

# **Comunidad Emprendedora (C.E")**

"Las habilidades del emprendedor se pueden aprender, ya que más que un rasgo del carácter es una conducta, una actitud; define al emprendedor como la persona capaz de intuir una oportunidad de negocio y poner en práctica acciones arduas, creativas, difíciles y arriesgadas, que terminan en la creación de una empresa o negocio". **Peter Drucker.**

## **Tabla de contenido:**

- 1. Resumen Ejecutivo**
- 2. Razón de ser del Proyecto**
- 3. Mercado Objetivo**
- 4. Operaciones**
- 5. Estructura Gerencial y Organizacional**
- 6. Alianzas estratégicas y desarrollo futuro**

## **ANEXOS**

Anexo I: Programa Taller

Anexo II: Conducta emprendedora y aprendizaje

## 1. Resumen Ejecutivo

Con el propósito de elevar la ocupación laboral, los gobiernos tanto nacionales como locales, promueven la creación de empleos mediante ventajas fiscales a las empresas existentes y similares estímulos a aquellas que se establecen, ya sea de parte de inversores nacionales o extranjeros. De esa forma se actúa sobre un público emprendedor ya existente y acotado. *La razón de ser de este proyecto es aumentar el número de emprendedores que son los que llevan a cabo nuevos emprendimientos.* Estos nuevos emprendimientos nacen como micro y pequeñas empresas, que como se sabe son las que generan más puestos de trabajo, ya que las grandes empresas hacen un uso más intensivo de capital y tecnología, que redundan proporcionalmente en menores puestos de trabajo.

Por las razones expuestas, aumentar los emprendedores, genera un mayor tipo de emprendimientos de todo tipo (comerciales, sociales, culturales, deportivos, etc.) que va a redundar en un mayor dinamismo empresarial, con todos sus beneficios, como una mejor tasa ocupacional.

Formar emprendedores no es tarea sencilla. El emprendedor es una persona con determinadas actitudes y que puede contar con algunas habilidades y competencias. Una actitud se define como: "la predisposición a responder de manera consistente, a diversos aspectos de las personas, situaciones u objetos". Se infiere la actitud de una persona por la forma como expresan sus creencias y sus sentimientos en base a su conducta. Las creencias son postulados basados en valores y experiencias del individuo. Se forman principalmente en base a sus antecedentes socioeconómicos y demás experiencias durante toda su vida. Son creencias aprendidas, por ejemplo: "persevera y vencerás".

La forma de pensar de las personas provoca emociones que son sentimientos dirigidos a otras personas, cosas o situaciones. En una persona que tenga sentimientos positivos hacia la perseverancia, cuando las cosas no salen, su sentimiento naturalmente lo conduce a un comportamiento, que siguiendo el ejemplo anterior, sería de perseverar.

Las actitudes se desarrollan como una representación de las personas y su *entorno social*. Se forman prototipos en la memoria de las personas que les permiten evaluar a priori individuos, situaciones u objetos y actuar en consecuencia.

Si se cambia la orientación de los jóvenes al futuro con una perspectiva proactiva de largo plazo y todo ello se da en un entorno que refuerza creencias y desarrolla emociones positivas hacia esas conductas, se estarían retroalimentando las actitudes emprendedoras.

De acuerdo con lo descrito, el *Taller Plan Emprendedor Personal (P.E.P.)* actúa de disparador para dar origen a una "Comunidad emprendedora" que requiere una serie de actividades posteriores para constituir y consolidarla.

Dadas las características del sector objetivo, que son los jóvenes de 16 a 29 años, se requiere masa crítica para que la propia comunidad brinde las condiciones que se esperan para influenciar en los beneficiarios y en el sector. *Se piensa en cien jóvenes por año con su plan emprendedor realizado.* Éstos jóvenes luego se integrarían en un proceso de formación – capacitación – incubación que concluya en emprendimientos que pertenecerán a esta Comunidad.

También se deben realizar actividades de comunicación y consolidación de la propia "C.E", actividades externas, así como aquellas que afecten su interior, su mundo simbólico en lo que tiene que ver con sus héroes, ritos e historias.

## **2. Razón de ser del Proyecto**

En un mundo que cambia aceleradamente y en el cual la tecnología crea y destruye fuentes de trabajo a igual velocidad, los Estados intervienen para mantener los niveles de ocupación de sus pueblos dentro de valores humanamente aceptables para las sociedades democráticas.

Las estrategias perseguidas, generalmente se orientan a estímulos fiscales a las empresas instaladas para que tomen más personal y también a que se instalen nuevas empresas. En este último caso, se entiende como una visión parcial, ya que alienta sólo a los emprendedores ya existentes, por lo que se está trabajando sobre un número acotado de gente.

En un mundo globalizado, otra estrategia es salir a la caza de los emprendedores existentes en el mundo, a los que se les brindan condiciones especiales que resulten atractivas para que inviertan en el país, condiciones que seguramente no se le brindan a los nacionales.

Hay una tercera alternativa que impacta directamente en el medio, y se *focaliza en la búsqueda, descubrimiento, desarrollo y crecimiento del número de emprendedores.*

Los emprendedores fundan micro y pequeñas empresas, que luego se transforman en medianas y grandes. Generan negocios, crean la riqueza de un país y de una región, dando trabajo a otros. Son los verdaderos generadores de empleo ya que ese rol ya no lo ocupan las grandes empresas ni el Estado. En rigor, en vías de la eficiencia, ocurre lo contrario, éstas tienden a expulsar mano de obra. Por otro lado, son los verdaderos generadores de riqueza, aportando esfuerzo y creatividad.

*Este proceso por el cual hay gente que se anima a arriesgar, es lo que genera nuevas unidades económicas, es el principal responsable del nivel de empleo de un país y los verdaderos generadores de riqueza.* Hay o no hay más trabajo en la medida que haya gente capaz de generar nuevas

empresas, negocios saludables y luego de hacerlo, éstas se mantengan, sobrevivan y se las ayude a crecer. Así se crece y los beneficios se permean por toda la sociedad buscando el desarrollo.

Esto no resulta para nada fácil; aún en países con un ambiente de negocios favorable, tales como E.E.U.U., cuatro de cada cinco de empresas que nacen no llegan al quinto año de vida.

Pero las que fracasan son las empresas, no así los emprendedores que las crearon. Éstos desarrollan tolerancia al fracaso y terminan aprendiendo de sus propios errores. Estadísticamente, el emprendedor tiene éxito en la tercera empresa que crea.

Favorecer este proceso significa acciones de la sociedad civil y de los gobiernos, para animar a más personas a crear empresas (aumentar la tasa de natalidad). Una vez funcionando, asistirles, acompañarlas, para lograr disminuir la tasa de mortalidad.

Y en el estadio de consolidación, propender a su crecimiento, transformación y vinculación entre pequeñas empresas para lograr grupos que puedan asomarse con éxito al mercado internacional.

Más importante que el proyecto (la eficacia de lo que van a hacer), es el protagonista que emprende, o sea *desarrollar al propio emprendedor*.

*La investigación demuestra que no es posible encontrar un buen plan si antes no hay un "buen emprendedor", un sujeto que emprende suficientemente motivado y entrenado.*

La experiencia también presta atención a otras variables como las actitudes que la gente tiene, porque éstas son la vía de ingreso para nuevos conocimientos, dominio de herramientas y su aplicación (habilidades).

*Las actitudes se adquieren, así como la persona ha adquirido las que ahora tiene.*

Las actitudes, conocimientos y hábitos confluyen en la cultura, que bendice a unos y desvaloriza otros. Que tiene a algunos arquetipos como héroes, pero que no se le ocurre que alguien que abre su fábrica a las 6 de la mañana y genera un sinfín de actividades y empleos, pueda serlo.

Héroes y antihéroes, el emprendedor ni siquiera es visualizado por los jóvenes, siendo que muchas de sus conductas pertenecen a este útil y valioso personaje social. En efecto, son los emprendedores por ejemplo, quienes organizan el viaje de egresados y logran los recursos para ello.

Pero al mismo tiempo, pareciera que toda la educación formal, primaria, secundaria, universitaria, está destinada a generar solamente al "buen empleado", es decir, el buen gerente, ingeniero, el buen técnico supervisor o

empleado, etc. El paradigma de un estudiante universitario destacado sería ingresar a una gran empresa, donde progresará hasta un cierto punto, pero nunca será su creador ni propietario de ella.

Sacamos buenos empleados justamente cuando ese núcleo de empresas, las grandes, estatales y/o multinacionales, generan cada vez menos empleos por mayor utilización de capital, tecnología o tercerización de actividades. Se orienta a los alumnos hacia el buen empleado cuando cada vez hay menos empleo, mientras que lo que sí hay es más "trabajo".

Hay menos trabajo en relación de dependencia, pero más oportunidades de crear trabajo para uno mismo ("cuentapropista") y también para otros. Existen numerosas oportunidades para dar respuestas a necesidades, que derivan en generar productos o servicios, que luego de que se hayan "trabajado", proporcionan mucho más que un salario.

A todo esto agrega la gratificación de ver la idea realizada, el sueño hecho realidad, la organización, los productos, la satisfacción de la gente que los compra o los usa.

El emprendedor comercial es una persona pragmática que resuelve problemas (satisface necesidades) de otras personas y gana dinero. También están los emprendedores sociales, los fundadores de ONGs, los emprendedores culturales, educativos, deportivos, universitarios, todas actividades que construyen la riqueza espiritual y material de una zona.

Hay emprendedores en los estamentos del Estado, aquel que se arriesga, que tiene iniciativa, que organiza, que prueba, que fracasa y se levanta y lo intenta otra vez.

Los emprendedores tienen eso que los ingleses llaman "*need to achievement*", que en español se traduce como "necesidad de logro", de bajar a la realidad una idea, de hacerla funcionar, de que las cosas sucedan.

La necesidad de logro es el gran combustible universal, y el que emprende pasa alegremente por muchos sacrificios, y tiene la capacidad de postergar las gratificaciones en procura de sus metas.

El emprendedor no nace, se hace. Se hace a sí mismo, con mayor o menor facilidad si cuenta con un "ambiente", con una cultura favorable, con orientación y apoyo. La perseverancia es aquello que separa a la gente en el camino. La perseverancia se refuerza si se aprecia a otros perseverar hasta alcanzar sus logros.

Se puede acompañar pedagógicamente a las personas con distinta perseverancia en su formación de hábitos, y todas progresarán un tanto. Lo que el acompañamiento no puede hacer es reemplazar su necesidad de logro, el empuje o el placer que significa para ellos ver las cosas que soñaron ya realizadas.

Lo que no se puede es generar sueños. Se ha constatado que, por múltiples razones, hay jóvenes y mayores que renunciaron a soñar, que no viven sino que han elegido sobrevivir. Que hay gente para la cual la culpa siempre la tiene otro o se cree presa de las circunstancias, del afuera. Gente que vive en lo que se llama "el discurso de la víctima".

Habitualmente se vive en un ambiente con una cultura donde conectarse con la propia necesidad de logro resulta difícil y a veces poco práctico, porque la mayoría de las veces se carece de base de sustentación: nos gusta la artesanía, pero no se hace el esfuerzo y la investigación para que los productos se posicionen en determinados segmentos, que estén dispuestos a pagar por ello. Y entonces, los artesanos terminan repartiendo pizza en moto.

A corto plazo, ello obliga a la gente a trabajar para otros que se animan.

Pero esto será así hasta que se logre un ámbito con otra cultura y entonces mucha más gente se planteará ese destino. Cuando haya más que se animen a conectarse con su necesidad de logro, más luego serán los que avancen racionalmente a materializarla.

Los emprendedores necesitan un marco que les ayude a crear ese ámbito y también les ayude a conectarlos con el entramado del aparato estatal, así como con otras instituciones como bancos, consultoras, ONG, proveedores de infinidad de servicios, etc. donde se puedan apoyar y los ayuden, y puedan competir y crecer.

Y ese ámbito es lo que se llama **Comunidad Emprendedora ("C.E")**, y para desarrollarla se requiere de una organización que esté cerca de sus jóvenes y por ello es más susceptible de desarrollar nuevas creencias y comportamientos, nuevas actitudes, una nueva cultura.

Además, esto fortalecerá al propio sector profesional y empresarial relacionado con la **Comunidad**, al crearse un fuerte entramado de empresas de diferentes tamaños, las cuales sinérgicamente fortalecerán su posición estratégica dando lugar a un cluster empresarial como el trampolín para toda la región y el mundo.

## **2.1. Comunidad emocional**

Para comprender qué se entiende por *Comunidad emprendedora*, se requiere visualizar primero que un abogado se forma en una comunidad de abogados, un médico en una comunidad de médicos, un ingeniero en una comunidad de ingenieros y así con cualquier ejemplo.

Incluso se plantea que un delincuente se forma en una comunidad de delincuentes. En este caso habrá que desarticular la comunidad o crear otra más poderosa. De todas formas sigue siendo un desafío de comunidad.

En consecuencia un emprendedor se forma en una comunidad de emprendedores.

Sin comunidad, las frases:

*"alcanza la cima, prepara tu proyecto, reúne a tu equipo, participa, crea tu propia empresa"*, son frases "sin sentido".

Por sentido, se refiere a que no mueven, no emocionan, no inspiran, pues nadie "descubre" su necesidad de logro. Además se ve que los que emprenden son unos jóvenes vestidos de traje oscuro y resulta que la chica (adolescente) admira y quiere salir el sábado con un chico que se pinta el pelo de verde.

Entonces el emprendimiento es para tipos grises que se parecen a ese señor de 60 años, con corbata y tiradores y del que dicen que paga mal a sus empleados; en conclusión, no se quiere ser como él.

La invitación central es, "sean el ser que deciden ser". La autenticidad primero. El ser siempre es una decisión y el tener una consecuencia. El que es, hace y luego recién tiene!

*Lo que se debe construir es una comunidad de personas conectadas con su mundo emocional y a las que se les develen sus angustias y poner esperanza para esas angustias.* Emocionalmente hablando, emprendimiento es "necesidad de logro" o sea angustia con esperanza. "Me angustia, enoja, molesta lo que está pasando y tengo la esperanza de cambiarlo". En consecuencia me pongo en acción, emprendo. Lo que me angustia, enoja, molesta puede ser cualquier cosa. La calidad de un servicio, la inexistencia de un producto, la falta de un comportamiento, etc. Si me molesta que maten ballenas y tengo esperanza de aportar a que esto no suceda, formo Greenpeace o me enrolo con ellos y desarrollo la acción de cuidar una ballena y enfrentar a los barcos.

De pronto en alguna conversación de esta comunidad de angustiados por las ballenas aparecerá el propósito de conseguir financiamiento y alguien preguntará ¿por qué no hacemos un plan de negocios?

*Primero es la angustia que deriva en la necesidad de logro y después el plan de negocios.*

Formar emprendedores no tiene que ver con enseñar conocimientos, cualquiera sea éste. El emprendimiento no tiene que ver con el plan de negocios, del mismo modo que un "terrorista" no tiene que ver con la "metralleta". El "terrorista" se forma en la ideología y en una forma "particular" de observar la realidad que comparte con otros. A partir de esa

forma particular de observar la realidad es que se emociona de manera coherente con algunos seres humanos y es indiferente a otros. En definitiva, "formo comunidad" al comunicarme (conversar) con otros. Por tal razón, se requiere formar *masa crítica*, que muchos hablen de lo que van a hacer y comiencen a hacerlo. Ello significa cambiar la cultura, cambiar primero lo que hacemos todos los días, nuestras prácticas y hábitos cotidianos. Valorando la conducta emprendedora formemos cientos de emprendedores. Sus conductas serán modelos y ejemplos. Más cuando hoy se sabe – de acuerdo a Daniel Goleman (Inteligencia Social, 2006) – que existe lo que el autor llama las "neuronas espejo" (mirror neurons). "Al parecer, distintos experimentos con simios han demostrado que en el cerebro de aquéllos hay un tipo de neurona que se "dispara" (se activa) tanto cuando el animal realiza una acción como cuando observa a otro (en especial, de su misma especie) hacer esa acción. O sea, esas neuronas "replican" ("reflejan" como un espejo) el comportamiento del otro animal. Es más, parece ser que algunos experimentos con imaginología de resonancia magnética funcional (fMRI) han encontrado alguna evidencia del mismo tipo de neurona en el cerebro humano. Y se especula que podrían tener un papel importante en el aprendizaje de habilidades por imitación, así como en el desarrollo del lenguaje, y se ha llegado a decir que problemas con este tipo de neuronas podrían estar en la base del autismo. Las neuronas espejo transforman la información visual en conocimiento".

Cambiamos la información visual, que los jóvenes vean a los emprendedores como una alternativa válida de su desarrollo futuro.

Porque como dice Marilyn Ferguson: *"si continúo creyendo en lo que siempre he creído, voy a continuar actuando como siempre he actuado. Si continúo actuando como siempre he actuado voy a continuar obteniendo lo que siempre he obtenido"*.

Formar esta comunidad, requiere que se realicen diferentes acciones, algunas de las cuales le son propias a las universidades, pero manteniendo siempre a la comunidad independiente de su estructura. El desarrollo de una cultura de emprendimiento al interior de la comunidad no puede depender de la estructura ni de las jerarquías de una Universidad, por más que ella la genere. Más bien debe ser un movimiento que se gesta en sus fronteras y de manera inorgánica en un comienzo. Los emprendedores son un porcentaje menor de la sociedad y no están organizados.

Una Universidad puede crear las condiciones para que nazcan los futuros integrantes, los emprendedores, los jóvenes, los propios actores y que actuando libremente detrás de sus genuinos intereses individuales, conformen una comunidad que se dinamice y por añadidura a las empresas relacionadas, pues se agrega la suma de sus propios comportamientos.



Por ello, se apunta a que los jóvenes *"Visualicen" su futuro y luego actúen para llegar a él*. Ello determinará que se *"comuniquen"* entre ellos, en su comunidad y modifiquen los *"diálogos"* que orienten a su sociedad a nuevos rumbos.

De última, cualquier modelo de desarrollo si no cuenta con emprendedores está destinado al fracaso y éstos son el principal producto que se desea obtener.

## **2.2. La "visualización, anticipación o prospectiva"**

La "visualización", "anticipación" o "prospectiva", permite la creación de un futuro deseado; se arranca de una actitud que no parte del presente para predecir, pronosticar o armar un escenario futuro, sino que parte de la configuración de un futuro deseable para, desde allí, reflexionar sobre el presente, "re-significar" lo que en él sucede y, por último orientar nuestro desarrollo hacia el futuro que habíamos imaginado como deseable.

Luego, opera la profecía autocumplida". Esta actitud supone un trabajo sistemático sobre un escenario futuro deseado. Lo importante es que la atención –en primer lugar- no se centra en "tratar de diseñar qué es lo que va a suceder", sino intentar tener lo más claro posible qué es lo que nosotros queremos que suceda.

Esta intención se basa en imágenes. Es nuestra imaginación que se aloja en el tiempo que todavía no es. Es una construcción imaginativa que nos atrae, que nos motiva, que nos invita a ser alcanzada. Construcción que nace a partir de nuestras emociones, aspiraciones, sensaciones, intuiciones. Una vez que este futuro deseado es bosquejado, se trata de explicitarlo, hacerlo creíble, imaginar el comportamiento de las distintas variables que intervienen en dicho escenario.

Cuando se habla de crear un futuro deseado, no es adivinar algo que será verdadero o falso. Lo que nos interesa es que el futuro deseado sea una visión lo suficientemente funcional y motivadora como para poder atraer y guiar la forma de pensar y de actuar a partir de dicha visión.

En la creación de un futuro deseado se ponen en juego de un modo integral los componentes más trascendentes del proceso creativo, ya que se necesita imaginación para imaginar dicho futuro, descubrimiento para poner luz sobre las distintas relaciones e interacciones sobre las cuales se desarrollará el escenario de futuro deseado, creatividad para producir alternativas e ideas de cómo alcanzar dicho futuro e innovación para hacer que dichas ideas y alternativas se conviertan en acciones transformadoras concretas en nuestras vidas.

No es fácil desarrollar ese tipo de actitud en la sociedad, sobre todo en aquéllas que básicamente están enfocadas a un pasado que perciben como mucho mejor.

Otro aspecto que es difícil que se entienda es la idea de "futuro deseado". "En plan de desear- piensan muchos-, puedo delirar imaginando utopías irrealizables y con sólo desearlas no quiere decir que se cumplan".

Así piensan quienes no han entendido la diferencia que hay entre un "presente que empuja" y un "proyecto que seduce".

Las conversaciones en nuestra sociedad deberían dejar de girar sólo en lo que nos diferencia o en nuestras limitaciones para mejor comprender la realidad para no quedarnos afuera y pasar así a un trabajo sistemático de "imaginar un futuro a construir, para establecer los límites nosotros".

Si este trabajo sistemático se hace de modo creativo, inteligente y participativo, seguramente los futuros deseados a alcanzar no serán "utopías irrealizables". Serán sí, proyectos desafiantes cuyos resultados hoy no se ven perfectamente claros, pero sí se comienzan a imaginar, a delinear, a descubrir ("des-cubrir"), a entrever ("entre-ver": nótese la diferencia con "pre-ver") en un conjunto de variables reales e imaginadas.

Por eso, la actitud de crear el futuro deseado es netamente estratégica, en tanto no requiere la precisión y exactitud de un pronóstico necesario para el trabajo operativo cotidiano, ni la especulación propia de las decisiones tácticas que necesitan asumir probabilidades de ocurrencia en función de un contexto en el que intentan manejarse.

La creación de un futuro deseado se desarrolla en un eje de tiempo en el que lo primero es bosquejar una imagen a alcanzar, y a partir de allí se trabaja sobre el presente, generando alternativas para luego ir llevándolas a la práctica.

La intención es una adhesión imaginativa a un fin, seguida de una tensión consciente de realizarlo. La palabra "intención" es similar a "propósito" o "diseño", todas hablan de la determinación de una voluntad en orden de un fin.

Crear: muchísimo más que confeccionar o armar, implica imaginar, construir, descubrir y "hacer que se cree". Es el sentido amplio del proceso que va desde imaginar un futuro hasta hacer lo posible como para que se realice.

*Futuro:* no sólo nos referimos a un escenario, sino a una dimensión anticipatoria donde "elegimos" una configuración deseada.

Deseado: cualitativamente diferente de la noción de probabilidad, nosotros hacemos que el Futuro deseado se transforme en posible y real, pero su característica principal -para nosotros- es que nuestra intención está allí puesta.

La comunidad pasa a conformarse a partir de cien jóvenes por año, cada uno con su plan con un futuro deseado con un horizonte a diez años. Esta cifra, muestra cómo una sociedad, sigue atentamente lo que está sucediendo en

cuanto al denominado fenómeno emprendedor, es decir, el lanzamiento de negocios, produciendo distintas empresas comerciales dinámicas, asegurando así su desarrollo sostenido en el tiempo. Los emprendimientos no deben que ser sólo para Punta del Este, más allá que esta ciudad actúe como su origen y mentora, como trampolín para toda la región y el mundo.

Cien iniciativas son cien ideas que se ponen en marcha, cien necesidades (actuales y potenciales) de proveedores de servicios, cien oficinas o galpones, cien nuevas marcas, cien posibilidades de hacer estudios de mercado, cien redes de servicios que se comenzarán a desplegar (con clientes, proveedores, empleados), cien planes de negocio, cien cuentas bancarias, etc.

Esta dinámica de negocios, empresarios y organizaciones que se forman, vinculan, relacionan y negocian es la que se vive en un ambiente que caracterizará a "C.E".

Emprendedores, empresarios y empresas que buscan coincidencias, imaginan proyectos, se capacitan. En síntesis, emprendedores, empresarios y empresas que "co-evolucionan" creativamente.

La complementación de "el mundo de las empresas" con el de "los negocios" o el de "los emprendimientos" resulta siempre refrescante, ya que esto acerca mucho más a los seres humanos que dirigen esas empresas, que las crean, que las gestionan, que las hacen exitosas.

Se ingresa en el mundo del emprendimiento enfocado a los negocios. Aparecen una serie de riesgos distintos, reglas de juego diferentes: las reglas del mercado, de la "híper-competitividad", de los números, los pesos, las asociaciones, las franquicias, las licencias, el lucro, el capital, los costos, los beneficios.

Surge también la necesidad de habilidades y capacidades complementarias diferentes: creatividad aplicada a resultados concretos, la innovación en toda su dimensión, el liderazgo, la negociación, la competitividad, el pensamiento estratégico.

Manejar una empresa, gerenciar un área o emprender un nuevo negocio, son desafíos de diferentes características en tanto se plantean en un entorno formado por unidades definidas y con límites claros, o en un entorno complejo y dinámico donde estos límites y definiciones son difíciles de asir. Todos estos elementos conforman los ingredientes que condimentan la existencia de "C.E", que *nuestra sociedad está reclamando si deseamos un futuro venturoso y no seguir expulsando y excluyendo compatriotas.*

Por otro lado, "en un estudio realizado por la Universidad de Harvard (citado por Rovira Celma, Álex. 2005. "La Brújula interior". Ediciones Urano) se entrevistó a sus estudiantes y entre las diversas preguntas que les hicieron, una trataba sobre las metas en la vida, ¡¡qué querían conseguir en el futuro!!

Sólo un 3 % de los alumnos escribió lo que pensaba hacer en su vida.

Veinte años después, se entrevistó nuevamente a todos. Para sorpresa de los investigadores, aquel 3 % que había establecido sus metas por escrito valía económicamente más que el 97 % restante y no sólo eso, sino que estaban más sanos, alegres y satisfechos y tenían mejor disposición ante la vida que el resto de los ex alumnos entrevistados."

Los que estudian en Harvard constituyen una minoría selecta que no representa a ninguna juventud de ningún país del mundo y por lo pronto tampoco a la juventud argentina. No obstante esto, no existirían razones que demostraran que el común de los jóvenes no deba comportarse en *términos humanos* en forma similar a los que estudian en esa Universidad. Por tal razón, es de esperar entonces que la calidad de vida de todos los jóvenes mejore luego del establecimiento por escrito de sus metas en la vida.

Demostrar esto nos va a llevar diez años. Alcanzará con demostrar que se es culpable de que muchos jóvenes "valen económicamente más que el resto y no sólo eso, sino que estén más sanos, alegres y satisfechos y tengan mejor disposición ante la vida que el resto" por el hecho de haber participado en el Programa. He ahí el mayor premio al esfuerzo.

### **2.3. Los dos pilares de la felicidad**

Es mucho más fácil comprender la felicidad si sabemos como funciona. El desarrollo total de los potenciales humanos, que suele generar felicidad, depende de la presencia simultánea de dos procesos. El primero es el proceso de *diferenciación, que implica darnos cuenta que somos individuos únicos responsables de nuestra supervivencia y bienestar y que estamos dispuestos a desarrollar nuestra singularidad hasta que esta quiera conducirnos, disfrutando de la expresión de nuestro ser en acción*. El segundo proceso implica *integración* o darnos cuenta de, *que por únicos que seamos, también estamos completamente involucrados en redes de relaciones con otros seres humanos, con símbolos culturales y artefactos y con el entorno natural que nos rodea*. Una persona totalmente *diferenciada e integrada* se convierte en un individuo "complejo", en alguien que tiene las mejores oportunidades de tener una vida feliz, vital y con un sentido (Csikaszentmihalyi, Mihaly. *Fluir en los negocios*. 2002. Editorial Kairós S. A. Barcelona).

#### **2.3.1. La complejidad y el ciclo de vida**

Se podría ver el desarrollo humano como una serie de oscilaciones pendulares entre buscar ser único y la necesidad de pertenecer a algo más grande y más poderoso. Luego de sentir la necesidad de aferrarse a las madres, al cabo de un año de esa intensa dependencia, los niños pequeños empiezan a sentir la necesidad de afianzar su autonomía.

Un número cada vez más reducido de personas en cada grupo de edades puede seguir oscilando entre la afirmación de la individualidad y la aceptación de los valores del grupo. Se han detectado hasta diez etapas, cada una de ellas implica una prioridad externa o interna, cada una de ellas más compleja que la anterior, porque implica una individualización más pronunciada y una integración más profunda. Al final – el nivel más alto de desarrollo – es donde la persona ha refinado su carácter único y controla sus pensamientos, sentimientos y acciones, a la vez que disfrutará de la diversidad humana y se sentirá unida al cosmos infinito. Una persona que ha alcanzado esta etapa realmente se puede decir que es feliz, porque ya no necesita nada (Csikaszentmihalyi, Mihaly. Op. Cit.).

### **2.3.2. Autorregulación grupal**

Una vez afirmada la individualidad a través del documento personal (P.E.P.), comienza la capacidad de regular la emoción que facilita el crecimiento emocional e intelectual. Allí comienza a nacer la autorregulación grupal que no es otra cosa que la habilidad del grupo para crear capacidad emocional y movilizar respuestas eficaces a desafíos emocionales. Legitimar la discusión de temas emocionales crea un recurso que los integrantes del grupo pueden examinar y tratar con sus emociones. *Otro importante recurso que se crea es el lenguaje común y aceptado para hablar de las emociones.*

Una vez que el grupo ha aceptado la emoción y creado los recursos para trabajar con ella, puede canalizar su energía para crear un entorno afirmativo que cultiva imágenes positivas del pasado, presente y futuro del grupo. Esta es la segunda norma de autorregulación grupal. Las emociones son contagiosas grupalmente, por ello las imágenes constructivas y positivas pueden tener un importante impacto en la manera en que se acaban experimentando las emociones en el entorno grupal. Las investigaciones realizadas por David Cooperrider (1987) sugieren que las imágenes positivas facilitan los efectos positivos, el comportamiento positivo y resultados positivos. Según dicho autor, "las imágenes integran cognición y afecto y se convierten en una fuerza catalítica a través de su cualidad de evocar sentimientos. Una imagen positiva crea una espiral ascendente positiva de aliento y éxito. Crear un entorno grupal afirmativo se consigue a través de normas que guían la interpretación de estímulos emocionales. Los acontecimientos que desencadenan las emociones suelen ser ambiguas, por lo que las personas necesitan marcos culturales para orientarlos. Interpretar y etiquetar acontecimientos ambiguos mediante imágenes positivas da como resultado predicciones ineluctables al interior de los grupos, tal es así que los grupos eficaces tienden a interpretar los fracasos como oportunidades para aprender (Cherniss, Cary & Goleman, Daniel, *Inteligencia emocional en el trabajo*. 2001. Editorial Kairós S. A.). Ello desarrolla inteligencia emocional grupal que no es otra cosa que la capacidad de desarrollar normas guiadas por la interacción simbólica que surge de las emociones compartidas. Como afirma Mihaly Csikaszentmihalyi (Op. Cit.), "para tener éxito hay que

disfrutar al hacerlo lo mejor que puedas a la vez que contribuyes en algo que no eres tu mismo”.

### **3. Mercado Objetivo**

Para formar parte de la “C.E” se convocará a los jóvenes para que formulen un Plan Emprendedor Personal que les permita Visualizar un futuro a diez años y establezcan “su” forma de llegar a él.

La meta propuesta es formar más de cien jóvenes por año.

Las edades oscilan entre los 16 y 29 años de edad, y se pretende que en la realización de cada taller participen individuos sin distinción de sexo, diferentes edades y experiencias y *que cursen o sean profesionales de diferentes carreras*, ya que la heterogeneidad favorece la creatividad y la innovación y por tanto incrementa las posibilidades de sinergia entre los participantes y entre los participantes y el medio.

### **4. Operaciones**

a. Se requiere un canal de difusión que invite a los jóvenes a inscribirse para realizar el Taller, un medio que reciba a los convocados para registrar su inscripción, el armado de los grupos, su convocatoria para el dictado de los Talleres, un salón para el dictado.

b. El dictado de los Talleres y el seguimiento de los alumnos hasta la culminación de su P.E.P. El Taller tiene como resultado Plan Emprendedor Personal (P.E.P.) cuyo programa se aprecia en el Anexo I. El P.E.P. se plasma en un documento que le permite al joven monitorear su avance hacia el destino imaginado.

Para lograr la cantidad de jóvenes que se desea integrar a la “**C.E**” anualmente, se deben realizar entre seis y siete talleres en el año.

c. Asimismo se establecerá un sistema de seguimiento de los resultados que permitirá una continua evaluación de las necesidades para que avancen en su propósito. Dicho seguimiento se realizará en forma grupal, lo que alimentará la interrelación entre los diferentes beneficiarios.

d. De acuerdo a las necesidades de cada P.E.P., se realizarán actividades de capacitación (plan de negocios, marketing, finanzas, etc.).

d. Los beneficiarios también serán invitados a participar en seminarios y conferencias con personas que puedan actuar de mentores o ejemplos, visitar empresas y organizaciones u otro tipo de instancias sociales que

fomenten el sentido de pertenencia a la Comunidad y coadyuven a la necesidad de logro de los participantes.

e. El formar parte de la **"C.E"** además de los beneficios inherentes a dicha pertenencia, dará acceso a otros beneficios tipo "Tarjeta de afinidad", los cuales se deben estudiar y establecer con diferentes agentes comerciales.

f. Se alentarán las propuestas que nazcan de los propios beneficiarios y que caigan dentro de las potestades de la **"C.E."**.

g. Siguiendo con una estrategia de penetración de la cultura del emprendimiento, se generan eventos masivos (con músicos de rock y otros artistas innovadores). Estos eventos son de mayor escala, impacto, difusión y alcance que los citados en el punto d. y están orientados a estimular y masificar "el valor emprendedor" como eje de la identidad de la organización (¡¡yo quiero pertenecer a eso!!).

h. Ritos que permitan masificar a través de un impacto comunicacional al resto de la población estudiantil. Por ejemplo **"El Día del emprendedor de la "C.E")"**, donde se realicen actos de reconocimiento y festejo.

i. Campaña comunicacional: lanzar un concurso para elegir logo, mensaje, etc., de la **"C.E"**. Se invita a emprendedores de la comunicación que describan como se perciben ellos mismos, haciendo un paralelismo con los emprendedores de otros sectores. Se elige un jurado integrado por un representante de los jóvenes y un emprendedor reconocido que pasaría a convertirse en mentor e ícono de lo que se desea lograr con este Proyecto.

## **5. Estructura Gerencial y Organizacional**

La Dirección que apoyará la creación de **"C.E"** será encargada a una Comisión integrada por referentes del sector empresarial, que emulen los resultados perseguidos (Héroes). A su vez la **"C.E."** "ad hoc" adecuará sus estructuras y su funcionamiento coordinando sus recursos con los ya existentes con los demás países de la región. Se podrá reforzar áreas específicas relevantes, así como contratar a quienes poseen competencias específicas imprescindibles.

Como existe la necesidad de mantener una visión holística del tema, se debe ir monitoreando las necesidades de los jóvenes con todos los programas que funcionan en la actualidad relativos al tema de manera de acompañarlos con sus propias necesidades y las de la **"C.E")"**.

Se requieren personas que sean responsables de:

- a. la comunicación externa para informar y convocar a los beneficiarios, los registre y forme los grupos,
- b. dictar los talleres P.E.P. hasta la confección del documento, que en virtud de la especificidad de la tarea, debe ser contratado externamente,
- c. el seguimiento de los beneficiarios de acuerdo a cada Plan, lo que requerirá un registro de consultores que realicen cada tarea y sean monitoreados por el responsable,
- d. la capacitación, que confeccione los grupos y los temas, de acuerdo a las necesidades que surgen del ítem anterior y coordine con quienes los dictan,
- e. la promoción al interior de la "CE" (charlas, conferencias, publicación con noticias, casos de éxito, visitas, otros beneficios, etc.).

De ser necesario, la Comisión puede delegar la coordinación operativa de todos estos procesos.

## **6. Alianzas estratégicas y desarrollo futuro**

Se considera relevante comenzar el desarrollo de las actividades en coordinación con algún programa emprendedor que ya está funcionando de manera de intercambiar experiencias y sirva de vasos comunicantes. Es saludable que la cultura que se vive en la "C.E" no limite la magnitud del emprendimiento de sus integrantes, por lo que es posible también que estos Programas hagan sus aportes, así como que no se superpongan actividades similares y que ayude a crear sinergia entre todas. Es más, se piensa que la participación de todos los tipos de públicos en actividades conjuntas, refuerza conductas, favorece la creatividad e innovación, generando nuevas asociaciones y propósitos y promueve la integración social, que culmine en sinergias hoy impensadas.

## **ANEXOS**

Anexo I: Programa Taller

Anexo II: Conducta emprendedora y aprendizaje

### **ANEXO I**

#### **PROGRAMA TALLER**



# **P.E.P.**

## **(Plan Emprendedor Personal)**

**Carga Horaria:** 12 hrs. (8 presenciales)

**Cupo:** 16 lugares

**Profesor:** Rafael Rubio

### **Fundamentación y propósito del Taller**

Con el propósito de que descubran sus fortalezas y las proyecten al futuro, los participantes del Taller elaboran su Plan Emprendedor Personal con una visión de diez años.

### **Metodología \***

El Taller se desarrolla siguiendo la metodología de los Diálogos Appreciativos que es una filosofía de cambio que parte de la premisa "descubra lo que da vida a un sistema humano y luego déjelo fluir" (<http://appreciativeinquiry.case.edu/>)

### **Temario**

#### ***I. PRIMERA FASE: DESCUBRIR***

Se realiza un **diálogo en parejas** con el propósito de descubrir el potencial positivo de emprendedor que existe en cada individuo. Esto permite conocer qué es lo que funciona mejor en cada persona y lo que se debe preservar para llegar al futuro.

#### ***II. SEGUNDA FASE: DREAM (SOÑAR)***

En esta fase el participante debe visualizar su mayor potencial de emprendedor con un horizonte de diez años.

#### ***III. TERCERA FASE: DISEÑAR***

Aquí se trata de poder responder a la pregunta: ¿cómo será "mi" realidad de comportamiento como emprendedor? (*conjunto de características conductuales que definen a un emprendedor*).

Una vez que el sueño ha sido definido, se trata de crear un proceso mediante el cual la conducta elegida sea llevada a la realidad, para poder transitar hacia el sueño.

Aquí donde se debe hacer un claro análisis de las fortalezas con que se cuenta y de las que se podrían necesitar para implementar el Plan de Acción.

También, el modelo de comportamiento aquí definido, funciona como "auxilio emocional" para los emprendedores, cuando se enfrentan a los diferentes escollos que se les van presentando.

#### **IV. CUARTA FASE: DESTINO**

La fase final es una invitación a la acción inspirada en las fases previas de descubrimiento, deseo y diseño. *Esta es la fase en la que se trabajará en las cosas que hay que hacer.*

La etapa de "Destino" se enfoca especialmente en compromisos personales. Implica el cambio, su estabilidad en el tiempo y el monitoreo del progreso.

Es también conocida como "Obtención de Resultados".

#### **Aprobación del curso**

Se obtiene mediante la *aprobación* del documento (P.E.P.) que formula el participante luego de finalizado el Taller.

#### **Bibliografía**

BARRET, FRANK J. y FRY, RONALD E. (2008) ***Indagación Apreciativa. Un enfoque positivo para construir capacidad cooperativa***, Montevideo, Xn.

ROVIRA CELMA, ÁLEX. (2003) ***La brújula interior. Conocimiento y éxito duradero***, Barcelona, Empresa Activa.

*"Hay una verdad elemental que concierne a todos los proyectos de iniciativa y cuya ignorancia hace fracasar infinidad de ideas y planes espléndidos: en el momento en el que uno se compromete definitivamente, entra la providencia. Cualquier cosa que quieras o sueñes que puedes hacer, comienza. La determinación tiene genio, poder y magia. Comienza ahora".*

#### **Goethe**

#### **\* "Diálogos Apreciativos"**

"Diálogos Apreciativos" (<http://appreciativeinquiry.case.edu/>) es una metodología de desarrollo y transformación social, utilizada para el fortalecimiento de líderes, la creación de consenso, la generación de visiones compartidas y proyectos alineados con las mismas.

Es un método de capacitación que logra, al decir de Peter Drucker, "hacer efectivas las fortalezas de la gente e irrelevantes sus debilidades". Por ello, "el tipo de pregunta que hacemos, determina el tipo de respuestas que obtenemos. Las semillas del cambio están implícitas en cada pregunta, y así las personas y los grupos crecen y se desarrollan en función de los diálogos que mantienen y las preguntas que se formulan" (David Cooperrider).

Las preguntas descubren el emprendedor que existe en todos nosotros (Descubrimiento). Al decir de Platón: "lo primero es conocerse uno mismo, todo lo que el hombre aprende está ya en él. Todas las experiencias, todas las cosas exteriores que le rodean no son más que una ocasión para ayudarlo a conocer lo que hay en sí mismo". Las preguntas "ayudan a que descubran lo que hay en su interior, ya que como también dijera Galileo "no podemos enseñar a la gente nada".

Con esa semilla de emprendedor que se tiene, se pasa a "soñar" el futuro y a compartir los sueños, lo que genera a su vez más retroalimentación (Sueño).

Se sabe que se es emprendedor y también se estableció una Visión futura, se pasa entonces a modelar el comportamiento emprendedor (Diseño), que es el germen para el cambio positivo que está corporalmente vivo en todas las conductas y decisiones.

Se trata aquí, de poder responder a la pregunta "*¿Cómo sería mi realidad comportamental de emprendedor?*". Las imágenes del futuro emergen de los ejemplos positivos, de lo que fueron los participantes en los mejores momentos de su pasado y de las ideas inspiradoras compartidas en la etapa anterior.

Es en esta etapa en que los participantes deben hacer un claro análisis de las fortalezas con que cuentan y de las que podrían necesitar para moldear su conducta.

Por último se llega a la cuarta fase, Destino. La fase final es una invitación a la acción inspirada en las fases previas de descubrimiento, sueño y diseño.

En este punto, se desafía la iniciativa personal. Se busca lograr el compromiso de los participantes a la acción.

La etapa de "Destino" se enfoca especialmente en compromisos personales. Implica el cambio, su estabilidad en el tiempo y el monitoreo del progreso. También conocida como "Obtención de Resultados".

Los Diálogos Appreciativos son una metodología conocida por su excelencia para promover un cambio cultural.

## **ANEXO II**

### **Conducta emprendedora y aprendizaje**

Existen estudios que indican que la enseñanza del entrepreneurship en estudiantes de nivel intermedio produce efectos positivos sobre las características vinculadas al perfil emprendedor.

Por ejemplo, Rasheed sometió a estudio a 502 estudiantes pertenecientes a 28 clases. En algunas de éstas impartió un entrenamiento en entrepreneurship a lo largo de 3 horas semanales durante 26 semanas.

Luego midió características emprendedoras siguiendo el sistema propuesto por Robinson (1991), que señala como características distintivas del emprendedor la motivación por el logro (achievement motivation), el autocontrol (self control), la autoeficacia (esteem) y autoestima (self esteem) y la innovación (innovation).

Como resultados más destacables cabe señalar que los estudiantes que participaron de las clases de entrepreneurship presentaron valores superiores en cuatro de las cinco variables utilizadas para definir al emprendedor, demostrando que es posible estimular estas características a partir de procesos educativos.

Aceptada la influencia del entorno sobre los potenciales emprendedores y demostrada la posibilidad de estimular características emprendedoras a partir de la

enseñanza, surge entonces, casi con naturalidad, un destacado interés por la participación de las Universidades en la dinámica de este proceso, y la consecuente necesidad de preparar espacios suficientemente estimulantes para el proceso emprendedor acompañados de contenidos formativos más específicos, que tengan en cuenta que la mayoría de los graduados no trabajarán en grandes organizaciones, las cuales son el centro de la mayoría de los tópicos impartidos en las carreras de Administración, y que adopten una orientación más centrada en lo nuevo antes que en lo establecido, en el líder antes que en el seguidor, en el creador antes que en el administrador (Ronstadt, 1985).

El modelo de Timmons (1991) identifica tres elementos fundamentales en el proceso de emprendedorismo: la oportunidad, los recursos y la gente. En la actualidad, los programas o cursos para emprendedores en general están focalizados en el segundo de estos elementos (recursos), destacando la elaboración de planes de negocios, marcos legales, finanzas, marketing y descripciones del emprendedor (Chelén et al., 1999). No son tan numerosas las aportaciones en cuanto al desarrollo del denominado capital social ni de la detección de oportunidades.

*El capital social ha sido señalado como un factor fundamental para el éxito del emprendedor (Baron y Markman, 2000). Baron y Markman lo definen como los recursos individuales actuales y potenciales que se obtienen de conocer a otros, formando parte con ellos de una red o simplemente siendo conocidos y teniendo una buena reputación.*

En muchos casos este capital social es el resultado de habilidades sociales, entendidas como competencias específicas que permiten a las personas interactuar más efectivamente con otras. Entre éstas pueden mencionarse las siguientes: percepción social, management de impresión, persuasión e influencia social y adaptabilidad social. Un uso adecuado de este conjunto de habilidades tiene una relevancia esencial en toda una amplia gama de procesos que se producen en la actividad del emprendedor, desde la realización de presentaciones ante inversores y clientes hasta la selección de socios y conformación de equipos y alianzas, donde la diversidad de intereses y características no resulten en ningún momento un obstáculo insalvable.

Con respecto a las oportunidades, éstas se relacionan directamente con la actividad creativa, componente esencial de la innovación que viene a ser como el corazón del emprendedorismo (Thompson, 1999), y que puede ser entendida como la capacidad para generar ideas o hacer cosas nuevas, a través de procesos que suelen producirse de una manera intuitiva y no sistemática (Hills et al., 1997). Un programa que pretenda ejercitar la creatividad deberá ocuparse de mitigar los efectos de los bloqueos que puedan presentársele, sean estos perceptuales, culturales o emocionales (Simberg, 1964).

Los bloqueos perceptuales tienen que ver con el planteo inicial de los problemas y la inercia para utilizar enfoques alternativos, debido a la forma en que se nos presentan en un primer momento. Los bloqueos culturales son provocados por las reglas de conducta, de pensamiento y acción que produce la sociedad y que conducen al conformismo. Los bloqueos emocionales están determinados por las

tensiones de la vida cotidiana y tienen su raíz en la inseguridad. Una intensa actividad creativa tiene que ver con la facilidad para relacionarse con lo nuevo, que es a su vez desconocido. En este sentido es importante destacar que en muchas ocasiones, el sistema educativo tiende a dar prioridad de lo conocido y hace muy poco por preparar para afrontar eficazmente los cambios que representa lo desconocido. Una mejor orientación sería enseñar *cómo* pensar en lugar de *qué* pensar (Olton y Crutchfield, 1969).