

A FORMACIÓN E O EMPRESARIO EMPRENDEDOR

EMILIO P. DÍEZ DE CASTRO

Departamento de Administración de Empresas e Marketing
Facultade de Ciencias Económicas e Empresariais
Universidade de Sevilla

Recibido: 14 decembro 1998

Aceptado: 14 decembro 1998

Resumo: A formación do empresario é un dos eixes sobre os que se asenta unha parte importante das políticas públicas dedicadas ó fomento da creación e desenvolvemento das empresas. Aínda que non existe unha crítica formal a esta postura e si, pola contra, múltiples manifestacións nesa dirección, os investigadores non atopan relacións moi firmes que apoiem ese papel esencial na xestión e creación das PEMES. Os empresarios de PEMES desenvolven o seu traballo nunha variedade de estilos que explican as dificultades para atopar relacións. A formación non desempeña o mesmo papel nin ten o mesmo interese en ambientes dinámicos, hostís, complexos, estables, etc. e, por outra parte, tamén a súa importancia está condicionada polo modelo de adaptación que segue o empresario. A formación cobra toda a súa forza en relación co empresario emprendedor, especialmente cando se atopa en fase de crecemento da súa organización.

Palabras clave: Emprendedor / Formación / Contorno / Aprendizaxe.

TRAINING AND THE FORWARD LOOKING ENTREPRENEUR

Summary: Training entrepreneurs is one the cornerstones on which a very important part of public policies devoted to foster the creation and development of enterprises is based. Although there is not a formal criticism towards this proposal since there are many manifestations in that direction, researchers do not find sound relations to support that essential role in the management and creation of Pymes—the Spanish acronym for small and medium size enterprises—. The owners of Pymes develop their work in a variety of styles that explain the difficulties to find relations. Training neither plays the same role nor it has the same interest in dynamic, hostile, complex, stable, etc. environments, being its importance conditioned by the model of adaptation followed by the entrepreneur. Training takes all its significance in relation to the audacious entrepreneur, especially when his organization is at the stage of economic growth.

Keywords: Entrepreneur / Training / Environment / Learning.

A FORMACIÓN DO EMPRESARIO

Nun estudio realizado sobre unha mostra de 220 empresarios das illas do Pacífico sur (Yusuf, 1995), atopouse que o 80% pasaran por algún sistema formal de ensinanza nun nivel ou noutro; destes, o 40% tiñan unha educación primaria (graduado escolar), o 35% unha educación media e o 25% recibirán unha educación de alto nivel (equivalente a unha licenciatura). A afirmación do estudio é que os niveis educativos dos empresarios correspóndense co nivel educativo medio dos países nos que estes están. A consecuencia é que a clase empresarial non xorde dun estrato poboacional determinado con características diferentes á media do país senón que, pola contra, un país xera o tipo de empresarios que se corresponde co nivel cultural, de formación, de crenzas e de valores que ese país ten.

As cifras anteriores non son moi diferentes das correspondentes á mostra estudiada de pequenas empresas en Andalucía, na que un 43% dos empresarios ten estudos primarios, un 30% formación profesional ou BUP, un 2% estudos diversos e un 24% estudos universitarios. Non obstante, conforme avanzamos na análise empregando a mostra da rexión andaluza, atopamos que era máis conveniente facer unha reclasificación dos datos separando os niveis de formación en tres bloques: a) estudos primarios; b) estudos medios, incluíndo os universitarios con nivel de diplomatura; c) estudos que conducen á obtención do título de licenciado ou superior. De feito, é esta última clasificación a que proporciona unha discriminación entre variables máis efectiva polo seu poder de predicción.

O EMPRENDEDOR COMO ARQUETIPO

O empresario emprendedor é creador de novos negocios ou de novas actividades. É capaz de cambiar, a través das súas accións directivas, as regras de competencia da industria na que a empresa desenvolve a súa actividade. É o tipo de empresario suxeito por Schumpeter.

Tódolos tipos de emprendedores están baseados en innovacións que requiren cambios sobre o modelo de emprego dos recursos e sobre a creación de novas capacidades que permitan abordar novas posibilidades de tomar posicións nos mercados.

O comportamento directivo debe transformar non só a empresa senón tamén o contorno competitivo ou "industria" en algo significativamente diferente do que había ata o momento.

Esta idea atópase normalmente asociada ás industrias emerxentes e ás novas entradas; sen embargo, pode ser aplicada igualmente a outras que se atopan en sectores ben establecidos.

Tradicionalmente, os autores representaron o contexto competitivo nos sectores maduros como a competencia entre empresas fortes e débiles, con diferentes posicións e recursos, pero todas participan dunha liña ou sentido común, dunha receita dominante e estable, dun modo de entendedelas cousas estable.

Hai, non obstante, unha dimensión engadida, as batallas competitivas cruciais poden tamén estar baseadas sobre concepcións alternativas da estratexia. Por exemplo, no sector dos automóviles os líderes americanos foron ameazados por intrusos xaponeses que desenvolvían unha nova estratexia baseada nos seus sistemas de produción.

A competencia baseada na innovación non está dirixida exclusivamente a manter a situación e evitar novas entradas, tamén é provocada por firmas xa establecidas que buscan desenvolver novas combinacións de recursos como un medio de rete-lo liderato.

A actividade dos emprendedores serve para, de acordo con ela, atopar unha definición práctica, como fan Bull e Willard (1993, p. 186), afirmando que o emprende-

dor é unha persoa que realizará unha nova combinación, causando descontinuidade, baixo condicións de motivación relacionadas coa tarefa, pericia, expectativas de ganancia persoal e todo isto apoiándose no ambiente.

ATRIBUTOS COMÚNS DOS EMPRENDEDORES

Hai catro atributos comúns, dous recoñecidos tradicionalmente (proactividade e aspiracións máis alá das capacidades actuais) e dous engadidos recentemente de acordo coa literatura sobre innovación e cambio (capacidade para resolver dilemas e capacidade para aprender). A estes atributos hai que lles engadir un quinto, orientación de equipo, cando se trata de empresas que xa xorden cunha dimensión importante ou que a súa expansión se produce nun curto período despois da súa creación e consolidación (Stopford e Baden-Fuller, 1994).

PROACTIVIDADE

A proactividade é a capacidade empresarial que xera o cambio e a innovación. Concrétase na liberdade para conducir experimentos. A ruptura das regras do marco competitivo é un comportamento proactivo.

Estes directivos non se conforman simplemente con conseguir adaptarse continuamente ó ambiente. Pensan que o futuro pode, en certo modo, ser creado xa que as accións actuais inflúen sobre o futuro. As empresas non son elementos perdidos nun contorno que as arrastra de acá para alá. É posible forza-las situacións para que a empresa poida ir na dirección desexada. A innovación tecnolóxica hai que utilizala. O futuro está ligado á capacidade de innovar, por iso gastar e investir en investigación e desenvolvemento é apostar polo futuro.

Non considerámo-la proactividade como "se-lo primeiro en facer algo" dentro dun sector industrial. As empresas poden ser proactivas na renovación, cando toman prestadas ideas que finalmente lles permiten romper con comportamentos pasados.

Asóciase a proactividade con altos niveis de adopción de riscos. As organizacións empresariais son simultaneamente, por un lado, innovadoras e, á vez, financeiramente adversas ó risco, isto é, tendentes a minimizalos. As organizacións empresariais necesitan ser proactivas, pero isto non é o mesmo que tomar altos riscos.

ASPIRACIÓNS MÁIS ALÁ DAS CAPACIDADES ACTUAIS

Algúns autores sosteñen que as organizacións empresariais non restrinxen as súas percepcións das oportunidades estratéxicas ós límites definidos polos recursos correntes que dispoñen en cada momento. Os empresarios individuais teñen altas aspiracións acerca da renovación das organizacións e formulan a súa estratexia máis alá dos recursos e das capacidades de que dispoñen no momento de facelo. Este atributo

recolle o obxectivo de progreso e mellora continua, buscando as mellores combinacións de recursos.

As aspiracións foron tratadas en moitas ocasións como o factor capital de motivación para xerar empresas innovadoras (Kuratko, Hornsby e Naffziger, 1997). Herron e Robinson (1993) identifican a motivación como o factor máis influínte no comportamento dos emprendedores. Para eles, a relación entre resultados da actividade e motivación son dúas cuestións ligadas que se autoalimentan e o resultado inflúe sobre a motivación e a motivación sobre o comportamento o cal, finalmente, afecta ós resultados. Nesta liña, Naffziger, Hornsby e Kuratko (1994) desenvolven un modelo similar no que os resultados son substituídos polos obxectivos persoalmente relevantes para o empresario.

Hai unha explicación destas actitudes empresariais baseadas en características psicolóxicas. Kuratko e Hodgetts (1995) destacaron que as características dos empresarios máis importantes para a motivación inclúen o compromiso, a perseverancia, o acordo, a guía e a orientación cara ó descubrimento e aproveitamento de oportunidades.

CAPACIDADE PARA RESOLVER DILEMAS

As innovacións a miúdo representan novas combinacións como unha alta calidade e un baixo custo; rapidez e eficacia; miniaturización e baixo custo; moda e mercado de masas. O desenvolvemento desas novas combinacións foi cualificado como resolución de dilemas.

A capacidade para resolver dilemas está asociada á creatividade e, sobre todo, á capacidade de captar e buscar información relevante. Kirzner (1982) desenvolveu o concepto de empresario en alerta, o cal asume que o emprendedor implica o descubrimento de oportunidades e os recursos para explotalos. Deste modo, a información posuída e a información buscada convértense no punto central do empresario en alerta (Busenitz, 1996). Kaish e Gilad (1991) atopan algún soporte empírico para as afirmacións de Kirzner, suxerindo que os emprendedores usan diferentes tipos de información para proxecta-las novas oportunidades de negocio. Os emprendedores tenden a observar e a tomar moita información do seu contorno antes de emprender unha nova actividade, o que lles diferencia dos directivos profesionais, pois estes empregan moito máis tempo en realizar análises económicas tradicionais para determina-la viabilidade da oportunidade.

Son sensitivos na forma de decidir, cren en que ó final a decisión depende en boa medida da capacidade do directivo para percibir un futuro difícil de concretar, eluden o cálculo porque pensan que este se atopa demasiado ligado ó pasado e non serve para preve-lo que vai suceder máis adiante e, cando lles é posible, acumulan o máximo de información (Díez e Martín, 1995).

CAPACIDADE DE APRENDER

A lóxica dominante defínese como "*a forma na que os directivos entenden o negocio e toman as súas decisións básicas sobre a asignación de recursos*" (Pralad e Bettis, 1986, p. 490).

Esquemáticamente, vémo-la lóxica dominante como un filtro de información que se mostra como un embude. A atención da organización céntrase só sobre datos que se xulgan relevantes pola lóxica dominante e os demais datos son ignorados. Os datos relevantes son filtrados pola lóxica dominante e polos procedementos analíticos que os directivos usan para axudar ó desenvolvemento da estratexia. Estes datos filtrados incorpóranse á estratexia, ós sistemas, ós valores, ás expectativas e ó reforzo do comportamento da organización.

Deste modo, a lóxica dominante pode ser vista como un aspecto fundamental da intelixencia da organización. Por outro lado, a aprendizaxe da organización prodúcese no nivel da estratexia, dos sistemas, dos valores, das expectativas e do reforzo do comportamento. A aprendizaxe relaciónase coa lóxica dominante por retroalimentación (un bucle). Noutras palabras, non é un caso simple de causalidade (causa-efecto) porque se trata dunha relación que se autoalimenta nun bucle; as dúas son mutuamente interdependentes.

A intelixencia da organización é a habilidade da organización para aprender. A intelixencia da organización non é a suma das intelixencias individuais dos executivos e empregados. A lóxica dominante pode restrinxi-la habilidade da organización para aprender, noutras palabras, é un determinante primario da intelixencia da organización.

O que a organización é capaz de aprender transfórmase no coñecemento da organización.

A lóxica dominante suxire que a vella lóxica debe ser, en moitos casos, esquecida ou desaprendida pola organización se esta quere recompoñe-las súas estratexias. Neste sentido hai unha curva de desaprendizaxe (Argyris e Schon, 1978; Starbuck e Hedberg, 1977), igual que a hai de aprendizaxe (Yelle, 1979; Modis, 1992; Shrivastava, 1983; Fiol e Lyles, 1985; Levitt e March, 1988; Huber 1991).

Cando observámo-las curvas de aprendizaxe percibimos que unha innovación fai aparecer outras curvas paralelas que permiten avanzar con rapidez e queimar etapas. Os novos competidores adscribíense a elas porque é como entrar nunha folla de papel en branco. Sen embargo, os vellos competidores teñen que cambiar moito, desaprender para pasar a unha nova curva. Non se aprenden cousas novas se non se esquecen ou relegan algunhas cousas vellas.

A cantidade de aprendizaxe nun período é función da cantidade de desaprendizaxe nun período anterior. Esa función non está ben especificada. Por exemplo, o ter desaprendido non significa que se aprenderá posteriormente. Unha pequena cantidade de desaprendizaxe pode conseguir un importante aprendizaxe durante bastante tempo.

Unha desaprendizaxe completa pode facer fracasa-la empresa. A aprendizaxe e a desaprendizaxe forman parte da necesidade de cambio da lóxica dominante.

Complexidade dos sistemas, equilibrio e lóxica dominante

Os sistemas complexos (Waldrop, 1992, p. 11) son aqueles "*nos cales unha gran cantidade de axentes independentes están interactuando con cada un dos outros, nunha gran cantidade de formas diferentes*". Exemplos poden se-lo cerebro, os fluxos de tráfico nunha cidade ou o sistema económico.

As organizacións, obviamente, son sistemas complexos nos que os comportamentos individuais dos directivos e dos empregados interactúan de forma complexa cos demais e co ambiente da organización.

Primeira propiedade: os sistemas complexos xeralmente mostran comportamentos non-lineais, noutras palabras, causa e efecto non son proporcionais (Gleick, 1987; Cambel, 1993; Gulick, 1992).

Unha gran causa pode ter un mínimo efecto, mentres que unha pequena causa pode ter un enorme impacto. No libro *Caos*, Gleick populariza o concepto de non-linealidade. Dá un exemplo do efecto bolboreta polo cal o voo dunha bolboreta, nunha parte do mundo, pode ter efectos dramáticos noutra parte do mundo días despois. É un exemplo da sensible dependencia das condicións iniciais que mostran os sistemas non-lineais.

A dependencia sensible das condicións iniciais implica que unha pequena perturbación no sistema pode ter dramáticos efectos sobre os resultados posteriores (Daft e Lewin, 1990). Por exemplo, a morte de A.P. Sloan causou un impacto enorme en General Motors.

A lóxica dominante é inherentemente non-lineal, polo tanto, o seu impacto non é proporcional.

Segunda propiedade: os sistemas complexos buscan adaptarse ó seu ambiente (Holland, 1992; Waldrop, 1992).

A lóxica dominante é unha propiedade emerxente das organizacións complexas que buscan adaptarse. A lóxica dominante proporciona un conxunto de heurísticas, que simplifican e axilizan a toma de decisións.

A habilidade de adaptación permite que non sexan necesarios cambios nos principios básicos da lóxica. Naturalmente, isto é así sempre que non sexa necesario un cambio radical e urxente da lóxica dominante. Na ecoloxía podemos citar exemplos: a adaptación prodúcese nun ambiente e evoluciona con el pero a aparición, por exemplo, dun novo depredador pode converter en dramática a necesidade de evolución rápida.

Cando os sistemas complexos se moven fóra do equilibrio, transfórmanse en moito máis adaptativos. Prahalad e Bettis (1996) indican que os cambios nas formas en que a organización resolve problemas significativos se producen cando aparecen problemas substanciais ou crises.

ORIENTACIÓN DE EQUIPO

A creación de equipos de traballo, a análise e resolución de problemas, tanto en sentido horizontal entre traballadores ou directivos do mesmo nivel como en sentido vertical con persoas de niveis diferentes, son a clave da mellora e da creación efectiva do cambio.

Os equipos verticais poden axudar tanto a tomar mellores decisións como a favorecer a súa posta en marcha. Unha orientación de equipo é tamén necesaria nos niveis baixos para manterlo progreso e axuda-los directivos a engadir valor por medio do traballo.

Hai que ter coidado na avaliación das condicións que fomentan a creación de equipos de traballo e a súa extensión na empresa. Ás veces, créanse grupos de traballo como grupos de xeración de ideas e o seu efecto real é o contrario, afogan a innovación. A forma en que interactúan as persoas no equipo é transcendental xa que un equipo non é un conxunto de pezas que se ensamblen obrigatoriamente de acordo cuns planos, incluso en ocasións non chegan a integrarse nunca.

Dúas cuestións aparecen unidas a esta orientación: a descentralización e a redución da formalización. É evidente, tamén, que se adecúa mellor a unha estrutura orgánica ca a unha burocrática. Moitos autores consideran que a descentralización é esencial para conseguir innovar.

A orientación de equipo como atributo é algo controvertido, posto que se dan circunstancias en que empresas con poucos ou ningún equipo, con estruturas burocráticas e moi centralizadas, teñen un grande éxito.

A INFLUENCIA DO CONTORNO

O modelo de adaptación dos emprendedores para acomodarse ó ambiente oriéntase cara ó definido por Miles e Snow (1978) como buscadores. Neste modelo, os directivos traballan para conseguir aproveitar as oportunidades do mercado nun contorno no que só se perciben sinais débiles (Ansoff, 1984). O buscador xera o cambio, pois da súa actuación despréndense innovacións que alteran as convencións e as alternativas que o mercado considerou no pasado. É, precisamente, nun ambiente de innovación e cambio no que os buscadores conseguen os maiores crecementos e o aumento da súa participación no mercado (Hambrick, 1983). Sen embargo, a súa eficiencia non adoita ser moi boa xa que a preocupación pola innovación o leva a relegar a un segundo plano a utilización coidadosa dos recursos. Deste modo, as marxes de rendibilidade deben ser altas para compensar as ineficiencias nos seus procesos (Robbins e Coulter, 1996).

Para alcanzar a competencia directiva conseguindo facer converxer os obxectivos eficazmente, é preciso desenvolver un estilo de dirección coherente co contorno empresarial (Díez e Martín, 1995).

Os empresarios proactivos enfróntanse ben a un ambiente no que o dinamismo e a heteroxeneidade teñen unha certa importancia pero nos que, ademais, a hostilidade adquire niveis de gran fortaleza. Son directivos que se enfrontan a situacións difíciles pero non desesperadas (Díez e Martín, 1995).

En sectores maduros, con ambiente hostil, as empresas que son dirixidas por persoas con actuacións de tipo emprendedor melloraron os seus rendementos (Stopford e Baden-Fuller, 1994).

ATRIBUTOS DOS EMPRENDEDORES E FORMACIÓN

A creación e desenvolvemento das pequenas empresas converteuse nun obxectivo preferente por parte dos gobernos e as institucións públicas. A parte esencial do emprego está vinculada ás pequenas e medianas empresas, polo que afondar no seu coñecemento é case un aspecto forzoso para poder apoia-las políticas públicas adecuadamente.

De tódolos tipos de empresario, aquel que neste momento parece esperta-lo maior interese é o denominado emprendedor. Trátase dun empresario de corte schumpeteriano enfrontado a un ambiente no que inflúe e é influído. O contorno actual dos pequenos empresarios que acceden ó mercado, os creadores de empresas, non é plácido polo que sen o axeitado axustamento entre o ambiente e o tipo de empresario dificilmente é posible pensar na supervivencia e no desenvolvemento posterior da empresa.

O emprendedor reúne as características adecuadas para enfrontarse ó ambiente pero se este tipo de empresario depende, exclusivamente, de características persoais a acción pública vólvese inoperante porque non conseguirán efectos claros en relación co seu xurdimento e coa ampliación do seu número.

Unha parte substancial das actuacións dos gobernos consistiu en proporcionar formación. Existe o convencemento de que a formación axudará á aparición e á supervivencia da empresa e, sobre todo, ó seu desenvolvemento. Ese convencemento apóiase en boas razóns, en argumentos que aparentemente son irrefutables pero que non é posible demostrar estatisticamente.

Logo de dividir unha mostra de pequenas empresas en función da formación do empresario en tres niveis —básica, media e licenciado— a función discriminante apunta uns resultados cunha capacidade de predicción bastante limitada (táboa 1).

A insuficiencia da función discriminante para realizar prediccións ten a súa orixe no feito de que as diferencias entre os tres niveis de formación considerados non son realmente fondas. Isto apréciase na gráfica 1, na que os distintos espazos para os tres grupos parten duns centroides bastante próximos.

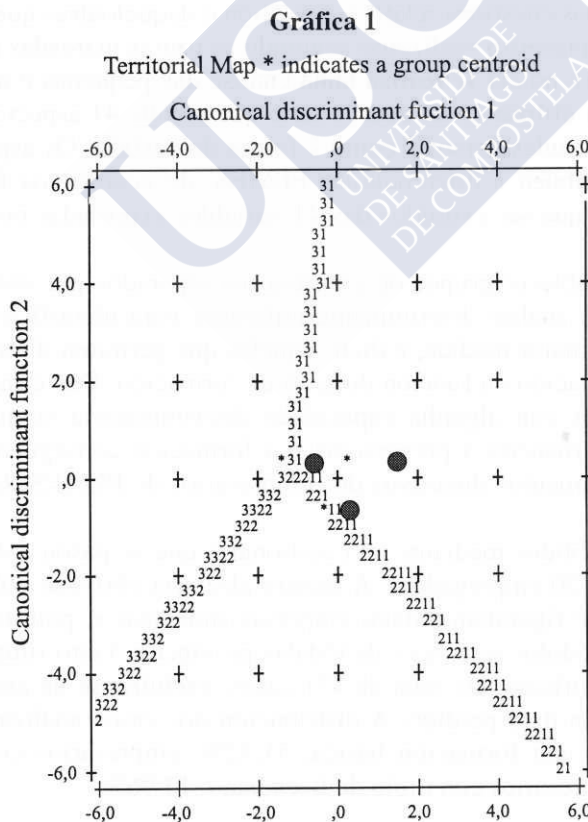
Dos cinco atributos que definen ós emprendedores só un deles, a capacidade de aprender, está conectado coa formación e ademais dunha forma especial, posto que

se pode aprender a través do estudo dos coñecementos acumulados pero tamén mediante a experiencia. É certo que esta última aprendizaxe é limitada, máis lenta e, ademais, tende a esgotarse con maior rapidez pero nos primeiros momentos da empresa, incluso nos primeiros anos, a formación pode ser substituída ás veces con vantaxe pola aprendizaxe obtida a través da experiencia. Este é, polo tanto, un factor que explica o pequeno efecto da formación sobre o empresario.

Táboa 1.- Predicción de membros dun grupo segundo a función discriminante

Grupo actual	Grupo predito			
	Casos	1	2	3
Grupo 1 Básica	175	140 80,0%	25 14,3%	10 5,7%
Grupo 2 Media	115	56 48,7%	45 39,1%	14 12,2%
Grupo 3 Licenciado	51	20 39,2%	8 15,7%	23 45,1%

Porcentaxe dos grupos clasificados correctamente: 61%.



O desenvolvemento da empresa fai, sen embargo, que a formación pase a ocupar un plano cada vez máis importante, debido a que a complexidade do ambiente converte en insuficiente a experiencia para afrontar os retos de organizacións que se moven en contornos cada vez máis difíciles e tecnificados.

Algo parecido sucede co quinto atributo, a orientación de equipo, que só adquire relevancia co desenvolvemento da empresa pero nunca na xeración e asentamento inicial dela mentres esta manteña unha dimensión pequena.

XESTIÓN E FORMACIÓN

As características máis notables dos empresarios, segundo o seu nivel de formación, son importantes porque o crecemento da empresa está ligado en boa medida a comportamentos, crenzas e actitudes que finalmente se converten en capacidade de xestión práctica. Separar estes factores daqueles outros que non teñen unha repercusión notable, ou que se manifestan de maneira aleatoria, é o obxecto do traballo realizado mediante unha enquisa a pequenas empresas e unha análise multivariante posterior.

A delimitación das cuestións relativas á xestión e daquelas outras que precisan características dos empresarios realizouse seguindo as pautas marcadas no estudio de Díez e outros (1995), no cal se realiza unha análise das pequenas e medianas empresas en Andalucía utilizando un cuestionario que recolle 41 aspectos valorables, referidos tanto a actitudes persoais como á forma de xestión. Os aspectos que en maior medida contribúen a diferenciar as PEMES, de acordo coa formación do empresario, tiveron que ser extraídos das 41 variables expresadas no cuestionario de referencia.

Tratábase de establecer grupos de empresarios separados por unha formación de distinto rango. A análise discriminante utilizouse para identificar as variables que discriminan en maior medida, é dicir, aquelas que permiten diferenciar o empresario e a súa actuación en función do grao de formación. Deste modo, identificáronse 21 variables con algunha capacidade discriminativa significativa para comprender de qué maneira a preparación e a formación conseguen influír realmente nos comportamentos directivos dos empresarios de PEMES, levándoas por liñas diferentes.

Os datos foron obtidos mediante un cuestionario que se pasou a 471 pequenas empresas (entre 1 e 20 empregados). A mostra aleatoria obtívose utilizando unha base de datos na que figuraban todas as empresas andaluzas e, polo tanto, recolléronse empresas de todos os sectores e de todas as provincias, tanto situadas nun medio rural coma nun urbano. Do total de 471 casos, excluíronse na análise 130 por ter as variables algún dato perdido. A distribución dos casos analizados foi a seguinte: empresarios con formación básica, 51,32%; empresarios con formación media, 33,72%; empresarios con título de licenciado, 14,96%.

ASPECTOS CARACTERÍSTICOS DA XESTIÓN DOS EMPRESARIOS CON FORMACIÓN SUPERIOR

Un estudio realizado en Bélxica revelou que, cando menos o 72% das pequenas empresas en crecemento, están sometidas a unha forte presión de tempo. Esta condición limita a súa capacidade de resposta ante a formación. Simplemente, non están en condicións de dedicar importantes cantidades de tempo a adquirir unha formación superior polo que acoden a actividades formativas de curta duración, os seminarios. Son os directivos con menos de 10 anos no negocio os máis activos e preocupados por aumenta-la súa formación mediante seminarios. Nun estudio de Donckels e Lambrecht (1997), constátase que os empresarios con estudos superiores son os que solicitan en maior medida formación complementaria e acoden nunha porcentaxe maior ós seminarios. A nosa análise identificou que a preparación actúa como un elemento claramente positivo na decisión de formar empresas. Canto maior é a formación do empresario, maior é tamén a influencia que este lle atribúe ós seus coñecementos como factor clave para toma-la decisión de crea-la súa empresa (táboa 2).

Yusuf (1995) demostrou que, entre os factores clave de éxito, o nivel de formación e educación está entre os cinco primeiros, o quinto concretamente, pero, ademais, aqueles empresarios que non recibiran unha educación regrada colocaban a formación moi por riba dos empresarios que si pasaran por un sistema educativo formal. Os que non tiveran a oportunidade de seguir na escola ou non permaneceran nela un mínimo percibían que a formación era o factor máis importante para o éxito, mentres que a súa importancia descendía para aqueles empresarios con maior formación. A convicción e a experiencia configuran a preparación como unha condición importante para ser un bo empresario ou un director de empresa. Na táboa 3 confírmase claramente esa cuestión.

Táboa 2.- Preparación para poder ser empresario

Múltiple R	,96258	R cadrado	,92657		
Variable	B	SE B	BETA	T	Sig T
Preparación	-5,105054	1,437164	-,962584	-3,552	,1747
(Constante)	11,046156	2,556249		4,321	,1448

Táboa 3.- Bo empresario, boa formación

Múltiple R	,99982	R cadrado	,99963		
Variable	B	SE B	BETA	T	Sig T
Preparación	-4,432955	,085123	-,999816	-52,077	,0122
(Constante)	8,587371	,127461		67,373	,0094

A afirmación de que non se crean empresas por falta de preparación e de coñecementos atópase, tamén, moi vinculada ós empresarios con maior formación. Parece necesario destacar que os que máis cren no poder benéfico da formación son precisamente aqueles que xa a teñen. Pola contra, os empresarios que teñen unha información máis limitada e, polo tanto, maior necesidade dela para traballar nun mercado cada vez máis complexo son, precisamente, os que menos conciencia teñen da súa importancia, mostrando un distanciamento evidente da acción positiva da formación (táboa 4). Esta constatación lévanos a que non se pode valoralo que non se coñece ou non se comprende, o que fai que a falta de preparación actúe cun dobre efecto limitativo do progreso das empresas pequenas, polas carencias de formación iniciais e pola restricción que estas carencias provocan na adquisición de coñecementos posteriores.

Táboa 4.- Creación de empresas e formación

Múltiple R	,99385	R cadrado	,98774		
Variable	B	SE B	BETA	T	Sig T
Preparación	-17,328739	1,930742	-,993850	-8,975	,0706
(Constante)	34,554925	3,628347		9,524	,0666

A preocupación pola actitude e polo comportamento ante o traballo dos empregados, a percepción da inexistencia de certos valores respecto á empresa e a responsabilidade coa tarefa son elementos considerados polos empresarios como unha fonte de problemas e dificultades. A maior formación do empresario presenta unha visión máis negativa dos empregados (táboa 5). Isto non é coherente cos estudos que se realizan sobre a eficiencia do factor traballo, nos que se comproba que a maioría das causas que frean a produtividade e provocan actitudes negativas dos traballadores aparecen vinculadas á equivocada xestión dos mandos, unhas veces por unha organización equivocada, outras por non escoitalos traballadores, etc. É evidente que unha maior preparación debería permitir coñecer estas cuestións mellor, realizar unha mellor xestión e, en consecuencia, debería traducirse nunha resposta dos traballadores máis positiva.

Táboa 5.- Visión das actitudes dos empregados

Múltiple R	,98783	R cadrado	,97581		
Variable	B	SE B	BETA	T	Sig T
Preparación	-177,419355	27,936303	-,987829	-6,351	,0994
(Constante)	341,758065	53,498172		6,388	,0989

Unha maior formación fai ó empresario máis consciente das vantaxes en custos que proporciona unha maior dimensión da firma (táboa 6).

Os empresarios mellor formados préstalle unha maior atención a aspectos aparentemente non significativos pero que son transcendentales como expresión de calidade: por exemplo a limpeza. Tom Peters comenta que a diferenza entre os parques Disney e outros similares consiste máis na limpeza ca nas atraccións, afirmando que en Disney se dan os mellores cursos de limpeza (táboa 7).

Táboa 6.- Economías de escala

Múltiple R	,99082	R cadrado	,98172		
Variable	B	SE B	BETA	T	Sig T
Preparación	-35,698832	4,871627	-,990817	-7,328	,0863
(Constante)	70,672653	9,372037		7,541	,0839

Táboa 7.- Limpeza

Múltiple R	,95290	R cadrado	,90801		
Variable	B	SE B	BETA	T	Sig T
Preparación	-2,484293	,790733	-,952895	-3,142	,1962
(Constante)	5,714847	1,208064		4,731	,1326

FORMACIÓN E ÉXITO NA XESTIÓN

Os empresarios de éxito vense abocados ó crecemento e iso fai que "*a súa vida se volva máis complicada*" (Donckels e Lambrecht, 1997). O noso estudio apunta que as empresas dirixidas por persoas con maior formación conseguen un maior crecemento do seu volume de vendas (táboa 8).

Táboa 8.- Crecemento de vendas e formación do empresario

Múltiple R	,97883	R cadrado	,95811		
Variable	B	SE B	BETA	T	Sig T
Preparación	-10,357956	2,165791	-,978831	-4,783	1312
(Constante)	19,415177	3,645249		5,326	,1182

CONSIDERACIÓNS

O papel que a formación desenvolve no comportamento e actitudes dos empresarios, na súa forma de xestión e na proxección futura da empresa é unha suxestión constante que se realiza tanto por organismos públicos como polas universidades e organizacións empresariais. O que nos preguntamos nós é se nas organizacións con pequena dimensión, menos de 20 empregados, pódese manter cos feitos a importancia da formación do empresario, que nestes casos case sempre ten que ser cualificado, ademais, como emprendedor. É evidente que as grandes empresas necesitan profesionais, especialistas, licenciados e persoas con experiencia e coñe-

cementos de alto nivel. ¿É isto trasladable ás pequenas empresas? ¿A maior formación, neste caso por forza do propio empresario, ofrece algo?

Os resultados da nosa investigación non son concluíntes pero si que suxiren a existencia de diferencias e sinalan algunhas variables que especialmente son significativas a este respecto. Pensamos que posteriores estudos irán abrindo unhas conclusións máis firmes, perfeccionando tanto a medición como a definición das variables, acudindo ademais a outras técnicas de análise estatística. Os estudos que coñecemos son demasiado escasos e excesivamente elementais, baseados como moito en táboas de frecuencias que nin sequera incorporan algún comentario respecto ós estatísticos utilizados e á súa significación.

Unha visión xeral do empresario lévanos á conclusión de que o carácter de emprendedor está moi ligado a capacidades e actitudes persoais, que teñen pouco que ver en moitos casos coa formación e cos estudos recibidos. O emprendedor xorde como consecuencia de determinados desexos e vivencias persoais que se unen a calidades tamén persoais. Na formación de todo isto os estudos parecen ter un papel que non é decisivo na maioría dos casos. Sen embargo, o ter vivido máis anos de estudante e conseguir un título superior marca máis á persoa, inflúe con máis claridade nos comportamentos e actitudes posteriores. Ademais, atopamos algunhas variables moi relacionadas co nivel de formación, nalgúns casos cunha significación estatística algo insuficiente pero que permiten situa-lo peso da formación nunha aproximación útil para a reflexión.

BIBLIOGRAFÍA

- ANSOFF, H.I. (1984): *Implanting Strategic Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- ANSOFF, H. I. (1985): *La dirección y su actitud ante el entorno*. Bilbao: Deusto.
- ARGYRIS, C.; SCHON, D.A. (1978): *Organizational Learning*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- BULL, I.; WILLARD, G. (1993): "Towards a Theory of Entrepreneurship", *Journal of Business Venturing*, 8, pp. 183-196.
- BUSENITZ, L.W. (1996): "Research on Entrepreneurial Alertness", *Journal of Small Business Management*, 34 (4), pp. 35-44.
- CAMBEL, A.B. (1993): *Applied Chaos Theory: A Paradigm for Complexity*. Boston, MA: Academic Press.
- DAFT, R.L.; LEWIN, A.Y. (1990.): "Can Organizations Begin to Break Out of the Normal Science Straightjacket? An Editorial Essay", *Organization Science*, 1, pp. 1-9.
- DÍEZ DE CASTRO, E.P. E OUTROS (1995): *La empresa en Andalucía*. Madrid: Cívitas.
- DÍEZ DE CASTRO, E.; MARTÍN JIMÉNEZ, F. (1995): "Competencia directiva", *Revista Galega de Economía*, 4 (1-2), pp. 17-24.
- DÍEZ DE CASTRO, E.; MARTÍN JIMÉNEZ, F. (1995): "El comportamiento directivo como competencia distintiva", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 1 (2), pp. 87-98.

- DONCKELS, R.; LAMBRECHT, J. (1997): "The Network Position of Small Businesses: An Explanatory Model", *Journal of Small Business Management*, 35 (2), pp. 13-25.
- FIOL, C.M.; LYLES, M. (1985): "Organizational Learning", *Academy of Management Review*, 10, pp. 803-813.
- GLEICK, J. (1987): *Chaos*. New York: Viking.
- GULICK, D. (1992): *Encounters with Chaos*. New York: McGraw-Hill.
- HAMBRICK, D.C. (1983): "Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types", *Academy of Management Journal*, (marzo), pp. 5-26.
- HERRON, L.; ROBINSON, R.B. (1993): "A Structural Model of the Effects of Entrepreneurial Characteristics", *Journal of Business Venturing*, 8, pp. 281-294.
- HOLLAND, J.H. (1992): *Adaptation in Natural and Artificial Systems*. Cambridge, MA: MIT Press.
- HUBER, G. (1991): "Organizational Learning: The Contributing Processes and Literatures", *Organization Science*, 2, pp. 85-113.
- KAISH, S.; GILAD, B. (1991): "Characteristics of Opportunities Search of Entrepreneurs Versus Executives: Sources, Interests, General Alertness", *Journal of Business Venturing*, 6, pp. 5-61.
- KIRZNER, I.M. (1982): *Method, Process, and Austrian Economics*. Lexington, MA: Lexington Books.
- KURATKO, D.F.; HORNSBY, J.S.; NAFFZIGER, D.W. (1997): "An Examination of Owner's Goals in Sustaining Entrepreneurship", *Journal of Small Business Management*, 35 (1), pp. 24-33.
- LEVITT, B.; MARCH, J. (1988): "Organizational Learning", *Annual Review of Sociology*, 14, pp. 319-340.
- MILES, R.; SNOW, C. (1978): *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill.
- MODIS, T. (1992): *Predictions*. New York: Simon & Schuster.
- NAFFZIGER, D.W.; HORNSBY, J.S.; KURATKO, D.F. (1994): "A Proposed Research Model of Entrepreneurial Motivation", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18, pp. 29-42.
- PRAHALAD, C.K.; BETTIS, R.A. (1986): "The Dominant Logic: A New Linkage Between Diversity and Performance", *Strategic Management Journal*, 7 (6), pp. 485-501.
- SHRIVASTAVA, P. (1983): "A Typology of Organizational Learning Systems", *Journal of Management Studies*, 20, pp. 1-28.
- STARBUCK, W.; HEDBERG, B. (1977): "Saving an Organization from a Stagnating Environment", en H. Thorelli [ed.]: *Strategy + Structure = Performance*. Bloomington, IN: Indiana University Press.
- STOPFORD, K.M.; BADEN-FULLER, C.V.F. (1994): "Creating Corporate Entrepreneurship", *Strategic Management Journal*, 15 (7), pp. 521-536.
- WALDROP, M.M. (1992): *Complexity*. New York: Simon & Schuster.
- YELLE, L.E. (1979): "The Learning Curve: Historical Review and Comprehensive Survey", *Decision Sciences*, 10, pp. 302-308.
- YUSUF, A. (1995): "Critical Success Factors for Small Business: Perceptions of South Pacific Entrepreneurs", *Journal of Small Business Management*, 33 (2), pp. 68-73.