

# INNOVACION Y CREATIVIDAD EN LA VIDA EMPRESARIAL

RODRIGO VARELA V., Ph. D., \*\*

## RESUMEN

El presente escrito tiene por objeto reflexionar sobre la relación: Creatividad, Innovación, Educación, desde el punto de vista de los compromisos que debe y puede asumir la tarea Educativa Universitaria en el País. Se propone a manera de ilustración algunos de los elementos más destacados del proceso de formación de Empresarios del CDEE el cual ha venido mostrando resultados importantes en esta materia. A manera de cierre se identifican algunos de los elementos que inhiben el desarrollo de la Creatividad, la Innovación y el Espíritu Empresarial.

**El presente Artículo es una contribución especial del Autor para la Revista E.A.N.**

\* Director Centro de Desarrollo de Espíritu Empresarial CDEE - ICESI, Profesor distinguido Universidad del Valle.

INTRODUCCION

Indudablemente el desarrollo socio-económico de un país o de una organización está directamente relacionado con la capacidad que tienen sus miembros de identificar oportunidades, problemas y necesidades, en hallar soluciones viables desde todos los puntos de vista convencionales (técnicas, comerciales, económicas, financieras, humanas, administrativas, sensoriales, sociales, etc.), y en llevar a cabo con eficiencia las soluciones a los proyectos más eficaces. Esto tan simple y tan antiguo es el tema de debate en el ámbito empresarial y educativo. A este proceso se le han dado muchos nombres en los últimos años, desde Gerencia de Proyectos a Productividad, a Gerencia Estratégica, y a no se cuantas más palabras y combinaciones de palabras de esas de aquella famosa secuencia de tres columnas en que cualquier combinación era lo suficientemente significativa, aunque nadie supiera que significaba, ni pudiese hacer sin grandes enredos una diferenciación de una o de otra.

Muchas veces se pensará estando en lo cierto que es un enfoque muy simplista y tal vez injusto con las «modas administrativas» tan comunes en nuestra cultura, y aunque creo que hay algo de validez en éste tipo de crítica, volvamos al comienzo, y observemos que todo este proceso está basado en calidades humanas y en valores culturales, y que un elemento básico de ellas es el polinomio: «Creatividad-Imaginación-intuición-invención-innovación» (observen que me sobra una c, o si no habría creado la teoría de las cuatro I, como hicieron los de mercadeo con sus 4 P), el cual a partir de aquí, por razones de brevedad, lo simplificaré a la pareja Creatividad-Innovación.

Creatividad e innovación han fascinado al hombre desde el comienzo de la historia y siempre se ha acompañado de algo misterioso, irracional, intuitivo, mágico, divino, superhumano, e inclusive satánico.

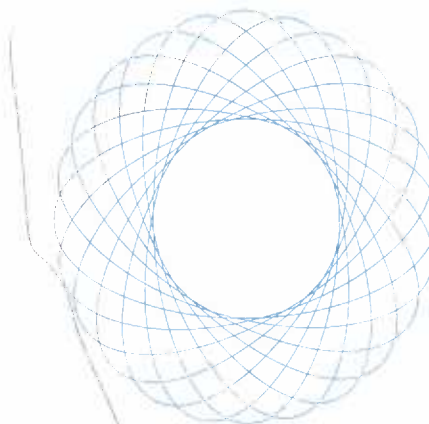
Los países líderes en desarrollo económico de este siglo se basaron primero en Innovación Tecnológica (Gran Bretaña, Alemania, EE.UU.), pero ahora Japón se basó en Innovación Gerencial. Japón aprendió a gerenciar la gente como un recurso en vez de seguirla considerando como un costo.

Aunque ya Platón hablaba de la creatividad como el proceso que permite el nacimiento de una nueva realidad, parece que la investigación sería sobre el tema

sólo se inicia con Galtón a finales del Siglo XIX, y aunque se han investigado muchos aspectos, todavía hoy no existe un acuerdo total de lo que significa, de como se mide o de cómo se desarrolla. Todavía en algunos casos se discute si es un producto de nacimiento o de incubación por un medio y unos estímulos apropiados, y si hay o no relación directa con inteligencia.

Pero lo impactante es que siempre el hombre le ha dado un valor muy alto a esta característica humana. La creatividad es vista como un poder humano especial que disuelve los problemas difíciles, genera ideas y productos espectaculares, abre nuevas fronteras intelectuales, transforma organizaciones agónicas en vivas, salva los países del desempleo y a las regiones de la parálisis, y generan productividad y rentabilidad en las empresas.

La creatividad se ha analizado dentro de varios marcos de referencia: como un proceso, como un producto y como un concepto de características humanas.



Generalmente y desde una perspectiva empresarial la creatividad se mira en términos de originalidad y productividad; y la existencia de una sola de ellas no garantiza creatividad (3+6=700 es original pero no creativo). Creatividad es una actividad con implicaciones sociales y por lo tanto debe implicar valor a alguien en adición al autor.

Shapiro hace la siguiente distinción entre ellas :

- a. La creatividad es la generación de una idea útil y original.
- b. La invención es la capacidad de hacer realidad física dicha idea.
- c. La innovación es el proceso mediante el cual dicha invención llega al mercado y es adquirida por los clientes.

Visto así el proceso, queda claro que hay atributos diferentes en cada etapa: La creatividad requiere un pensamiento divergente en el que se generen múltiples opciones: la innovación requiere un pensamiento convergente, la habilidad de descartar ideas irrelevantes mediante un proceso analítico, y de un «desarrollo de producto» que sigue pasos bien definidos, mientras que la innovación requiere una mentalidad práctica, un conocimiento claro del mercado y una orientación empresarial.

## INNOVACION

A lo largo de muchas investigaciones se han planteado diversas concepciones de creatividad. Wallas (1926) concibió la creatividad como un proceso de cuatro etapas: Preparación, Incubación, Iluminación y Verificación. Este paradigma clásico es todavía usado con frecuencia.

Muchas otras investigaciones han ofrecido definiciones y criterios. Rhodes (1961) las revisó en detalle y entre las casi 100 definiciones identificó cuatro temas que llamó Las Cuatro P de la Creatividad (Persona, Proceso, Producto y Presión), como los mayores componentes de la Creatividad.

Treffinger (1988) generó el modelo denominado «COCO» [Características, Operaciones, Contexto, Outcomes (resultados)].

### CARACTERISTICAS

Hace relación a las habilidades, tratos, preferencias, actitudes, motivación, intereses y estilos que tienen que ver con el grado y la diferencia de la creatividad productiva de la persona.

Por mucho tiempo se trató de identificar si una persona en abstracto tenía las mismas características de personas conocidas como creativas, pero la investigación moderna ha confirmado que este proceso aislado no es válido y que hay muchas formas de expresar la creatividad en forma productiva y que por ello no se trata de medir qué tan creativa es una persona sino de lograr responder la pregunta «Qué y cómo es que una persona es creativa». Kirton (1976) distingue entre «adaptadores» que usan su creatividad para mejorar algo existente dentro de una estructura existente e «innovadores», que usan su creatividad para desarrollar algo nuevo posiblemente modificando una estructura existente.

Resnick (1985) indica que la Creatividad Productiva más que una categoría para todo propósito, en la cual la persona es o no creativa en todas las situaciones y contextos, debe ser vista en relación con las tareas y áreas en las cuales la persona trabaja y sus grados de experiencia en esos dominios.

### OPERACIONES

Se refiere al dominio que la persona tenga de los métodos, estrategias y técnicas para mejorar la generación de ideas, su análisis, la toma de decisiones y la capacidad de resolver problemas.



Es claro hoy en día que existan poderosas tecnologías para mejorar la capacidad creativa y que ellas puedan ser aprendidas y exitosamente aplicadas. Por lo tanto la Creatividad Productiva puede ser modificada por el conocimiento y dominio de técnicas del pensamiento creativo.

### CONTEXTO

Se refiere a los factores ambiental y situacionales que afectan la Creatividad Productiva. Esto incluye las barreras o bloqueos personales y a las barreras organizacionales que existen. Tangeberg-Anderson (1986) identifican los factores que afectan el clima de la creatividad dentro de una organización: Reto y Motivación, Libertad, Apoyo a Ideas, Confianza y Franqueza, Vivacidad, Dinamismo, Humor y Juego, Debate, Conflicto, Propensión al Riesgo, y Oportunidad de la Idea. El mensaje es que independiente de las características personales y de los conocimientos de pensamiento creativo, la creatividad productiva puede ser promovida o apagada por una variedad de factores ambientales que pueden cambiar de trabajo a trabajo, de tiempo a tiempo o en relación con objetivos particulares y dinámicas interpersonales.

### RESULTADOS (OUTCOMES)

Hace relación a las variables específicas que componen la definición de lo que hace que un producto sea «creativo». Aquí no hay uniformidad de criterio. Besemer Y Treffinger en 1981 identifican 14 criterios, que caen en tres categorías generales: Novedad (original, germinal, transformación), Resolución (adecuada, apropiada, lógica, útil y valiosa) y Elaboración y Síntesis (atractiva, compleja, elegante, expresiva, orgánica y bien hecha).

Este modelo, fuera de darnos un poco más de luz sobre el proceso de la creatividad, nos permite varias conclusiones:

a) No debemos esperar o buscar una categoría simple y homogénea llamada «Personas Altamente Creativas». Hay muchas clases de talentos que se expresan en múltiples formas y en variadas ocasiones.

b) No debemos intentar ver la Creatividad Productiva como algo fijo, estático y colocado dentro de la persona. La creatividad productiva es dinámica y se afecta por los cuatro componentes del COCO.

c) Debemos adoptar un enfoque más flexible y dinámico para evaluar las fortalezas, talentos y necesidades de las personas.

d) Podemos y debemos capacitar a las personas dándoles las estrategias y herramientas que ellos necesiten para ser pensadores más efectivos y más productivos.

A nadie se le ocurriría pensar en un ebanista fino exitoso que no conozca sus herramientas. El éxito en el mundo intelectual requiere conocimiento y habilidad de uso, de los procesos y estrategias mentales.

e) Los esfuerzos para desarrollar la creatividad deben reconocer las diferencias en estilo de cada individuo y evitar la estandarización de los procesos. La creatividad no es un recetario que aplica igual a todas las personas.

f) Todo proceso de desarrollo de la creatividad debe estar ubicado en un contexto, en un ambiente, en un clima organizacional dado.

g) La instrucción sistemática de la creatividad debe proveer las herramientas, pero también una guía y un apoyo sobre cómo usarlas.

## 2. EL BINOMIO CREATIVIDAD-INNOVACION Y LA EDUCACION

Es generalmente aceptado que todos los humanos más o menos normales somos creativos en alguna medida y en alguna actividad, pero también es cierto que hay personas que manifiestan una mayor capacidad creativa-innovadora que otros.

Pero ello nos lleva a formularnos dos preguntas básicas:

«¿Cómo identificar una persona creativa?»

«¿Cómo mejorar las capacidades creativas e innovativas de mi personal?»

En la respuesta a estas dos preguntas, hay infinitas teorías creativas que van desde características intelectuales (fluidez, originalidad, flexibilidad, tolerancia de incertidumbre, capacidad humorística y de «juego», lóbulos cerebrales, etc.) a características personales (motivación al trabajo, independencia y autonomía, inconformismo, alto nivel energético, centro de control interno, etc.), a test para predecir creatividad, a técnicas específicas de desarrollo de pensamiento creativo:

Tormenta de Ideas  
Gordon  
Asociación Libre  
Heurística  
Kepner Tregoe  
Lista de Atributos  
Método Matricial  
Scamper

Sinéctica  
Lista de Revisión  
Asociación Forzada  
Método Científico  
Análisis de Valor  
Análisis Morfológico  
Análisis Paramétrico

Y hasta la creación de ambientes organizacionales que estimulen la creatividad. Pero ¿qué pasa en el mundo educativo? ¿Cómo explicar que alrededor de 100.000 profesionales colombianos no hayan podido tener una idea creativa-innovativa que les permita ser parte del sistema productivo nacional? ¿qué nos pasa a muchos de nosotros que de pronto no estamos satisfechos con la labor que nos encomiendan pero no podemos encontrar una solución para que esa labor se vuelva satisfactoria y plena, o un camino para salir de esa labor? ¿Qué sucedió en el proceso educativo? ¿Se nos quitaron las capacidades creativas que teníamos? ¿No se nos dieron las habilidades necesarias para usarlas? ¿O es que el problema no es de creatividad-innovación? ¿O es que el sistema educativo no tienen nada que ver con esto?

Personalmente creo que buena parte del problema está en el sistema educativo y que los actores de ese proceso, profesores, alumnos, directivos, gobierno y sector privado tienen buena parte de la responsabilidad y que es absolutamente necesario producir una serie de cambios en el sistema social para tratar de cambiar el rumbo de nuestra capacidad creativa-innovativa que es la base de la capacidad empresarial y del desarrollo. Este nuevo proceso educativo debe ser la fuerza impulsadora del desarrollo y simultáneamente el producto del desarrollo.

La educación es el reto más grande que los países en desarrollo enfrentan.

Por razones de mi experiencia me voy a colocar en la zona de la educación universitaria, y voy a dar mis opiniones sobre lo que nos está pasando en el sistema educativo y sobre las formas de solución que le veo al problema en términos de evitar esa carencia del binomio creatividad-innovación en los profesionales colombianos. Veamos qué nos pasó:

Los estudiantes universitarios del 60 y del 70, que hoy son los directivos en el Gobierno, la industria, el comercio y la educación, fuimos entrenados en una universidad cuya función fue producir buenos empleados para los sectores productivos y surgió así la universidad como sinónimo de fábrica de empleados.

Socialmente ésta época colocó un alto valor al empleo, al cargo, a la empresa y al salario. Esto llevó a muchas personas, desde el Ministro de Educación, el Director del ICFES, los rectores, los profesores, los gerentes y al público en general a dos concepciones que eran válidas en los sesenta y los setenta, pero que son inválidas y miopes durante los ochentas y los años por venir:

a. Trabajo es sinónimo de empleo y la única forma de trabajo del hombre moderno y del profesional es el empleo ojalá en una organización grande.

b. La función del sistema educativo es producir excelentes funcionarios para desempeñar oficios concretos, lo cual nos llevó no sólo a intentar barbaridades como las especializaciones en pregrado, sino también a enfatizar el cómo hacer cosas, a intensificar lo práctico en contraposición a lo teórico, a las recetas, a los procedimientos únicos, a desechar todo lo que no fuera aplicable.

Hoy la universidad y la sociedad colombiana se debaten con un problema violento de desempleo y subempleo profesional y surgen muchas «ideas brillantes» de los que siguen en el año 60 y 70.

Algunas de ellas son:

«Cerramos universidades por cinco años», como si reducir la capacidad de un pueblo alguna vez hubiese sido solución a los problemas. EE.UU. dedica alrededor del 20% de su PNB en educación. Japón dedica el 16% a Educación y sólo 8% en Maquinaria y equipo. Corea basó su desarrollo en capacitación.

«Produzcamos leyes que impidan que profesionales con otro título se acerquen a mi oficio», noción del corral.

«Creemos empleos inútiles para esos profesionales que ellos no tienen la culpa de la falta de planeación del estado o demosles un subsidio de desempleo», etc.

¿Cuál es en realidad el problema? A mi juicio es muy simple, los profesionales del 60 y del 70 hemos sido excelentes choferes de unas empresas que ya existían (para eso nos entrenaron) y logramos que la economía colombiana creciera al 5%, pero el sector educativo creció más rápido, y los profesionales de los 60 y 70 no identificamos nuevos vehículos que acelerarán el crecimiento y que obligaran al sector educativo a moverse. En Colombia ha pasado lo contrario, el sistema

educativo está acosando al sector económico. Hemos carecido de un número suficiente de empresarios creativos e innovativos (líderes) y hemos tenido muchos y excelentes gerentes (choferes).

Hace varios años Malvin Feldman, en ese entonces Presidente del Fashion Institute of Technology, planteó algo que creo que es básico que todos entendamos y asimilemos: «En una forma u otra debemos empezar a preparar la gente joven para el trabajo, el cual ha sido, es y será abundante, bien sea, en una nueva organización creada por él, o en una organización existente - y no para el empleo, el cual ha sido, es y siempre será escaso».

Creo que esto nos obliga a realizar algunos cambios en nuestros procesos educativos y en nuestras actividades empresariales y gerenciales.

### 3. CAMBIOS CONCEPTUALES

a. Tenemos que entender la universidad con una función formadora, como un elemento de generación de valores, como un paso en el desarrollo del hombre colombiano, como una entidad educativa y no sólo informadora. Debemos pensar en universidad y no en escuela vocacional entrenando gente para un oficio particular. Recordemos que la vida de los oficios es muy corta comparada con la vida profesional. Preparamos un hombre también para el futuro no sólo para el presente. No nos olvidemos que educar es permitir que las capacidades de las personas salgan y se desarrollen de forma tal que la persona pueda llegar a ser todo lo que sus capacidades le permitan.

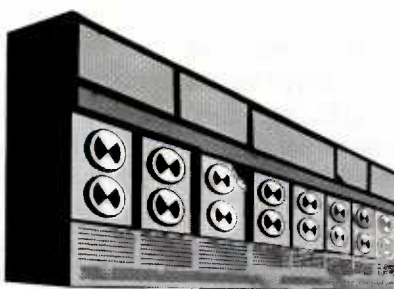
b. La gestión curricular de los planes de estudio no se puede seguir elaborando en función única y exclusiva de los posibles puestos que el profesional va a desempeñar olvidando todas las otras formas de trabajo.

Es necesario incluir en la gestión curricular el componente empresarial, la labor social, la labor gremial, la labor política, etc.

c. El currículo debe ser evaluado no por su contenido o por su adecuación a un perfil laboral dado, sino por la capacidad que el estudiante obtiene para pensar con creatividad y para aprender a aprender.



d. Tenemos que cambiar la idea de que el proceso educativo consiste en almacenar en el cerebro de los estudiantes un conjunto de informaciones, procedimientos, teorías, algoritmos, etc., lo cual produce un estudiante completamente programado, estático y corto de ideas.



Debemos crear nuevos procesos educativos que permitan a los estudiantes ser creativos, imaginativos, investigar nuevas soluciones y procedimientos, inventar, ser aversos al síndrome «de la única solución», capaces de cuestionar, de adaptarse a nuevas circunstancias, dinámicos y comprensivos de las características dinámicas del ambiente. Los estudiantes deben ser retados a desarrollar todo su talento haciéndolos partícipes de problemas reales.

e. Tenemos que aceptar y transmitir a nuestros estudiantes que la tecnología y la información científica son recursos vitales del desarrollo y que si no nos montamos en ese tren veloz del conocimiento, no seremos capaces de producir las acciones necesarias para lograr el desarrollo. Esto implica que debemos preparar nuestros estudiantes para trabajar en un ambiente intensivo en conocimientos, acción cerebral innovativa y creativa, aprendizaje continuo; o sea que nuestras universidades deben estar orientadas no sólo a proveer información obsoleta sino a enseñar al estudiante a aprender en el futuro. Como lo dijo Peter Drucker, «La productividad del conocimiento es la clave de la productividad, de la fortaleza competitiva y del éxito económico. El conocimiento ha llegado a convertirse en la industria básica, la industria que ofrece a la economía los recursos centrales y esenciales para la producción». El conocimiento ha pasado de ser un ornato social y un lujo a lo que hoy se llama el verdadero capital de cualquier economía. El conocimiento es el primer recurso y la verdadera riqueza de una sociedad.

f. Tenemos que convencernos ideológicamente, y más importante aún, crear en el nuevo profesional y en el estudiante la conciencia de que producir con eficiencia económica no es un delito y que uno de nuestros objetivos tiene que ser el crecimiento y desarrollo de los sistemas productivos, como única vía de desarrollar socio-económicamente el país. El profesional debe entonces trabajar con tres palabras como guía de su acción: Productividad, eficacia y eficiencia.

g. Estamos hoy inmersos y vamos a estar en los próximos años totalmente imbuídos en una sociedad informática, por lo tanto nuestros estudiantes tiene que ser capaces de usar la información disponible. Las universidades colombianas tienen que llegar rápido a

poder utilizar masivamente las Bases de Información y de Datos Internacionales. Este aspecto debe traer a las Universidades un cambio profundo en los procesos de investigación bibliográfica, usos del computador y de las comunicaciones, entrenamiento en lenguas extranjera, etc.

h. Tenemos que cambiar la idea de que los recursos naturales, el capital y la mano de obra son los elementos centrales del desarrollo y recuperar la idea de que ellos sólo son funcionales en la medida en que exista el Empresario que los reúna, los asigne y los opere con conciencia empresarial y exista la tecnología y la información (conocimiento) necesaria para hacerlos productivos.

i. Es necesario que todos, profesores y sector privado entendamos que el profesional es ante todo una persona y que lo tenemos que entender como algo más que un perito o un experto en un oficio.

Tenemos que educarlo y considerarlo siempre con la perspectiva de que el profesional:

- Debe tener y desempeñar papeles críticos en la sociedad.
- Debe ser capaz de realizar sus ideales.
- Debe ser líder.
- Tiene la responsabilidad social de buscar, orientar y propiciar el ajuste de las estructuras sociales y en ese sentido, su misión va más allá de la simple aplicación robótica o burocrática de unas técnicas o informaciones.
- Debe estar siempre en desarrollo, siempre insatisfecho, en el sentido positivo de la palabra, que debe buscar permanentemente nuevos ideales, nuevos logros, nuevas acciones.

Tenemos que cambiar la idea de que el profesional es una pieza del sistema, sin posiciones ideas o metas personales; que él es solo una persona bien comportada que está de acuerdo con todo para proteger su puesto.

Necesitamos que nuestros profesionales sean líderes, hombres y mujeres de visión, con sus propias ideas y convicciones, con responsabilidad social, personas que se sentirán satisfechas cuando la gente alrededor de ellos produce ideas creativas, cuando ellos guían sus energías en lo que ellos consideran que debe hacerse, aunque ello sea diferente a lo que establece el manual de descripción de cargos. Personas que trabajen y no que mantengan un puesto.

Tenemos que cambiar el concepto de que el profesional no debe correr riesgos y que en ese sentido deben buscar una posición estable y ojalá de por vida. Es necesario proveer al profesional de la capacidad de tomar riesgos medidos y de tener una noción dinámica de su desarrollo.

Tenemos que entender que el profesional no es sólo una persona capacitada técnicamente, sino también que debe tener formación intelectual, espiritual y moral y unas características especiales de comportamiento que lo hagan en realidad un ser completo. Recordemos que la persona es el objeto de la educación, no lo es la profesión.

j. Tenemos que cambiar la idea de que la única, repito la única vía de desarrollo personal y profesional es el mantener un puesto en una organización. Tenemos que lograr que nuestra cultura haga conciencia de que el ejercicio profesional va más allá de mantener un puesto, y que el éxito profesional tiene medidas diferentes al título del cargo y del salario. Existen otros medidores del éxito profesional: logro, autorealización, control, independencia, responsabilidad social, generación de empleo, número de personas que derivan su sustento de la acción del profesional, contribución económica al país, producción intelectual, ayuda dada a otros, etc.

Tenemos que desarrollar el valor de la autosuficiencia, para evitar que dependamos en forma exclusiva de un empleo, y tener la flexibilidad mental suficiente que permita buscar en una forma racional otras alternativas de desarrollo profesional y económico.

Tenemos que dar a nuestros profesionales una perspectiva de largo plazo no sólo en sus decisiones organizacionales, sino también en sus actividades personales. Gente culturalmente informada con una participación responsables en su sociedad, informada y preocupada con los problemas de su país y de su gente.

k. Tenemos que cambiar radicalmente los procesos de formación investigativa, pues el esquema rígido usado al convertir la investigación en cursos y no en una actitud y una actividad permanente ha sido parte del fracaso de ella y de los procesos creativos.

La investigación no se aprende con libros programados, con fórmulas, con recetas, con procedimientos donde es más importante la forma de presentación o de hacer el proceso que el proceso mismo. Todos los famosos cursos de metodología de investigación los tenemos que cambiar. No podemos seguir estudiando «metodologías de investigación» como concepto genérico por uno, dos o tres semestres o viendo todas las teorías o definiciones de investigación.

Debemos volver al sistema que en todo el mundo ha demostrado ser el más efectivo, la investigación-acción, el aprendizaje haciendo, la clarificación y definición del problema a medida que voy aprendiendo, en resumen volver al desarrollo de una actitud investigativa.

Es inconcebible que hayamos reglamentado y por ley hasta la forma de hacer una hoja de presentación, o de numerar un documento, o el espaciado hacia los bordes del papel, o la forma de hacer citas bibliográficas. Así tenemos encuadrada la creatividad y la innovación y así nunca tendremos investigación. Los profesores de «metodología de investigación» se pueden gastar varias horas enseñando esa tontada que cualquier estudiante es capaz de leer y entender y si se le antoja aplicarla. Todavía para completar, pretenden que todos los profesores exijamos a los estudiantes que sigan ese esquema rígido y castrante del intelecto.

Todos los procesos que limitan la divergencia son procesos que limitan la creatividad y el desarrollo. Hay que distinguir entre sistematización entendida como el resultado de una serie de experiencias vividas y «senderización» entendida como dar una sola vía de acción a quien no ha tenido las experiencias.

l. Pero ante todo tenemos que formar al profesional actual y futuro, para que sea un factor de desarrollo económico y social, y para que esté capacitado como empresario, como ese ente creativo capaz de superar sus limitaciones y las del país y de hacer una contribución efectiva a nuestro desarrollo; como ese ente innovativo, independiente, creativo, líder, original, arriesgado, visionario que logra satisfacer sus metas personales por su propia acción.

Durante los últimos años muchos profesionales han llegado a ser empresarios, a ser generadores de empleo, a ser productores de bienestar social y económico. El país, las profesiones y las empresas existentes necesitan que el número de profesionales empresarios se multiplique, que haya una reacción en cadena que permita a las profesiones recuperar su posición de avanzada, solucionar sus problemas y ayudar a resolver el problema básico del país.

#### 4. EL PROCESO DE FORMACION DE EMPRESARIOS

El CDEE ha venido trabajando desde 1985 en el proceso educativo de formación de empresarios y ha tenido experiencias nacionales e internacionales con estudiantes y profesores universitarios, estudiantes y profesores de secundaria, profesores de primaria, mujeres empresarias, prejubilados y readaptados laborales, empresarios e hijos de empresarios.

A lo largo de este proceso se ha ido rediseñando un modelo pedagógico y un modelo del proceso de formación de empresarios. Estos modelos, cuyos resultados fueron evaluados a finales de 1992 con el estudio longitudinal de egresados del ICESI y el cual indicó que un 27% de los estudiantes de pregrado que se ha graduado en el ICESI en el periodo 1984-1990 ya se han convertido en empresarios en 1992.

El proceso de formación de empresarios usado por el CDEE es una variante del modelo de Shapiro y en él concebimos los siguientes componentes básicos:

### ETAPA 1. MOTIVACION, VISION, ACEPTABILIDAD

El propósito de esta etapa es hacer pasar al candidato su etapa de indiferencia con el proceso empresarial e inclusive de su compromiso con la trayectoria de empleados a una posición clara de aceptación de gusto y de decisión hacia la vida de empresario.

En esta etapa el entendimiento de las implicaciones económica, políticas, sociales, filosóficas, etc., del empresario son elementos vitales. Igualmente es necesario trabajar una comparación entre las características culturales del empresario y del empleado; entender el concepto de espíritu empresarial como elemento de desarrollo personal y profesional, visualizar el papel del espíritu empresarial y del empresario en los procesos de desarrollo económico y enfrentar todos los conceptos y mitos asociados al concepto de empresario.

Es de esperarse que al final de esta etapa el futuro empresario esté completamente motivado y convencido del camino que va a seguir para su desarrollo profesional sea este empleado, empresario o empleado combinado con empresario. A nosotros nos interesan los dos últimos y es hacia ellos que trabajamos.

### ETAPA 2. IDENTIFICACION DE OPORTUNIDAD

El propósito de esta etapa es lograr que el estudiante aprenda a usar las características creativas para poder producir un acto innovativo. En esta etapa se trabaja en identificación de ideas, evaluación de ideas, desarrollo de oportunidades de negocio, evaluación de oportunidades de negocio.

La oportunidad de negocio, más que el desplazamiento circunstancial planteado por Shapiro, es el motor que impulsa el proceso; pues es allí que el futuro empresario logra aterrizar su motivación y su convicción empresarial.

Esta etapa requiere una primera aproximación al concepto de negocio y a la viabilidad de este.

### ETAPA 3. DECISION DE ACCION

Con mucha frecuencia aunque la prefactibilidad de un negocio (Evaluación de la oportunidad) dé favorable, el futuro empresario se ve sujeto a un cambio de vida muy radical y por ello esta etapa es crucial en el proceso.

Factores tan importantes como status, riesgo, temor al fracaso, incertidumbre, responsabilidades familiares, dualidad sobre resultado a corto y a largo plazo, objetivos familiares, etc., pueden originar el fenómeno de parálisis. Es aquí donde en realidad se evalúa la motivación y la convicción generada en la primera etapa.

### ETAPA 4. PLAN DE NEGOCIO. CREDIBILIDAD

En esta etapa el empresario potencial elabora todos los estudios y análisis que le permitan evaluar la bondad del negocio y formula las estrategias adecuadas para lograr que las metas propuestas en el plan de negocio se cumplan. Este plan de negocio le permite tener un conocimiento pleno del negocio: sus componentes, recursos, características, etc.

La evaluación de su plan de negocio le va a reducir su incertidumbre sobre él y le va a permitir tener una percepción sobre sus posibilidades de éxito. Cuando estas son altas el empresario cree en la bondad del negocio y está listo a ponerlo en marcha.

### ETAPA 5. CONSECUION DE RECURSOS

De acuerdo con los datos provistos por el plan de negocio el empresario decide cuales son los recursos financieros, tecnológicos, humanos e informáticos del negocio.; planea la forma de conseguirlos y finalmente los adquiere para hacer realidad este proceso empresarial. Con ellos a su disposición nace la empresa y el empresario está listo a iniciar la gestión de su empresa.

Estas cinco etapas propias del proceso empresarial tienen que ser repetidas y reforzadas en el proceso educativo si se quiere realmente producir empresario y no solo personas con motivación al logro, que si bien es una virtud importantísima en el proceso empresarial no es la única, y por ello tantos esquema de educación empresarial en nuestro país están fallando.

### 5. CIERRE

Déjenme sólo por redondear mencionar que tenemos otros elementos ambientales que en muchos casos son nocivos en el desarrollo de la creatividad, de la innovación y del espíritu empresarial.



## INNOVACION

-Descuido del desarrollo de características como: fuerza de percepción, curiosidad intelectual, imaginación, capacidad crítica, capacidad intuitiva, curiosidad, experimentación, audacia, tenacidad, pasión investigadora, disciplina. Esto viene desde el hogar y la educación primaria

-Existencia de distractores que limitan la capacidad creativa. Por ejemplo la televisión y los juegos electrónicos, que proveen información, destrezas finas, coordinación visual-motora, tienen el problema de que sistematizan y engloban grandes cantidades de tiempo donde la cabeza no crea mucho, sólo recibe.

-Existen tendencias de nuestro medio que son barreras tradicionales tales como: producir una respuesta correcta y sólo una, buscarle la «lógica» a todo, seguir las «reglas de juego», «ser prácticos», evitar la ambigüedad, no cometer errores, «cuidarse», «ser serio y circunspecto», decir «de eso no sé nada».

-Existen patrones limitantes en nuestra cultura: yo no soy creativo, yo no voy a hacer eso, la creatividad es responsabilidad de los jefes, si no es algo bueno lo que va a sugerir por favor no lo sugiera, etc.

-Falta de procesos educativos para el desarrollo del espíritu empresarial, de la mentalidad empresarial.

-Falta de estímulos y apoyo al concepto de cultura empresarial, pues se sigue pensando que los ejecutivos son más importantes que los empresarios.

-Falta de apoyos específicos para el creador de empresas.

Creo que el problema es claro para todos, unos pocos de los muchos cambios están esbozados aquí, depende de cada uno de nosotros el tomar las acciones pertinentes para producir en cada uno de nuestros ámbitos los cambios que consideremos necesarios para poder producir lo que todos buscamos: Un colombiano más capacitado para acelerar el desarrollo de las organizaciones y del país.

El reto está a nuestro alcance, no esperemos que otros lo asuman, tomemos la estafeta y hagamos nuestra carrera hasta que nos toque pasar la posta.

## BIBLIOGRAFIA

Shapero, A., "Inventors and Entrepreneurs: Their role in Innovation" Ohio State University, W.P.S. 82-35, april, 1982.

Wallas, G., (1926). The art of though. New York: Franklin Watts.

Rhode, M., (1961). An analysis of creativity. Phi Delta Kappan, 42, 305-310.

Treffinger, D., (1988 a). A model for creative learning: 1988 update. Creative Learning Today, 2(3), 1-3.

Treffinger, D., (1988 b). Components of creativity: Another look. Creative Learning Today, 2(5), 1-4.

Kirton, M. (1976). Adaptors and innovators: A description and measure. Journal of Applied Psychology, 61, 622-629.

Resnick, L. (1985). Education and learning to think. Washington, DC: National Research Council.

Besemer, S. Treffinger, D. (1981). Analysis of creative products: review and synthesis. Journal of Creative Behavior, 15(3), 158-178.

**Correos  
de Colombia**



**Adpostal**

CAMBIAMOS PARA SERVIRLE MEJOR  
A COLOMBIA Y AL MUNDO

Estos son nuestros servicios utilícelos!

VENTA DE PRODUCTOS POR CORREO  
SERVICIO DE CORREO NORMAL  
CORREO INTERNACIONAL  
CORREO PROMOCIONAL  
CORREO CERTIFICADO  
RESPUESTA PAGADA  
POST EXPRESS  
ENCOMIENDAS  
FILATELIA  
CORRA  
FAX

LE ATENDEMOS EN LOS TELEFONOS  
2438851 - 3410304 - 3415534  
980015503  
FAX 2833345

Cuente con nosotros  
Hay que creer en los Correos de Colombia