

## **DESARROLLO DE LA CAPACIDAD EMPRENDEDORA EN LOS ENTORNOS RURALES PARA POTENCIAR EL CRECIMIENTO ECONÓMICO SOSTENIBLE**

Ana Maria Orti González, [anaorti@us.es](mailto:anaorti@us.es), Universidad de Sevilla  
Fernando Criado García-Legaz, [fcriado@us.es](mailto:fcriado@us.es), Universidad de Sevilla  
Ángel Francisco Villarejo Ramos, [curro@us.es](mailto:curro@us.es), Universidad de Sevilla

### **ABSTRACT**

En todo proceso de cambio organizacional se detecta la necesidad de adaptar las características de los miembros que forman parte de la organización a las modificaciones que se producen en su entorno, para que éstos cambios se materialicen en innovaciones que provoquen avances organizativos.

Detectamos esa misma necesidad en los entornos rurales, que se van afectados por los numerosos cambios que se producen en nuestro sistema económico, lo que provoca que los agentes protagonistas de esos entornos desarrollen sus capacidades de adaptación a las numerosas fluctuaciones ambientales.

En el presente trabajo realizamos una serie de reflexiones sobre la evolución del concepto “capacidad emprendedora” que ha pasado de tener acepciones puramente empresariales a implicar un enfoque holístico de los elementos más sobresalientes propios de un proceso de cambio, tales como la “anticipación al futuro”, “comprensión del contexto”, “integración del conocimiento e imaginación” y “sensibilización y compromiso social”.

Asimismo proponemos un nuevo concepto de competencia emprendedora, como elemento básico en la concepción de los procesos de adaptación eficaz y eficiente a los cambios en entornos rurales.

### **1. INTRODUCCIÓN**

La cronología de los hechos nos muestra que debido a la velocidad y la profundidad con que devienen las transformaciones sociales, económicas y tecnológicas, se están produciendo numerosas transformaciones sobre la concepción del sujeto emprendedor (Drucker, 1985). Ello contribuye a crear la necesidad de identificar metodologías y contenidos para fortalecer el “espíritu emprendedor” de una comunidad determinada. Es por ello que en una primera instancia se planteen cuestiones tales como: ¿Cuáles son las capacidades desarrolladas actualmente por los sujetos emprendedores y que realmente utilizan para la práctica empresarial? ¿Cuánto tiempo mantienen estos emprendedores su actitud? ¿Qué criterios contribuyen a comprender el concepto de análisis?.

No puede reflexionarse en torno al significado e implicaciones del concepto “emprendedor”, sin antes establecer una plataforma contextual del concepto “capacidad empresarial”, que es objeto de discusión y debates teóricos acerca de aquello que se espera del “sujeto emprendedor”.

El objeto de este artículo será “fortalecer” este concepto, a la luz de la dinámica del comportamiento del “emprendedor”, entendido como un “agente de transformación de la economía y de su capacidad de innovación” (Drucker, 1986). En este sentido, consideramos importante enfocar el concepto al entorno rural por su extraordinaria importancia a la hora de concebir los procesos de desarrollo económico sostenible.

Otro autor, Dyer (1992), menciona las aproximaciones teóricas contemporáneas al concepto de “agente emprendedor” para definir a quien “aprovecha los cambios como oportunidades para diferentes negocios, diferentes productos y diferentes servicios” .

Por su parte, Bygrave, afirma que “el período actual es una época en que los emprendedores están desencadenando una revolución que está transformando las economías a escala mundial”. Varios puestos de trabajo están siendo creados a partir de iniciativas emprendedoras, principalmente en las pequeñas empresas, lo que se traduce en un considerable aumento de la influencia de éstas en los procesos de desarrollo.

Comprendemos entonces, que el perfil emprendedor como creador de nuevas empresas o como un integrante del cuadro funcional de empresas ya creadas en el ámbito rural en el que las pymes mantienen un fuerte protagonismo, puede significar la diferencia en términos de generación de diferencias competitivas que garantizan la permanencia de las organizaciones en el mercado.

## **2. EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO CAPACIDAD EMPRESARIAL AL CONCEPTO CAPACIDAD EMPRENDEDORA**

Nuestras hipótesis iniciales giran en torno a la idea de que *las habilidades y actitudes del sujeto emprendedor están en continua transformación*, o sea que: *el perfil de los emprendedores y las empresas con éxito han de estar en concordancia con la capacidad de adaptación a las turbulencias ambientales que le son relevantes, requiriendo el desarrollo de diversas habilidades específicas que se agregan y se transforman con el paso del tiempo.*

El nuevo ambiente económico, caracterizado por un aumento de la competencia y la integración internacional, transformó los patrones de ventajas competitivas de las empresas, exigiéndoles fuertes ajustes que desde fines de los años 80, teniendo que adoptar técnicas de producción que contribuyan con la reducción de sus costes, basados en procesos de producción y gestión menos rígida: tercerización, *downsizing* y reingeniería (Porter, 1996).

En la última década, se ha difundido otro proceso muy ligado a la “tercerización”, llamado “*outsourcing* internacional”, es decir, se amplía la importación de partes y piezas, lo que pasa a ser interpretado como una tendencia de la globalización de las cadenas productivas (Bauer, 1999).

Además de esto, es preciso mencionar que la naturaleza más cualitativa de la demanda de mano de obra, en el denominado “núcleo del mercado formal del trabajo” también se está alterando (Steffen, 1998). En este sentido, hasta hace pocos años, la noción de “trabajo” estaba basada en los principios tayloristas/fordistas. Actualmente se valora, también, la capacidad del trabajo y el stock de conocimientos de cada individuo (Steffen, 1998).

Estas rápidas transformaciones en curso nos incita a investigar el concepto de “Capacidad Empresarial” sin la pretensión de establecer un concepto “estable”, pero sí procurando comprender que este concepto va integrando nuevos criterios y valores que son mutantes en el tiempo (Pinchot, 1989).

Por medio del análisis teórico podremos comprender cómo se agregan valores y percepciones sobre la caracterización del concepto emprendedor. Mas adelante se hará una descripción de las teorías que, desde su peculiares perspectivas, consideramos más relevantes a la hora de explicar la conducta del sujeto emprendedor. Finalmente, nuestro propósito en este tramo del trabajo es identificar los criterios que contribuyen a la formación del concepto de “capacidad emprendedora”.

## 2.1. Punto de Partida: la Capacidad Empresarial.

Los estudios realizados sobre la figura del emprendedor y la función empresarial se remontan a los siglos XVIII y XIX (Camisón, 1999).

En inglés se utiliza el vocablo francés «*entrepreneur*» para denominar a los nuevos empresarios, a los emprendedores o a las personas que se establecen por cuenta propia; sin embargo, en los últimos años, también implica un concepto que abarca todo un estilo de comportamiento en el ambiente empresarial y social (Pinchot, 1989).

El uso más antiguo de la voz *entrepreneur* se registra en la historia militar francesa en el siglo XVII. Hacía referencia a personas que se comprometían a conducir expediciones militares.

Se atribuye a un irlandés del siglo XVIII, Richard Cantillon, que vivía en Francia en esa época, el primer uso del término *entrepreneur* en el contexto empresarial para referirse a alguien que compra bienes y servicios a ciertos precios con vistas a venderlos a precios inciertos en el futuro, en otras palabras, corriendo con un riesgo no asegurado.

Esta definición pareció satisfacer a las personas hasta que aproximadamente una década después, Jean Baptiste Say (1767-1832) describió, en el año 1803<sup>1</sup>, la función del "entrepreneur" en términos más amplios poniendo el acento en "reunir los factores de producción con la conducción administrativa y con los riesgos asociados con la empresa" (Carreon, 1999).

Si bien Say y Cantillon generaron algún interés casual en los "entrepreneurs" y su función en la sociedad, fue a comienzos del siglo XX cuando Joseph Schumpeter, inspirado en las primeras obras de Max Weber (1904), les atribuyó la función de actores centrales en el proceso de cambio, que todos tomaron nota. Argumentaba que una función muy importante de este emprendedor era la innovación (Carney, 1995).

En la obra de Weber el nuevo empresario es representado como un individuo con energía e impulso en contraste con el telón de fondo de la economía tradicional. Como un "héroe", el nuevo empresario pone en marcha los procesos revolucionarios asociados con el cambio. Para Weber el principal factor motivador de quien se establecía por cuenta propia era la creencia religiosa o el trabajo ético protestante que establecía normas sociales que ponían freno a la extravagancia, el consumo ostentoso y la indolencia. El resultado era una mayor productividad, un aumento del ahorro y la inversión, todos factores vitales para el crecimiento económico (Filion, 1997).

Schumpeter, por su parte, sostenía que eran los nuevos empresarios quienes usaban el protestantismo para legitimar lo que ya estaban haciendo. Atribuía la motivación del empresario a la necesidad de "*fundar un reino privado. La voluntad de conquistar, el impulso de luchar, probar que uno es superior a los otros, triunfar por el hecho mismo de lograrlo, y no por los frutos del éxito en sí. Al final está la alegría de crear, de hacer las cosas o de simplemente ejercitar la energía e ingenuidad que uno tiene*" (Schumpeter, 1934).

Mientras que para Weber el empresario era el producto de la sociedad, para Schumpeter estos individuos aparecían al azar en cualquier población étnicamente homogénea y tenían un don de intuición especial para ver las cosas de una manera que luego demostraba ser la correcta, poseían la energía y la fuerza de voluntad para superar las normas tradicionales y soportar la oposición social. Consideramos a estas dos teorías como

---

<sup>1</sup> Varios autores hacen referencia a esta cuestión citando la obra de **Jean Baptiste Say**: "Traite d'economie politique: ou, simple exposition de la maniere don't se forment, distribuent et se consomment les richesses", escrita en 1803, y en "De l'Angleterre et des Anglais, publicados en Paris por Arthur Bertrand en 1815. Actualmente podría consultarse "Treatise on Political Economy: in the Production, Distribution and Consumption of Wealth", Kelley, New York: 1964 (1ª edición: 1827).

elementales, pues aún hoy en día se hace constante referencia a ellas en la mayoría de los materiales relacionados con la función del empresario.

### 2.1.1. Evolución de las definiciones

En 1920 el conocido economista, Marshall describió al nuevo empresario como alguien que *"combina a través de una actividad enérgica los factores de producción, trabajo y capital de manera de producir una mayor generación de bienes y servicios aumentando así la riqueza total o el bienestar material de la sociedad"* (Marshall, 1920).

David McClelland, el psicólogo conductista que inspiró la introducción de la capacitación a empresarios para lograr motivación, definió al empresario como *"la persona que organiza y mantiene una empresa de negocios asumiendo los riesgos por los beneficios"* (McClelland, cit por Carland, et al., 1984).

Nuestra definición final es de William Bygrave y pese a que es escueta en descripción y detalle es tal vez la comprensiva: *"un empresario es alguien que percibe una oportunidad y crea una organización para luchar por ella"* (Bygrave, 1993).

Si bien estas definiciones son útiles para decirnos lo que hace un empresario, no nos dan las claves con relación a la función del empresario ni cómo fomentarla. Esta investigación comenzó durante la segunda mitad del siglo XX.

Un visión sinóptica sobre el concepto de "Capacidad Empresarial" y las principales referencias que consideramos más relevantes, efectuadas por diversos autores, la recogemos en el siguiente Cuadro-Resumen:

Cuadro 1: Referencias sobre el concepto de capacidad empresarial.

<b>Año</b>	<b>Autor</b>	<b>Principal Referencia</b>
1776	Adam Smith	Investigaciones sobre la naturaleza y las causas de la riqueza de las naciones.
1803	Jean Baptiste Say	Tratado de Economía Política, cómo se forma, distribuye y se consume la riqueza.
1912	Joseph A. Schumpeter	Teoría del Desarrollo Económico, una investigación sobre beneficios, capital, crédito y el ciclo económico.
<b>Año</b>	<b>Autor</b>	<b>Principal Referencia</b>
1984	John A. Schemerhorn	Gestión de la Productividad.
1985	Peter Drucker	Innovación y Espíritu Emprendedor: prácticas y principios.
1989	Gifford Pinchot	<i>Intrapreneuring</i> . Por qué usted no necesita dejar la empresa para tornarse en un emprendedor.
1991	T. R. Horton y, P. C. Reid	<i>Endomarketing</i> . Empresarios por ejecutivos.
1993	Larry C. Farrel	<i>Entrepreneurship</i> . Fundamentos de las organizaciones que se tornan competitivas.
1996	Michael Porter	Proactividad frente a los cambios y capacidad de generar valor al entorno.

Fuente: Elaboración propia.

### 2.1.2. Visión clásica del concepto "Emprendedor".

#### *Visión de Adam Smith*

El sentido común expresado en el pensamiento de Adam Smith era la expresión de los dichos populares de los hombres de negocios de su época: “todo hombre tiene una ambición natural por el lucro”, “ninguna ley prevalece sobre la ganancia”<sup>2</sup>.

Reconociendo dispares los objetivos de estos hombres de negocio con los de la su sociedad en general, el filósofo Adam Smith expresa que es necesario desconfiar de las exigencias de los comerciantes y los fabricantes, puesto que sus intereses particulares son diferentes a los del público. Luego, según Adam Smith, cuando estos mercaderes representan sus intereses por intermedio del interés público, manifestando limitaciones del mercado para la proposición de nuevas leyes y reglamentaciones “ésta debe ser siempre vista con la mayor desconfianza” (Smith, *op.cit.*).

El pensamiento de Smith, percibe que el empresario proporcionaba mejoras en la comunidad donde desarrolla sus negocios cuando no “atrapa” el interés público en entre sus propios intereses. Este autor manifiesta textualmente:

“Cada individuo se esfuerza por aplicar su capital de modo que su producción tenga el máximo valor. Generalmente no tiene intención de promover el interés público ni se sabe en qué medida desea hacerlo. Pretende únicamente su propia seguridad, o su propia ganancia y así continúa, como elevándose por una mano invisible, procurando no apartarse de sus intenciones. En la prosecución de sus propios intereses promueve frecuentemente los intereses de la sociedad de una forma más efectiva que lo que realmente pretende hacer”. Al analizar este párrafo del clásico trabajo de Adam Smith, “La Riqueza de las Naciones”, se comprende el perfil del empresario del Siglo XVIII: un individuo racional, cuya principal característica es su propio bienestar, desinteresado de las consecuencias adversas de sus acciones comerciales y políticas.

#### ***Visión de Jean Baptiste Say***

En su trabajo “Tratado de Economía Política” de 1803, Say (cit por Carreon, J., 1999), observó el comportamiento de los comerciantes de su época, que consistía, básicamente, en “transferir recursos económicos de un área de baja productividad hacia un área donde ofrecían una mayor rentabilidad”.

Por lo tanto, en aquella época el capital comenzaba a migrar hacia las actividades industriales, consideradas como las más lucrativas. Estas actividades más lucrativas también eran generadoras de nuevos métodos de trabajo y responsabilidades para aumentar la productividad.

A diferencia de Smith, Say entendió el funcionamiento de la industria, para cuyo estímulo “no basta el consumo puro y simple: es preciso favorecer el desarrollo de los gustos y las necesidades que provoquen la voluntad popular de consumir, así como para favorecer la venta, es preciso ayudar a los consumidores a obtener ganancias que los capaciten para comprar” (Carreon, *op cit.*).

Say vio la necesidad de intercambiar la renta entre los empresarios y los operarios, sin lo cual los segundos no podrían comprar lo que les ofrecen los primeros. Este autor comprende que cualquier individuo puede *emprender* implementando procesos de producción y/o comercialización diversos, usufructuando tanto de las experiencias propias como ajenas.

#### ***Visión de Joseph Alois Schumpeter***

Simultáneamente al aumento del comercio internacional y el surgimiento de las innovaciones tecnológicas se produce el surgimiento y el desarrollo de las innovaciones organizacionales, representadas por el estudio de los

---

<sup>2</sup> Smith, Adam, *op. cit.*; página 215 de la edición original. Citado por Diego Arria en el artículo “Ética y Entrepreneurs”; Time, Latin American: Leaders for The New Millennium, USA, v. 153, # 20, pp. 70-72.

tiempos y de movimientos de Frederick Taylor debido a la aceleración del proceso productivo implementado por Henry Ford , a través de su “cinta transportadora”, que imprimía los conceptos de “producción en masa” y posteriormente el de “consumo en masa” (De Meyer, 1989), caracterizando el apogeo de un modo de producción denominado *«fordista»*.

En la visión de Ford, la preocupación del empresario es producir con una óptica hoy conocida como “minimax”, o sea el mínimo coste con el máximo de beneficio, hecho heredado del “pensamiento cartesiano” (Wheatley, 1992) donde la racionalidad de los sistemas productivos y el beneficio, son resultado de la cantidad mínima para el lucro máximo (Ferreira *et. al*, 1997). En este caso la racionalidad del sistema productivo y del empresario son las mismas que rigen en la microeconomía clásica que se orienta en el sentido de la “optimización”.

Schumpeter, que se preocupó a lo largo de su vida académica de la historia económica, percibía las transformaciones que ocurrían en su época, criticando la visión dominante del empresario como un sujeto preocupado por el lucro, diciendo que el “verdadero” sujeto emprendedor es aquel que al percibir las necesidades y oportunidades del ambiente, tendrá iniciativas creativas e innovadoras para posicionarse en el mercado (Schumpeter, 1911). Para Schumpeter, “el empresario nunca es aquel que corre el riesgo. El riesgo recae sobre él en cuanto capitalista o poseedor de los bienes, no en cuanto empresario”.

El empresario, para Schumpeter, es el sujeto dotado de iniciativa, de autoridad y de la capacidad para prever las transformaciones, de persistir en la dirección del su negocio, de considerar el mundo a su alrededor. Este autor escribe textualmente :

“Los empresarios son un tipo especial, es una cuestión de un tipo de conducta y de una persona en la medida que esa conducta es accesible en medida muy desigual para, relativamente, pocas personas, siéndoles muy peculiar la «innovación», pero también por poseer aptitudes que difieren en tipo, y no apenas en grado, de aquellas del mero comportamiento racional” (Schumpeter, 1911).

Al analizar esta característica del sujeto emprendedor, Schumpeter también analiza las dificultades de los cambios y las presiones inherentes a los paradigmas vigentes. La capacidad transformadora del empresario está relacionada entonces a su capacidad de transformar el mundo; o sea, lo que Schumpeter llama “*destrucción creativa*”.

Esta capacidad de transformar, inherente al emprendedor, también es fruto de “ver al mundo con ojos diferentes de cómo lo hacen los demás”, o sea que es “capaz de sistematizar ideas e implementarlas” (Schumpeter, 1911).

Con relación a la clásica concepción de Joseph A. Schumpeter, sobre la capacidad emprendedora para *implementar las ideas*, la metodología de sensibilización y animación de las vocaciones y competencias empresarias debieran estar focalizadas sobre lo que Bhidé describe como “claves estratégicas”:

- 1) evaluar las oportunidades y descartar aquellas que implican riesgos con recompensas poco atractivas;
- 2) concentrarse en los pocos factores importantes de un emprendimiento descartando lo que meramente coincide con el gusto personal o la creencia que “podría ser interesante”;
- 3) integrar la acción al análisis de la idea (Bhide, 1994).

“Una vez que el emprendedor puede aplicar una mirada diferente sobre hechos recurrentes, la clave del impulso emprendedor radica en la capacidad de ejecutar las ideas y no en el rasgo original de la idea” (Dehter, 1999).

Quizás el ejemplo más claro de este comportamiento descrito como “*destrucción creativa*”, que Schumpeter desarrolló en 1911, sea el caso de William Gates (CEO de Microsoft, Inc.) cuando a los 19 años de edad, junto con su socio Paul Allen (21) fundó su multimillonaria empresa a través de esta capacidad de transformación

anunciada por Schumpeter. El sistema operativo DOS que Gates vendió a IBM para hacer funcionar los ordenadores personales no fue un “producto innovador”; se trató “simplemente” de un diseño mejorado de un sistema que él compró por una pequeña cantidad Seattle Computer Products (Block y MacMillan, 1985).

“El éxito del emprendedor dependerá siempre de las ventajas que pueda lograr al combinar *una idea creativa* con una *capacidad superior de ejecución*. Esta implacable fórmula, descrita por la misma conducta emblemática de Gates, sirve para contrarrestar la competencia de los otros jugadores en el *tablero del juego de los negocios*” (Dehter, 1999).

Schumpeter avanzó sobre este concepto de ruptura del contexto creativo para pasar al nivel superior de la puesta en acción de las “ideas originales” propio de los emprendedores exponiendo que estas iniciativas individuales, finalmente, constituyen instrumentos de desarrollo local, regional y nacional:

“Es el productor quien inicia el movimiento económico y los consumidores son educados por él, son, por decirlo de una manera, enseñados a querer cosas nuevas, o cosas que difieren en un aspecto u otro de aquellas que tenían el hábito de usar.” (Schumpeter, 1911).

Luego, sostiene Schumpeter, el empresario al introducir una innovación induce cambios en el comportamiento de los consumidores, quienes se deberán familiarizar con el nuevo producto o servicio, genera nuevos métodos de producción, abre nuevos mercados, induce a la utilización de nuevos materiales creando riqueza y estableciendo una nueva organización “no de tipo industrial” que, en definitiva, genera esas mutaciones en el mercado donde actúa.

Uno de los más valiosos aportes de Schumpeter al conocimiento sobre “Capacidad Empresarial” es, precisamente, haber expuesto claramente que la realización de combinaciones nuevas significa, simplemente, un aprovechamiento diferente de la oferta de medios productivos existentes en el sistema económico.

### 2.1.3. Visión Contemporánea de “Emprendedor”.

Finalizada la Segunda Guerra Mundial, la sociedad japonesa tuvo que reconstruir su industria en un momento en que la industria norteamericana ya producía en masa y vendía sus productos en el mundo entero. El desafío de la industria japonesa por penetrar los mercados ya cubiertos por los norteamericanos tuvo un fuerte impulso durante las décadas de los años 50 y 60 basado en dos claves fundamentales: la mejora tecnológica y la actitud del trabajador japonés por contribuir en el aumento de la productividad de sus empresas.

Ese “*modelo toyotista*” (Coriat, 1994) tenía como característica la innovación, el alto rendimiento de los recursos humanos y la sinergia de las acciones empresarias. Según Coriat “*los japoneses descubrieron una nueva manera de producir, basada en la reorganización de la producción y las innovaciones organizacionales, no tecnológicas*” (Coriat, 1994, p.179). Este impulso comprendía inversiones en el desarrollo de los recursos humanos, que hacían viable la organización de la empresa, creando una calidad organizacional, resultando en una mejor calidad de productos con menores costos.

Las exportaciones japonesas crecieron significativamente, incluso hacia los Estados Unidos que comenzaron a sufrir hacia fines de la década de los 60 una caída de su balanza comercial. (Arrow, *et. al*, 1998). De este proceso, sostienen estos autores, “*los norteamericanos percibieron su relativa incompetencia en la gerencia de los negocios. Se inició, consecuentemente, un movimiento de transformación de la administración empresarial norteamericana*”(Arrow, *et. al*, 1998, p. 245).

En este contexto, surge un cambio dentro del ámbito de las mismas empresas norteamericanas: antes orientadas básicamente hacia su producción, pasan a preocuparse de cómo motivar a sus empleados, cómo se relacionan con sus proveedores y clientes y cómo participar en el ambiente global donde la empresa está inserta (Porter, 1996). La reflexión sobre las tendencias de actitudes a ser tomadas en cuenta, ya sea tanto sobre una organización como para un individuo que actúa en el mercado, debe abrazar cuestiones que traduzcan el momento de transformación contemporáneo.

El llamado período post-industrial, caracterizado por una intensa competencia entre estructuras organizacionales orientadas hacia el cliente, flexibles, con valoración del capital intelectual y auto-organizadas (Doll et al., 1991), exige de los individuos y sus empresas reposicionamientos constantes y cada vez un más destacado componente innovador como diferencial competitivo.

Lidiar con *lo nuevo* representa un desafío enorme para las organizaciones de todo tamaño y rama de actividad. Siguiendo el breve análisis expuesto más arriba sobre el desarrollo del potencial japonés, es claro que hacia fines de la década de los 80 la flexibilidad era apuntada como el gran diferencial de la industria japonesa (De Meyer, 1989) y que finalizando los 90 han consolidado su presencia mundial.

En ese sentido, entonces, se puede considerar que las empresas están formadas por personas; pero considerando que las empresas de éxito son innovadoras, todas las empresas deberían tener en sus cuadros de recursos humanos la presencia de colaboradores con perfil innovador.

Surgen entonces una cuestión interesante. El potencial competitivo de una organización contemporánea está directamente relacionado con su capacidad de revelar, conquistar, retener y unir a personas con un alto poder creativo y de realización (Horton y Reid, 1993). De esta forma, en el ambiente empresarial contemporáneo, se destaca un comportamiento personal personificado por un “antiguo conocido” en el mundo de los negocios: el emprendedor.

#### ***Visión de John Schermerhorn***

John Schermerhorn, en su libro “*Management para la Productividad*” (1984), describe ese cambio de conducta de los empresarios norteamericanos. Para este autor, se torna innecesario la presencia del “*Administrador Comandante*”, cuya característica era estar preocupado por la incertidumbre, soportando los acontecimientos, esperando que las cosas sucedan, prefiriendo la rutina a crear nuevos patrones de funcionamiento. Las necesidades actuales requieren un “*Administrador Emprendedor*”, reconocido por la confianza en sus habilidades, por su disposición para asumir riesgos, por un alto sentido de la oportunidad, por hacer que las cosas sucedan, por promover y apoyar nuevas actividades, por crear e innovar. Según Schermerhorn (1984), “*un emprendedor es un individuo que toma riesgos que encuentre en oportunidades sobre situaciones en que otro tipo de individuos pueden fallar en reconocer como tal, o siempre pueden ver como problemas*”. Este autor sintetiza las características típicamente asociadas al emprendedor:

Cuadro 2: Asociación entre características y conductas emprendedoras.

<b>Características</b>	<b>Conductas</b>
Foco interno de control de sus acciones.	Creer que controlan sus propios destinos.
Alto nivel de energía.	Persistentes, muy trabajadores y dispuestos a realizar esfuerzos extraordinarios para lograr el éxito.
Automotivación.	Motivados para actuar individualmente para vencer los desafíos.
Tolerancia para las ambigüedades.	Son capaces de tolerar situaciones con altos grados de incertidumbre.
Autoconfianza.	Se sienten competentes, creen en sí mismos y están inducidos para tomar

	decisiones.
Innovación	Están orientados hacia los resultados del futuro.

Fuente: Schermerhorn, J. (1984): "Management para la Productividad".

### ***Visión de Peter Drucker***

Drucker ha puesto el énfasis en la capacidad de innovación del "Administrador Emprendedor" al que hace referencia Scheermerhorn.

"El emprendedor (entrepreneur) es un «rerum novarum cupides»<sup>3</sup> que siempre está buscando el cambio, lo que el entrepreneur explora siempre como si se tratase de una oportunidad. Crea valores nuevos y diferentes, y satisfacciones nuevas y diferentes, convirtiendo un material en un recurso, o combinando recursos existentes en una nueva y más productiva configuración, aunque para eso deba violar las reglas elementales y bien conocidas" (Drucker, 1986, p. 6).

Para Drucker no es necesario inventar, pudiendo innovar constantemente. Esa preocupación por el proceso de innovación es derivado de la rapidez en que se procesan las innovaciones tecnológicas y sociales.

En este sentido, considerando las tendencias, el emprendedor es un sujeto que sabe viabilizar las innovaciones en un tiempo útil; condición que se asume como una regla básica para mantenerse competitivo en el mercado.

### ***Visión de Gifford Pinchot***

Gifford Pinchot observa que: "las innovaciones nunca acontecen conforme a lo planificado, porque nadie puede planificar como existirá algo que es realmente nuevo" (Pinchot, 1989, p. 89).

Para este autor, los emprendedores son aquellos que asumen las responsabilidades para la creación de innovaciones de cualquier especie. El emprendedor puede ser un creador o un inventor, pero siempre es un soñador que concibe cómo transformar una idea en una "realidad lucrativa".

Concluye, por consiguiente, que no es necesario crear una idea nueva; el emprendedor puede explorar una idea preexistente para obtener de ella el mejor resultado. Una idea actual, en la empresa, siempre impone la necesidad de obtener beneficios de escala, en respuesta a las demandas del mercado de bienes y servicios.

El surgimiento de nuevas ideas, o la mejora de una que ya se viene explotando, implica la necesidad, según Pinchot, que las estructuras organizacionales sean capaces de cambiar (sin disolverse en el cambio) con la agilidad necesaria para poder tomar la máxima ventaja posible tanto de la pequeñez como de la grandeza de cada idea que se proponga en su seno (Pinchot, 1989). En ese sentido, Pinchot señala que se hace necesario, entonces, estructuras organizacionales menos jerarquizadas, donde todos los miembros en la empresa circulan en función del negocio y no en función de su jerarquía.

De esta forma la visión de Pinchot es que el emprendedor (sin considerar que se trate necesariamente de un "creador de nuevas empresas", sino que, también, podría tratarse de quien dentro de una empresa — independientemente de su cargo o función— innova en una idea preexistente o a través de un nuevo proceso o concepto) es un sujeto holístico.

### ***Visión de Horton y Reid.***

Los autores Horton y Reid (1993), con una amplia visión de las transformaciones organizacionales, ponen su atención en el *empleado-emprendedor* que ve a la empresa como "*su segundo hogar*" (Horton y Reid, 1993).

En este caso, abandonando los antiguos valores simbólicos y desvalorizando las funciones tradicionales del trabajador limitado a una función determinada el enfoque valora, sobre todo, la productividad de la empresa.

<sup>3</sup> "Ganador por cosas nuevas"

Ellos exponen que la generalidad de las empresas son “muy objetivas y poco maleables”. Aspectos tales como la gestión que enfatiza la jerarquía y el orden establecido de los procesos, suelen disminuir la productividad de los empleados y, como consecuencia, de la misma empresa. La “formalidad” genera rigidez entre el discurso y la acción, pero es necesario que todos los integrantes de una empresa comprendan que la rentabilidad del negocio no genera apenas un lucro para los accionistas, quienes, en definitiva, pueden migrar con facilidad sus inversiones hacia otras empresas. En consecuencia, la responsabilidad de la estructura y la dinámica del negocio recae en todos los miembros de la organización.

Los ejecutivos deben ser “*ingenieros de cambio*”, innovando constantemente, creando oportunidades y realizando negocios lucrativos para el conjunto de la empresa.

Para estos autores, los emprendedores, a quienes ellos denominan “*gerentes ejecutivos*”, deben liderar, tener una visión global de las oportunidades del negocio para la empresa, delegar poderes y deberes a los subordinados, cuidando un mejor resultado.

#### ***Visión de Larry Farrel***

Farrel (1993) concentra sus investigaciones sobre la comunicación y la información en las empresas y cómo ambos aspectos relacionan a todos los miembros de una organización y/o que participan de la vida empresarial: clientes, proveedores, ejecutivos, socios, empleados y competidores.

En este sentido, la empresa tendrá que forjar su propia identidad y sus valores con el propósito de movilizar sus recursos .

Según Farrel, “*la motivación y dedicación de sus empleados pueden ser desarrollados por la acción del emprendedor, o sea, por aquellas cosas que diga y haga*” (Farrel, 1992, p. 110). Crear y mantener una cultura propia es el resultado de un arduo trabajo, generalmente realizado por el propio emprendedor, cuya clave es mantener una visión enfocada en lo que es importante.

El surgimiento y valorización del “espíritu emprendedor” es posible, toda vez que “*alimentado por la sensación de que hay una misión a cumplir, esto es, una estrategia bien enfocada en productos y clientes y en una cultura que inspire a todos en la empresa. Focalizar al cliente y al producto, tener orgullo y satisfacción de aquello que se hace y la satisfacción proporcionada a los «invitados» es el camino a ser transitado*” (Farrel, 1993, p. 120).

El emprendedor se vincula cuidadosamente con sus clientes para obtener nuevas ideas, para mejorar su producto o servicio y su propio desempeño. Pero no se agota en eso, el esfuerzo emprendedor. Dice Farrel que “*ya que está mejorando, es preciso acompañar el desarrollo de ese producto con el conocimiento no sólo sobre el producto sino, también, sobre el cliente*” (Farrel, 1993, p. 132). Este conocimiento sobre la red que envuelve a la empresa, su producto y sus clientes, es el fruto de la preocupación del emprendedor en elaborar las informaciones que recibe e implementar los cambios.

#### ***Visión de Michael Porter***

Al asumir la responsabilidad por todos los aspectos de su negocio, el emprendedor, según Michael Porter “es el ser que elegirá políticas para su cadena de producción procurando la colocación de un producto singular, diferenciando a su empresa” (Porter, 1996, p. 201).

Ese emprendedor, en la visión de Porter, precisa establecer redes, tanto internas como externas a su empresa, para la implementación y la manutención de su competitividad en un mercado. Para lo cual es necesaria una fuerte integración entre la dinámica interna y externa de su empresa, procurando una mejora constante de la productividad.

Porter caracteriza al empresario como un sujeto que presenta una visión global de su negocio y que, a partir de las transformaciones del macroambiente, tales como las regulaciones fiscales y económicas, o los cambios tecnológicos y en las demandas del mercado, responde a tiempo real para mantenerse competitivo en el mercado. Así, para Porter, el sujeto emprendedor es aquél capaz de mantenerse actualizado, flexible y proactivo frente a los cambios, procurando formas estratégicas de crear valor para toda la cadena relacionada de su productos.

### 3. EN BUSCA DE UN CRITERIO DE DEFINICIÓN

En el contexto de un mundo concebido, en el pasado, como un sistema de relaciones lineales y causales entre recursos disponibles y oportunidades, donde predominaba la idea de un mundo previsible, geométrico, en armónico equilibrio, determinado por un cuerpo de procedimientos preestablecidos, el concepto de capacidad emprendedora se fue convirtiendo desde lo meramente instrumental (*el hacer*) hacia un concepto más complejo donde se vincula a la producción y la renta: 1) la incertidumbre y el riesgo, 2) la innovación y 3) la actitud y el comportamiento. Es por ello que, nuestro nuevo concepto de emprendedor será concebido teniendo en cuenta todas y cada una de estas aportaciones, haciendo especial mención a la situación contextual en la que éste interactúa y que está caracterizada por el cambio constante y continuo.

Es por ello, que, en un contexto como el que nos encontramos, consideramos esencial que los sujetos emprendedores estén capacitados para esa adaptación continua al cambio. Partiendo de un concepto concreto de capacidad emprendedora, suponemos que ésta está sujeta a múltiples modificaciones que se correspondan con continuas adaptaciones a esas alteraciones.

Es importante destacar la identificación de esas actitudes, con idea de poder comprender cómo han de modificarse para conseguir una adaptación con éxito, esto de la forma más adecuada.

Los años 50 y 60 fueron épocas de gran expansión para la mayoría de los países occidentales, y también para el crecimiento de ciencias sociales como la sociología, la psicología, la ciencia política y la economía. Los académicos fueron estimulados a explorar las fronteras de sus disciplinas y combinar ideas por caminos interdisciplinarios.

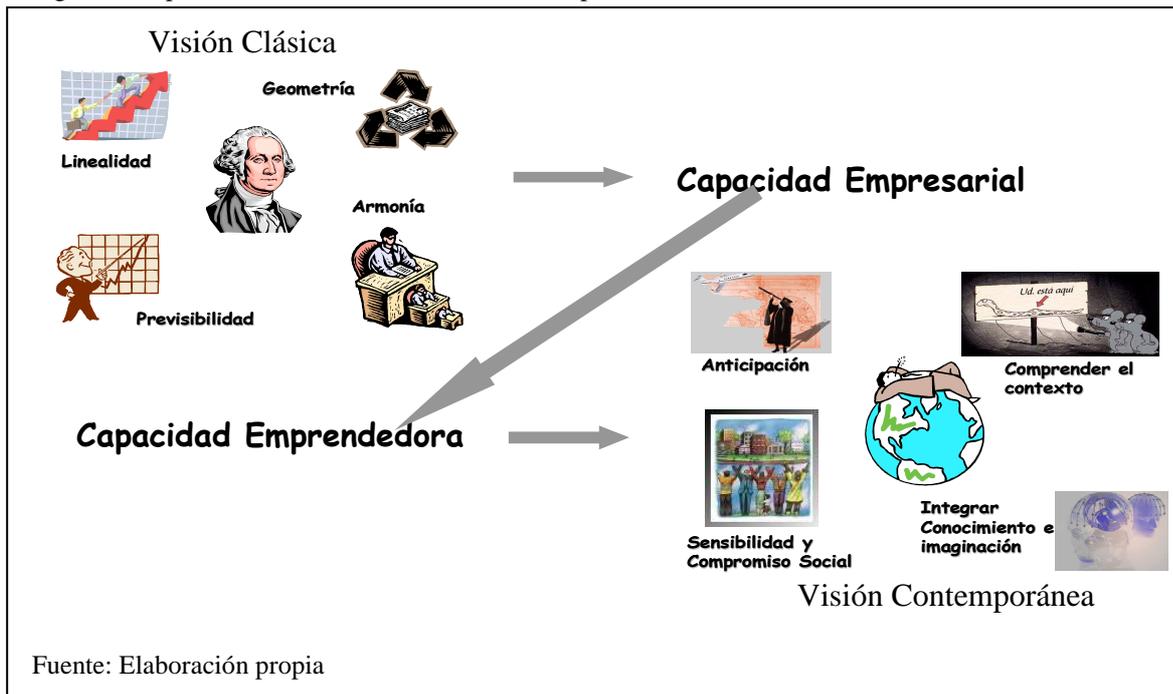
El campo del conocimiento generado por el entrelazado de investigaciones de las ciencias del comportamiento con las disciplinas de la economía se tradujo en una excepcional diversidad conceptual pero que, pese a su magnitud, no han sido suficientemente expresivas de un concepto capaz de identificar claramente el fenómeno del *comportamiento emprendedor*<sup>4</sup>. “De hecho — sostiene Louis Jaques Filion — *el análisis del contenido de las definiciones demuestra la influencia de las disciplinas de base en la conceptualización de emprendedor*” (Filion, 1998, p. 15).

De lo que hemos expuesto en el epígrafe anterior se pueden percibir dos enfoques diferentes: 1) el economicista y 2) el psicologista con predominio de la psicología conductista; pero cabe aún la pregunta ¿cuál de estos enfoques conceptuales es el más adecuado?

---

<sup>4</sup> Utilizamos este concepto, huyendo del término anglosajón “entrepreneurship”, pues consideramos que éste se traduce literalmente como “espíritu emprendedor”, y nuestra perspectiva es algo diferente, según lo expuesto en el primer capítulo. Asimismo, huimos de la utilización del concepto “entrepreneur”, pues consideramos más oportuno no recurrir a los anglicismos a la hora de abordar el fenómeno que estamos sometiendo a estudio.

Figura 1: Representación de la evolución del concepto.



### 3.1 Los criterios economicistas

Para los economistas el emprendedor era un sujeto que buscaba nichos de mercado donde desarrollar inversiones lucrativas asumiendo ciertos riesgos. Debiera acreditarse a Schumpeter la consolidación del concepto emprendedor en la disciplinas de la economía (Filion, 1998), dado que él asoció muy claramente al *comportamiento emprendedor* con la innovación, un sujeto capaz de crear cosas nuevas o diferentes e impulsar de esa manera el progreso socioeconómico.

Pero el “emprendedor” descrito por Schumpeter tiene poco que ver con los emprendedores que estudiamos actualmente considerando que no sólo es emprendedor quien inicia una nueva empresa, sino que también surgen, en las organizaciones modernas, actores que llamaremos “intra-emprendedor” (Filion, 1998), concibiendo que existe una clara diferencia entre “emprendedor organizador” y “emprendedor innovador” (Baumol, 1993).

En general, para la corriente de pensamiento economicista el concepto “emprendedor” está íntimamente vinculado a una función. Variadas visiones de la economía procuraron teorizar en torno del fenómeno, pero todavía no existe ninguna teoría económica sobre el emprendedor que reúna consenso, ni un modelo económico que explique el desarrollo a partir de la función emprendedora puesto que se trata de algo de muy difícil cuantificación (Filion, 1998).

### 3.2 Los criterios conductistas

En la década de los 70, hasta mediados de los 80, fueron los investigadores de la psicología conductista quienes dominaron en el campo del conocimiento sobre el *comportamiento emprendedor*. Según Filion (1991), esta hegemonía que coincidía con el progreso de las ciencias del comportamiento resultaba en gran parte inspirada por las investigaciones del psicólogo David McClelland de la Universidad de Harvard.

Procurando comprender el declive relativo de los americanos con relación a los soviéticos en la década de los años 50, McClelland (1976) analizó los factores que explican el apogeo y declive de las civilizaciones.

Concluyó que las generaciones que precedían al apogeo fueron fuertemente influenciadas por modelos, héroes que han sido personajes populares en la literatura con los que se encontraban muy identificados (McClelland, 1976). De esta forma, sostiene, se genera un efecto de emulación aumentando la necesidad de conquistas entre los jóvenes para poder aproximarse a esos héroes colectivos. A partir de estas investigaciones, el papel de los modelos ocupa un lugar preponderante en el estudio del *comportamiento emprendedor*.

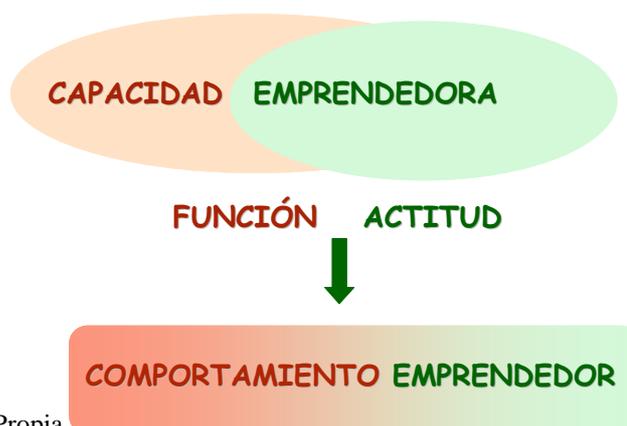
La cuestión central de los conductistas consiste en saber “¿quién es emprendedor?”; una cuestión que aún no tiene una respuesta satisfactoria para todos los estudiosos de la materia. “Hasta los años 90 hubo una proliferación de investigaciones sobre las características y rasgos de personalidad de los emprendedores. Aun cuando muchos resultados fueron sorprendentes, no fue posible trazar un perfil psicológico del emprendedor” (Filion, 1998, p. 23).

### 3.3 Un criterio propio: La competencia emprendedora

A pesar de todas estas cuestiones planteadas, nos proponemos establecer un criterio que nos permita aproximarnos a nuestra propia definición de emprendedor, desde una perspectiva amplia y genérica, y que pueda ser aplicado a una unidad de análisis diferenciada (persona u organización).

Desde nuestra perspectiva, la concepción de **capacidad emprendedora** hace referencia a la posibilidad que el sujeto emprendedor tiene para gestionar una serie de recursos (tanto propios como ajenos) y enfrentarse a determinadas situaciones con resultados favorables. Esto puede manifestarse en determinados comportamientos. A través de la integración de una “**función**” (hecho pasado) con una “**actitud**” (predisposición hacia el futuro), se pueden orientar estos comportamientos hacia manifestaciones que pueden tener una repercusión importante en el entorno del individuo. Ello lo consideramos como “comportamientos emprendedores”.

Figura 2: De la capacidad al comportamiento emprendedor.



Fuente: Elaboración Propia.

Siguiendo a Spencer & Spencer (1993), quienes definen como “competencia” a una característica personal (conocimiento, destreza, habilidad, actitud, rasgo de personalidad, motivación, etc.) que causa un rendimiento excepcional en el trabajo, consideramos que ese concepto nos puede resultar de gran utilidad a la hora de integrar los aspectos “capacidad emprendedora” y comportamiento emprendedor”.

En este sentido, consideramos que la competencia emprendedora vendrá determinada por un conjunto de recursos, capacidades, habilidades y actitudes que pueden desembocar en un comportamiento emprendedor. Nuestro criterio, por tanto, se centrará en detectar desde una perspectiva dinámica, cual es ese conjunto de

**competencias emprendedoras** y cuales son las **mejores fórmulas de entrenamiento**, tanto de las personas como de las organizaciones, para poder potenciarlas en el desarrollo de innovaciones que aporten un cierto valor al entorno rural.

Partimos, por tanto, de una definición concreta de emprendedor, para poder establecer generalizaciones sobre su descripción.

#### **4. DEFINICIÓN DE EMPRENDEDOR**

Con relación a la conclusión de Filion de que no es posible identificar un perfil psicológico específico para el sujeto emprendedor, pensamos que bajo este concepto se encierran multitud de aspectos que se interrelacionan entre sí y que hemos de considerar de forma aislada para cada coyuntura contextual en que el sujeto desarrolle su comportamiento emprendedor.

Por ello deseamos manifestar algunas consideraciones para el presente trabajo, sobre todo vinculadas con la formulación de un marco teórico que de soporte a los planteamientos propuestos.

La variedad de fórmulas estudiadas en cada investigación puede llevar a la identificación de ciertos problemas. Según se ha presentado en la introducción, las personas cambian según los contextos y las circunstancias a las que están expuestas (Drucker, 1954; Wheatley, 1992): los perfiles no son estáticos.

Por ejemplo, las muestras que suelen estudiar los perfiles de los trabajadores autónomos que inician una actividad por cuenta propia, son necesariamente diferentes de aquellas tomadas a empresarios ya establecidos durante 5 ó más años. Asimismo, éstas son radicalmente diferentes a los perfiles de las personas u organizaciones que desarrollan actividades innovadoras. Además, es difícil elaborar una tipología de perfiles sin establecer a priori distintas categorías de tipologías emprendedoras. Por ejemplo, cabe distinguir entre emprendedores artesanos y emprendedores del mundo de los negocios, entre emprendedores “operadores” y emprendedores “visionarios” (Filion, 1993), entre trabajadores autónomos y directivos de empresas familiares.

Por otro lado, frecuentemente se asocia al emprendedor con la creatividad. En este sentido, muchas veces es la necesidad impuesta por condiciones socioeconómicas adversas lo que impulsa a un potencial emprendedor a poner en juego su creatividad y poner en marcha una nueva empresa. El “potencial creativo” existe naturalmente en todos los individuos pero son necesarias algunas circunstancias del contexto que estimulan el espíritu emprendedor y el desencadenamiento del “evento emprendedor” (Schapero, 1984).

Al investigar la historia del desarrollo de las empresas con éxito inspiradas por un emprendedor, queda claro que para alcanzarlo, tuvieron que aprender a dominar mejor las competencias adquiridas en cada uno de los estadios de evolución de su sistema de actividades y estos sistemas varían de acuerdo con las diferentes categorías de negocios y tipos de personalidad de los empresarios en cuestión.

Cabe mencionar que también se evidencia falta de consenso en torno a las áreas ligadas al *comportamiento emprendedor*, tales como “empresas familiares”, o “intra-emprendedores”, las micro-empresas y las PYMES. “. Los canadienses, que son pioneros en los estudios sobre *entrepreneurship*, propusieron en una serie de publicaciones de 1990, cerca de setenta y cinco definiciones diferentes de PYME solamente en el distrito de Quebec, sin considerar las diferencias existentes entre las definiciones del Gobierno Federal y los Gobiernos de cada una de las Provincias del Canadá. Cada Ministerio y organismo público en el Canadá, tiene su propia definición de PYME” (Filion, 1990). Lo mismo ocurre en casi todas los países donde se ha recurrido en

búsqueda de información y fuentes bibliográficas (v.g. países de Iberoamérica, Estados Unidos y de la Unión Europea).

En nuestro trabajo procuramos profundizar en la cuestión “¿quién es un emprendedor?” a partir de dar respuesta a la cuestión “¿qué hace un emprendedor?”, considerando el conocimiento aportado por las investigaciones de la última década y las experiencias recogidas tanto por los centros de formación de emprendedores más relevantes como las propias experiencias vividas en el desarrollo del trabajo previo a la redacción de la misma. Todo ello orientado a dar respuesta a la cuestión de ¿Cómo entrenar a emprendedores potenciales?, para conseguir fomentar la iniciativa emprendedora y dinamizar así el desarrollo económico y social de una zona geográfica.

El “qué hace un emprendedor” es el criterio sobre el que construiremos nuestra visión del emprendedor, que se enmarca en las tendencias emergentes y responde al perfil más deseado por las organizaciones y empresas de la llamada “nueva economía” (Horn y Reid, 1993; Farrel, 1993) por su fuerte dinamismo y capacidad de liderazgo. Por ello, nos aproximamos al concepto del emprendedor, definiéndolo como:

*“Emprendedor” es la persona (u organización) que puede planificar y ejecutar estrategias para generar valor, alineando sus expectativas personales y/o organizacionales con una necesidad/oportunidad identificada en su entorno y con la capacidad de llevar eficazmente su idea a la acción.*

Vuelve entonces a resaltarse, implícito en este criterio, que las habilidades y actitudes del sujeto emprendedor están en continua transformación, o sea que: el perfil de los emprendedores y las empresas con éxito han de estar en concordancia con la capacidad de adaptación a las turbulencias ambientales que le son relevantes, requiriendo el desarrollo de diversas habilidades específicas que se agregan y se transforman con el pasar del tiempo (Dolabela, 1999; Nóbrega, 1998).

Ello implica que para poder potenciar la capacidad emprendedora en entornos rurales, debemos detectar los comportamientos de los sujetos que operan en los mismos, para comprobar si éstos pueden identificarse como potencialmente emprendedores, y así desplegar acciones de formación y capacitación orientadas al desarrollo de las competencias emprendedoras de los mismos para conseguir dinamizar la actividad emprendedora de las empresas rurales. Esa capacidad emprendedora contribuirá a fortalecer la capacidad empresarial y potenciar el desarrollo sostenible de los sistemas rurales.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Arrow K. y Pines, D. (1998): *El complejo sistema envolvente de la economía*. Addison-Wesley.
- Bauer, R. (1999): *Gestión del cambio: caos y complejidad en las organizaciones*. Ed. Atlas.
- Baumol, W. J. (1985): *Sobre la teoría de la expansión de la empresa*. Ed:Ceura. Madrid
- Bhide, A. (1994): "How entrepreneurs craft strategies that work". *Harvard Business Review*. March-April. Vol.(72). Nº 2, pp. 150-161
- Block, Z.; MacMillan, I. (1985): "Milestones for successful venture planning". *Harvard Business Review*. Vol.(63). Nº 5, pp. 184-190.
- Bygrave, W. (1993: "Theory building in the entrepreneurship paradigm", *Journal of Business Venturing*. Nº 8, pp. 225-280.
- Camisón, C. (1999): *“El espíritu emprendedor”*; Ed. Jovellanos, España, 1999.

- Camisón, C. (1999): *El espíritu emprendedor, reflexiones básicas sobre el empresario y la creación de empresas*. Fundación Universitat Jaume I-Empresa. Castellón.
- Carland, J. W.; Hoy, F.; Boulton, W. R.; Carland, J. A. C. (1984): "Distinguir a empresarios de propietarios pequeños del negocio: Una conceptualización". *Academy of Management Review*. Nº 9, pp. 354-359.
- Carney, K. (1995): "Quién es quién en la investigación de pequeñas empresas", *INC Magazine*. Vol.(15). Nº 5. Fuente: <http://www.inc.com/incmagazine/archives/27950561.html>
- Carreon, J. (1999): "Teología de la innovación: ¿Jean Baptiste Say o William Gates?". *Excelsior Financiera*. Vol.( 5). Nº 03. Fuente: <http://www.excelsior.com.mx/9903/990305/fin15.html>
- De Meyer, A. et. al (1989): "Flexibility, the next competitive battle"; *Strategic Management Journal*. Chichester; Mar/Apr. Vol.(10). Nº 2, pp. 135-145.
- Dehter, M. (1999): "Programa para el desarrollo de vocaciones empresarias", Programa de Vinculación Tecnológica en las Universidades, Ministerio de Cultura y Educación de la República Argentina. Fuente: <http://www.justoahora.com>.
- Dolabela, F: "Metodología del workshop emprendedor. Una nueva manera de enseñanza"; *Universidad Federal de Minas Gerais*. Fuente: <http://www.sbaer.uca.edu/DOCS/99ics/99/99ics018>.
- Drucker, P. (1985): *Innovation and entrepreneurship*. Harper and Row Publishers, Inc. Editado en español en (1986): *La innovación y el empresariado innovador*. Ediciones Apóstrofe, Barcelona.
- Drucker, P. (1986): *La Innovación y el empresario innovador. La práctica y los principios*. Edhasa. Barcelona.
- Dyer, W. (1992): *The entrepreneurship experience*. Ed. Jossey-Bass.
- Farrel, L. (1993): *Entrepreneurship: Fundamento de las organizaciones que se tornan competitivas*; Ed. Atlas.
- Ferreira, A.; Reis, A.; Pereira, M. (1997): *Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração*. Ed. Pionea. São Paulo.
- Filion, L. J. (1998): "Entrepreneurship: entrepreneurs and small business owner managers". En *The State of the Art in Small Business and Entrepreneurship*. Ed. Julien. Cap.4, pp. (117-119; 128-440).
- Filion, L. J. (1998): "From entrepreneurship to entreprenology: the emergence of a new discipline". *Journal of Enterprising Culture*. Vol.(6). Nº 1, pp. 1-23.
- Filion, L. J. (1997): "Le champ de l'entrepreneuriat: historique, evolution, tendances". *Revue Internationale*. Vol.(10). Nº 2, pp. 24-36.
- Marshall, F. (1980): *Principles of economics*. 8ª Ed. Londres: MacMillan/Basingstoke. 1ª ed Marshall, A. (1920): *Principles of economics*. MacMillan, Londres.
- McClelland, D. C. y Burnham, D. H. (1976): "Power is the great motivator". *Harvard Business Review*. March-April, pp. 100-110.
- Nóbrega, C. (1998): "La ciencia y los negocios". *Revista EXAME*. Vol.(31). Ed:657. Nº 6, pp. 78-91.
- Pinchot, G. (1998): *The end of bureaucracy and the rise in the intelligent organization*. Harper and Row, Cambridge. U.S.A.
- Porter, M. E. (1996): *Ventaja competitiva: creando y manteniendo un desempeño superior*. Ed. Campus.
- Schumpeter, J. A. (1911): *La Teoría del desenvolvimiento económico*. FCE, México, 1963. esta obra fue inicialmente publicada en alemán, en 1911. La primera edición en inglés tuvo lugar en 1934 y en español en 1944.

Smith, A. (1904): *An inquiry into the nature and causes of the Wealth of Nations*. University Paperbacks. Vol.(2)Ed. Edwin Cannan. Londres.

Steffen, I. (1998): “*Tendencias del mercado del trabajo y la formación profesional*”. Conferencia brindada en el Ministerio de Cultura y Educación de la República Argentina. Dirección del Instituto de Formación Profesional de la Organización Internacional del Trabajo (OIT/Ginebra): Fuente:

<http://www.geocities.com/Eureka/Park/2691/steffen.html>

Wheatley, M. J. (1992): “*Liderazgo y la nueva Ciencia: aprendiendo la organización como un universo ordenado*”. Ed. Cultrix.