from entrepreneurship theory. (B. S. Premier, Ed.) *International Business Review* , 209-226, 18p, 1 chart, 2 graphs.

Diario PYME. (05 de Febero de 2008). Indap enfatizará apoyo a emprendimiento rurales. *Diario PYME - Diario de la pequeña y mediana empresa PYME en Chile* .

Drucker, P. F. (1986). *La Innovación y El Empresariado Innovador: La Práctica y Los Principios* (Primera ed.). (M. Ford, Trad.) Barcelona, España: EDHASA.

Educación y Empresa, Agenda Procrecimiento. (2006). *Educación y Empresa, Agenda Procrecimiento.* Recuperado el 10 de Febrero de 2008, de http://www.educacionempresa.cl/archivos/comision_3.doc

Elexpuru, I. (2007). *Los Valores de los Estudiantes de la UD. Estudio comparativo por Titulaciones. Promoción 2001-2005.* Universidad de Deusto (manuscrito no publicado).

Elexpuru, I. (2006). *Modelo Valores Hall-Tonna.* Manual del Participante, Universidad de Deusto & Values Technology, Doctorado Pedagogía y Psicopedagogía, Bilbao.

Elexpuru, I., & Bolivar, A. (2004). Desarrollo de valores en la universidad. *Pedagogía universitaria: hacia un espacio de aprendizaje compartido* , 157-160; 215-223.

Elexpuru, I., & Bunes, M. (1998). Educar en Valores para el Desarrollo Humano. Algunas aportaciones del modelo Hall-Tonna. *Comunidad Educativa , 255*, 12-16.

Elexpuru, I., & Bunes, M. (1994). Los valores desde la perspectiva de Hall y Tonna. En C. Medrano, *Desarrollo de los valores y Educación Moral* (págs. 115-126). San Sebastián: Universidad del País Vasco.

Elexpuru, I., & Medrano, C. (2002). *Desarrollo de los Valores en las Instituciones Educativas.* (C. y. Ministerio de Educación, & I. U. Deusto, Edits.) Bilbao, Vicaya, España: Ediciones Mensajero.

Elexpuru, I., & Villa, A. (1998). Value change processes in drug addicts. *En Proceedings Workshops Ewodor* (págs. 38-45). Portugal: University of Porto.

Elexpuru, I., & Yániz, C. (2001). Valores y Organizaciones . *Papeles de Ética, Economía y Dirección , n°6*, 79-93.

Elexpuru, I., Medrano, C., & otros, y. (2000). Desarrollo de los valores en instituciones educativas. En A. Villa (Coord.), *Liderazgo y Organizaciones que aprenden* (págs. 199-211). Bilbao: ICE- Universidad de Deusto.

Elexpuru, I., Medrano, C., Torres, V., Quevedo, E., Dueñas, J., Gutiérrez, E., y otros. (2002). *Desarrollo de Valores en Instituciones Educativas.* Bilbao: Mensajero-CIDE.

Elexpuru, I., Medrano, C., Torres, V., Quevedo, E., Dueñas, J., Gutiérrez, E., y otros. (2001). El desafío de la Educación en Valores. *Letras Deusto , 91*, 143-156.

Elexpuru, I., Yániz, C., & Villardón, L. (2008). *Desarrollo del liderazgo de servicio a través de los valores. Innovación y Cambio en las Organizaciones Educativas.* Bilbao: Mensajero.

Elexpuru, I., Yániz, C., & Villardón, L. (2006 a). Identificación de valores como estrategia de desarrollo integral del alumnado. *4º Congreso Internacional Docencia Universitaria e Innovación: "La competencia docente".* Barcelona.

Elexpuru, I., Yániz, C., & Villardón, L. (2007). Identificación de valores y desarrollo de valores en el alumnado universitario. *XI Congreso Español de Sociología.* Barcelona.

Espíritu, R., & Sastre, M. A. (2007). La actitud emprendedora durante la vida académica de los estudiantes universitarios. *Cuadernos de Estudios Empresariales , 17*, 95-116.

Euskal Eskola Publikoa, Gaur Bihar. (2007). *Enseñar a Emprender, Enseñar a Vivir: Propuesta para debate.* Documento sobre la sensibilización para el emprendizaje, Euskal Eskola Publikoa Gaur Bihar; Ehige Gurasoen Elkartea; Bihe.

Facultad de Economía y Administración. (15 de Diciembre de 2008). *Facultad de Economíay Administración*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2008, de FACEA: http://www.ucn.cl/facea/defaultNew.asp

Facultad de Economía y Administración. (2006). Taller de Emprendimiento. *Programa de Asignatura* , 5. Antofagasta, Chile.

Fayolle, A., Gailly, B., & Lassas-Clerc, N. (2006). Assessing the impact of entrepreneurship education programmes: a new methodology. (E. G. Limited, Ed.) *Journal of European Industrial Training , 30* (9), 701-720.

Fernández, N. (2009). *Rediseño Curricular Ingeniería Comercial.* Presentación Departamentos FACEA, Facultad de Economía y Administración, Secretaría Académica, Antofagasta.

Fiet, J. O. (2000b). The Pedagogical Side of Entrepreneurship Theory. *Journal of Business Venturing , 16*, 101-117.

Fiet, J. O. (2000 a). The Theoretical Side of Teaching Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing , 16*, 1-24.

Filion, L. J. (1991). Vision and Relations: Elements for an Entrepreneurial Metamodel. (S. Publications, Ed.) *International Small Business Journal , 9* (2), 26-40.

Finweek. (July de 2007). Towards a learning organisation: The future of tertiary education in SA. (B. S. Premier, Ed.) 54-56.

Fischer, G., Rohde, M., & Wulf, V. (2007). Community-based learning: The core competency of residential, research-based universities. (E. E-Journals, & Springer, Edits.) *International Journal of Computer-Supported Collaborative Learning , 2* (1), 9-40, 32p.

Fondo de Solidaridad e Inversión Social, FOSIS. (2007). *Fondo de Solidaridad e Inversión Social, FOSIS*. Recuperado el 15 de Enero de 2008, de http://www.fosis.cl/default.asp?link=OpsComplemento

Formichella, M. M. (2004). *El Concepto de Emprendimiento y su relación con la Educación, El Empleo y el Desarrollo Local.* Monografía, Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, Chacra Experimental Integrada Barrow, Buenos Aires.

Freije Uriarte, A., & Freije Obregon, I. (2002). *La Estrategia Empresarial con Método.* Bilbao, España: Desclée de Brower, S.A.

Freire, A. (2005). *Pasión por Emprender: De la idea a la cruda realidad* (Primera ed.). (G. E. Norma, Ed.) Barcelona, España: Ediciones Gránica S.A.

Freire, J. (2008). Desafíos y oportunidades de las organizaciones abiertas y en red. *Seminario Bilbao Emprende: Día de la Persona Emprendedora.* Bilbao.

Friedman, H. H., Friedman, L. W., & Pollack, S. (2005). Transforming a University from a Teaching Organization to a Learning Organization. (B. S. Premier, Ed.) *Review of Business , 26* (3), 31-35, 5p.

Frondizi, R. (1972). *¿Qué son los valores? Introducción a la Axiología* (5 ed.). México, México: Fondo de Cultura Económica.

Fundación Empresarial Comunidad Europea - Chile; EUROCHILE. (2007). *La PyME en Cifras: Informe caracterización regional provincial de la PyME*. EUROCHILE, CiPyME, Santiago.

Fundación Mercator. (2007). *Fundación Mercator*. Recuperado el 10 de Febrero de 2008, de http://www.fundacionmercator.cl/

Fundación Mundos E & Junior Achievement. (2005). Congreso Internacional Educación Emprendedora. *Enseñar a Empreder*, (pág. 10). Córdoba, Argentina.

García, J., Cano, C. J., & Gea, A. B. (2005). Actitudes emprendedoras en estudiantes universitarios y empresarios. Evidencias de validez de un instrumento. *Revista Electrónica de la Federación española de Asociaciones de Psicología , 10* (8).

Garma, A., & Elexpuru, I. (1999). El autoconcepto en el aula. *Recursos para el profesorado* , 17-18.

Garrido, F. J. (24 de Julio de 2007). El Temor a Emprender. *Diario Financiero* .

Gartner, W. B. (1989). "Who Is an Entrepreneur?" Is the Wrong Question. *Entrepreneurship: Theory & Practice , 13* (4), 47-68, 22p, 1 chart.

Gartner, W. B. (2001 a). Natural-born entrepreneurs: Can anybody start a company? (A. S. Premier(EBSCO), Ed.) *State of Small Business , 23* (7), 74-75.

Gartner, W. B., & Carter, N. M. (2005). Entrepreneurial Behavior and Firm Organizing Processes. En Z. J. Acs, & D. B. Audretsch, *Handbook of Entrepreneurship Research* (págs. 195-221). Kluwer Academic Publishers.

Gartner, W. B., Shaver, K. G., Gatewood, E., & Katz, ,. J. (1994). Finding the Entrepreneur in Entrepreneurship. (B. S. Premier, Ed.) *Entrepreneurship: Theory & Practice , 18* (3), 5-9, 5p.

Gennero de Rearte, A. (2004). *El Proceso de Creación de Empresas: Factores Determinantes y Diferencias Espaciales.* Mar del Plata, Argentina: Ediciones Suárez.

Gerber, M. E. (1997). *El Mito del Emprendedor: Por qué no funcionan las pequeñas empresas y que hacer para que funcionen* (1era ed.). (G. Sánchez, Trad.) Barcelona, España: Paidós.

Gibb, A. A. (2000). SME policy, academic research and the growth of ignorance, mythical concepts, myths, assumptions, rituals and confusions. *International Small Business , 18* (3), 13-35.

Gibb, A. (2002). In pursuit of a new 'enterprise' and 'entrepreneurship' paradigm for learning: creative destruction, new values, new ways of doing things and new combinations of knowledge. (B. S. Premier, Ed.) *International Journal of Management Reviews , 4* (3), p213, 19p.

Gibb, A., & Ritchie, J. (1982). Understanding the Process of Starting Small Businesses. *International Small Business Journal , 1* (1), 26-45.

Gibbs, H. J. (2006). Exciting Entrepreneurship Education. *Techniques* , 28-31.

Gifford, S. (2005). Risk and Uncertainty. En Z. J. Acs, & D. B. Audretsch, *Handbook of Entrepreneurship Research.*

Gobierno de Chile. (2004). *APEC 2004 Chile.* Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales, APEC, Santiago.

Gobierno de Chile. (2007). *Educación para el Emprendimiento: Descripción del Proyecto.* Ministerio de Educación, Santiago.

Gobierno de Chile, Chile Emprende. (2007). *Chile Emprende*. Recuperado el 12 de Enero de 2008, de http://www.chilemprende.cl/

Gobierno de Chile, Ministerio de Agricultura, INDAP. (2007). *Instituto de Desarrollo Agropecuario, INDAP*. Recuperado el 12 de Enero de 2008, de http://www.indap.cl/

Gobierno de Chile, Ministerio de Educación. (2007). *Fondo de Innovación Académica Apoyo al Mejoramiento de los Resultados Docente y la Renovación Curricular, Concurso 2007.* Términos de Referencia Concurso MECESUP2, Santiago.

Gobierno de Chile; Fondo de Solidaridad e Inversión Social – FOSIS. (2005). *Fondo de Solidaridad e Inversión Social – FOSIS*. Recuperado el 15 de Enero de 2008, de http://www.fosis.cl/opensite_20050908124109.asp

Gobierno de Chile; FOSIS, Programa Puente. (2008). *Programa Puente Chile Solidario*. Recuperado el 15 de Enero de 2008, de http://www.programapuente.cl/

Goddard, J., Etzkowitz, H., Puukka, J., & Ilkka, V. (2006). *Supporting the Contribution of Higher Education Institutions to Regional Development.* Peer Review Report, Organisation for Economic Co-operation and Development; Directorate for Education, Education Management and Infrastructure Division; Programme on Institutional Management of Higher Education (IMHE), Jyväskylä.

Gompers, P., & Lerner, J. (2005). Equity Financing. En Z. J. Acs, & D. B. Audretsch, *Handbook of Entrepreneurship Research* (págs. 267-298). Kluwer Academic Publishers.

Gorman, G., Hanlon, D., & King, W. (1997). Some research perspectives on entrepreneurship education, enterprise education and education for small business management: a ten-year literature review. *International Small Business Journal , 15* (3), 56-77.

Granovetter, M. (2005). The Economic Sociology of Firms and Entrepreneurs. (R. Swedberg, Ed.) *New Developments in Economic Sociology , 2*, 160-197.

Gray, A. (2006). Risk, impulse and entrepreneurship. (R. B. News, Ed.) *Westchester County Business Journal , 45* (16), 8-8, 3/4p.

Greene, P. G., Katz, J. A., & Johannisson, B. (2004). Entrepreneurship Education. *Academy of Management Learning and Education , 3* (3), 238-241.

Gujarati, D. (1997). *Econometría.* Bogotá: McGraw-Hill, Inc.

Gupta, A. (2006). A three-faceted educational approach to catalyse innovation. *Industry & Higher Education* , 269-272.

Gutiérrez, R. (29 de Abril de 2008). Del "cole" a la creación de nuevas empresas. *El Economista* , pág. 41.

Hall, B. (2000). El Desarrollo de Valores y las Organizaciones que Aprenden. *III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos* (págs. 27-53). Bilbao: I.C.E. - Universidad de Deusto - Ediciones Mensajero.

Hall, B. P. (1976). *The Development of Consciousness: A Confluent Theory of Values.* New York: Paulist Press.

Hall, B. P. (1986). *The Genesis Effect: Personal and Organizational Transformations.* New York: Paulist Press.

Hall, B. P. (2003). The Values Advantage: Communities of Practice Inside Out. *HP Seminar*, (pág. 22).

Hall, B. P. (1973). *Value Clarification as a Learning Process.* New York, USA: Paulist Press.

Hall, B. P. (2001). Values development and learning organizations. (M. U. Limited, Ed.) *Journal of Knowledge Management , 5* (1), 19-32.

Hall, B. P. (1995). *Values Shift: A Guide to Personal & Organizational Transformation.* Twin Lights Publishing.

Hall, B. P., & Elexpuru, I. (2001). Valores y organizaciones que aprenden. *Organización y Gestión Educativa , 3*, 18-23.

Hall, B. P., Harari, O., Ledig, B., & Tondow, M. (1986). *Manual for the Hall - Tonna Inventory of Values.* (1. (Versión Castellana del ICE de la Universidad de Deusto, Ed.) Paulist Press.

Halttunen, J. (2006). Team Academy - Award-Winning entrepreneurship. *OECD / IMHE Conference*, (pág. 16). Copenhagen, Denmark.

Hannon, P. D., Collins, L. A., & Smith, A. J. (2005). Exploring graduate entrepreneurship: a collaborative, co-learning based approach for students, entrepreneurs and educators. (A. S. Premier, Ed.) *Industry & Higher Education , 19* (1), 11-23, 13p.

Hansemark, O. C. (2003). Need for acchievement, locus of control and the prediction of business star-ups: A longitudinal study. (E. S. B.V., Ed.) *Journal of Economic Psychology , 24*, 301-319.

Heikkinen, H. (2003). Team Academy: A story of a school that learns. (M. U. Ltd, Ed.) *Development and Learning in Organizations , 17* (1), 7-9.

Heinonen, J., & Poikkijoki, S.-A. (2006). An entrepreneurial-directed approach to entrepreneurship education: mission imposible? *Journal of Management Development , 25* (1), 80-94.

Henricks, M. (2004). Extra Credit. *Entrepreneur* , 72-76.

Henry, C., Hill, F., & Leitch, C. (2005 a). Entrepreneurship Education and Training: Can Entrepreneurship Be Taught? Part I. (E. G. Limited, Ed.) *Education + Training , 47* (2), 98 - 111.

Henry, C., Hill, F., & Leitch, C. (2005 b). Entrepreneurship Education and Training: Can Entrepreneurship Be Taught? Part II. (E. G. Limited, Ed.) *Education + Training , 47* (3), 158-169; 12 pp.

Heran, M. (24 de Junio de 2007). "PYMES por la libertad de emprender". *Estrategia* , pág. 18.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2004). *Metodología de la Investigación* (Tercera ed.). (A. Martinez Ávila, Ed.) Santiago, Chile: McGraw Hill Interamericana.

Hersh, R. H., Reimer, J., & Paolitto, D. P. (1998). *El crecimiento moral: De Piaget a Kohlberg* (4° ed.). (C. Fernández, Trad.) Madrid, España: NARCEA.

Hitt, M. A., Black, J. S., & Porter, L. W. (2006). *Administración* (Novena ed.). (M. d. Anta, Ed., & M. I. Brito, Trad.) México: Pearson Education; Prentice Hall Inc.

Holcombe, R. G. (2003). The Origins of Entrepreneurial Opportunities. (K. A. Publishers, Ed.) *The Review of Austrian Economics , 16* (1), 25-43.

Hornton, P. H., & Flynn, K. H. (2005). Entrepreneurship, Networks, and Geographies. En Z. J. Acs, & D. B. Audretsch, *Handbook of Entrepreneurship Research* (págs. 401-433). Kluwer Academic Publisher.

Hytti, U., & O'Gorman, C. (2004). Whats is "Enterprise education"? An analysis of the objectives and methods of enterprise education programmes in four European countries. (E. G. Limited, Ed.) *Education + Training , 46* (1), 11-23.

Ibañez, M. A. (2002). *Actitudes emprendedoras de los estudiantes universitarios : medición y propuestas de actuación.* Bilbao, España: Mensajero.

Immegart, G. L. (2000). Gestionando Organizaciones de Aprendizaje. *III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos: Liderazgo y Organizaciones que Aprenden* (págs. 55-71). Bilbao; España: Ediciones Mensajero S.A.

Ingarden, R. (2002). *Lo que no sabemos de los valores.* Madrid: Encuentro S.A.

Irízar, I. (2004). *Cómo Crear una Empresa: Lo que todo emprendedor debe saber.* Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.

Jack, S. L., & Anderson, A. R. (1999). Entrepreneurship education within the enterprise culture: producing reflective practitioners. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research , 5* (3), 110-125.

Jarpa, J. (24 de Julio de 2007). ¿Qué tipo de emprendedores somos? *Diario Financiero* .

Johnson, D., Craig, J. B., & Hildebrand, R. (2006). Entrepreneurship education: towards a discipline-based framework. (B. S. Premier, Ed.) *Journal of Management Development , 25* (1), 40-52, 13p, 4 charts.

Jones, C., & English, J. (2004). A Contemporary Approach to Entrepreneurship Education. (E. G. Limited, Ed.) *Education + Training , 46* (8/9), 416 - 423.

Jóvenes Emprendedores de las Américas. (2005). *Declaración de Buenos Aires.* Acta, Young Americas Business Trust & OEA, Jóvenes Emprendedores de las Americas: Foro para la Participación de la Sociedad Civil en el Proceso de la Cumbre de las Americas, Buenos Aires.

Juceviciene, P., & Leonaviciene, R. (2007). The Change of Human Resource Development Concepts in the Process of Becoming a Learning Organisation. *Economics and Management , 12*, 569-575.

Kan, K., & Tsai, W.-D. (2006). Entrepreneurship and Risk Aversion. (B. S. Premier, Ed.) *Small Business Economics , 26* (5), 465-474, 10p, 3 charts.

Kantis, H. (2005). Cultura emprendedora y contexto emprendedor en América Latina: resultados del estudio del BID - FUNDES - UNGS. *Conferencia Latinoamericana de la IASP*, (pág. 15). Buenos Aires.

Kantis, H., Angelelli, P., & Gatto, F. (2001). *Nuevos emprendimientos y emprendedores: de qué depende su creación y supervivencia?. Explorando el caso argentino.* Informe Resultados Proyecto Investigación, Banco Interamericano de Desarrollo & Universidad Nacional de General Sarmiento, Proyecto "Estudio comparativo sobre Entrepreneurship: América Latina y Asia", Buenos Aires, Argentina.

Kantis, H., Angelelli, P., & Moori Koenig, V. (2004). *Desarrollo Emprendedor: América Latina y la experiencia internacional.* Banco Interamericano de Desarrollo - Fundes Internacional.

Kantis, H., Ishida, M., & Komori, M. (2002). *Empresarialidad en Economías Emergentes: Creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el Este de Asia.* Banco Interamericano de Desarrollo, Departamento de Desarrollo Sostenible. Biblioteca Felipe Herrera.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). *Alignment.* (H. B. Press, Ed.) Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.

Katz, J. A. (2003). The chronology and intellectual trajectory of American entrepreneurship education 1876-1999. (E. S. Inc., Ed.) *Journal of Business Venturing , 18*, 283–300.

Keefe, J. W. (1988). *Profiling and UtilizingLearning Style.* Reston , Virginia: NASPP.

Kickul, J., Gundry, L. K., Barbosa, S. D., & Simms, S. (2007). One Style Does Not Fit All: The Role Of Cognitive Style In Entrepreneurship Education. *IntEnt2007: Internationalizing Entrepreneurship Education and Training.* Gdansk, Poland; July, 8th –11th.

Kilian, D. (2007). The Learning Organization Meets the Long Tail (Part 1). (www.clomedia.com, Ed.) *Chief Learning Officer* , 22.

Kirby, D. A. (2002). Entrepreneurship Education: Can Business Schools Meet the Challenge? *International Council for Small Business; 47 th World Conference* , (pág. 24). San Juan, Puerto Rico.

Kirzner, I. M. (1998). Creativity and/or Alertness: A Reconsideration of the Schumpeterian Entrepreneur. *The Review of Austrian Economics , 11* (12), 5-17.

Kohlberg, ,. L. (1992). *Psicología del desarrollo moral* (2da ed.). Bilbao, España: Desclée de Brouwer.

Koppl, R., & Minniti, M. (2005). Market Processes and Entrepreneurial Studies. En Z. J. Acs, & D. B. Audretsch, *Handbook of Entrepreneurship Research* (págs. 81-102). Kluwer Academic Publisher.

Krauss, C. (2007). *Las Actitudes Emprendedoras de los Estudiantes de la Universidad Católica del Uruguay.* Tesis Doctora, Universidad de Duesto, ESTE Facultad de CC.EE. y Empresariales, San Sebastián.

Kristensen, B. (1999). The Entrepreneurial University as a Learning University. *Higher Education in Europe , 24* (1), 35-46, 12p.

Krueger, J. N. (2005). The Cognitive Psychology of Entrepreneurship. En Z. J. Acs, & D. B. Audretsh, *Handbook of Entrepreneurship Research* (págs. 105-140). Kluwer Academic Publisher.

Kuratko, D. F. (2005). The Emergence of Entrepreneurship Education: Development, Trends, and Challenges. *Entrepreneurship Theory and Practice* , 577-597.

Kuratko, D. F., & Hodgetts, R. M. (2004). *Entrepreneurship: Theory, Process, and Practice* (6 ed.). South-Western College Pub.

Kuratko, D. F., & Hodgetts, R. M. (2007). *Entrepreneurship: Theory, Process, and Practice* (Seven ed.). United States of America: Thomson South-Western.

Kwiatkowski, S. (2004). Social and Intellectual Dimensions of Entrepreneurship. *Higher Education in Europe , 29* (2), 2005-220.

La Caixa. (2006). *Emprendedor XXI: El portal del emprendedor innovador*. Recuperado el 12 de Febrero de 2008, de http://www.emprendedorxxi.es/html/Emprendedor_programa.asp

La Tercera. (22 de Diciembre de 2008). Educación: PSU 2008/2009. *La Tercera* , págs. 42-46.

Laca, F. A. (2005). Actitudes y Comportamientos en las Situaciones de Conflicto. *Enseñanza e Investigación en Psicología , 10* (1), 117-126.

Laukkanen, M. (2000). Exploring Alternative Approaches in High Level Entrepreneurship Education: creating micro mechanisms for endogenous regional growth. *Entrepreneurship & Regional Development , 12*, 25-47.

Lee, S. M., & Peterson, S. J. (2000). Culture, Entrepreneurial Orientation, and Global Competitiveness. *Journal of World Business , 35* (4), 401-416.

Leinonen, N., Partanen, J., & Palviainen, P. (2004). *The Team Academy: A trae store of a community that learns by doing.* Jyväskylä: WS Bookwell.

Levenburg, N., Lane, P. N., & Schwarz, T. V. (2006). Journal of Education for Business. (H. Publications, Ed.) *81* (5), 275-281.

Liñan, F. (2004). Intention-based models of entrepreneurship education. *Internationalizing Entrepreneurship Education and Training.* Naples, Italy 5-7 July.

Löbler, H. (2006). Learning Entrepreneurship from a Constructivist Perspective. *Technology Analysis & Strategic Management , 18* (1), 19-38.

López de Llergo, A. M. (2001). *Valores, Valoraciones y Virtudes: Metafísica de Los Valores.* México: Compañía Editorial Continental.

Low, K. C. (2006). Cultural obstacles in growing entrepreneurship: A study in Singapore. (U. K. Limited, Ed.) *Journal of Management Development , 25* (2), 169-182.

Man, T. W. (2006). Exploring the behavioural patterns of entrepreneurial learning. *Education + Training , 48* (5), 309-321.

Marcos Lekuona, J. I. (2008). Ejercicios del Arte de Gobernar, según Loyola. San Sebastian, España.

Marcos, J. (2007). Continente Futuro: Africa: las grandes oportunidades (y riesgos) de un mercado de enorme potencial que, a veces, puede no ser apto para cardiacos. (H. F. S.A., Ed.) *Emprendedores* (120), 26-30.

Martin, E. (1999). *Changing Academic Work: Developing the Learning University.* (O. U. Press, Ed.) Open University Press.

Martínez, U. J. (2007). Análisis de los usuarios, contenidos y servicios de los servicios públicos electrónicos. (E.-p. i. Science, Ed.) *Boletín de la Asociación Andaluza de Bibliotecarios , 82*, 11-29.

Maslow, A. (1983). *El hombre autorrealizado : hacia una psicología del ser.* Barcelona: Kairós.

Mayo, A., & Lank, E. (2000). *Las Organizaciones que Aprenden (The Power of Learning): Una guía para ganar ventaja competitiva* (Primera ed.). Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000 S.A.

Mc Lean, C. (October de 2006). Keane: Jump-Starting Business Growth Through Education. (www.clomedia.com, Ed.) *Chief Learning Officer* , 48-50.

McClelland, D. C. (1978). El Motivo de Realización puede desarrollarse. (Harvard-Deusto, Ed.) *Harvard Business Review , 31*.

McClelland, D. C. (1968). *La sociedad ambiciosa : factores psicológicos en el desarrollo económico.* Madrid, España: Guadarrama.

MECESUP. (2007). *Programa de Mejoramiento de la Calidad y la Equidad de la Educación Superior*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2007, de http://www.mecesup.cl/mecesup1/index.html

Medrano, C., & Elexpuru, I. (1998). Valores y Proyecto Educativo del Centro. Una experiencia en secundaria. *Comunidad Educativa , 255*, 17-21.

Miclea, M. (2004). "Learning to do" as a pillar of education and its links to entrepreneurial studies in higher education: European contexts and approaches. (A. S. Premier, Ed.) *Higher Education in Europe , 29* (2), 221-231, 11p.

Ministério da Educação, Brasil. (1996). *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.* Ley, Ministério da Educação, Brasilia.

Ministerio de Economía. (2006). *Ministerio de Economía; Gobierno de Chile*. Recuperado el 15 de Enero de 2008, de http://www.economia.cl/aws00/servlet/aawscolver?1,mision,,1,0

Ministerio de Economía, Subsecretaría de Economía. (07 de Noviembre de 2007). *Gobierno de Chile, Ministerio de Economía.* Recuperado el 10 de Enero de 2008, de http://www.economia.cl/aws00/Estatico/repositorio/o/s/2/uvqa2Xae6TFILHAgS55X0P4M=.gif

Ministerio de Economía, Subsecretaría de Economía. (Enero de 2008). *Gobierno de Chile, Ministerio de Economía.* Recuperado el 18 de Enero de 2008, de Compromiso Chile Emprende Contigo, Estado de Avance: http://www.economia.cl/aws00/Estatico/repositorio/t/A/W/dxUk89vb9cmviO0RDjy2R2Tw=.pdf

Ministerio de Educación Argentina. (2006). *Ley N°26206: Ley de Educación Nacional.* Ley, Ministerio de Educación Argentino, Buenos Aires, Argentina.

Ministerio de Educación de Chile. (2008). *Ley General de Educación.* Ley, Santiago.

Ministerio de Educación Nacional, República de Colombia. (2006). *Plan Decenal de Educación 2006-2016.* Plan, Ministerio de Educación, Bogotá.

Ministerio de Educación, Perú. (2003). *Ley General de Educación.* Ley, Ministerio de Educación, Lima.

Ministerio de Educación, Política Social y Deporte. (2006). *Boletín Oficial del Estado, Número 106.* Gobierno de España, Ministerio de Educación, Política Social y Deporte, Madrid.

Mintzberg, H. (2009). Reconstruir las empresas como comunidades. *Harvard Business Review , 87* (7), 118-122.

Molinar, M. d. (2008). *Evaluación de los Valores de los Estudiantes del Programa de Liderazgo para el Desarrollo Social (Tecnológico de Monterrey).* Tesis Doctoral, Universidad de Deusto, San Sebastián, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ESTE), San Sebastián.

Momento Cero. (2007). Educación para el Emprendimiento. *Momento Cero: Educación para el Emprendimiento,* (pág. 29). Santiago, Chile.

Momento Cero. (10 de Noviembre de 2009). *Momento Cero*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2009, de http://www.momentocero.cl

Morales, C. E., & Rahe, M. (2007). Las Competencias para el éxito de los emprendedores y de las emprendedoras. *Harvard Deusto Business Review ,* 65-70.

Moriano, J. A. (2005). *El Perfil Psicosocial del Emprendedor* (Primera ed.). Madrid, España: Consejo Económico y Social (CES).

Moriano, J. A., Palací, F. J., & Morales, J. F. (2006). El Perfil Psicosocial del Emprendedor Universitario. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones , 22* (1), 75-99.

Nelissen, E., & Froy, F. (2005). *A European inventory on validation of non-formal and informal learning: Examples of Good Practice.* ECOTEC Research & Consulting Limited, Birmingham.

Noble, J. (2007). Develop a learning organisation. (M. E. Series, Ed.) *Education for Primary Care , 18*, 220-222.

Noro, J. E. (2004). Actitudes y Valores Puerta de Entrada a una Nueva Escuela Significativa. *Revista Iberoamericana de Educación* , 13.

Nueno, P. (2005). *Emprendiendo Hacia el 2010: Una renovada perspectiva global del arte de crear empresas y sus artistas.* Barcelona, Cataluña, España: Ediciones Deusto.

Nurmi, P., & Paasio, K. (2007). Entrepreneurship in Finnish universities. (E. G. Limited, Ed.) *Education + Training , 49* (1), 56-66.

Ordaz, E. (2000). El Emprendedor: Una Mirada desde la Perspectiva del Desarrollo Humano. *Revista de Economía ,* 3.

Organización de Estados Americanos. (31 de Agosto de 2007 a). *http://www.oas.org*. Recuperado el 25; 16:07 horas de Septiembre de 2007, de http://www.oas.org/oaspage/press_releases/press_release.asp?sCodigo=C-202/07

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2007). *unesco.org*. Recuperado el 21 de Septiembre de 2007, de http://portal.unesco.org/education/en/ev.php-URL_ID=50649&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html

Örtenblad, A. (2002). A typology of the Idea of Learning Organization. (S. Publications, Ed.) *Management Learning , 33* (2), 213-230.

O'Toole, D. (2001). Report Examines Obstacles to Urban Entrepreneurship. (A. S. Premier, Ed.) *Nation's Cities Weekly , 24* (10), 5, 1/2p.

Ovalle, A. (2007). Discurso Presidente CPC, III Encuentro Anual de Educación y Empresa, ENEDUC 2007., (pág. 2). Santiago, Chile.

Ovalle, A. (2007). El Valor de las Ideas, la Fuerza del Trabajo: Educación, Talento y Empresa. *Congreso Personal, Capacitación y Desarrollo (PERCADE), 2007*, (pág. 7). Santiago.

Ovalle, A. (20 de Diciembre de 2006). Los Ejes del Crecimiento que no pueden esperar. *La Segunda* .

Ovalle, A. (2007). Sine qua Non, Condiciones para el Desarrollo de Chile. *Sine qua Non, Condiciones para el Desarrollo de Chile*, (pág. 5). Santiago, Chile.

Parker, S. C. (2006). Learning about the unknown: How fase do entrepreneurs adjust their beliefs? (Elsevier, Ed.) *Journal of Business Venturing , 21*, 1-26.

Partanen, J. (2006). On Journey to Planet Nyppy: At Team Academy Everyone´s An Entrepreneur. 35. (Y. Y. Yhteistyöllä, Entrevistador, & U. Valkeinen, Editor) Äänekoski, Finland: ST-Suunnuttelu.

Patterson, G. (1999). The learning university. (E. E-Journals, & EBSCOHOST, Edits.) *The Learning Organization , 6* (1), 9-17, 9p.

Pedler, M., Boydell, T., & Burgoyne, J. (1989). The Learning Company. (R. T. Group, Ed.) *Studies in Continuing Education, , 11* (2), 91 - 101.

Pereira, L. F. (2007). La evolución del espíritu empresarial como campo del conocimiento: Hacia una visión sistémica y humanista. *Cuadernos de Administración , 20* (34), 11-37.

Petrakis, P. E. (2004). Entrepreneurship and Risk Premium. (K. A. Publishers, Ed.) *Small Business Economics* (23), 85-98.

Petrakis, P. (2007). The effects of risk and time on entrepreneurship. *The International Entrepreneurship and Management Journal , 3* (3), 277-291, 15p.

Pfeffer, J., & Fong, C. T. (2001). The end of business schools? Less success than meets the eye . *Academy of Management Learning and Education , 1*, 78–95.

Pittaway, L., & Cope, J. (2007). Entrepreneurship Education: A systematic Review of the Evidence. (S. Publications, Ed.) *International Business Journal , 25* (5), 479-510.

Postigo, S., & Tamborini, M. F. (2005). Entrepreneurship Education in Argentina: The Case of the San Andres University. *Business Education and Emerging Market Economies* , 267-282.

Puchol, L. (2001). *El Libro del Emprendedor: Cómo crear tu empresa y convertirte en tu propio Jeje.* Madrid, España: Díaz de Santos.

Pymes al día. (22 de Enero de 2008). CORFO Aumenta Presupuesto para Créditos PyMES. *Las Últimas Noticias; Suplemento Pymes* , pág. 7.

Rae, D. (2006). Entrepreneurial Learning: A Conceptual Framework for Technology-based Enterprise. (R. T. Group, Ed.) *Technology Analysis & Strategic Management , 18* (1), 39–56.

Raichaudhur, A. (2005). Issues in Entrepreneurship Education; Vol 32; Id 2. *Business Source Premier* , 73-84, 12p.

Rasheed, ,. H. (2003). Developing Entrepreneurial Characteristics in Youth: The Effects of Education and Enterprise Experience. *International Journal of Entrepreneurship Education* , 24.

Raths, L., Harmin, M., & Simon, S. (1967). *El sentido de los valores y la enseñanza : cómo emplear los valores en el salón de clases.* México: Unión Tipográfica Editorial Hispano Americana.

Real Academia Española. (2008). *Diccionario de La Lengua Española - Vigésima segunda edición*. Recuperado el 09 de Junio de 2008, de http://buscon.rae.es/

Real Académica Española. (2008). *Diccionario de la Lengua Española*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2008, de http://www.rae.es/rae.html

Red para el nuevo emprendedor, Chile Califica. (2008). *Red para el nuevo emprendedor; Chile Califica, sistema de formación permanente*. Recuperado el 20 de enero de 2008, de http://www.redparaelnuevoemprendedor.cl/

Ripsas, S. (1998). Towards an Interdisciplinary Theory of Entrepreneurship. *Small Business Economics , 10*, 103-115.

Robinson, D. (2008). Introducción a la gestión del riesgo y la incertidumbre. (E. Deusto, Ed.) *Harvard Deusto Business Review* (165), 10-17.

Robinson, P. (1987). *Prediction of entrepreneurship based on an attitude consistency model.* Tesis Doctoral, University of Brigham Young, Provo, Utah.

Rodríguez, A., Jáimez, M., & Bretones, F. (2009). El Factor Humano y el Comportamiento Emprendedor. En F. Bretones (Coord.), *Comportamiento Emprendedor en el Ámbito Universitario* (págs. 77-92). Granada: Univiersidad de Granda. Campus Universitario de Cartuja.

Rodriguez, S. (2007). Comentarios Visita a Team Academy. *Jornada de Presentación Team Academy en Euskadi.* Bilbao.

Rokeach, M. (1969). *Beliefs, attitudes, and values : a theory of organization and change.* San Francisco: Jossey-Bass.

Rokeach, M. (1973). *The nature of human values.* New York: Free Press.

Rokeach, M. (1979). *Understanding human values : individual and societal.* New York: Free Press.

Romani, G. (22 de Enero de 2008). Inversionistas Ángeles. *El Mercurio de Antofagasta* , pág. 22.

Romani, G., & Atienza, M. (2008). *Global Entrepreneurship Monitor Informe de la Región de Antofagasta 2007.* Centro de Emprendimiento y de la Pyme, Antofagasta.

Romani, G., & Atienza, M. (2009). *Global Entrepreneurship Monitor: Informe Regional de Antofagasta, Chile 2008.* Antofagasta, Chile: Ediciones universitarias.

Romani, G., Salinas, P., Reyes, C., Ziede, M., & Veneros, D. (2008). *GEM Mujeres y Actividad Emprendedora, Región de Antofagasta, Chile 2007-2008.* Antofagasta, Chile: Ediciones Universitaria.

Rusque, A. M. (2005). Capacidad Emprendedora y Capital Social. *Revista Venezolana de Análisis y Coyuntura , XI* (002), 189-202.

Saboia, F. A., & Martín, N. (2006). *Los Rasgos Psicológicos del Emprendedor y la Continuidad del Proyecto Empresarial: Un Estudio Empírico de Emprendedores Brasileños.* Documento de Trabajo, Universidad de Valladolid; Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Departamento de Organización de Empresas y Comercialización e Investigación de Mercados, Valladolid.

Saee, J. (1996). A critical evaluation of Australian entrepreneurship education and training. *Proceedings of the Internationalising Entrepreneurship Education and Training.*

Safranski, S. R. (2004). The Growth and Advancement of Entrepreneurship in Higher Education: An Environmental Scan/The Contribution of Entrepreneurship Education: An Analysis of the Berger Program/Impact of Entrepreneurship Education. (B. S. Premier, Ed.) *Academy of Management Learning & Education , 3* (3), 340-342, 3p.

Sager, B., Fernández, M., & Thursby, M. (2006). Implications of a Multi-Disciplinary Educational and Research Enviroment: Perspectives of Future Business, Law, Science, and Engineering Professionals in the Technological innovation. *Technology Analysis & Strategic Management , 18* (1), 57-69.

Sam, M. A. (2003). When founding entrepreneurs leave: the problem of succession in small firms in Nigeria, 1971–1980. (E. E-Journals, Ed.) *The Journal of Modern African Studies , 41* (3), 371-393, 23p.

San Tan, S., & Frank Ng, C. K. (2006). A problem-based learning approach to entrepreneurship education. (E. G. Limited, Ed.) *Education + Training , 48* (6), 416 - 428.

Sarasvathy, S., Dew, N., Velamuri, R., & Venkataraman, S. (2005). Three Views of Entrepreneurial Opportunity. En Z. J. Acs, & D. B. Audretsch, *Handbook of Entrepreneurial Research* (págs. 141-160). Kluwer Academic Publisher.

Savisaari, L. (2004). *A European inventory on validation of non-formal and informal learning: Examples of Good Practice - Recreational Activity Study Book: Youth Academy, Finland.* ECOTEC Research & Consulting Limited, Birgmingham, United Kingdom.

Schumpeter, J. A. (1967). *Teoría del desenvolvimiento económico : una investigación sobre ganancias, capital, crédito, interés y ciclo económico* (4ta Ed. en Español ed.). (J. Prados Arrarte, Trad.) México, México, México: Fondo de Cultura Económica.

Schwartz, S. (1994). Are there universal aspects in the structure and content of human values? *Journal of Social Issues , 50,* 19-45.

Schwartz, S. (1990). Individualism-Collectivi sm. Critique and proposed refinements. *Journal of cross-cultural psychology , 21* (2), 139-157.

Scott, A. J. (2006). Entrepreneurship, Innovation and Industrial Development: Geography and the Creative Field Revisited. (Springer, Ed.) *Small Business Economics* (26), 1-24.

Secretaría de Educación Pública, México. (1993). *Ley General de Educación.* Ley, Secretaría de Educación Pública, México.

Senge, M. P. (2003). Creation Desired Futures in a Global Economy. *The SoL Journal on Knowledge, Learning and Change , 5* (1), 1-12.

Senge, P. (1990). *La Quinta Disciplina: Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente.* Barcelona, España: Ediciones Juan Granica S.A.

Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G., & Smith, B. (1999). *La Danza del Cambio: El reto de avanzar en las organizaciones que aprenden.* Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000 S.A.

Servicio Nacional de Capacitación y Empleo - SENCE. (2007). *Servicio Nacional de Capacitación y Empleo*. Recuperado el 15 de Enero de 2008, de http://www.sence.gob.cl/

Shane, S., & Eckhardt, J. (2005). The individual-Opportunity Nexus. En Z. J. Acs, & D. B. Audretsch, *Handbook of Entrepreneurial Research* (págs. 161-191). Kluwer Academic Publishers.

Shapero, A., & Sokol, L. (1982). *Encyclopedia of Entrepreneurship.* USA: Baylor University Press.

Shaver, K. G. (2005). The Social Psichology of Entrepreneurial Behavior. En Z. J. Acs, & D. B. Audretsch, *Handbook of Entrepreneurship Research* (págs. 331-357). Kluwer Academic Publisher.

Shell Chile S.A.C. e I. (2007). *Desafío Joven*. Recuperado el 10 de Febrero de 2008, de http://www.desafiojoven.cl/

SITRA. (2008). *Annual Report 2007.* Annual, SITRA, Helsinski.

Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Market Orientation and the Learning Organization , 59* (3), 63-74.

Social Enterprise Knowledge Network. (2006). *Gestión Efectiva de Emprendimientos Sociales: Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica.* (G. Giannoni, Ed.) Washington: Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Solimano, A., Pollack, M., Wainer, U., & Wurgaft, J. (2007 b). MIPYMES y Desarrollo Económico: Chile y la Experiencia Internacional. En A. Solimano, M. Pollack, U. Wainer, J. Wurgaft, & F. Alburquerque, *Globalización, democracia económica y desarrollo territorial: Las Empresas de Menor Tamaño en las Políticas del Estado* (pág. 123). Santiago, Chile.

Solimano, A., Pollack, M., Wainer, U., Wurgaft, J., & Alburquerque, F. (2007 a). *Globalización, democracia económica y desarrollo territorial en Chile: Las Empresas de Menor Tamaño en las Políticas del Estado.* Santiago, Chile.

Solnik, C. (2004). Entrepreneurship education comes of age. *Long Island Business News* , 4B-9B.

Solomon, G. T., Duffy, S., & Tarabishy, A. (2002). The state of entrepreneurship education in the United States: A nationwide survey and analysis. *International Journal of Entrepreneurship Education , 1* (1), 65-86.

Staškevičiūtė, I., Neverauskas, B., & Čiutienė, R. (2006). Applying the Principles of Organisational Intelligence in University Strategies. *Engineering Economics , 3* (48), 63-72.

Stevenson, H. H. (2000). Why Entrepreneurship has won. *USASBE Plenary Address, Coleman White Paper,,* (pág. 6).

Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (1990). A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurship Management. (J. W. Sons, Ed.) *Strategic Management Journal , 11*, 17-27.

Stevenson, H. H., Roberts, M. J., & Grousbeck, H. I. (1999). *New business ventures and the entrepreneur* (5ta ed.). Boston, USA: Irwin/McGraw-Hill.

Stinson, L., Pearson, D., & Lucas, B. (2006). Developing a learning culture: twelve tips for indoviduals, teams and organizations. (T. &. Group, Ed.) *Medical Teachers , 28* (4), 309-312.

Storey, D. J. (2005). Entrepreneurship, Small and Medium Sized Enterprises and Public Policies. En Z. J. Acs, & D. B. Audretsch, *Handbook of Entrepreneurship Research* (págs. 473-511). Kluwer Academic Publisher.

Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, Chile. (26 de Noviembre de 2007). *Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, Chile*. Recuperado el 28 de Noviembre de 2007, de http://www.sbif.cl/sbifweb/servlet/ConozcaSBIF?indice=7.5.1.1&idContenido=483

Suplemento PYMES. (06 de Noviembre de 2007). Créditos bancarios: Aumentan los requisitos para pymes al pedir créditos. *Suplemento PYMES: Las Últimas Noticias* , pág. 5.

Team Academy en Euskadi - Tecnalia. (2008). Team Academy en Euskadi. *Expedición de Aprendizaje a Team Academy Finlandia 16 y 17 de Octubre de 2008*, (pág. 4). Bilbao.

Team Academy Euskadi. (2008). *Slideshare*. Recuperado el 12 de Agosto de 2008, de http://www.slideshare.net/signup?from=download&from_source=http%3A%2F%2Fwww.slideshare.net%2Fmanumanah%2Fteam-academy-euskadi%2F

Team Academy. (2003). *Leading Thoughts 2003-2004.* Team Academy , Jyväskylä, Finland.

Team Academy. (2007). *Leading Thoughts 2007-2008.* Team Academy, Jyväskylä, Finland.

Thornton, P. H. (1999). The Sociology of Entrepreneurship. (JSTOR, Ed.) *Annual Review of Sociology , 25*, 19-46.

Tierno, B. (1998). *Valores Humanos.* Madrid: Taller de Editores S.A.

Toledano Garrido, N. (2003). *Crear Empresas* (266 ed.). Huelva, España: Diputación Provincial de Huelva.

Torres, B. N. (11 de Diciembre de 2006). El uso de Portales Corporativos en la Gerencia del Conocimiento para las Empresas. 30. Gurabo, Puerto Rico.

Triandis, H. C. (1974). *Actitudes y cambios de actitudes.* (J. Bermejo Cirac, Ed.) Barcelona, España: Toray.

Triandis, H. (1995). *Individualism & Collectivism.* Boulder, CO: Westview Press.

Triandis, H. (2001). Individualism-Collectivism and Personality. *Journal of Personality , 69* (6).

Unesco - Cepes. (2004). The Gelsenkirchen declaration on institutional entrepreneurial management and entrepreneurial studies in higher education in Europe. (C. P.-T. Group, Ed.) *Higher Education in Europe , 29* (2), 241-242, 2p.

Universidad Católica del Norte. (2005). *Acreditación Institucional Comisión Nacional de Acreditación.* Informe Institucional, Antofagasta.

Universidad Católica del Norte. (2003). *Plan de Desarrollo Corporativo de la UCN Años 2004 - 2008.* Plan de Desarrollo, Universidad Católica del Norte, Secretaría General, Antofagasta.

Universidad Católica del Norte. (2006). *Proyecto Educativo Parte II: Competencias Genéricas del Profesional formado en la Universidad Católica del Norte.* Proyecto Educativo, Universidad Católica del Norte, Vicerrectoría Académica, Antofagasta.

Universidad Católica del Norte. (2005). *Proyecto Educativo, Parte I.* Universidad Católica del Norte, Vicerrectoría Académica, Antofagasta.

Universidad Católica del Norte. (20 de Diciembre de 2008). *Universidad Católica del Norte*. Recuperado el 28 de Diciembre de 2008, de http://www.ucn.cl/programa_estudios/

Varela, R., & Bedoya Arturo, O. L. (2006). Modelo Conceptual de Desarrollo Empresarial Basado en Competencias. *Estudios Gerenciales , 22* (100), 21-47.

Vesper, k. H. (1982). Introduction and summary of entrepreneurship research. En C. A. Kent, D. L. Sexton, K. H. Vesper, & N. J. Englewood Cliffs (Ed.), *Encyclopedia of entrepreneurship* (pág. 425). Prentice-Hall.

Vidal, R. (2006). La industria de la iniciativa empresarial. *DEBATES IESA , XI* (3), 24-28.

Vignolo, C. (06 de Febrero de 2008). El Emprender y La Pasión. *Diario Financiero* .

Volkmann, C. (Julio de 2004). Entrepreneurial studies in higher education. *Higher Education in Europe* , 177-185.

Walton, J. (1999). *Strategic Human Resource Development* (1st Edition ed.). Prentice Hall - Financial Times.

Watson, A., & Wise, K. (1997). *Guía del Emprendedor.* (M. Gómez, Trad.) México, México: Prentice Hall Hispanoamerica, S.A.

Wennekers, S., van Stel, A., Thurik, R., & Reynolds, P. (2005). Nascent Entrepreneurship and the Level of Economic Development. (Springer, Ed.) *Small Business Economics* (24), 293-309.

White, J., & Weathersby, R. (2005). Can universities become true learning organizations? (E. G. Limited, Ed.) *The Learning Organization , 12* (3), 292 - 298.

Wick, C. W., & Leon, S. L. (1995). From ideas to action: creating a learning organisation. *Human Resources Management , 34* (2), 299-311.

Y4. (2006). *http://www.y4.fi.* Recuperado el 18 de Agosto de 2008, de http://www.y4.fi/files/pdf/y4_esite_es2.pdf

Yániz, C. (2000). Una aplicación del modelo de valores Hall-Tonna al análisis del desarrollo del profesorado dentro de organizaciones escolares comunitarias. En A. Villa (Coord.), *Liderazgo y Organizaciones que aprenden* (págs. 283-295). Bilbao: ICE-Universidad de Deusto.

Yániz, C., & Elexpuru, I. (2004). Conocimiento, Comunidades de práctica y valores. En A. Villa (Coord.), *Dirección para la Innovación: apertura de los centros a la Sociedad del Conocimiento* (págs. 707-719). Bilbao: IDE de la Universidad de Deusto - Mensajero.

Yániz, C., & Elexpuru, I. (2008). Human And Organizational Development Through Values. *3rd SOL GLOBAL FORUM*. Oman, 2008.

Yániz, C., & Villardón, L. (2006). *Cuadernos Monográficos del ICE; Planificar desde competencias para promover el aprendizaje: El reto de la sociedad del conocimiento oara el profesorado universitario* (Vol. 12). Bilbao, Vizcaya, España: Publicaciones de la Universidad de Deusto.

Yániz, C., & Villardón, L. (2002 b). Estilos de Aprendizaje y Variables Relacionadas. *II Congreso de Innovación Pedagógica*, (págs. 1-15). Tarragona.

Yaniz, C., & Villardón, L. (2002 a). Estilos de Aprendizaje: Dimensiones Generales y Dimensiones Específicas de cada Estilo. *II Congreso de Innovación Pedagógica*, (págs. 1-15). Tarragona.

Yániz, C., Elexpuru, I., & Villardón, L. (2008). Human and Organizational Development Through Values. *3rd SOL Global FORUM*. Omán, 2008.

Zaharia, S. E., & Gibert, E. (2005). The Entrepreneurial University in the Knowledge Society. (R. T. Group, Ed.) *Higher Education in Europe , 30* (1), 31-40.

Zarate, R. (2001). La formación de valores y actitudes en la educación superio. En A. Hirsch, Educación y Valores (Vol. II, págs. 183-214). México: Ediciones Gernika S.A.

Zerpa, C. (2007). Tres Teorías del Desarrollo del Juicio Moral: Kohlberg, Rest, Lind. Implicaciones para la formación moral. (U. P. Libertador, Ed.) Laurus Revista de Educación , 13 (023), 137-157.

Zimmerer, T. W., & Scarborough, N. M. (1998). Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management (Second ed.). (S. &. Company, Ed.) United States of America: Prentice-Hall, Inc.

Anexos

Anexo N°1: Listado de Entidades Financieras – Chile

Reg	Bancos de Chile	%	0,0%	0,0%	3,4%	17,2%	13,8%	6,9%	34,5%
		Total	**0**	**0**	**1**	**5**	**4**	**2**	**10**
		Cod SBIF	Principal	Personas	Empresas	Microempresario	PYMES	Empresario	e-PYME
1	Banco de Chile	Cod 001	0	0	0	0	1	1	1
2	Banco Edwards	Cod 001	0	0	0	0	0	0	0
3	CrediChile	Cod 001	0	0	0	0	0	0	0
4	Banco Internacional	Cod 009	0	0	0	0	0	0	0
5	BancoEstado	Cod 012	0	0	1	1	1	0	1
6	Scotiabank Sud Americano	Cod 014	0	0	0	0	0	0	1
7	Banco de Crédito e Inversiones	Cod 016	0	0	0	0	0	1	1
8	Banco Nova	Cod 016	0	0	0	1	0	0	0
9	Tbanc	Cod 016	0	0	0	0	0	0	0
10	Corpbanca	Cod 027	0	0	0	0	0	0	0
11	Banco Condell	Cod 027	0	0	0	0	0	0	0
12	Banco Bice	Cod 028	0	0	0	0	0	0	1
13	HSBC Bank (Chile)	Cod 031	0	0	0	0	0	0	0
14	Citibank	Cod 033	0	0	0	0	0	0	1
15	Atlas citibank	Cod 033	0	0	0	0	0	0	0
16	Banco Santander	Cod 037	0	0	0	0	1	0	1
17	Banefe	Cod 037	0	0	0	1	0	0	0
18	Banco Itaú (Chile)	Cod 039	0	0	0	0	0	0	0
19	ABN AMRO Bank (Chile)	Cod 046	0	0	0	0	0	0	1
20	Banco Security	Cod 049	0	0	0	0	0	0	1
21	Banco Falabella	Cod 051	0	0	0	0	0	0	0
22	Deutsche Bank (Chile)	Cod 052	0	0	0	0	0	0	0
23	Banco Ripley	Cod 053	0	0	0	1	0	0	0
24	Rabobank Chile	Cod 054	0	0	0	0	0	0	0
25	Banco MONEX	Cod 055	0	0	0	0	0	0	0
26	Banco PENTA	Cod 056	0	0	0	0	0	0	0
27	Banco París	Cod 057	0	0	0	0	0	0	0
28	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, Chile (BBVA)	Cod 504	0	0	0	0	0	0	0
29	Banco del Desarrollo	Cod 507	0	0	0	1	1	0	1

Anexo N°2: Listado de Entidades Financieras – España 1/3

#	Bancos - Cajas - Cooperativas de España	Cód BE	Principal	Particulares	Autónomos	Empresas	PYMES	Jovenes	Obra Social
1	Banco de Depósitos S.A.	Cód 0003	S/A						
2	Banco de Andalucía S.A.	Cod 0004	0	0		0			
3	Finanzia, Banco de Crédito, S.A.	Cod 0009	0						
4	Allfunds Bank, S.A.	Cod 0011	0						
5	Deutsche Bank, S.A. Española	Cod 0019	0	0		0			
6	Banco Condal, S.A.	Cod 0021	S/A						
7	Banco de Crédito Balear, S.A.	Cod 0024	0						
8	Banco Español de Crédito, S.A. Banesto	Cod 0030	0	0	0	0	1		
9	Banco Etcheverria, S.A.	Cod 0031	0	0	0	0			
10	Santander Investment, S.A.	Cod 0036	S/A						
11	Banesto Banco de Emisiones, S.A.	Cod 0038	S/A						
12	Banco Guipuzcoano	Cod 0042	0	0		0	0	0	
13	Banco Gallego	Cod 0046	0	0		0			
14	Banco Santander	Cod 0049	0		0	0	1	1	
15	Banco Depositario BBVA, S.A.	Cod 0057	S/A						
16	BNP Paribas España, S.A.	Cod 0058	0	0		0			
17	Banco de Madrid, S.A.	Cod 0059	S/A						
18	Banca March, S.A.	Cod 0061	0	0		0	1		
19	Banco de Servicios Financieros Caja Madrid - MAPFRE, S.A.	Cod 0063	S/A						
20	Barclays.es	Cod 0065	0						
21	Banco Pastor, S.A.	Cod 0072	0	0	0	0			
22	Open Bank Santander Consumer, S.A.	Cod 0073	0						
23	Banco Popular Español, S.A.	Cod 0075	0	0		0			
24	Banca Pueyo, S.A.	Cod 0078	0	0					
25	Banco de Sabadell, S.A.	Cod 0081	0						
26	Banco de Castilla, S.A.	Cod 0082							
27	Banco Alicantino de Comercio, S.A.	Cod 0083	S/A						
28	Banco BANIF, S.A.	Cod 0086	0	0		0			
29	Banco de Albacete, S.A.	Cod 0091	S/A						
30	Banco de Valencia, S.A.	Cod 0093	S/A						
31	RBC Dexia Investor Services España, S.A.	Cod 0094	0						
32	Banco de Vasconia, S.A.	Cod 0095							
33	Banco de Galacia, S.A.	Cod 0097							
34	Altae Banco, S.A.	Cod 0099							
35	Banco Industrial de Bilbao, S.A.	Cod 0113	S/A						
36	Banco Liberta, S.A.	Cod 0115	S/A						
37	Banco Occidental, S.A.	Cod 0121	S/A						
38	Citibank España	Cod 0122	0	0		0			
39	Bancofar, S.A.	Cod 0125	0						
40	Bankinter, S.A.	Cod 0128	0	0	0	0			
41	Banco de Financiación, S.A.	Cod 0129	S/A						
42	Banco Caixa Geral, S.A.	Cod 0130	0	0		0			
43	Banco de Promoción de Negocios, S.A.	Cod 0132	S/A						
44	Microbank de la Caixa, S.A.	Cod 0133	S/A						
45	Banco Arabe Español, S.A.	Cod 0136	S/A						
46	Bankoa, S.A.	Cod 0138	0	0		0			
47	Banco de la Pequeña y Mediana Empresa, S.A.	Cod 0142	0			0	0		
48	Banco Bilbao Vizacaya Argentaria, S.A.	Cod 0182	0	0	0	0	0	0	
49	Banco Europeo de Finanzas, S.A.	Cod 0184	0						
50	Banco Urquijo Sabadell Banca Privada, S.A.	Cod 0185	0						
51	Banco de Finanzas e Inversiones, S.A.	Cod 0186	S/A						
52	Banco Alcala, S.A.	Cod 0188	S/A						
53	Banco Cooperativo Español, S.A.	Cod 0198	0	0					
54	Privat Bank, S.A.	Cod 0200	S/A						
55	Deutsche Bank Credit, S.A.	Cod 0205	0						
56	EBN Banco de Negocios, S.A.	Cod 0211	S/A						
57	Banco Popular Hipotecario, S.A.	Cod 0216	S/A						
58	Banco Halifax Hispania, S.A.	Cod 0217	S/A						
59	Banque Marocaine du Commerce Exterieur International, S.A.	Cod 0219	S/A						
60	Banco Finantia Sofinloc, S.A.	Cod 0220	0	0					
61	General Electric Capital Bank, S.A.	Cod 0223	S/A						
62	Santander Consumer Finance, S.A.	Cod 0224	0						
63	Banco Cetelem, S.A.	Cod 0225	0	0					
64	UBS Bank, S.A.	Cod 0226	S/A						
65	Unoe Bank, S.A.	Cod 0227	0						
66	Banco Exelbank, S.A.	Cod 0228	S/A						
67	Banco Popular-E	Cod 0229	0						
68	Dexia Sabadell, S.A.	Cod 0231	0						
69	Banco Inversis Net, S.A.	Cod 0232	S/A						
70	Popular Banca Privada, S.A.	Cod 0233	0						
71	Banco de Crédito Local de España, S.A.	Cod 1004	0						
	Total Bancos Españoles		**0**	**0**	**0**	**0**	**3**	**1**	**0**
			0%	0%	0%	0%	4%	1%	0%

Anexo N°2: Listado de Entidades Financieras – España 2/3

#	Bancos - Cajas - Cooperativas de España	Cód BE	Principal	Particulares	Autónomos	Empresas	PYMES	Jovenes	Obra Social
1	Confederación Española de Cajas de Ahorros	cod 2000	0						
2	Monte de Piedad y Caja General de Ahorros de Badajoz	Cod 2010	0	0		0		0	
3	Caixa D'Estalvis de Catalunya	Cod 2013	0	0		0			0
4	Caja de Ahorros de Salamanca y Soria (Caja Duero)	Cod 2014	0	0		0		0	0
5	Caja de Ahorros y Monte de Piedad del Circulo Católico de Obreros de Burgos	Cod 2017	0	0		0	1		0
6	Caja de Ahorros Municipal de Burgos	Cod 2018	0	0		0	1	0	0
7	Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Cordoba (Caja Sur)	Cod 2024	0	0		0	0		0
8	Caixa D'Estalvis de Girona	Cod 2030	0	0		0			
9	Caja General de Ahorros de Granada	Cod 2031	0					1	0
10	Caja de Ahorro Provincial de Guadalajara	Cod 2032	0			0		0	0
11	Caja de Ahorros de La Rioja	Cod 2037	0	0			0	0	1
12	Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Madrid	Cod 2038	0	0		0	0		0
13	Caixa D'Estalvis Comarcal de Manlleu	Cod 2040	0			0			0
14	Caixa D'Estalvis de Manresa	Cod 2041	0	0	0	0	1	0	1
15	Caixa D'Estalvis Laietana	Cod 2042	0	0				0	0
16	Caja de Ahorros de Murcia	Cod 2043	0	0		1	1	0	0
17	Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Ontinyent	Cod 2045	0	0		0	0		0
18	Caja de Ahorros de Asturias	Cod 2048	1	1		1			0
19	Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Las Baleares	Cod 2051	0						
20	Caja Insular de Ahorros de Canarias	Cod 2052	0	0		0	0		0
21	Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Navarra	Cod 2054	0	0	0	1			
22	Colonya - Caixa D'Estalvis de Pollensa	Cod 2056	0						0
23	Caixa D'Estalvis de Sabadell	Cod 2059	0	0		0			0
24	Caja General de Ahorros de Canarias	Cod 2065	0	0		1			
25	Caja de Ahorros de Santander y Cantabria	Cod 2066	0	0		0			0
26	Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Segovia	Cod 2069	0						1
27	Caixa D'Estalvis de Tarragona	Cod 2073	0	0		0		0	1
28	Caixa D'Estalvis de Terrassa	Cod 2074	0	0			1	0	0
29	Caja de Ahorros de Valencia, Castellón y Alicante, Bancaja	Cod 2077	0	0		1	0	1	1
30	Caixa de Aforros de Vigo, Ourense e Pontevedra (Caixanova)	Cod 2080	0	0		0			1
31	Caixa D'Estalvis del Penedes	Cod 2081	0	0		0			1
32	Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Zaragoza, Aragón y Rioja (Ibercaja)	Cod 2085	0	0		0		0	0
33	Caja de Ahorros de la Inmaculada de Aragón	Cod 2086	0	0		0			1
34	Caja de Ahorros del Mediterraneo	Cod 2090	0	0		0		0	0
35	Caja de Ahorros de Galicia	Cod 2091	0	0		0	0		0
36	Caja Provincial de Ahorros de Jaen	Cod 2092	0	0		0			0
37	Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Avila	Cod 2094	0	0		1			
38	Bilbao Bizcaya Kutxa	Cod 2095	0	0		0		0	0
39	Caja España de Inversiones, Caja de Ahorros y Monte de Piedad	Cod 2096	0	0		0		1	1
40	Caja de Ahorros de Vitoria y Alava	Cod 2097	0	0		1		0	1
41	Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Extremadura	Cod 2099	0	0		0	1	0	1
42	Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona (La Caixa)	Cod 2100	1	1		1		1	1
43	Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Gipuzkoa y San Sebastian (Kutxa)	Cod 2101	0	0	0	0		1	0
44	Monte de Piedad y Caja de Ahorros de Ronda, Cadiz, Almería, Malaga y Antequera (Uni	Cod 2103	0	0		0		0	0
45	Caja de Ahorros de Castilla - La Mancha	Cod 2105	0	0		0		0	0
46	Monte de Piedad y Caja de Ahorros San Fernando de Huelva, Jerez y Sevilla	Cod 2106	0						
	Total Cajas de Ahorro		**2**	**2**	**0**	**8**	**6**	**5**	**12**
			4,35%	**4,35%**	**0,00%**	**17,39%**	**13,04%**	**10,87%**	**26,09%**

Anexo N°2: Listado de Entidades Financieras – España 3/3

#	Bancos - Cajas - Cooperativas de España	Cód BE	Principal	Particulares	Autónomos	Empresas	PYMES	Jovenes	Obra Social
1	Caja Rural de Almendralejo, Sociedad Cooperativa de Crédito	Cod 3001	0						
2	Caja Rural Central, Sociedad Cooperativa de Crédito	Cod 3005	0						
3	Caja Rural de Gijón, Cooperativa de Crédito	Cod 3007	0	0		0		0	
4	Caja Rural de Navarra, S. Coop. De Crédito	Cod 3008	0	0		0		0	
5	Caja Rural de Extremadura, Sociedad Cooperativa de Crédito	Cod 3009	0						
6	Caja Rural de Salamanca, Sociedad Cooperativa de Crédito	Cod 3016	0	0		0		0	
7	Caja Rural de Soria, Sociedad Cooperativa de Crédito	Cod 3017	0	0		0		0	
8	Caja Rural Regional San Agustín Fuente Alamo Murcia, Sociedad Cooperativa de Crédito	Cod 3018	0	0					
9	Caja Rural de Utrera, Sociedad Cooperativa Andaluza de Crédito	Cod 3020	0	0		0		0	
10	Caja Rural de Aragón, Sociedad Cooperativa de Crédito	Cod 3021	0	0		0		0	
11	Caja Rural de Fuentepelayo, Sociedad Cooperativa de Crédito	Cod 3022	0	0		0		0	
12	Caja Rural de Granada, Sociedad Cooperativa de Crédito	Cod 3023	0	0		0		0	
13	Caixa de Credit dels Enginyers - Caja de Crédito de los Ingenieros, S. Coop. De Crédito	Cod 3025	0						
14	Caja de Crédito de Petrel, Caja Rural, Cooperativa de Crédito Valenciana	Cod 3029	0	0		0		0	
15	Caja Laboral Popular Coop. De Crédito	Cod 3035	1	1	0	0		0	1
16	Caixa Rural Altea, Cooperativa de Credit Valenciana	Cod 3045	0	0		0		0	
17	Caja Rural de Albacete, Sociedad Cooperativa de Crédito	Cod 3056	0	0		0		0	
18	Cajamar Caja Rural, Sociedad Cooperativa de Crédito	Cod 3058	0	0			1		
19	Caja Rural de Asturias, Sociedad Cooperativa de Crédito	Cod 3059	0	0		0		0	
20	Caja Rural de Burgos, Sociedad Cooperativa de Crédito	Cod 3060	0	0		0		0	
21	Caja Rural de Ciudad Real, Sociedad Cooperativa de Crédito	Cod 3062	0	0		0		0	
22	Caja Rural de Córdoba, Sociedad Cooperativa de Crédito	Cod 3063	0	0		0		0	
23	Caja Rural de Cuenca, Sociedad Cooperativa de Crédito	Cod 3064	0	0		0		0	
24	Caja Rural de Jaen, Barcelona y Madrid, Sociedad Cooperativa de Crédito	Cod 3067	0	0		0		0	
25	Caja Rural Galega, Sociedad Cooperativa de Crédito Limitada Gallega	Cod 3070	0	0		0		0	
26	Caja Rural de Tenerife, Sociedad Cooperativa de Crédito	Cod 3076	0	0		0		0	
27	Caja Rural de Segovia, Cooperativa de Crédito	Cod 3078	0						
28	Caja Rural de Teruel, Sociedad Cooperativa de Crédito	Cod 3080	0	0		0		0	
29	Caja Rural de Toledo, Sociedad Cooperativa de Crédito	Cod 3081	0	0		0		0	
30	Caja Rural del Mediterraneo, Ruralcaja, S. Coop. De Crédito	Cod 3082	0			0	1		
31	Caja Rural del Duero, Sdad Coop. Cto.Ltda.	Cod 3083	0	0		0		0	
32	Ipar Kutxa Rural, S. Coop. De Crédito	Cod 3084	0	0			0		
33	Caja Rural de Zamora, Cooperativa de Crédito	Cod 3085	0						
34	Caja Rural de Baena Ntra. Sra. De Guadalupe, Sociedad Cooperativa de Crédito Andalu	Cod 3089	0	0		0		0	
35	Caja Campo, Caja Rural S. Coop. De Crédito	Cod 3094	0	0			1	0	
36	Caja Rural San Roque de Almenara, Sociedad Cooperativa de Crédito V.	Cod 3095	0	0		0		0	
37	Caja Rural de L'Alcudia, Sociedad Cooperativa Valenciana de Crédito.	Cod 3096							
38	Caja Rural Ntra. Sra. Del Rosario, Sociedad Cooperativa Andaluza de Crédito	Cod 3098	0	0		0		0	
39	Caixa Rural Sant Vicent Ferrer de la Vall D'Uixo, Coop. De Credit V.	Cod 3102	0	0		0		0	
40	Caja Rural de Cañete de Las Torres Ntra. Sra. Del Campo Sociedad Cooperativa Andalu	Cod 3104							
41	Caixa Rural de Callosa D'en Sarria, Cooperativa de Crédito Valenciana	Cod 3105	0	0		0		0	
42	Caja Rural Católico Agraria, S. Coop. De Crédito V.	Cod 3110							
43	Caixa Rural La Vall "San Isidro", Sociedad Cooperativa de Crédito Valenciana	Cod 3111	0						
44	Caja Rural San José de Burriana, S. Coop. De Crédito V.	Cod 3112	0	0		0		0	
45	Caja Rural San José de Alcora, S. Coop. De Crédito V.	Cod 3113	0	0		0		0	
46	Caja Rural de Castellón - S. Isidro, S. Coop. De Crédito V.	Cod 3114	0	0		0		0	
47	Caja Rural "Nuestra Madre del Sol", S. Coop. Ltda. Andaluza de Crédito	Cod 3115	0						
48	Caja Rural Comarcal de Mota del Cuervo, Sdad. Coop. Ltda. Cto. Agragario	Cod 3116	0						
49	Caixa Rural D'Algemesi, S. Coop. V. de Crédit	Cod 3117	0	0		0		0	
50	Caixa Rural Torrent Cooperativa de Credit Valenciana	Cod 3118	0						
51	Caja Rural San Jaime de Alquerías Niños Perdidos, S. Coop. De Crédito V.	Cod 3119							
52	Caja Rural de Cheste, Sociedad Cooperativa de Crédito	Cod 3121	0	0			1		
53	Caixa Rural de Turis, Cooperativa de Crédito Valenciana	Cod 3123	0						
54	Caja Rural de Casas Ibañez, S. Coop. De Crédito de Castilla - La Mancha	Cod 3127	0	0		0		0	
55	Caja Rural de La Roda, Sociedad Cooperativa de Crédito de Castilla - La Mancha	Cod 3128							
56	Caja Rural San José de Almassora, S. Coop. De Crédito V.	Cod 3130	0	0		0	1		
57	Caja Rural Nuestra Señora de la Esperanza de Onda, S. Coop. De Crédito de V.	Cod 3134	0	0		0		0	
58	Caja Rural San José de Nules S. Coop. De Crédito V.	Cod 3135	0	0		0		0	
59	Caja Rural de Casinos S. Coop. De Crédito V.	Cod 3137							
60	Caja Rural de Betxi, S. Coop. De Crédito V.	Cod 3138	0	0		0		0	
61	Caja Rural de Guissona, Sociedad Cooperativa de Crédito	Cod 3140							
62	Caja Rural de Villamalea, S. Coop. De Crédito Agrario de Castilla-La Mancha	Cod 3144	0	0		0		0	
63	Caja de Crédito Cooperativo, Sociedad Cooperativa de Crédito	Cod 3146							
64	Caixa Rural de Balears, S. Coop. De Crédito	Cod 3147	0	0		0		0	
65	Caja Rural de Albal, Cooperativa Crédito Valenciana	Cod 3150							
66	Caja Rural de Villar, Coop. De Crédito V.	Cod 3152	0						
67	Caja Rural de La Carlota, Sdad. Coop. Andaluza Cto. Ltda. (en liquidación)	Cod 3154							
68	Caja Rural La Junquera de Chilches, S. Coop. De Crédito V.	Cod 3157	0	0		0		0	
69	Caixa Popular - Caixa Rural, S. Coop. De Crédito V.	Cod 3159							
70	Caixa Rural Sant Josep de Vilavella, S. Coop. De Crédito V.	Cod 3160	0	0		0		0	
71	Caja Rural San Fortunato, Sdad. Coop. Catalana Cto. Ltda.	Cod 3161							
72	Caixa Rural Benicarlo, S. Coop. De Credit V.	Cod 3162	0	0					
73	Caja Rural San Isidro de Vilafames S. Coop. De Crédito V.	Cod 3165	0	0		0		0	
74	Caixa Rural Les Coves de Vinroma, S. Coop. De Credit V.	Cod 3166							
75	Caixa dels Advocats-Caja de Los Abogados, S. Coop. De Crédito	Cod 3171	0						
76	Caja Caminos, Sociedad Cooperativa de Crédito	Cod 3172	0	0					
77	Caixa Rural Vinaros, S. Coop. De Credit. V.	Cod 3174	0	0		0		0	
78	Caja Rural de Canarias, Sociedad Cooperativa de Crédito	Cod 3177	0	0		0	1	0	
79	Caja Rural de Alginet, Sociedad Cooperativa Crédito Valenciana	Cod 3179	0	0		0		0	
80	Caja de Arquitectos S. Coop. De Crédito	Cod 3183	0						
81	Caja de Crédito de Alcoy, Cooperativa de Crédito Valenciana (en liquidación)	Cod 3184							
82	Caixa Rural dels Sorells, Cooperativa de Credic Valenciana	Cod 3186	0	0		0		0	
83	Caja Rural del Sur, S. Coop. De Crédito	Cod 3187	0	0		0		0	
84	Credit Valencia, Caja Rural Cooperativa de Crédito Valenciana	Cod 3188							
85	Caja Rural Aragonesa y de los Pirineos, S. Coop. De Credito	Cod 3189	1	0		0			
	Total Cooperativas de Crédito		**2**	**1**	**0**	**0**	**6**	**0**	**1**
			2,35%	**1,18%**	**0,00%**	**0,00%**	**7,06%**	**0,00%**	**1,18%**

Anexo N°3.: Valores – Definiciones

Valor	Definición
1. Ética / Responsabilidad	Actuar de acuerdo con los propios principios morales incluso cuando uno se siente presionado a hacer otra cosa.
2. Logro / Éxito	Conseguir algo digno de reconocimiento (proyectos, actuaciones).
3. Adaptabilidad / Flexibilidad	Ajustarse con agilidad a condiciones y situaciones cambiantes.
4. Administración / Control	Administrar adecuadamente los recursos de que se dispone.
5. Afecto Físico	Expresar físicamente el cariño, manifestando amistad, lealtad y respeto.
6. Arte / Belleza	Experimentar el placer espiritual y emocional que proporciona la estética en el arte y en la naturaleza.
7. Autoridad / Honestidad	Experimentar la integración personal de pensamientos y sentimientos y ser capaz de expresarlos de manera directa y objetiva.
8. Ser querido	Recibir y sentir el afecto de los que nos rodean.
9. Ser uno mismo	Ser sincero con uno mismo y con los demás, siendo consciente de las propias posibilidades y limitaciones y teniendo la capacidad de actuar independientemente o cooperativamente cuando sea necesario.
10. Creencias / Filosofía	Adherirse a un sistema de creencias, conjunto de principios o filosofía establecida que guíen tu vida y tus acciones.
11. Cuidar / Criar	Recibir apoyo y apoyar física y emocionalmente a la familia y amigos.
12. Colaboración	Cooperar con otras personas, compartiendo responsabilidades.
13. Comunicación / Información	Transmitir e intercambiar ideas y datos entre la familia y amigos.
14. Comunidad personalista	Comprometerse con un grupo para potenciar tanto la creatividad propia, como la cooperación entre sus miembros.
15. Comunidad / Apoyo	Crear grupos de apoyo entre iguales con el objetivo de mejorar la calidad del trabajo y la interacción humana basada en valores comunes.
16. Competencia / Confianza	Tener seguridad en las propias destrezas para realizar una contribución positiva en el trabajo.
17. Competitividad	Tener afán de superarse y de dar lo mejor de uno mismo en la profesión o en un área determinada.
18. Complementariedad	Tener capacidad para trabajar en equipo de manera que el conjunto de las habilidades se complementen, apoyen y enriquezcan mutuamente.
19. Congruencia	Expresar sentimientos y pensamientos de manera que lo que uno siente internamente sea lo mismo que lo que comunica externamente.
20. Construcción / Orden nuevo	Desarrollar nuevas instituciones o mejorar las existentes, de manera que favorezca la calidad de vida de sus miembros y beneficien a la sociedad en general.
21. Contemplación	Desarrollar la disciplina personal y practicar la meditación, que prepara para la intimidad.
22. Control / Orden / Disciplina	Tener pautas que permitan comportarse de acuerdo con las normas establecidas.
23. Tecnología	Desarrollar medios tecnológicos útiles y prácticos que mejoren la calidad de vida.
24. Corporación / Gestión	Mejorar la eficacia de la institución, su organización y gestión, asegurando el uso adecuado de los recursos económicos y humanos con el fin de mejorar la calidad de vida de sus miembros y beneficiar a la sociedad.
25. Cortesía / Hospitalidad	Ser acogedor y tratar a los demás con educación y respeto.
26. Creatividad	Desarrollar y expresar nuevas ideas y convertirlas en realidades prácticas e innovadoras.

27.	Decisión / Iniciativa	Poner en marcha proyectos y actividades sin necesidad de presiones externas.
28.	Diseño / Forma / Orden	Crear un entorno que combine el diseño con la tecnología necesaria para favorecer y mejorar el aprendizaje.
29.	Distanciamiento / Soledad	Practicar el distanciamiento de la realidad cotidiana, mediante el desarrollo de un equilibrio adecuado entre trabajo y ocio. Esto permitirá mejorar la calidad de vida, separarse de estrés diario y favorecerá la toma de decisiones en un entorno complejo.
30.	Destreza / Coordinación	Coordinar las capacidades mentales y físicas para desarrollar destrezas instrumentales.
31.	Discernimiento	Favorecer el que un grupo o institución pueda llegar a tomar decisiones consensuadas referentes a la planificación a largo plazo a través de la franqueza, la reflexión y la interacción honesta.
32.	Deber / Obligación	Seguir las costumbres y normas establecidas con respecto a los compañeros y con un sentido de responsabilidad hacia los códigos institucionales.
33.	Economía / Beneficios	Asegurar los beneficios económicos para sentirse seguro y respetado, estableciendo una base sólida para el futuro.
34.	Economía / Éxito	Gestionar eficazmente los recursos para obtener resultados económicos prósperos que beneficien a la organización y a todos sus miembros.
35.	Ecoridad	Hacer que la institución contribuya al equilibrio ecológico global mediante tecnología creativa y el apoyo económico.
36.	Educación / Certificación	Completar un programa de educación formal y recibir la documentación que lo acredite.
37.	Educación / Conocimientos	Disfrutar del aprendizaje en sí mismo y por estar informado mediante la búsqueda comprensiva a través de diferentes fuentes.
38.	Eficacia / Planificación	Diseñar objetivos y actuaciones que sean las más eficaces y las menos costosas, con el propósito de mejorar la calidad, la rentabilidad y servicios de la organización.
39.	Empatía	Reflejar y aceptar los sentimientos y formas de ser de otras personas mediante una presencia de calidad de manera que se vean a sí mismos con mayor claridad, incluso sin que medien las palabras.
40.	Perseverancia / Paciencia	Soportar experiencias o situaciones difíciles y dolorosas o cambios repentinos y frustrantes con serenidad y perseverancia.
41.	Igualdad / Liberación	Experimentar que uno tiene el mismo valor y derechos que los demás. Es la conciencia crítica del valor del ser humano.
42.	Equilibrio	Mantener un entorno social pacífico, apaciguando desacuerdos y evitando conflictos.
43.	Equidad / Derechos	Defender desde el punto de vista moral y ético, la igualdad legal y social de todas las personas.
44.	Expresividad / Libertad	Compartir sentimientos e ideas, abierta y espontáneamente de forma que los otros se sientan libres de hacer lo mismo.
45.	Fe / Riesgo / Visión	Comprometerse con los valores que se consideran fundamentales incluso arriesgando la propia imagen y posición personal.
46.	Familia / Pertenecer	Dedicar tiempo de calidad a sentirse apoyado por las personas con las que tenemos los primeros y principales lazos de relación y aceptación.
47.	Fantasía / Imaginación	Representarse en la mente imágenes sobre uno mismo y sobre la realidad para visualizar el futuro de una manera diferente.
48.	Comida / Calor / Vivienda	Asegurar la satisfacción de necesidades básicas como comida y vivienda.

49.	Amistad / Pertenecer	Contar con un grupo de personas con el cual uno puede compartir experiencias del día a día.
50.	Funcionamiento / Físico	Cuidarse para poder funcionar bien físicamente.
51.	Generosidad / Compasión	Ser consciente de las necesidades y limitaciones de los demás y compartir las cualidades y destrezas propias para ayudarles sin esperar nada a cambio
52.	Armonía / Global	Conocer la relación entre las necesidades humanas y el equilibrio ecológico, y promover cambios que favorezcan la interdependencia de pueblos y naciones, la igualdad y la creatividad.
53.	Justicia Mundial	Impulsar la colaboración interinstitucional y gubernamental que ayude a proporcionar la forma de cubrir las necesidades básicas de los menos favorecidos en el mundo, como compromiso con el hecho de que todas las personas tienen el mismo valor, pero dones y habilidades diferentes que aportar a la sociedad.
54.	Crecimiento / Expansión	Capacitar a la institución para que crezca mediante estrategias de desarrollo adecuadas.
55.	Salud / Bienestar	Estar comprometido con prácticas de salud preventivas, y tener conciencia de las necesidades físicas y emocionales con el fin de favorecer los sentimientos positivos sobre uno mismo.
56.	Jerarquía / Orden	Establecer un orden jerárquico basado en criterios sobre lo bueno y apropiado para la organización, referentes tanto a las personas como a las tareas.
57.	Honra	Honrar y respetar a aquellos que ostentan autoridad.
58.	Dignidad humana	Apoyar el derecho de todo ser humano a ser respetado y tener cubiertas sus necesidades básicas, de manera que pueda desarrollar plenamente su potencial.
59.	Derechos humanos	Comprometerse con todos los recursos que uno tiene (talento, educación, formación) para asegurar los derechos básicos (comida, vivienda, empleo, salud y educación) de cada persona en el mundo.
60.	Independencia	Pensar y actuar por sí mismo sin estar sujeto a las demandas de la autoridad o a presiones externas.
61.	Integridad / Totalidad	Desarrollar la capacidad interna de organizar la personalidad (mente y cuerpo) coordinada y armónicamente.
62.	Interdependencia	Reconocer y actuar con la conciencia de que la cooperación personal e interinstitucional es preferible a la toma de decisiones individuales.
63.	Intimidad	Compartir las fantasías, realidades, pensamientos y sentimientos más profundos, mutua, libre y regularmente con otras personas.
64.	Intimidad / Soledad	Experimentar la armonía interna que resulta de la combinación de la práctica de la meditación, la aceptación del otro y la apertura mutua. Conduce a una experiencia espiritual que lleva a nuevos niveles de significado y conocimiento de la verdad.
65.	Justicia / Orden Social	Emprender actuaciones concretas para abordar, confrontar y corregir condiciones de desigualdad y opresión humana, con el fin de hacer presente y real el hecho de que todo ser humano tiene el mismo valor.
66.	Conocimiento / Intuición	Búsqueda del conocimiento a través de la investigación sistemática y la intuición para obtener una mejor comprensión de la realidad.
67.	Ley / Guía	Considerar los principios y normativas de la autoridad como un medio para crear nuestro propio criterio y conciencia moral.
68.	Ley / Regla	Dirigir la vida y la conducta de acuerdo con las reglas establecidas por el sistema legal.
69.	Ocio	Comprometerse en actividades de tiempo libre que permitan distanciarse del trabajo y estimulen la creatividad. Exigen

		tanta atención y destrezas como las que requiere el trabajo.
70.	Limitación / Aceptación	Reconocer y aceptar nuestras limitaciones y potencialidades utilizando la capacidad de autocrítica. Implica conocer la realidad objetiva de que todas las personas tienen potencialidades y limitaciones.
71.	Limitación / Desarrollo	Reconocer que para desarrollar el talento hay que conocer las propias limitaciones. Implica la actitud de afrontar con sentido del humor las propias imperfecciones y aprender de los propios errores.
72.	Lealtad / Fidelidad	Respetar las promesas y cumplir con las obligaciones hacia la autoridad y personas cercanas.
73.	Macroeconomía	Dirigir y administrar el uso de los recursos económicos dentro de y entre las instituciones para crear un económico mundial más estable y equitativo.
74.	Gestión	Dirigir y controlar los asuntos personales, de acuerdo con la propia filosofía y creencias.
75.	Pertenencia / Institución	Estar orgulloso de pertenecer y trabajar como parte integrante de la institución.
76.	Síntesis creadora (o creativa)	Tomar ideas complejas de diferentes fuentes y convertirlas en realidades concretas y prácticas que mejoren la sociedad.
77.	Misión / Objetivos	Establecer objetivos institucionales y planificaciones a largo plazo, considerando las necesidades de la organización y la responsabilidad hacia la sociedad.
78.	Responsabilidad compartida	Mantener un equilibrio recíproco en tareas y cometidos con los demás, de tal forma que cada uno pueda responder de su propia área de responsabilidad.
79.	Obediencia mutua	Responsabilizarse tanto de establecer un conjunto común de normas y reglas de funcionamiento, como de cumplirlas dentro de un grupo.
80.	Obediencia	Cumplir con las obligaciones morales y legales establecidas por las figuras de autoridad.
81.	Prestigio / Poder	Poseer propiedades, capacidades de decisión y destrezas que den un sentido de autoridad personal.
82.	Patriotismo / Estima	Sentir orgullo del propio país.
83.	Deleite físico	El placer de experimentar a través de todos los sentidos del cuerpo.
84.	Innovación / Progreso	Ser pionero y ejercer un liderazgo a través de ideas novedosas y creativas.
85.	Diversión / Recreo	Disfrutar de un pasatiempo que nos aleje de la ansiedad de la vida diaria y que produzca un descanso reparador.
86.	Presencia	Tener capacidad de estar con otra persona de manera que le permita a ésta reflexionar sobre sí misma, conscientemente y con claridad. Proviene de un conocimiento interno tan contagioso que invita a la otra persona a alcanzar el mismo estado.
87.	Prestigio / Imagen	Ofrecer una imagen que refleje el éxito y el logro para ganarse la estima de los demás.
88.	Productividad	Llevar a cabo tareas, actividades y proyectos que cumplan con las metas y expectativas establecidas externamente.
89.	Propiedad / Control	Adquirir propiedades para garantizar la seguridad y cubrir las necesidades básicas (físicas y emocionales).
90.	Visión / Profética	Tener la habilidad de comunicar de forma lúcida la realidad sobre la justicia mundial y los derechos humanos, de modo que los demás amplíen su conciencia personal y adquieran una nueva perspectiva sobre sí mismos y sobre las necesidades de los demás.
91.	Calidad / Evaluación	Apreciar la autoevaluación y estar abierto a la evaluación de los demás como algo necesario para el autoconocimiento, el

		crecimiento personal, y la mejora del servicio a los demás.
92.	Racionalidad	Pensar con lógica y ejercitar la razón antes que la emoción.
93.	Relajación	Alejamiento del trabajo físico o mental que reduce el estrés como medio para desarrollar lo mejor de uno mismo.
94.	Investigación	Observar e investigar sistemáticamente la realidad, con el propósito de llegar a nuevos conocimientos.
95.	Responsabilidad	Ser personalmente responsable de la propia vida y de la familia.
96.	Derechos / Respetos	Reconocer y respetar la valía y las propiedades de los demás, como espero que otros reconozcan y respeten las mías.
97.	Rito / Comunicación	Utilizar el ritual, los símbolos y las artes como un medio de comunicación, para elevar la conciencia de la realidad y de lo trascendente.
98.	Regla / Responsabilidad	Explicar y justificar el propio comportamiento de acuerdo con los códigos de conducta establecido.
99.	Supervivencia	Poner los medios para evitar el daño personal y la pérdida haciendo lo necesario para protegerse en circunstancias adversas.
100.	Búsqueda / Significado / Esperanza	Buscar y descubrir la propia individualidad y el sentido de la propia existencia.
101.	Seguridad	Encontrar un lugar seguro o una relación en la que uno se sienta protegido y esté libre de ansiedad y preocupaciones.
102.	Desarrollo personal / Profesional	Experimentar y expresar la totalidad del propio ser en su dimensión espiritual, física y mental.
103.	Autoafirmación / Franqueza	Expresar con valentía los propios pensamientos, sentimientos y acciones.
104.	Interés por uno mismo / Control	Controlar los propios sentimientos e intereses para poder sobrevivir.
105.	Autopreservación	Hacer lo necesario para protegerse del daño físico.
106.	Autoestima	Sentirse y saberse valorado por aquellos a quienes uno respeta y estima.
107.	Placer sensorial	Satisfacer los deseos sensuales y experimentar la propia identidad sexual.
108.	Servicio / Vocación	Utilizar las propias cualidades y destrezas para realizar una contribución significativa a la sociedad, a través del trabajo.
109.	Compartir / Escuchar / Confiar	Escuchar los pensamientos y sentimientos de otra persona y expresar los propios en un clima de mutua confianza en la honestidad de cada uno.
110.	Simplicidad / Juego	Ser capaz de distanciarse de la visión pragmática y desarrollar una actitud lúdica (relajada, abierta) que permita ver la sencillez en la complejidad.
111.	Afirmación social	Recibir el apoyo y el refrendo de los compañeros necesario para crecer como persona y tener éxito.
112.	Apoyo semejantes	Contar con compañeros, que le apoyen a uno tanto en los momentos de alegría como en los de dificultad.
113.	Sinergia	Experimentar la energía que proporciona el que los resultados de un grupo sean superiores a la suma de las habilidades individuales de sus miembros.
114.	Tecnología / Ciencia	Comprender el mundo físico y natural y utilizar ese conocimiento en aplicaciones prácticas.
115.	Territorio / Seguridad	Defender las propiedades y bienes materiales.
116.	Tradición	Reconocer la importancia de los ritos y costumbres en la historia familiar, religiosa y nacional para enriquecer el significado de la vida.
117.	Transcendencia / Soledad	Ejercitar la disciplina y el distanciamiento espiritual para poder experimentar una perspectiva global sobre la vida y sobre la propia misión.
118.	Verdad / Sabiduría	Buscar y descubrir la verdad por encima de cualquier otra

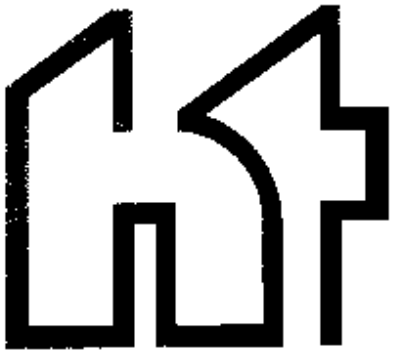
	actividad. Esto dará como resultado el conocimiento profundo de las realidades objetivas y subjetivas, que converge en la capacidad de comprender a las personas, los sistemas y su interrelación.
119. Unidad / Diversidad	Reconocer y aceptar el enriquecimiento que supone el contar con diferentes puntos de vista y opiniones.
120. Unidad / Uniformidad	Potenciar la armonía y el acuerdo en una institución para lograr eficacia, orden, lealtad y conformidad con las normas establecidas.
121. Asombro / Destino	Sentir asombro y temor ante la abrumadora grandeza y poder de la naturaleza.
122. Asombro / Curiosidad	Sensación de maravilla y asombro ante el mundo físico, asociado a un deseo de aprender de él y explorarlo personalmente.
123. Palabra	Comunicar verdades universales con tal claridad que el que escucha se haga consciente de sus limitaciones y experimente un nuevo sentido de sí mismo.
124. Trabajo / Labor	Tener el derecho y los medios para desarrollar una actividad que permita unas condiciones de vida suficientes para uno mismo y para su familia.
125. Artesanía / Arte / Oficio	Desarrollar destrezas manuales para realizar objetos útiles y/o bellos y modificar o embellecer el entorno creado por el hombre.

Anexo N°4: Inventario de Valores Hall – Tonna

Universidad de Deusto

Instituto de Ciencias de la Educación

Values Technology Ohio



Inventario de Valores Hall - Tonna

INVENTARIO DE VALORES HALL – TONNA

INSTRUCCIONES

Estas afirmaciones pretenden identificar tus valores prioritarios.

En cada una de las siguientes preguntas, elige la opción que mejor describe tu comportamiento en el momento actual.

No elijas ninguna opción si no la entiendes claramente.

Si encuentras dos frases que te gustaría elegir en una misma pregunta, escoge la que tenga una mayor prioridad en tu comportamiento diario.

Elige la opción "E" únicamente en el caso de que ninguna de las frases te satisfaga o si no las entiendes.

Las preguntas de la 1 a la 29 se refieren a las metas a largo plazo que te planteas en tu vida. Son temas que siempre son importantes para ti.

Las preguntas de la 30 a la125 se centran más en lo que consideras que son tus destrezas y habilidades.

Ninguna opción es mejor que otra. Simplemente elige la alternativa que sea más importante para ti, tal y como se refleja en tu comportamiento diario.

AHORA YA PUEDES EMPEZAR

SECCIÓN I

Soy una persona:

1.

A. que da prioridad a protegerse del daño físico.
B. que es competente y segura de sí misma.
C. que valora sentirse segura.
D. que pone a la familia ante todo.

E. no es pertinente en este momento.

2.

A. que disfruta a través de los sentidos.
B. que disfruta imaginando el futuro.
C. que disfruta de su tiempo libre.
D. que practica la meditación como parte de un estilo de vida.

E. no es pertinente en este momento.

3.

A. que se asombra ante el poder de la naturaleza.
B. que aspira a desarrollar su potencial humano.
C. cuya presencia influye positivamente en los demás.
D. comprometida con proyectos globales en la defensa del medio ambiente.

E. No es pertinente en este momento.

4.

A. que fomenta la defensa de la dignidad humana en su entorno de trabajo.
B. que se asombra ante el poder de la naturaleza.
C. que pone a la familia ante todo.
D. que se esfuerza por integrar cuerpo, mente y espíritu.

E. no es pertinente en este momento.

5.

A. comprometida en la búsqueda de las verdades fundamentales para comprender mejor el mundo.
B. que disfruta a través de los sentidos.
C. que disfruta de su tiempo libre.
D. que busca nuevos conocimientos a través de la intuición y la investigación sistemática.

E. no es pertinente en este momento

6.

A. que se esfuerza por integrar cuerpo, mente y espíritu.
B. que da prioridad a protegerse del daño físico.
C. que está dispuesta a comprometerse con un ideal aún arriesgándose personalmente.
D. comprometida en la búsqueda de las verdades fundamentales para comprender mejor el mundo.

E. no es pertinente en este momento.

7.

A. que busca ser valorada por quienes son importantes en su vida.
B. que es competente y segura de sí misma.
C. que aspira a desarrollar su potencial humano.
D. cuya presencia influye positivamente en los demás.

E. no es pertinente en este momento.

8.

A. que disfruta a través de los sentidos.
B. que busca nuevos conocimientos a través de la intuición y la investigación sistemática.
C. que se esfuerza por integrar cuerpo, mente y espíritu.
D. que busca ser ella misma en todo momento.

E. no es pertinente en este momento.

9.

A. que cumple fielmente las normas de su sistema de creencias.
B. que se asombra ante el poder de la naturaleza.
C. que disfruta de la belleza en el arte y en la naturaleza.
D. que necesita de la meditación y de la intimidad con el otro para alcanzar nuevos niveles de conciencia.

E. no es pertinente en este momento.

10.

A. que busca ser ella misma en todo momento.
B. que disfruta imaginando el futuro.
C. que eleva la conciencia personal de los demás a través de su *palabra*.
D. comprometida en la búsqueda de las verdades fundamentales para comprender mejor el mundo.

E. no es pertinente en este momento.

Soy una persona:

11.
A. que busca hacer una contribución valiosa a la sociedad por medio de su trabajo.
B. que valora sentirse segura.
C. que da importancia a trabajar para ganarse la vida.
D. que inicia o posibilita nuevos cambios para mejorar las organizaciones.
E. no es pertinente en este momento.

12.
A. que se asombra ante el poder de la naturaleza.
B. que valora sentirse segura.
C. que practica la meditación como parte de un estilo de vida.
D. que disfruta de su tiempo libre.
E. no es pertinente en este momento.

13.
A. que tiene que controlar sus sentimientos y necesidades personales ante todo.
B. que disfruta imaginando el futuro.
C. que se compromete en proyectos que promueven la calidad de vida a través de la cooperación internacional.
D. que reconoce y defiende que cada persona tiene el mismo valor y derechos que los demás.
E. no es pertinente en este momento.

14.
A. que disfruta de la belleza en el arte y en la naturaleza.
B. que tiene que controlar sus sentimientos y necesidades personales ante todo.
C. que cumple fielmente las normas de su sistema de creencias.
D. que busca hacer una contribución valiosa a la sociedad por medio de su trabajo.
E. no es pertinente en este momento.

15.
A. que busca ser valorada por quienes son importantes en su vida.
B. comprometida con proyectos globales en la defensa del medio ambiente.
C. que busca nuevos conocimientos a través de la intuición y la investigación sistemática.
D. que necesita de la meditación y de la intimidad con el otro para alcanzar nuevos niveles de conciencia.
E. no es pertinente en este momento.

16.
A. que pone a la familia ante todo.
B. competente y segura de sí misma.
C. que reconoce y defiende que cada persona tiene el mismo valor y derechos que los demás.
D. que fomenta la defensa de la dignidad humana en su entorno de trabajo.
E. no es pertinente en este momento.

17.
A. que aspira a desarrollar su potencial humano.
B. que da prioridad a protegerse del daño físico.
C. que busca ser valorada por quienes son importantes en su vida.
D. que necesita de la meditación y de la intimidad con el otro para alcanzar nuevos niveles de conciencia.
E. no es pertinente en este momento.

18.
A. que busca hacer una contribución valiosa a la sociedad por medio de su trabajo.
B. que pone a la familia ante todo.
C. que practica la meditación como parte de un estilo de vida.
D. que se compromete en proyectos que promueven la calidad de vida a través de la cooperación internacional.
E. no es pertinente en este momento.

19.
A. que disfruta a través de los sentidos.
B. que fomenta la defensa de la dignidad humana en su entorno de trabajo.
C. que reconoce y defiende que cada persona tiene el mismo valor y derechos que los demás.
D. que eleva la conciencia personal de los demás a través de su *palabra*.
E. no es pertinente en este momento.

20.
A. que valora sentirse segura.
B. que está dispuesta a comprometerse con un ideal aún arriesgándose personalmente.
C. comprometida en la búsqueda de las verdades fundamentales para comprender mejor el mundo.
D. que se compromete en proyectos que promueven la calidad de vida a través de la cooperación internacional.
E. no es pertinente en este momento.

Soy una persona:

21.

A. que busca ser ella misma en todo momento.
B. que da prioridad a protegerse del daño físico.
C. que da importancia a trabajar para ganarse la vida.
D. que busca hacer una contribución valiosa a la sociedad por medio de su trabajo.

E. no es pertinente en este momento.

22.

A. que inicia o posibilita nuevos cambios para mejorar las organizaciones.
B. que da importancia a trabajar para ganarse la vida.
C. cuya presencia influye positivamente en los demás.
D. comprometida con proyectos globales en la defensa del medio ambiente.

E. no es pertinente en este momento.

23.

A. que disfruta de la belleza en el arte y en la naturaleza.
B. que disfruta imaginando el futuro.
C. que da importancia a trabajar para ganarse la vida.
D. que se esfuerza por integrar cuerpo, mente y espíritu.

E. no es pertinente en este momento.

24.

A. que tiene que controlar sus sentimientos y necesidades personales ante todo.
B. que reconoce y defiende que cada persona tiene el mismo valor y derechos que los demás.
E. que inicia o posibilita nuevos cambios para mejorar las organizaciones.
D. que eleva la conciencia personal de los demás a través de su *palabra*.

E. no es pertinente en este momento.

25.

A. competente y segura de sí misma.
B. que está dispuesta a comprometerse con un ideal aún arriesgándose personalmente.
C. que busca nuevos conocimientos a través de la intuición y la investigación sistemática.
D. comprometida con proyectos globales en la defensa del medio ambiente.

E. no es pertinente en este momento.

26.

A. que cumple fielmente las normas de su sistema de creencias.
B. que disfruta de la belleza en el arte y en la naturaleza.
C. cuya presencia influye positivamente en los demás.
D. que eleva la conciencia personal de los demás a través de su *palabra*.

E. no es pertinente en este momento.

27.

A. que disfruta de su tiempo libre.
B. que aspira a desarrollar su potencial humano.
C. que fomenta la defensa de la dignidad humana en su entorno de trabajo.
D. que está dispuesta a comprometerse con un ideal aún arriesgándose personalmente.

E. no es pertinente en este momento.

28.

A. que cumple fielmente las normas de su sistema de creencias.
B. que busca ser ella misma en todo momento.
C. que necesita de la meditación y de la intimidad con el otro para alcanzar nuevos niveles de conciencia.
D. que se compromete en proyectos que promueven la calidad de vida a través de la cooperación internacional.

E. no es pertinente en este momento.

29.

A. que tiene que controlar sus sentimientos y necesidades personales ante todo.
B. que busca ser valorada por quienes son importantes en su vida.
C. que inicia o posibilita nuevos cambios para mejorar las organizaciones.
D. que da importancia a colaborar en el desarrollo de instituciones que intentan mejorar la sociedad.

E. no es pertinente en este momento.

SECCIÓN II

Es importante para mí:

30.

A. soportar con serenidad situaciones difíciles.

B. asegurar el sustento y la vivienda.

C. ser comprensivo y generoso con los demás.

D. experimentar que los resultados del grupo son más que la suma de las partes individuales.

E. no es pertinente en este momento.

31.

A. administrar adecuadamente los recursos de los que soy responsable.

B. saber cómo protegerme de los peligros.

C. aceptar mis posibilidades y limitaciones.

D. estudiar, investigar y descubrir nuevos conocimientos.

E. no es pertinente en este momento.

32.

A. estar sensual y sexualmente satisfecho.

B. poder contar con mis amigos.

C. ser abiertamente honesto y sincero.

D. lograr la armonía y el acuerdo para ser eficaces.

E. no es pertinente en este momento.

33.

A. tener a alguien por quien preocuparme y alguien que se preocupe por mi.

B. sentirme apoyado por mis compañeros en todo momento.

C. comprender y aceptar la jerarquía en la organización.

D. contribuir activamente al crecimiento y desarrollo de las organizaciones en las que participo.

E. no es pertinente en este momento.

34.

A. conseguir el distanciamiento espiritual para alcanzar una nueva visión de la vida.

B. coordinar mis capacidades físicas y mentales para desarrollar destrezas.

C. la salud como algo fundamental para desarrollarme como persona.

D. cuidarme físicamente.

E. no es pertinente en este momento.

35.

A. tener pautas para comportarme de acuerdo con las normas establecidas.

B. expresar físicamente el afecto.

C. evaluarme a mí mismo y estar abierto a la crítica constructiva para el crecimiento personal.

D. colaborar con mis compañeros repartiendo responsabilidades.

E. no es pertinente en este momento.

Es importante para mí:

36.

A. crear manualmente algo útil y/o bello.
B. defender y asegurar lo que tengo.
C. cumplir las normas que he establecido con mi grupo.
D. formar parte de colectivos que se caracterizan por tener diferentes puntos de vista y opiniones.

E. No es pertinente en este momento.

37.

A. planificar para que todo funcione con eficacia.
B. pensar y actuar por mi mismo.
C. dedicar tiempo y energía a trabajar por los derechos de los menos favorecidos.
D. evitar el conflicto y mantener el orden.

E. no es pertinente en este momento.

38.

A. completar mi formación hasta obtener la titulación correspondiente.
B. saber cómo protegerme de los peligros.
C. buscar un sentido a mi vida.
D. desarrollar la tecnología con el fin de mejorar la calidad de vida de la humanidad.

E. no es pertinente en este momento.

39.

A. diseñar un entorno que favorezca el trabajo y el aprendizaje.
B. afrontar con sentido del humor mis errores y aprender de ellos.
C. usar símbolos para comunicar conceptos universales y trascendentes.
D. sentir curiosidad por explorar el entorno.

E. no es pertinente en este momento.

40.

A. cumplir las normas que he establecido con mi grupo.
B. poder contar con mis amigos.
C. llegar a la toma de decisiones mediante la reflexión compartida y el consenso.
D. transformar ideas complejas en proyectos concretos y útiles para la sociedad.

E. no es pertinente en este momento.

41.

A. promover cambios innovadores.
B. gestionar eficazmente los recursos para lograr el éxito económico.
C. considerar la ley como guía para crear la propia conciencia.
D. alcanzar la estabilidad económica.

E. no es pertinente en este momento.

42.

A. sentirme querido por las personas cercanas.
B. compartir pensamientos y sentimientos con otras personas.
C. participar en grupos para potenciar la cooperación y la creatividad personal.
D. expresar físicamente el afecto.

E. no es pertinente en este momento.

43.

A. justificar mi conducta de acuerdo con las normas establecidas.
B. apreciar las tradiciones familiares y sociales.
C. expresar mutuamente sentimientos e ideas con libertad.
D. distanciarme de la realidad mediante el equilibrio entre trabajo y ocio.

E. no es pertinente en este momento.

44.

A. actuar en todo momento conforme a mis principios éticos.
B. comprender y aceptar la jerarquía en la organización.
C. desarrollar una actitud abierta y lúdica que facilite ver la sencillez en la complejidad.
D. ser abiertamente honesto y sincero.

E. no es pertinente en este momento.

45.

A. estar sensual y sexualmente satisfecho.
B. el trato respetuoso y acogedor entre las personas.
C. guiarme por la razón más que por la emoción.
D. cuidarme físicamente.

E. No es pertinente en este momento.

Es importante para mí:

46.

A. llegar a la toma de decisiones mediante la reflexión compartida y el consenso.
B. asegurar el sustento y la vivienda.
C. tener a alguien por quien preocuparme y alguien que se preocupe por mi.
D. ser leal y fiel a mis compañeros y a la institución.

E. no es pertinente en este momento.

47.

A. tener bienes que garanticen la satisfacción de mis necesidades básicas.
B. desarrollar actividades de tiempo libre que me renueven.
C. cumplir con mis deberes y obligaciones.
D. trabajar por la justicia mundial promoviendo la cooperación entre instituciones.

E. no es pertinente en este momento.

48.

A. estar orgulloso de mi país.
B. desarrollar una actitud abierta y lúdica que facilite ver la sencillez en la complejidad.
C. completar las tareas y proyectos que se me encomiendan.
D. sentirme reafirmado por los compañeros en mis actuaciones.

E. no es pertinente en este momento.

49.

A. ofrecer una buena imagen a los demás para causarles una impresión favorable.
B. el trato respetuoso y acogedor entre las personas.
C. administrar adecuadamente los recursos de los que soy responsable.
D. ser abiertamente honesto y sincero.

E. no es pertinente en este momento.

50.

A. aceptar mis posibilidades y limitaciones.
B. poder contar con mis amigos.
C. contribuir activamente al crecimiento y desarrollo de las organizaciones en las que participo.
D. respetar a las personas que tienen autoridad.

E. no es pertinente en este momento.

51.

A. defender y asegurar lo que tengo.
B. disfrutar de mis derechos y respetar los de los demás.
C. alcanzar la estabilidad económica.
D. sentirme parte de la organización a la que pertenezco.

E. no es pertinente en este momento.

52.

A. tener pautas para comportarme de acuerdo con las normas establecidas.
B. tener momentos de descanso.
C. comunicar una visión de la justicia y de los derechos humanos que mueva a las personas a la acción.
D. usar símbolos para comunicar conceptos universales y trascendentes.

E. no es pertinente en este momento.

53.

A. comprometerme con la defensa de la igualdad de los derechos de todas las personas.
B. asegurar el sustento y la vivienda.
C. ser comprensivo y generoso con los demás.
D. potenciar la colaboración personal e interinstitucional más que el trabajo individual.

E. no es pertinente en este momento.

54.

A. sentir curiosidad por explorar el entorno.
B. cumplir la ley.
C. estar sensual y sexualmente satisfecho.
D. ofrecer una buena imagen a los demás para causarles una impresión favorable.

E. no es pertinente en este momento.

55.

A. expresar mutuamente sentimientos e ideas con libertad.
B. compartir mis esperanzas, alegrías y temores más profundos con otras personas.
C. participar en grupos para potenciar la cooperación y la creatividad personal.
D. estar sensual y sexualmente satisfecho.

E. no es pertinente en este momento.

Es importante para mí:

56.

A. sentir curiosidad por explorar el entorno.
B. defender y asegurar lo que tengo.
C. estar orgulloso de mi país.
D. sentirme reafirmado por los compañeros en mis actuaciones.
E. no es pertinente en este momento.

57.

A. tomar decisiones por propia iniciativa.
B. actuar en todo momento conforme a mis principios éticos.
C. cuidarme físicamente.
D. dedicar mi vida a garantizar los derechos humanos de las personas.

58.

A. transformar ideas complejas en proyectos concretos y útiles para la sociedad.
B. buscar un sentido a mi vida.
C. desarrollar una actitud abierta y lúdica que facilite ver la sencillez en la complejidad.
D. defender y asegurar lo que tengo.
E. no es pertinente en este momento.

59.

A. distanciarme de la realidad mediante el equilibrio entre trabajo y ocio.
B. sentir curiosidad por explorar el entorno.
C. aprender y mejorar continuamente mi conocimiento.
D. conseguir el distanciamiento espiritual para alcanzar una nueva visión de la vida.
E. no es pertinente en este momento.

60.

A. saber cómo protegerme de los peligros.
B. alcanzar la estabilidad económica.
C. evitar el conflicto y mantener el orden.
D. dirigir de acuerdo con mis principios y los de la institución.
E. no es pertinente en este momento.

61.

A. participar en grupos que se apoyen para desarrollar proyectos comunes.
B. dedicar tiempo y energía a trabajar por los derechos de los menos favorecidos.
C. sentirme querido por las personas cercanas.
D. dedicar mi vida a garantizar los derechos humanos de las personas.
E. no es pertinente en este momento.

62.

A. conseguir algo y que sea valorado por los demás.
B. asegurar el sustento y la vivienda.
C. desarrollar nuevas ideas concretándolas en la práctica.
D. tener momentos de descanso.
E. no es pertinente en este momento.

63.

A. ser leal y fiel a mis compañeros y a la institución.
B. tener a alguien por quien preocuparme y alguien que se preocupe por mi.
C. adaptarme bien a los cambios que se producen en mi vida.
D. trabajar en equipos donde se complementen las habilidades de todos los miembros.
E. no es pertinente en este momento.

64.

A. crear manualmente algo útil y/o bello.
B. buscar un sentido a mi vida.
C. desarrollar nuevas ideas concretándolas en la práctica.
D. tener pautas para comportarme de acuerdo con las normas establecidas.
E. no es pertinente en este momento.

65.

A. sentir que tengo autoridad tanto por lo que poseo como por mi trabajo.
B. tener bienes que garanticen la satisfacción de mis necesidades básicas.
C. soportar con serenidad situaciones difíciles.
D. adaptarme bien a los cambios que se producen en mi vida.
E. no es pertinente en este momento.

Es importante para mí:

66.
- A. el trato respetuoso y acogedor entre las personas.
- B. diseñar un entorno que favorezca el trabajo y el aprendizaje.
- C. establecer el futuro de la organización a través de la misión y los objetivos.
- D. expresar mutuamente sentimientos e ideas con libertad.
- E. no es pertinente en este momento.

67.
- A. tomar decisiones por propia iniciativa.
- B. apreciar las tradiciones familiares y sociales.
- C. completar mi formación hasta obtener la titulación correspondiente.
- D. coordinar mis capacidades físicas y mentales para desarrollar destrezas.
- E. no es pertinente en este momento.

68.
- A. ser consecuente con lo que pienso y digo.
- B. potenciar la colaboración personal e interinstitucional más que el trabajo individual.
- C. tener a alguien por quien preocuparme y alguien que se preocupe por mi.
- D. sentirme parte de la organización a la que pertenezco.
- E. no es pertinente en este momento.

69.
- A. actuar en todo momento conforme a mis principios éticos.
- B. desarrollar la tecnología con el fin de mejorar la calidad de vida de la humanidad.
- C. la salud como algo fundamental para desarrollarme como persona.
- D. el trato respetuoso y acogedor entre las personas.
- E. no es pertinente en este momento.

70.
- A. liderar organizaciones que contribuyan a crear un orden económico mundial más estable y equitativo.
- B. coordinar mis capacidades físicas y mentales para desarrollar destrezas.
- C. evaluarme a mí mismo y estar abierto a la crítica constructiva para el crecimiento personal.
- D. realizar una gestión eficaz para mejorar la organización de las instituciones en las que participo.
- E. no es pertinente en este momento.

71.
- A. coordinar mis capacidades físicas y mentales para desarrollar destrezas.
- B. ser una persona responsable y cumplidora.
- C. participar en grupos que se apoyen para desarrollar proyectos comunes.
- D. comprometerme con la defensa de la igualdad de los derechos de todas las personas.
- E. no es pertinente en este momento.

72.
- A. intercambiar información e ideas con los demás.
- B. evitar el conflicto y mantener el orden.
- C. soportar con serenidad situaciones difíciles.
- D. expresar mis pensamientos y sentimientos con valentía.
- E. no es pertinente en este momento.

73.
- A. tener conocimientos científicos y tecnológicos.
- B. justificar mi conducta de acuerdo con las normas establecidas.
- C. sentirme querido por las personas cercanas.
- D. realizar una gestión eficaz para mejorar la organización de las instituciones en las que participo.
- E. no es pertinente en este momento.

74.
- A. obedecer a la autoridad.
- B. evitar el conflicto y mantener el orden.
- C. lograr la armonía y el acuerdo para ser eficaces.
- D. considerar la ley como guía para crear la propia conciencia.
- E. no es pertinente en este momento.

75.
- A. intercambiar información e ideas con los demás.
- B. ser consecuente con lo que pienso y digo.
- C. compartir mis esperanzas, alegrías y temores más profundos con otras personas.
- D. cuidarme físicamente.
- E. no es pertinente en este momento.

Es importante para mí:

76.
A. ofrecer una buena imagen a los demás para causarles una impresión favorable.
B. escuchar y responder a los demás de modo que se vean a si mismos con mayor claridad.
C. cumplir con mis deberes y obligaciones.
D. poder contar con mis amigos.
E. no es pertinente en este momento.

77.
A. soportar con serenidad situaciones difíciles.
B. compartir pensamientos y sentimientos con otras personas.
C. participar en equipos en los que todos colaboremos asumiendo las propias responsabilidades.
D. trabajar por la justicia mundial promoviendo la cooperación entre instituciones.
E. no es pertinente en este momento.

78.
A. expresar mis pensamientos y sentimientos con valentía.
B. tener bienes que garanticen la satisfacción de mis necesidades básicas.
C. experimentar que los resultados del grupo son más que la suma de las partes individuales.
D. trabajar en equipos donde se complementen las habilidades de todos los miembros.
E. no es pertinente en este momento.

79.
A. pensar y actuar por mi mismo.
B. liderar organizaciones que contribuyan a crear un orden económico mundial más estable y equitativo.
C. saber cómo protegerme de los peligros.
D. establecer el futuro de la organización a través de la misión y los objetivos.
E. no es pertinente en este momento.

80.
A. obedecer a la autoridad.
B. dirigir de acuerdo con mis principios y los de la institución.
C. adaptarme bien a los cambios que se producen en mi vida.
D. formar parte de colectivos que se caracterizan por tener diferentes puntos de vista y opiniones.
E. no es pertinente en este momento.

81.
A. sentirme querido por las personas cercanas.
B. ser comprensivo y generoso con los demás.
C. planificar para que todo funcione con eficacia.
D. completar las tareas y proyectos que se me encomiendan.
E. no es pertinente en este momento.

82.
A. ofrecer una buena imagen a los demás para causarles una impresión favorable.
B. sentir que tengo autoridad tanto por lo que poseo como por mi trabajo.
C. desarrollar actividades de tiempo libre que me renueven.
D. conseguir algo y que sea valorado por los demás.
E. no es pertinente en este momento.

83.
A. guiarme por la razón más que por la emoción.
B. disfrutar de mis derechos y respetar los de los demás.
C. tener conocimientos científicos y tecnológicos.
D. afrontar con sentido del humor mis errores y aprender de ellos.
E. no es pertinente en este momento.

84.
A. obedecer a la autoridad.
B. tener bienes que garanticen la satisfacción de mis necesidades básicas.
C. superarme en las tareas que realizo.
D. alcanzar la estabilidad económica.
E. no es pertinente en este momento.

85.
A. comprender y aceptar la jerarquía en la organización.
B. escuchar y responder a los demás de modo que se vean a si mismos con mayor claridad.
C. dedicar mi vida a garantizar los derechos humanos de las personas.
D. sentirme reafirmado por los compañeros en mis actuaciones.
E. no es pertinente en este momento.

Es importante para mí:

86.

A. superarme en las tareas que realizo.
B. obedecer a la autoridad.
C. colaborar con mis compañeros repartiendo responsabilidades.
D. distanciarme de la realidad mediante el equilibrio entre trabajo y ocio.

E. no es pertinente en este momento.

87.

A. sentirme apoyado por mis compañeros en todo momento.
B. desarrollar la tecnología con el fin de mejorar la calidad de vida de la humanidad.
C. estudiar, investigar y descubrir nuevos conocimientos.
D. crear manualmente algo útil y/o bello.

E. no es pertinente en este momento.

88.

A. gestionar eficazmente los recursos para lograr el éxito económico.
B. disfrutar de mis derechos y respetar los de los demás.
C. comprender y aceptar la jerarquía en la organización.
D. promover cambios innovadores.

E. no es pertinente en este momento.

89.

A. completar mi formación hasta obtener la titulación correspondiente.
B. sentirme apoyado por mis compañeros en todo momento.
C. dirigir de acuerdo con mis principios y los de la institución.
D. expresar mis pensamientos y sentimientos con valentía.

E. no es pertinente en este momento.

90.

A. tener momentos de descanso.
B. sentirme parte de la organización a la que pertenezco.
C. desarrollar nuevas ideas concretándolas en la práctica.
D. sentirme apoyado por mis compañeros en todo momento.

E. no es pertinente en este momento.

91.

A. apreciar las tradiciones familiares y sociales.
B. respetar a las personas que tienen autoridad.
C. expresar físicamente el afecto.
D. ser una persona responsable y cumplidora .

E. no es pertinente en este momento.

92.

A. sentirme reafirmado por los compañeros en mis actuaciones.
B. intercambiar información e ideas con los demás.
C. ser consecuente con lo que pienso y digo.
D. colaborar con mis compañeros repartiendo responsabilidades.

E. no es pertinente en este momento.

93.

A. buscar un sentido a mi vida.
B. transformar ideas complejas en proyectos concretos y útiles para la sociedad.
C. aprender y mejorar continuamente mi conocimiento.
D. apreciar las tradiciones familiares y sociales.

E. no es pertinente en este momento.

94.

A. disfrutar de mis derechos y respetar los de los demás.
B. estudiar, investigar y descubrir nuevos conocimientos.
C. cumplir la ley.
D. sentirme parte de la organización a la que pertenezco.

E. no es pertinente en este momento.

95.

A. dedicar tiempo y energía a trabajar por los derechos de los menos favorecidos.
B. comprometerme con la defensa de la igualdad de los derechos de todas las personas.
C. conseguir algo y que sea valorado por los demás.
D. crear manualmente algo útil y/o bello.

E. no es pertinente en este momento.

Es importante para mí:

96.
A. tener pautas para comportarme de acuerdo con las normas establecidas.
B. contribuir activamente al crecimiento y desarrollo de las organizaciones en las que participo.
C. participar en grupos para potenciar la cooperación y la creatividad personal.
D. conseguir algo y que sea valorado por los demás.
E. no es pertinente en este momento.

97.
A. tener conocimientos científicos y tecnológicos.
B. estudiar, investigar y descubrir nuevos conocimientos.
C. transformar ideas complejas en proyectos concretos y útiles para la sociedad.
D. guiarme por la razón más que por la emoción.
E. no es pertinente en este momento.

98.
A. desarrollar una actitud abierta y lúdica que facilite ver la sencillez en la complejidad.
B. administrar adecuadamente los recursos de los que soy responsable.
C. justificar mi conducta de acuerdo con las normas establecidas.
D. aceptar mis posibilidades y limitaciones.
E. no es pertinente en este momento.

99.
A. pensar y actuar por mi mismo.
B. potenciar la colaboración personal e interinstitucional más que del trabajo individual.
C. administrar adecuadamente los recursos de los que soy responsable.
D. actuar en todo momento conforme a mis principios éticos.
E. no es pertinente en este momento.

100.
A. intercambiar información e ideas con los demás.
B. participar en grupos que se apoyen para desarrollar proyectos comunes.
C. ser abiertamente honesto y sincero.
D. experimentar que los resultados del grupo son más que la suma de las partes individuales.
E. no es pertinente en este momento.

101.
A. liderar organizaciones que contribuyan a crear un orden económico mundial más estable y equitativo.
B. gestionar eficazmente los recursos para lograr el éxito económico.
C. considerar la ley como guía para crear la propia conciencia
D. superarme en las tareas que realizo.
E. no es pertinente en este momento.

102.
A. evaluarme a mí mismo y estar abierto a la crítica constructiva para el crecimiento personal.
B. superarme en las tareas que realizo.
C. ser una persona responsable y cumplidora .
D. comunicar una visión de la justicia y de los derechos humanos que mueva a las personas a la acción.
E. no es pertinente en este momento.

103.
A. guiarme por la razón más que por la emoción.
B. completar las tareas y proyectos que se me encomiendan.
C. la salud como algo fundamental para desarrollarme como persona.
D. llegar a la toma de decisiones mediante la reflexión compartida y el consenso.
E. no es pertinente en este momento.

104.
A. tener conocimientos científicos y tecnológicos.
B. aprender y mejorar continuamente mi conocimiento.
C. cumplir las normas que he establecido con mi grupo.
D. desarrollar la tecnología con el fin de mejorar la calidad de vida de la humanidad.
E. no es pertinente en este momento.

105.
A. tomar decisiones por propia iniciativa.
B. planificar para que todo funcione con eficacia.
C. diseñar un entorno que favorezca el trabajo y el aprendizaje.
D. desarrollar actividades de tiempo libre que me renueven.
E. no es pertinente en este momento.

Es importante para mí:

106.
A. lograr la armonía y el acuerdo para ser eficaces.
B. expresar mutuamente sentimientos e ideas con libertad.
C. estar orgulloso de mi país.
D. realizar una gestión eficaz para mejorar la organización de las instituciones en las que participo.
E. no es pertinente en este momento.

107.
A. sentir que tengo autoridad tanto por lo que poseo como por mi trabajo.
B. compartir mis esperanzas, alegrías y temores más profundos con otras personas.
C. conseguir el distanciamiento espiritual para alcanzar una nueva visión de la vida.
D. lograr la armonía y el acuerdo para ser eficaces.
E. no es pertinente en este momento.

108.
A. respetar a las personas que tienen autoridad.
B. ser comprensivo y generoso con los demás.
C. cumplir con mis deberes y obligaciones.
D. afrontar con sentido del humor mis errores y aprender de ellos.
E. no es pertinente en este momento.

109.
A. liderar organizaciones que contribuyan a crear un orden económico mundial más estable y equitativo.
B. adaptarme bien a los cambios que se producen en mi vida.
C. establecer el futuro de la organización a través de la misión y los objetivos.
D. gestionar eficazmente los recursos para lograr el éxito económico.
E. no es pertinente en este momento.

110.
A. compartir pensamientos y sentimientos con otras personas.
B. trabajar en equipos donde se complementen las habilidades de todos los miembros.
C. comunicar una visión de la justicia y de los derechos humanos que mueva a las personas a la acción.
D. diseñar un entorno que favorezca el trabajo y el aprendizaje.
E. no es pertinente en este momento.

111.
A. ser leal y fiel a mis compañeros y a la institución.
B. participar en equipos en los que todos colaboremos asumiendo las propias responsabilidades.
C. promover cambios innovadores.
D. completar mi formación hasta obtener la titulación correspondiente.
E. no es pertinente en este momento.

112.
A. cumplir la ley.
B. planificar para que todo funcione con eficacia.
C. considerar la ley como guía para crear la propia conciencia.
D. usar símbolos para comunicar conceptos universales y trascendentes.
E. no es pertinente en este momento.

113.
A. escuchar y responder a los demás de modo que se vean a si mismos con mayor claridad.
B. expresar físicamente el afecto.
C. participar en equipos en los que todos colaboremos asumiendo las propias responsabilidades.
D. comunicar una visión de la justicia y de los derechos humanos que mueva a las personas a la acción.
E. no es pertinente en este momento.

114.
A. expresar mis pensamientos y sentimientos con valentía.
B. respetar a las personas que tienen autoridad.
C. distanciarme de la realidad mediante el equilibrio entre trabajo y ocio.
D. dedicar mi vida a garantizar los derechos humanos de las personas.
E. no es pertinente en este momento.

115.
A. cumplir la ley.
B. colaborar con mis compañeros repartiendo responsabilidades.
C. ser consecuente con lo que pienso y digo.
D. dedicar tiempo y energía a trabajar por los derechos de los menos favorecidos.
E. no es pertinente en este momento.

Es importante para mí:

116.
A. cumplir con mis deberes y obligaciones.
B. establecer el futuro de la organización a través de la misión y los objetivos.
C. formar parte de colectivos que se caracterizan por tener diferentes puntos de vista y opiniones.
D. trabajar por la justicia mundial promoviendo la cooperación entre instituciones.
E. no es pertinente en este momento.

117.
A. dirigir de acuerdo con mis principios y los de la institución.
B. evaluarme a mí mismo y estar abierto a la crítica constructiva para el crecimiento personal.
C. usar símbolos para comunicar conceptos universales y trascendentes.
D. desarrollar actividades de tiempo libre que me renueven.
E. no es pertinente en este momento.

118.
A. la salud como algo fundamental para desarrollarme como persona.
B. trabajar en equipos donde se complementen las habilidades de todos los miembros.
C. participar en equipos en los que todos colaboremos asumiendo las propias responsabilidades.
D. sentir que tengo autoridad tanto por lo que poseo como por mi trabajo.
E. No es pertinente en este momento.

119.
A. pensar y actuar por mi mismo.
B. estar orgulloso de mi país.
C. llegar a la toma de decisiones mediante la reflexión compartida y el consenso.
D. participar en grupos para potenciar la cooperación y la creatividad personal.
E. no es pertinente en este momento.

120.
A. completar las tareas y proyectos que se me encomiendan.
B. realizar una gestión eficaz para mejorar la organización de las instituciones en las que participo.
C. desarrollar nuevas ideas concretándolas en la práctica.
D. escuchar y responder a los demás de modo que se vean a si mismos con mayor claridad.
E. no es pertinente en este momento.

121.
A. participar en grupos que se apoyen para desarrollar proyectos comunes.
B. tomar decisiones por propia iniciativa.
C. trabajar por la justicia mundial promoviendo la cooperación entre instituciones.
D. ser leal y fiel a mis compañeros y a la institución.
E. no es pertinente en este momento.

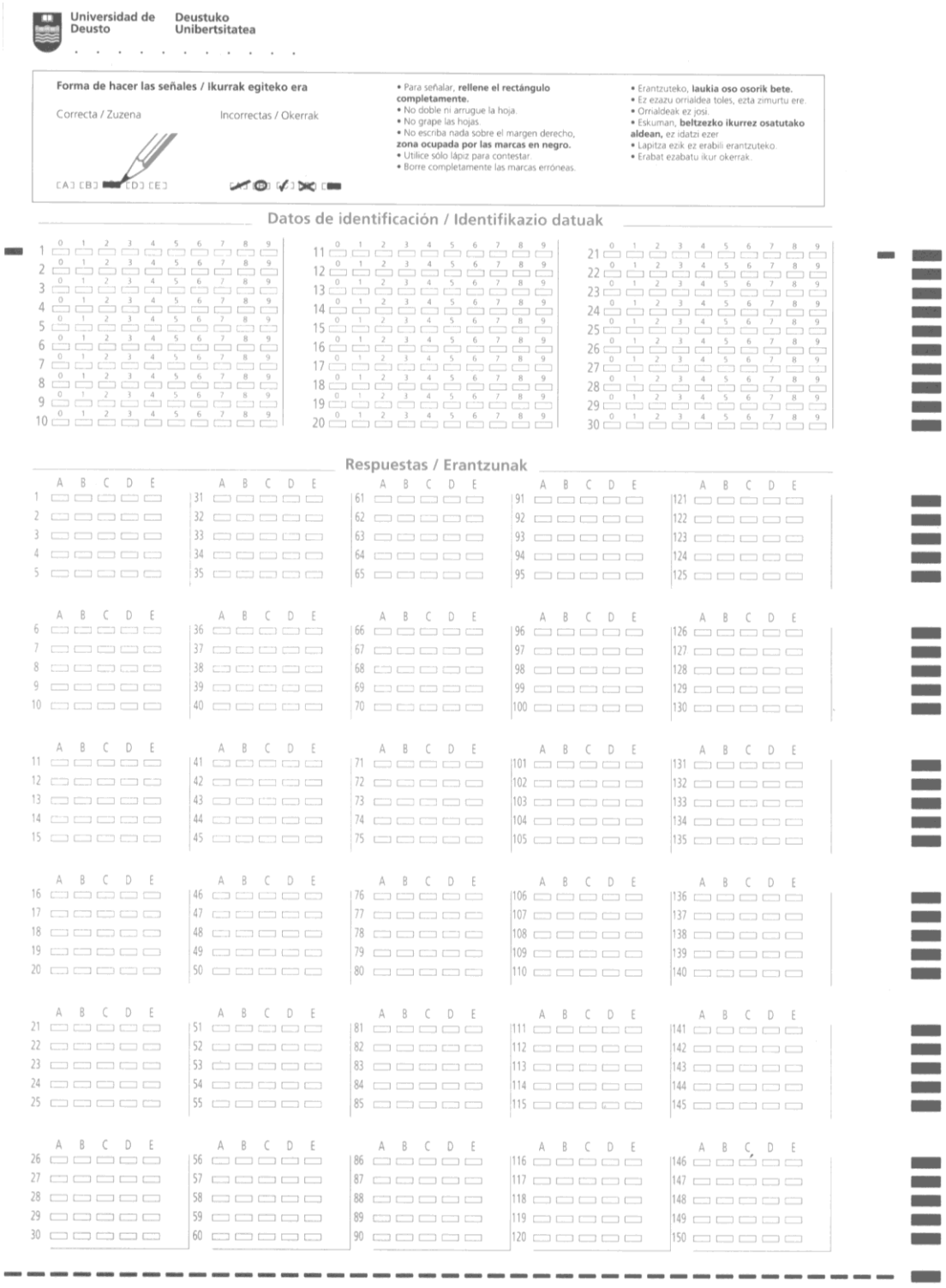
122.
A. aceptar mis posibilidades y limitaciones.
B. ser una persona responsable y cumplidora.
C. comprometerme con la defensa de la igualdad de los derechos de todas las personas.
D. conseguir el distanciamiento espiritual para alcanzar una nueva visión de la vida.
E. no es pertinente en este momento.

123.
A. tener momentos de descanso.
B. justificar mi conducta de acuerdo con las normas establecidas.
C. contribuir activamente al crecimiento y desarrollo de las organizaciones en las que participo.
D. afrontar con sentido del humor mis errores y aprender de ellos.
E. no es pertinente en este momento.

124.
A. cumplir las normas que he establecido con mi grupo.
B. compartir mis esperanzas, alegrías y temores más profundos con otras personas.
C. formar parte de colectivos que se caracterizan por tener diferentes puntos de vista y opiniones.
D. potenciar la colaboración personal e interinstitucional más que el trabajo individual.

125.
A. experimentar que los resultados del grupo son más que la suma de las partes individuales.
B. promover cambios innovadores.
C. compartir pensamientos y sentimientos con otras personas.
D. aprender y mejorar continuamente mi conocimiento.
E. no es pertinente en este momento.

Anexo N°5: Hoja de Respuesta Inventario de Valores Hall–Tonna



Anexo N°6: Factores Cuestionario de Actitudes Emprendedoras

Factor	Ítems
Esfuerzo (6)	1. Siempre he trabajado duro para estar entre los primeros. (7) 2. Realizo cada trabajo tan exhaustivamente como sea posible.(10) 3. Si quiero algo, trabajo duro para conseguirlo.(33) 4. Dedico una considerable cantidad de tiempo para hacer que las cosas con las que estoy comprometido funcionen mejor.(41) 5. Cuando algo me va a afectar, aprendo todo lo que puedo sobre ello.(29) 6. Sé que los logros dependen de mi esfuerzo. (13)
Innovación (8)	7. Me entusiasma hacer cosas nuevas e inusuales. (49) 8. Lo que verdaderamente me motiva es pensar en nuevas ideas que estimulen mi trabajo como estudiante.(22) 9. A menudo llevo a cabo tareas de una forma original.(53) 10. Disfruto buscando nuevos enfoques para ideas conocidas. (39) 11. Normalmente busco compañeros de trabajo que se entusiasmen explorando nuevas formas de hacer las cosas.(31) 12. Me divierto más tratando de hacer tareas nuevas que tareas rutinarias. (3) 13. Soy creativo para pensar en nuevas iniciativas. (5) 14. Me siento bien ante nuevos retos. (44)
Planificación y Visión de Futuro (6)	15. Es necesario dedica tiempo a planificar el trabajo. (12) 16. Para tener éxito es importante dedicar tiempo a explorar nuevas oportunidades. (51) 17. Para resolver un problema es importante replantearse la situación de partida. (15) 18. Es importante tener claro dónde se quiere llegar para dar los pasos adecuados. (24) 19. En un trabajo a largo plazo es importante definir los pasos y metas intermedios. (21) 20. Es importante tener claros objetivos para luego valorar los resultados. (40)
Autoestima (8)	21. Me siento inseguro cuando estoy con personas que son muy capaces. (INVERTIDA) (55) 22. Estoy seguro/a de mis propias ideas y capacidades. (4) 23. Siento que soy tan competente como la mayor parte de mis compañeros de estudio. (45) 24. Me desenvuelvo peor que otros en las reuniones de trabajo. (INVERTIDA) (34) 25. Me siento capaz de conseguir aquello que me propongo.(9) 26. Me considero una persona competente. (43) 27. Me siento bien valorado por los demás. (14) 28. Estoy satisfecho con mis contribuciones a los proyectos en que estoy involucrado. (52)
Motivación de Logro (6)	29. Para implicarme en algo necesito saber cuál es la meta. (46) 30. Si me interesa conseguir algo, me entusiasmo y me involucro para lograrlo. (6) 31. Si tengo claros los objetivos, mantengo el interés en tareas de largo plazo. (54) 32. Cometer errores en el proceso es una oportunidad para mejorar en el camino hacia la meta. (27) 33. Lograr lo que me propongo me motiva a trabajar. (38) 34. Darme cuenta de lo que voy consiguiendo es un estimulo para avanzar. (18)
Responsabilidad (8)	35. Asumo las consecuencias de mis decisiones y acciones. (16) 36. Me responsabilizo de las tareas que se me encomiendan. (35) 37. Asumo las funciones y tareas que me corresponden cuando trabajo en grupo. (48) 38. Cumplo con las tareas y plazos que me asignan mis profesores. (30) 39. Reconozco mi parte de responsabilidad en los errores. (25) 40. Actúo según mi criterio aunque me sienta presionado a hacer otra cosa. (8) 41. Soy consciente de mi responsabilidad en los fracasos y en los éxitos. (20) 42. Asumo mi grado de responsabilidad en cada situación. (11)

Factor	Ítems
Autoconocimiento (6)	43. Soy consciente de mis principales fortalezas y debilidades. (2) 44. Estoy abierto a que los demás me evalúen para mejorar. (32) 45. Reflexiono sobre mi manera de actuar para mejorarla. (36) 46. Considero mis errores una oportunidad para aprender. (50) 47. Conozco mis limitaciones y busco como superarlas. (23) 48. Soy realista respecto de mis capacidades. (17)
Riesgo (7)	49. Me siento cómodo en situaciones de incertidumbre. (37) 50. Afronto las situaciones que temo en lugar de evitarlas. (19) 51. Me adapto bien a situaciones cambiantes. (28) 52. El riesgo forma parte de la vida y hay que asumirlo. (1) 53. Sin riesgos no hay oportunidades. (42) 54. Me gusta el riesgo. (47) 55. Los demás me dicen que soy decidido. (26)

Anexo N°7: Cuestionario de Actitudes Emprendedoras y Estilos de Aprendizaje

Universidad Católica del Norte — Julio –Agosto 2008 / 1

Cuestionario
Actitudes Emprendedoras y Estilos de Aprendizaje

Este cuestionario está diseñado para conocer tus actitudes emprendedoras y diferentes aspectos de tu forma de estudiar y aprender. No es un test de inteligencia ni de personalidad.

La información es absolutamente confidencial y va a ser tratada de forma agregada, en ningún caso individualmente. No hay respuestas correctas o incorrectas. Por favor, responde con sinceridad.

¡Muchas Gracias!

Sección I: Antecedentes Personales

A continuación se presenta una serie de cuestiones. Por favor, responde en la hoja de respuestas rellenando la opción que corresponda en el apartado reservado para **datos de identificación**. En cada pregunta se indica la fila o filas en la/s que se debe responder. Presta atención, porque algunas de las preguntas requieren dos filas para responder (un número o dígito en cada fila).

1. RUT (Rellenar en las filas 1 a 8 de la hoja de respuesta, es decir sin dígito verificador). Por Ejemplo si tu RUT es 17.342.956-9, en la hoja de respuesta debiera quedar de la siguiente manera:

2. Carrera / Titulación (fila 9 de la hoja de respuestas)
   1=Contador Auditor – Contador Público
   2=Ingeniería Comercial

3. Edad (fila 10 y 11 de la hoja de respuestas)

4. Sexo (fila 12 de la hoja de respuestas)
   1=Mujer
   2=Hombre

5. Lugar de residencia habitual (fila 13 de la hoja de respuestas)
   1=Zona rural
   2=Zona urbana

6. Actividad de la madre: puedes seleccionar máximo dos opciones (fila 14 y 15 de la hoja de respuestas)
   1=Empleada-funcionaria
   2=Empleada directiva / Cargo Gerencial
   3=Empresaria
   4=Profesional independiente
   5=Trabajadora Independiente (no profesional)

Facultad de Economía y Administración

6=Labores de casa
7=Desempleada

7. Actividad del padre: puedes seleccionar máximo dos opciones (filas 16 y 17 de la hoja de respuestas)
   1=Empleado-funcionario
   2=Empleado directivo / Cargo Gerencial
   3=Empresario
   4=Profesional Independiente
   5=Trabajador Independiente (no profesional)
   6=Labores de casa
   7=Desempleado

8. Tus estudios los has desarrollado fundamentalmente: (fila 18 de la hoja de respuestas)
   1=En colegios municipalizados
   2=En colegios particulares
   3=En colegios particulares subvencionados

9. ¿Por qué elegiste esta carrera? Selecciona **sólo la opción más determinante en tu decisión**. (fila 19 de la hoja de respuestas)
   1=Por vocación
   2=Porque me permitirá tener un buen nivel de remuneración - ingresos
   3=Porque tiene un buen potencial de campo laboral en el futuro
   4=Porque me permitirá crear mi propia empresa
   5=Por seguir una tradición familiar
   6=Por exclusión o descarte
   7=Otra. Especificar en este espacio: _____

10. ¿Has realizado en el pasado o realizas en la actualidad alguna actividad laboral (remunerada o no)? (fila 20 de la hoja de respuestas)
    1=Sí
    2=No

11. ¿Cuál sería la opción de trabajo que más te atrae al terminar tu carrera? (fila 21 de la hoja de respuestas)

    1=Empleado-funcionario no directivo / Cargo no Gerencial
    2=Empleado directivo / Cargo Gerencial
    3=Tener mi propia empresa en solitario
    4=Crear una empresa con otras personas
    5=Otro. Especificar en este espacio_____

12. Selecciona **tres** aspectos que más valoras en un puesto de trabajo: (filas 22, 23 y 24 de la hoja de respuestas)
    0=Alto Nivel salarial.
    1=Contrato de trabajo Indefinido.
    2=Puesto adecuado a mis capacidades donde realice un buen trabajo.
    3=Puesto que no me absorba mucho tiempo.
    4=Que me permita un desarrollo personal.
    5=Que me permita llevar a cabo actividades que mejoren aspectos de la sociedad.
    6=Con alta responsabilidad y autoridad.
    7=Que me permita innovar y hacer mejoras en la gestión de la organización.
    8=Que me permita mostrar mi valía a la gente y ganar su aprecio y aceptación.
    9=Que sea una empresa de alto prestigio.

13. ¿Estás interesado en recibir formación sobre el desarrollo de tus capacidades emprendedoras? (fila 25 de la hoja de respuestas)
    1=Sí
    2=No

14. ¿Cómo evalúas tus propias capacidades emprendedoras? (fila 26 de la hoja de respuestas)
    1=No tengo ninguna capacidad
    2=Tengo pocas capacidades
    3=Tengo bastantes capacidades
    4=Tengo muchas capacidades
    5=No sé cuáles son las capacidades necesarias para emprender

Sección II: Cuestionario

A continuación aparecen una serie de afirmaciones. Responde según tu grado de acuerdo, utilizando la siguiente escala:

A. Totalmente en desacuerdo
B. Parcialmente en desacuerdo
C. Parcialmente de acuerdo
D. Totalmente de acuerdo

Utiliza la parte de la hoja de respuestas reservada para respuestas. El número de la pregunta se corresponde con el número de la fila en la que debes responder.

Solamente debe utilizar estas cuatro opciones de respuesta (A, B, C, D)

1. El riesgo forma parte de la vida y hay que asumirlo.
2. Soy consciente de mis principales fortalezas y debilidades.
3. Me divierto más tratando de hacer tareas nuevas que cuando hago tareas rutinarias.
4. Estoy seguro/a de mis propias ideas y capacidades.
5. Soy creativo para pensar en nuevas iniciativas.
6. Si me interesa conseguir algo, me entusiasmo y me involucro para lograrlo.
7. Siempre he trabajado duro para estar entre los primeros.
8. Actúo según mi criterio aunque me sienta presionado a hacer otra cosa.
9. Me siento capaz de conseguir aquello que me propongo.
10. Realizo cada trabajo tan exhaustivamente como sea posible.
11. Asumo mi grado de responsabilidad en cada situación.
12. Es necesario dedicar tiempo a planificar el trabajo.
13. Sé que los logros dependen de mi esfuerzo.
14. Me siento bien valorado por los demás.
15. Para resolver un problema es importante replantearse la situación de partida.
16. Asumo las consecuencias de mis decisiones y acciones.
17. Soy realista respecto de mis capacidades.
18. Darme cuenta de lo que voy consiguiendo, es un estimulo para avanzar.
19. Cuando temo una situación, la afronto, en lugar de evitarla.
20. Soy consiente de mi responsabilidad en los fracasos y en los éxitos.
21. En un trabajo a largo plazo, es importante definir los pasos y metas intermedios.
22. Lo que verdaderamente me motiva es pensar en nuevas ideas que estimulen mi trabajo como estudiante.
23. Conozco mis limitaciones y busco como superarlas.
24. Es importante tener claro dónde se quiere llegar, para dar los pasos adecuados.
25. Reconozco mi parte de responsabilidad en los errores.
26. Los demás me dicen que soy decidido.
27. Cometer errores es una oportunidad para mejorar en el camino hacia la meta.
28. Me adapto bien a situaciones cambiantes.
29. Cuando algo me va a afectar, me informo todo lo que puedo sobre ello.
30. Cumplo con las tareas y plazos que me asignan mis profesores.
31. Normalmente busco compañeros de trabajo que se entusiasmen explorando nuevas formas de hacer las cosas.
32. Estoy abierto a que los demás me evalúen para mejorar.
33. Si quiero algo, trabajo duro para conseguirlo.
34. Me desenvuelvo peor que otros en las reuniones de trabajo.
35. Me responsabilizo de las tareas que se me encomiendan.

36. Reflexiono sobre mi manera de actuar para mejorarla.
37. Me siento cómodo en situaciones de incertidumbre.
38. Lograr lo que me propongo, me motiva a trabajar.
39. Disfruto buscando nuevos enfoques para ideas conocidas.
40. Es importante tener objetivos para luego valorar los resultados.
41. Dedico una considerable cantidad de tiempo para hacer que las cosas con las que estoy comprometido funcionen mejor.
42. Sin riesgo, no hay oportunidades.
43. Me considero una persona competente.
44. Me siento bien ante nuevos retos.
45. Siento que soy tan competente como la mayor parte de mis compañeros de estudio.
46. Para implicarme en algo necesito saber cuál es la meta.
47. Me gusta el riesgo.
48. Asumo las funciones y tareas que me corresponden cuando trabajo en grupo.
49. Me entusiasma hacer cosas nuevas e inusuales.
50. Considero mis errores una oportunidad para aprender.
51. Para tener éxito es importante dedicar tiempo a explorar nuevas oportunidades.
52. Estoy satisfecho con mis contribuciones a los proyectos en que estoy involucrado.
53. A menudo llevo a cabo las tareas de una forma original.
54. Si tengo claros los objetivos, mantengo el interés en tareas de largo plazo.
55. Me siento inseguro cuando estoy con personas que son muy capaces.
56. Tengo fama de decir lo que pienso claramente y sin rodeos.
57. Estoy seguro/a de lo que es bueno y lo que es malo, lo que está bien y lo que está mal.
58. Muchas veces actúo sin mirar las consecuencias.
59. Normalmente trato de resolver los problemas metódicamente y paso a paso.
60. Creo que los formalismos coartan y limitan la actuación libre de las personas.
61. Me interesa saber cuáles son los sistemas de valores de los demás y con qué criterios actúan.
62. Pienso que el actuar intuitivamente puede ser siempre tan válido como actuar reflexivamente.
63. Creo que lo más importante es que las cosas funcionen.
64. Procuro estar al tanto de lo que ocurre aquí y ahora.
65. Disfruto cuando tengo tiempo para preparar mi trabajo y realizarlo a conciencia.
66. Estoy a gusto siguiendo un orden, en las comidas, en el estudio, haciendo ejercicio regularmente.
67. Cuando escucho una nueva idea enseguida comienzo a pensar cómo ponerla en práctica.
68. Prefiero las ideas originales y novedosas aunque no sean prácticas.
69. Admito y me ajusto a las normas sólo si me sirven para lograr mis objetivos.
70. Normalmente encajo bien con personas reflexivas, y me cuesta sintonizar con personas demasiado espontáneas, imprevisibles.
71. Escucho con más frecuencia que hablo.
72. Prefiero las cosas estructuradas a las desordenadas.
73. Cuando poseo cualquier información, trato de interpretarla bien antes de manifestar alguna conclusión.
74. Antes de hacer algo, estudio con cuidado sus ventajas e inconvenientes.
75. Me crezco con el reto de hacer algo nuevo y diferente.
76. Casi siempre procuro ser coherente con mis criterios y sistemas de valores. Tengo principios y los sigo.
77. Cuando hay una discusión no me gusta ir con rodeos.
78. Me disgusta implicarme afectivamente en mi ambiente de trabajo. Prefiero mantener relaciones distantes.
79. Me gustan más las personas realistas y concretas que las teóricas.
80. Me cuesta ser creativo/a, romper estructuras.
81. Me siento a gusto con personas espontáneas y divertidas.
82. La mayoría de las veces expreso abiertamente cómo me siento
83. Me gusta analizar y dar vueltas a las cosas.
84. Me molesta que la gente no se tome en serio las cosas.
85. Me atrae experimentar y practicar las últimas técnicas y novedades.
86. Soy cauteloso/a a la hora de sacar conclusiones.

87. Prefiero contar con el mayor número de fuentes de información. Cuantos más datos reúna para reflexionar, mejor.
88. Tiendo a ser perfeccionista.
89. Prefiero oír las opiniones de los demás antes de exponer la mía.
90. Me gusta afrontar la vida espontáneamente y no tener que planificar todo previamente.
91. En las discusiones me gusta observar cómo actúan los demás participantes.
92. Me siento incómodo/a con las personas calladas y demasiado analíticas.
93. Juzgo con frecuencia las ideas de los demás por su valor práctico.
94. Me agobio si me obligan a acelerar mucho el trabajo para cumplir un plazo.
95. En las reuniones, apoyo las ideas prácticas y realistas.
96. Es mejor gozar del momento presente que deleitarse pensando en el pasado o en el futuro.
97. Me molestan las personas que siempre desean apresurar las cosas.
98. Aporto ideas nuevas y espontáneas en los grupos de discusión.
99. Pienso que son más consistentes las decisiones fundamentadas en un minucioso análisis que las basadas en la intuición.
100. Detecto frecuentemente la inconsistencia y puntos débiles en las argumentaciones de los demás.
101. Creo que es preciso saltarse las normas muchas más veces que cumplirlas.
102. A menudo caigo en la cuenta de otras formas mejores y más prácticas de hacer las cosas.
103. En conjunto hablo más que escucho.
104. Prefiero distanciarme de los hechos y observarlos desde otras perspectivas.
105. Estoy convencido/a que debe imponerse la lógica y el razonamiento.
106. Me gusta buscar nuevas experiencias.
107. Me gusta experimentar y aplicar las cosas.
108. Pienso que debemos llegar pronto al grano, al meollo de los temas.
109. Siempre trato de conseguir conclusiones e ideas claras.
110. Prefiero discutir cuestiones concretas y no perder el tiempo con charlas vacías.
111. Me impaciento cuando me dan explicaciones irrelevantes e incoherentes.
112. Compruebo antes si las cosas funcionan realmente.
113. Hago varios borradores antes de la redacción definitiva de un trabajo.
114. Soy consciente de que en las discusiones ayudo a mantener a los demás centrados en el tema, evitando divagaciones.
115. Observo que, con frecuencia, soy uno/a de los/as más objetivos/as y desapasionados/as en las discusiones.
116. Cuando algo va mal, le quito importancia y trato de hacerlo mejor.
117. Rechazo ideas originales y espontáneas si no las veo prácticas.
118. Me gusta sopesar diversas alternativas antes de tomar una decisión.
119. Con frecuencia miro hacia adelante para prever el futuro.
120. En los debates y discusiones prefiero desempeñar un papel secundario antes que ser el/la líder o el/la que más participa.
121. Me molestan las personas que no actúan con lógica.
122. Me resulta incómodo tener que planificar y prever las cosas.
123. Creo que el fin justifica los medios en muchos casos.
124. Suelo reflexionar sobre los asuntos y problemas.
125. El trabajar a conciencia me llena de satisfacción y orgullo.
126. Ante los acontecimientos trato de descubrir los principios y teorías en que se basan.
127. Con tal de conseguir el objetivo que pretendo soy capaz de herir sentimientos ajenos.
128. No me importa hacer todo lo necesario para que sea efectivo mi trabajo.
129. Con frecuencia soy una de las personas que más anima las fiestas.
130. Me aburro enseguida con el trabajo metódico y minucioso.
131. La gente con frecuencia cree que soy poco sensible a sus sentimientos.
132. Suelo dejarme llevar por mis intuiciones.
133. Si trabajo en grupo procuro que se siga un método y un orden.
134. Con frecuencia me interesa averiguar lo que piensa la gente.
135. Esquivo los temas subjetivos, ambiguos y poco claros.