

## Desarrollo, Innovación y Cultura Empresarial

**Rodrigo Varela (Ed.)**  
Centro de Desarrollo del Espíritu  
Empresarial de la Universidad Icesi  
Cali, 2011. 220 pp.

El libro *Desarrollo, Innovación y Cultura Empresarial*, obra colectiva editada por Rodrigo Varela, presenta una revisión de un tema de gran trascendencia dentro de los procesos orientados a la formación de nuevos líderes empresariales, a saber, la educación empresarial. Esta disciplina se ha desarrollado notablemente en los últimos años y los numerosos investigadores que se han formado en ella han propuesto diversas metodologías dirigidas a fomentar y acrecentar los procesos formativos de las competencias necesarias para incrementar la cultura empresarial.

El primer capítulo, denominado *Espíritu empresarial: soluciones únicas para ambientes únicos*, desarrollado por Gibb, del Reino Unido, muestra el papel fundamental del espíritu empresarial en cualquier sociedad. El autor hace referencia a dos modelos de emprendimiento: uno (el más difundido) sustentado en una caracterización del modelo

dominante en Norteamérica y Europa y divulgado en el mundo a través de las escuelas de administración de empresas, y otro (más innovador), de generación de alternativas empresariales más amplias en la sociedad, basado en un proceso de evaluación de necesidades que cubren diferentes contextos.

El autor plantea que el modelo tradicional o convencional empleado en las escuelas de negocio, si bien es valioso en algunos contextos, resulta limitado para satisfacer las necesidades en un gran número de áreas, como en el caso de la educación. Se busca crear un modelo de formación de empresarios que sea aceptado en todas las universidades y que sea diferente del ya existente, ya que la vida real del empresario es cada vez más compartida por personas con iniciativa empresarial de todo tipo de ocupaciones, tal como sucede en las estructuras familiares y sociales, propietarios de pequeñas y grandes empresas, del personal interno y externo de la empresa y en individuos en general.

Para el autor, el concepto de espíritu empresarial debiera legitimarse teniendo en cuenta hasta qué punto satisface las necesidades de una sociedad y no solo en el marco estrecho del contexto académico, particularmente en las escuelas de administración de empresas. Con las demandas de una sociedad abierta es necesario un nuevo paradigma que abarque a individuos y organizaciones en un contexto más amplio y que favorezca un comportamiento empresarial organizacional e individual que permita manejar el mundo real de mayor incertidumbre y complejidad.

Varela, de Colombia, es el autor del segundo capítulo, llamado *Educación empresarial basada en competencias empresariales*. En él se señala la importancia de la educación basada en la filosofía de aprender y reaprender (aprendizaje continuo), que permite desarrollar

una gran cantidad de actividades a lo largo de la vida, encontrar nichos de mercados para nuestras habilidades y conocimientos y a partir de ellos crear nuestras propias empresas, nuestros propios trabajos y hacer una contribución positiva al desarrollo de nuestras naciones.

El autor propone que el sistema educativo debe ajustarse para producir ese cambio cultural en conductas, valores, normas éticas, habilidades y conocimientos para la formación y desarrollo en las personas que exige el siglo XXI. Este cambio exige una educación muy diferente en términos de proceso, contenido, objetivos, metodologías, resultados, ambientes de aprendizaje, recursos y estrategias, sistemas de evaluación y en general, de todo lo que el término educación implica.

Si bien es cierto que el empresario es la fuerza impulsora de nuevas empresas, de nuevos valores, de nueva riqueza y de nuevos empleos, surgen dos preguntas que la sociedad debe responder: ¿cómo obtener desarrollo económico y generar empleos buenos y estables? y ¿cómo promover el espíritu empresarial? El autor afirma que la gente necesita educarse para poder promover empresas en forma exitosa y que la actitud empresarial de una comunidad depende del volumen de profesionales que hayan sido inspirados por el espíritu empresarial y de las competencias empresariales, que deben estar orientados hacia la innovación continua.

La educación empresarial, por tanto, es aquella orientada a la formación de líderes empresariales capaces de crear organizaciones, bien sean públicas o privadas, con fines de lucro o sin él, en cualquier sector de la economía, con cualquier estructura jurídica o administrativa, con cualquier objetivo y de cualquier tamaño. Para ello se debe generar una serie de procesos que involucren acciones de capacitación, formación y apoyo para poder llegar al objetivo

final de lograr formar un empresario integral.

Varela propone un modelo operativo como elemento base alrededor del cual cada institución debe hacer las adecuaciones necesarias. El modelo comprende dos ejes de desarrollo de competencias: por un lado, el eje vertical representa las competencias del conocimiento (CC) que deben llevar al empresario desde unas condiciones iniciales a un perfil ideal que le permita tener todos los conocimientos y experiencias técnicas para operar la organización; por otra parte, el eje horizontal indica el desarrollo de competencias personales (CP), que están representadas por las habilidades o actitudes que debe desarrollar el empresario para poder liderar adecuadamente el proceso de construcción de la organización, todo ello tomando en cuenta las características propias y únicas de cada institución.

También se sugieren en el capítulo algunas ideas pedagógicas como elementos adicionales que los formadores, mentores o asesores deben tener en cuenta en los procesos de educación empresarial. Así, la formación debe estar centrada en el estudiante, enfocada en la excelencia, integrada a la realidad y dirigida al desarrollo de competencias personales y profesionales y a enriquecer al ser humano en toda su capacidad mental y personal. Debe mantener la idea de que el centro de acción son las personas, por lo que es preciso trabajar sobre actitudes, ayudando a los educandos a definir su papel y sus acciones. Este proceso permite desarrollar la cultura empresarial, pero al mismo tiempo debe proveer un concepto de valores personales que lleve al ser humano a un compromiso innovador y trascendente.

Trabajar en espíritu empresarial es trabajar con personas y para las personas, es inspirar a seres humanos a que busquen su máxima

realización, es cambiar sus actitudes frente a sus metas, a la ambigüedad, al riesgo, a la toma de decisiones; promover la creatividad, la innovación, la diversidad, la iniciativa, la búsqueda de oportunidades; es dar técnicas y procedimientos específicos para la acción empresarial.

El tercer capítulo ha sido denominado *Las intenciones de crear una empresa, un estudio multicultural entre estudiantes universitarios de cuatro países* y su autoría corresponde a Gasse y Trembaly (2010) de Canadá. Los autores realizaron un estudio a través de un cuestionario dirigido a universitarios de cuatro países: Canadá, Túnez, Francia y Colombia, con la finalidad de comparar las intenciones de crear una empresa entre los estudiantes de diferentes países, así como destacar las diferencias entre esos grupos teniendo en cuenta las creencias sobre la creación de empresas y las percepciones sobre su convivencia y su factibilidad; también se estudió el perfil de los estudiantes, específicamente en lo relacionado con las características comúnmente asociadas a los empresarios.

En líneas generales, los estudiantes franceses presentaron un perfil menos empresarial ya que sus respuestas indicaban que eran menos creativos y estaban menos motivados por la ambición y por los retos. Además, de acuerdo con los estudiantes franceses, sus cursos actuales en la universidad contribuían poco al desarrollo del espíritu empresarial. Con respecto a los estudiantes tunecinos, se pudo observar que fueron menos dados a asociar el espíritu empresarial con la creación de empresas y estaban más inclinados relacionarlo con la toma de riesgos y el crecimiento en términos de capital y de riqueza. En relación a los estudiantes canadienses, se encontró que relacionaban más el espíritu empresarial con la creación, el inicio y la gerencia de una organización y con los rasgos de

personalidad. Además presentaron más características asociadas con el espíritu empresarial como la creatividad, la ambición, la actitud hacia el riesgo, la independencia y la autosuficiencia. Finalmente los estudiantes colombianos fueron los que mostraron el perfil y las intencionalidades más altas para crear una empresa.

Cabe entonces preguntarse por qué en algunas culturas hay personas que están más inclinadas o son más propensas a ser empresarios que en otras culturas, y de qué forma los valores individuales y culturales influyen sobre la creación de empresas.

Arenius y Minnitti (2005)<sup>1</sup> plantean que los contextos microeconómicos en algunos países favorecen la creación de empresas mientras que otros la desestimulan. La relación entre el comportamiento empresarial y los incentivos culturales e interculturales es compleja, para lo cual se requiere mayor investigación. Dado que los valores y el contexto social tienen una influencia sobre la cognición, la cultura se erige como aspecto fundamental.

El cuarto capítulo, llamado *La realización de una revolución en Brasil: la introducción de la pedagogía empresarial en las etapas tempranas de la educación*, y cuyos autores son Filion y Dolabela (de Canadá y Brasil respectivamente), trata sobre las Metodologías de la Pedagogía Empresarial (MPE) diseñadas e implementadas en las escuelas primarias de Brasil con el fin de facilitar el aprendizaje empresarial a una edad temprana.

Los autores analizaron a los empresarios desde una perspectiva de la teoría de sistemas y trataron de identificar la forma en que piensan los empresarios para hacer lo que ellos hacen. A partir de allí evidenciaron

1 Arenius, P & Minnitti, M. (2005). Perceptual variables and nascent entrepreneurship. *Small business economics*, 24: 233-247

que al diseñar sus actividades los empresarios hacen un mayor y mejor uso del pensamiento proyectivo y del aprendizaje anticipativo con respecto a otros actores organizacionales hacen. Es por ello que Filion define al empresario como "alguien que imagina, desarrolla y realiza visiones". Es a partir de este punto donde se ajusta el diseño de los métodos de aprendizaje para preparar a los estudiantes a fin de que piensen y diseñen nuevos contextos.

Desde esta perspectiva de sistemas Dolabela se enfoca en el método de metodologías pedagógicas y actividades que apoyan la educación de los futuros empresarios. Estos enfoques asocian el concepto de empresario con un estado de ser, un estilo de vida, una cosmovisión, una forma de pensar, una orientación hacia la innovación y la capacidad para producir cambios en sí mismo, en el entorno, en los medios y en la forma de buscar la realización personal.

En este orden de ideas, los autores afirman que los empresarios son esencialmente personas capaces de soñar y de organizarse para volver sus sueños realidad. El concepto de sueño se aplica a todos los seres humanos, pero especialmente a los niños, que están aprendiendo a aprender y a pensar sobre el mundo y sobre sí mismos. Los sueños implican pensar proyectivamente para permitir a la gente organizarse mejor, identificar más claramente lo que necesita para aprender y aumentar su nivel de autoeficacia.

Los autores proponen un enfoque que incluye tres categorías de sueños: los sueños colectivos, los sueños de estructuración y los sueños de las actividades. Cada individuo produce sueños según la representación particular del mundo, su historia individual, los procesos de construcción del yo y las relaciones establecidas con los demás y el mundo. Si el sueño está determinando por la cultura y el

objetivo es apropiarse del proceso educativo para establecer una base de valores y de ética empresarial que han estado ausentes en el entorno y que todavía no figuran en la sociedad, se hace completamente pertinente transmitir nuevos valores y construir una nueva cultura.

Como la sociedad es la fuente de los sueños individuales, se puede decir que los modelos sociales implícitos que apoyan el aprendizaje y el proceso de identificación tradicional de los niños darán lugar a la reproducción del statu quo. Por lo tanto, el programa educativo podría centrarse en programas que generen una distribución más uniforme de los ingresos, de la riqueza, del conocimiento y del poder. En este sentido, la metodología de pedagogía empresarial fue diseñada para la educación primaria con el fin de desarrollar en los jóvenes una base más fértil para la expresión creativa y empresarial; la misma presenta a los estudiantes un plan de aprendizaje con dos objetivos que son la base del enfoque: la formulación de los sueños y la aplicación de esos sueños. El programa compuesto por dos horas de clase semanal durante cuarenta semanas al año debería ser parte del currículo de los alumnos desde el principio hasta el final de la escuela primaria.

La metodología de pedagogía empresarial es probablemente el primer enfoque metodológico que se ha aplicado para el aprendizaje empresarial en una escala tan grande. Los que participan en el programa, y especialmente los profesores, están convencidos de que el curso influye en que una gran proporción de sus participantes tienda a convertirse en empresarios. La elección de convertirse en empresario es por supuesto elección del estudiante y solo del estudiante. Se requiere entonces que el profesor esté realmente motivado y convencido de la idoneidad de la metodología y de su eficacia.

Con un enfoque muy humanístico, esta metodología prepara al individuo para participar activamente en el desarrollo social mediante la generación, y sobre todo, la distribución de los ingresos, teniendo en cuenta los principios de la calidad de vida, la práctica democrática y la eliminación de la exclusión social. Su objetivo, por lo tanto, es aumentar no solo el logro y la conciencia empresarial, sino también las preocupaciones éticas y sociales de los estudiantes.

El quinto capítulo, de Solomon (Estados Unidos), trata sobre *La confusión curricular entre la educación en espíritu empresarial y la gerencia de pequeñas empresas: una revisión de los principales libros de texto*. Varios académicos han estudiado las diferencias entre la enseñanza de la gerencia de pequeñas empresas y la enseñanza sobre el espíritu empresarial, y han concluido que el factor clave para diferenciar a los propietarios de pequeñas empresas y los empresarios se halla en la innovación: los empresarios muestran formas empresariales que combinan los recursos más eficientemente para obtener ganancias, mientras que las pequeñas empresas se enfocan en la estabilidad.

Katz y Green (2006)<sup>2</sup> plantean que los empresarios de las pequeñas empresas se interesan en el control, la independencia y la autonomía financiera. Puesto que están más interesados en generar ingresos que en la creación de la riqueza propiamente dicha es menos probable que diseñen estrategias de crecimiento. Por el contrario, los empresarios se enfocan en la creación y desarrollo de sus ideas, anhelan crear riquezas, son muy innovadores y creativos y buscan conformar donde sea posible, alianzas estratégicas con otras empresas.

<sup>2</sup> Katz, J. y Green, R. (2006). *Entrepreneurial Small Business*. New York: Mc Graw-Hill.

Para el autor, los profesores de gerencia de pequeñas empresas deben garantizar en términos pedagógicos que el conocimiento impartido y los criterios de evaluación empleados sean coherentes con las dinámicas que se dan alrededor tanto de las pequeñas empresas como de las empresas con alto potencial de crecimiento. Por su parte, los profesores de espíritu empresarial deben preocuparse más por asuntos sobre la adaptación, la creatividad, la innovación y tener conversaciones con empresarios de la vida real, beneficiándose con la exploración de conceptos y teorías en el campo de las bellas artes, el teatro, la ingeniería y la física avanzada.

El sexto y último capítulo trata sobre las consideraciones para el establecimiento de planes destinados al fomento del desarrollo empresarial, y está firmado por Romaguera. El autor señala que un común denominador de lo que se pretende realizar al implementar estrategias de desarrollo del espíritu empresarial es el cambio de mentalidad; otro aspecto fundamental en este proceso consiste en tomar conciencia de que estas iniciativas se dan dentro de unos contextos que impactan la acción de propiciar el cambio. Para ello es preciso entender lo que la población tiene en mente, cuál es su manera de pensar, cuál su estado actual de ánimo, lo que se quiere lograr y cuál sería la situación ideal al terminar la iniciativa, o simplemente a donde se quiere llegar.

Aunque pueda parecer simplista, el autor manifiesta que es muy evidente que las iniciativas de desarrollo empresarial que han funcionado son las que tienen suficientemente establecido tanto el punto de partida como el de llegada; en otras palabras, si se tiene claro que es lo que se quiere lograr, se puede desarrollar el plan adecuado para que esa mentalidad vaya de un estado A a un estado B.

El desarrollo de un espíritu

empresarial no sucede en el vacío; surge, por el contrario, en un contexto, en un entorno, en un tiempo y en un espacio determinado. Por lo tanto, hay que entender cómo se adaptan esas realidades a un entorno para alcanzar los objetivos deseados. Al cambiar el entorno, se produce un cambio continuo, en el que el desarrollo empresarial no termina, sino que está en constante evolución.

A manera de conclusión se puede decir que la educación debe contribuir al desarrollo de uno de los principales recursos naturales de la

sociedad: su capital humano, pero debe enfocarse especialmente en el desarrollo del potencial empresarial de ese capital humano, lo que implica la participación de todas las personas y los entes que trabajan en el desarrollo social y económico de las naciones. Cabe mencionar al respecto un lema del Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial de la Universidad Icesi de Cali: Eduquemos para el trabajo y no sólo para el empleo.

**Doris Castillo Romero**

Universidad de Los Andes



## Creatividad e innovación para el desarrollo empresarial

**Héctor Horacio Murcia Cabra**  
Ediciones de la U  
Bogotá, 2011. 189 pp.

El objetivo del libro consiste en mostrar y mejorar los conceptos de creación y fortalecimiento de empresas a través del emprendimiento o, en palabras del autor, del *emprededurismo*. Para lograrlo, el autor se basó en su experiencia docente, investigativa y de proyección social desarrollada sobre la aplicación de conceptos, técnicas y metodologías de creatividad e innovación en procesos de génesis de empresas en diversos

sectores de la economía sobre la gesta de sueños empresariales (ideas y proyectos) factibles. Utilizando diferentes metodologías tanto de innovación como de creatividad el autor logra plasmar el fortalecimiento de su propuesta metodológica, considerando el enfoque holístico, la planeación estratégica, la calidad total y algunos elementos orientadores de programación.

Todo estudio de emprendimiento debe relacionarse necesariamente con el desarrollo sostenido de las economías de los países. Es por ello, que el autor del libro enmarca su propuesta en la búsqueda del bienestar social. De acuerdo con el punto de vista schumpeteriano (Bhidé<sup>1</sup>, 2001), el espíritu innovador es el motor del crecimiento económico a largo plazo de cualquier país. En este sentido, en los últimos años se han desarrollado teorías de la evolución industrial que han vinculado la actividad emprendedora de los países con su grado de desarrollo económico (Jovanovic y Nyarko<sup>2</sup>, 1996; Ericson y Pakes<sup>3</sup>,

1 Bhidé, A. (2001). *Origen y evolución de nuevas empresas*. México DF: Oxford University Press.

2 Jovanovic, B. y Nyarko, Y. (1996). Learning by doing and the choice of technology. *Econometrica*, 64 (6), 1299-310.

3 Ericson, R. and Pakes, A. (1992) *An alternative theory of firm and industry dynamics*. Cowles

1992; Klepper<sup>4</sup>, 1996; Varela<sup>5</sup>, 2001). Todas estas teorías tienen un factor común: a mayor creación de empresas en un país, mayores serán sus niveles de crecimiento económico. En este contexto resulta muy interesante lograr identificar elementos que contribuyan a promover la actividad emprendedora, que es a lo que se dedica el libro.

La concepción del autor sobre la creación y el fortalecimiento empresarial sirvieron de base para la innovación, creatividad y desarrollo empresarial sobre diferentes visiones de escenarios y aprendizajes que favorecen el despertar de iniciativas emprendedoras. El proceso de creación y éxito empresarial delineado en el libro se enmarca en las experiencias docentes e investigativas del autor, que plantea la necesidad de promover la realización de estudios de caso sobre empresas destacadas y su clasificación según los métodos de innovación. A través de la aplicación de esta metodología en diferentes eventos de formación y capacitación se lograron excelentes resultados. Estos métodos de innovación, algunos de ellos en pleno desarrollo (como *Océano Azul*, *la Supervivencia en mercados saturados*, *Los siete movimientos de la innovación* y la constante actualización de *PRO INNOEurope*), sirvieron de base para estrategias y de medición y observación de los resultados.

En este marco de referencia se genera la metodología conocida como *CARIBE (Calidad Total, Reingeniería y Bases Estratégicas para el Fortalecimiento Empresarial)*, la cual ha sido aplicada en

numerables ejemplos empresariales para contribuir con el fortalecimiento de organizaciones con técnicas de gestión empresarial y de creatividad e innovación. Es de destacar que esta metodología se incluye en el libro como aproximación al contexto de la innovación empresarial.

El autor parte del hecho base de que el emprendimiento comprende una dinámica constante de fuerzas involucradas como la economía, la psicología o la sociología, que contribuye a crear un marco general de estudio del proceso de emprendimiento e incluyen los atributos personales y de comportamiento del emprendedor. El libro parte de la idea de que el emprendedor es el centro del emprendimiento. En consecuencia, los postulados del empresarismo o emprendedurismo en la educación administrativa vinculan las técnicas de creatividad con diferentes ángulos de acción, entre los cuales están:

en primera instancia, la formulación de nuevas iniciativas de acción que se pueden concretar en "ideas creativas" susceptibles de ser transformadas en proyectos concretos personales de vida empresarial;

en segundo término, la aplicación de conceptos de desarrollo empresarial vinculados a procesos de creación de empresas tales como los correspondientes al enfoque holístico, la competitividad sistémica y la planeación estratégica; y

un tercero aspecto: la definición de las primeras versiones de proyectos empresariales, personales y familiares, que pueden llegar a ser la base de planes de negocios concretos y de factible ejecución.

Los métodos de creatividad aplicados en estos ángulos de acción son diversos, pero muchos de ellos giran alrededor del pensamiento lateral, creado y desarrollado por De Bono<sup>6</sup> (1994). Para los efectos de presentación de algunos

antecedentes históricos, en el uso de criterios de innovación se hacen referencia a planteamientos como los de Maquiavelo (1516): "El fin justifica los medios", pasando por un clásico de la innovación como Schumpeter<sup>7</sup> (1935), y llegando a los paradigmas contemporáneos según los cuales para mantener la vida empresarial o se innova o se fenece.

Entre todos los contenidos del libro destacan como contribución original del autor especialmente los siguientes:

En el capítulo II: *La creatividad en los procesos de creación de empresas*, se cuestionan los planteamientos de planificación estratégica en referencia a los enfoques de innovación y creatividad, se alude a la creatividad empresarial o a la creatividad aplicada a la actividad empresarial, se destaca la rigidez que puede existir en un proceso de planificación estratégica y se pondera la creatividad individual como iniciativa para el fortalecimiento empresarial.

En el capítulo III: *Técnicas básicas de desarrollo empresarial vinculadas a procesos de creación de empresas*, se presentan con detalle las diferentes técnicas empresariales que ayudarán a generar un diagnóstico estratégico por cuanto se fundamentan en métodos matriciales como DOFA.

El capítulo V: *Métodos prácticos de innovación empresarial*, se desarrolla un interesante paseo por los antecedentes del concepto de innovación para llegar a los diferentes manuales que a nivel mundial consideran la innovación. Mencionan los métodos de innovación en la empresa y su relevancia en los manuales, todo con el fin de aplicar a los estudios casos empresariales. Se mencionan además técnicas contemporáneas como *Océano Azul* y *Supervivencias Saturadas*. Se estudia también con creciente interés

Foundation Discussion Paper No. 1041. New Haven: Yale University Press.

4 Klepper, S. (1996): Entry, exit, growth, and innovation over the product life cycle, *The American Economic Review*, vol. 86 (3), Nashville, Tennessee: American Economic Association.

5 Varela, R., (2001). *Innovación empresarial, arte y ciencia en la creación de empresas*. Bogotá: Pearson Education.

6 De Bono, E. (1994). *El pensamiento creativo. El poder del pensamiento lateral para la creación de nuevas ideas*. Barcelona: Paidós.

7 Schumpeter J. 1939: *Business cycle: A theoretical historical and statistical analysis of the capitalist process*. New York: McGraw-Hill.

la innovación social, con especial hincapié en trabajos o proyectos relacionados con comunidades.

Se señala que el aporte de estos capítulos es especialmente significativo debido a que sobre el seguimiento sistemático de su marco de referencia se cumplen las hipótesis y metodologías planteadas para el fortalecimiento e innovación empresarial y organizacional. En este sentido, y sobre la base de la amplia experiencia del autor, se puede decir que el libro constituye una provechosa aproximación al contexto de la innovación de la organización.

En cuanto a las limitaciones del libro cabe señalar que aun cuando el autor hace mención de complementos que él mismo se ofrece a facilitar (instrumentos web, guías o libros escritos por él mismo), deja luego al lector sin la información completa.

El autor coincide con los expertos previos, desde Shumpeter (1935) hasta Varela (2001), en que el desarrollo socioeconómico de las naciones depende del proceso de creación de nuevas empresas y del nivel de aporte personal y grupal de los individuos, para así generar cambios en la estructura de producción de la sociedad. Bien lo decía Jacobs<sup>8</sup> (2004): “el desarrollo de un país se da en gente específica, en lugares particulares y en momentos precisos”<sup>9</sup>. El desarrollo debe ser, además, un proceso dinámico y continuado, en el cual las personas de la comunidad tengan la posibilidad de usar su talento y proporcionar al sistema social unas

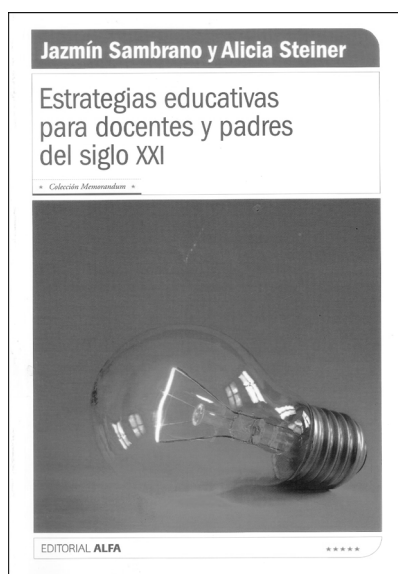
cualidades dinámicas tales como la capacidad para la innovación y la respuesta autogenerada ante eventos que aseguren una vida feliz y plena y en continua mejora.

En esta afirmación Jacobs, se encuentra el sentido a la argumentación del libro. Al fomentar la cultura del emprendimiento es preciso pensar que se trata de una forma de pensar, razonar y actuar centrada en oportunidades planteadas con visión global y llevadas a cabo mediante un liderazgo equilibrado, con beneficio para la empresa, la economía y la sociedad, todo lo cual en su conjunto asegura la vida plena, feliz y en continua mejora que menciona la propia Jacobs.

8 Jacobs, J. (2004). *Dark age ahead*. New York: Random House.

9 La traducción es nuestra.

**Indira Guglielmi**  
Universidad de Los Andes



## Estrategias educativas para docentes y padres del siglo XXI

Jazmín Sambrano y Alicia Steiner  
Editorial ALFA  
Caracas, 2010. 213 pp.

*Estrategias Educativas...* es un texto dirigido a docentes y padres en el que se proponen una serie de prácticas

innovadoras, atractivas y factibles, dirigidas a estimular y desarrollar el aprendizaje de los niños y jóvenes. El propósito fundamental consiste en ayudar a desplegar el potencial del ser humano y optimizar la enseñanza y el aprendizaje haciendo viable el principio de aprender a aprender. En tal sentido, ya desde la Introducción se refieren a los cambios educativos y se hace énfasis en la neurociencia como herramienta para el desarrollo de las inteligencias de los seres humanos y a lo largo de tres capítulos, se ilustra cómo contribuir con la formación de individuos creativos, capaces de ayudar en la solución de los problemas actuales.

En el primer capítulo, *Los modelos de la educación*, se hace una síntesis tanto de los paradigmas que parten de la inteligencia como de los que se originan en la experiencia. De los vinculados con la inteligencia las autoras afirman que están asociados a la neurofisiología y que en ellos resaltan los hallazgos relacionados con el cerebro y la importancia del conocimiento de las inteligencias múltiples, puesto que pueden

repercutir en las nuevas formas de enseñar y aprender. En este capítulo se destacan los hallazgos acerca del cerebro asumido como un órgano biológico, químico y físicamente triuno: aunque las capas de los subcerebros son diferentes en estructura, realizan en ocasiones funciones superpuestas pero diferenciadas en su estilo. Posteriormente, cuando las autoras se refieren las inteligencias múltiples, sostienen que todos somos inteligentes, versátiles y tenemos diferentes maneras de mostrar nuestras capacidades. La inteligencia, desde este modelo, es multidimensional, comprende conceptos genéricos y conductuales. La teoría de las inteligencias múltiples amplía los alcances del potencial humano y trasciende el concepto de cociente intelectual. Así, la inteligencia se desglosa en siete categorías: lingüística, lógico-matemática, visual-espacial, corporal-kinestésica, musical, interpersonal, intrapersonal, naturalista y existencial.

Otro modelo de los estudiados por las autoras es el denominado

Inteligencia exitosa, basado en la teoría triárquida de la inteligencia y que se define como la actividad mental dirigida a “la adaptación, selección y conformación de entornos del mundo real que sean relevantes para la vida de uno mismo” (p. 42). Entre los elementos de esta teoría se encuentran metacomponentes, componente de rendimiento, de adquisición de conocimientos y evaluación. Entre las inteligencias se mencionan la analítica, la creativa y la práctica. De esta teoría se desprende, entre otros aspectos, que la inteligencia es modificable, flexible y que equilibra lo cognitivo con lo emocional. Según esta teoría, las personas con inteligencia exitosa se automotivan, poseen autocontrol, son perseverantes, van del pensamiento a la acción, no postergan sus tareas, asumen riesgos y no temen al fracaso.

En esta síntesis, que representa el soporte teórico sobre el que las autoras edifican los capítulos siguientes, se menciona una de las teorías más conocidas sobre el cerebro: las múltiples inteligencias del cerebro triuno, a saber, la neocorteza con los hemisferios derecho e izquierdo, el sistema límbico y el reptil. Se explica de manera sucinta que al hemisferio izquierdo de la neocorteza corresponden la inteligencia racional y asociativa, mientras que al derecho pertenecen las inteligencias espacial-visual-auditiva e intuitivas. En cuanto al sistema límbico, está compuesto por la inteligencia motivacional, anímica y afectiva. Finalmente, el sistema reptil posee la inteligencia básica: la de los patrones y la de los parámetros. Este modelo ha constituido un importante aporte para las ciencias de la educación por cuanto puede contribuir, entre otros aspectos fundamentales para la sociedad actual, con la educación para la paz, la democracia y la negociación.

Dentro del capítulo se presenta también el modelo de la inteligencia

emocional, la cual se refiere al manejo adecuado de los sentimientos. Esta inteligencia regula la interacción con el mundo, lo cual requiere del control de los impulsos, autoconciencia, motivación, entusiasmo, perseverancia, empatía y agilidad mental. Las emociones emergen de las áreas más primitivas del cerebro, por lo cual el individuo debe aprenderse a conocerlas, sanarlas y controlarlas a fin de lograr un desarrollo pleno y equilibrado que garantice la autorrealización.

En cuanto a los modelos que se generan de la experiencia, las autoras afirman que se trata de transformaciones que se producen debido al intercambio fluido de energía entre la persona y el contexto social. Se asume que la inteligencia se desarrolla a partir de ciertos métodos, procedimientos y técnicas destinadas a ejercitarlas. Así tenemos la programación neurolingüística (PNL) y el superaprendizaje. La PNL se concibe como una serie de estrategias sistemáticas dirigidas a lograr un objetivo, haciendo uso del sistema nervioso. La PNL “estudia la forma como los seres humanos percibimos la realidad, nos hacemos una representación mental de ella y comunicamos nuestras experiencias” (p. 62). Asimismo emplea una serie de estrategias para desarrollar la inteligencia y mejorar las habilidades sociales. La PNL es una poderosa herramienta para aprender a aprender, por lo cual puede contribuir de manera eficaz con los procesos de aprendizaje y enseñanza. De allí su importancia para la educación.

La PNL se fundamenta en los sistemas de representación: visual, auditivo y kinestésico. Las personas perciben el mundo a partir del sistema de representación que más utilizan. Por eso es fundamental que los docentes, alumnos y padres conozcan cuál es sistema de representación de cada uno. Saberlo, sin duda, contribuirá a diseñar mejores estrategias para

enseñar y aprender porque pueden desarrollarse todos los sistemas de representación de niños y jóvenes. Las autoras enfatizan en la necesidad de conocer la PNL y sus principios, que enumeran en el texto, por cuanto la comunicación y resultados del aprendizaje serían mucho más exitosos.

El capítulo también describe otra herramienta que contribuye con aprendizajes exitosos: se trata del superaprendizaje, que no es otra cosa que utilizar el cuerpo y la mente al máximo para aprender. Este sistema se denomina también sugestopedia y se origina en disciplinas como el yoga, la musicoterapia y la psicoterapia. Los fundamentos del superaprendizaje se hallan en la respiración, respiración rítmica, relajación, música, programación mental positiva y alimentación inteligente. El aprendizaje a través de esta herramienta resulta interesante por cuanto puede generar creatividad, emotividad positiva, alegría y motivación; en suma, se trata del desarrollo pleno del ser: “cuerpo relajado en mente alerta”.

El capítulo dos, *El docente del siglo XXI*, está compuesto de una serie de reflexiones sobre el potencial del docente para transformar las escuelas en lugares para el aprendizaje, el pensamiento, la acción, la formación de valores para la libertad y la democracia. Las autoras presentan los argumentos por los cuales consideran que los educadores están llamados a liderar los cambios en el sistema educativo más allá de las reformas. Asumir la tarea transformadora exige docentes actualizados permanentemente, formados como aprendices constantes capaces de contribuir con la resolución de problemas.

El docente de este siglo debe ser consciente de que la verdad es relativa, que se acabó la linealidad, que el mundo de hoy es complejo y que una de las mayores certidumbres es la incertidumbre;

de allí que deba estar abierto y ser flexible a los cambios, pues solo así podrá satisfacer las demandas de la sociedad actual en relación con los alumnos que debe formar. Ello implica ir a la acción, pero si bien debemos pensar en las prácticas pedagógicas que llevamos a cabo, también es necesario analizarlas, plantear y ejecutar estrategias que inviten a desarrollar el cerebro. Se trata de comprender que las instituciones educativas deben formar niños y jóvenes que piensen, cuestionen, creen, que sean capaces de aprender a aprender..., en fin, personas con mente abierta, curiosas, dispuestas a aprender continuamente. Es por ello que el docente actual es concebido por las autoras como un investigador que construye prácticas exitosas, que está en la acción, que descubre, construye, aplica, reflexiona y explicita sus fundamentos teóricos.

Este siglo exige docentes creativos y en formación continua, pero también necesita padres comprometidos con la formación de sus hijos. Por tanto, la institución debe invitar de manera entusiasta y motivadora a los padres a aprovechar el tiempo con sus hijos y acompañarlos en los procesos de aprendizaje y enseñanza. Ello implica establecer redes de comunicación permanente entre padres y docentes, trabajo colaborativo y diálogo constante bajo el presupuesto de que "la educación comienza en casa" (p. 102). Este capítulo se cierra con la afirmación de que la vida es un aula gigantesca; por ello se destaca en él la necesidad de vincular lo que sucede en el mundo con los procesos de enseñar y aprender. Se trata, en efecto, de impulsar el potencial creativo y mantener la flexibilidad de pensamiento necesaria para comprender y asumir los riesgos que implican los cambios a fin de lograr espacios más habitables y esperanzadores.

El capítulo tres, denominado *Banco de estrategias*, compila una serie

de actividades dirigidas a niños de educación inicial y de educación primaria, y a los jóvenes de la secundaria y la universidad, estrategias que pueden ser contextualizadas de acuerdo con las necesidades e intereses del público al que van dirigidas. Este capítulo se inicia con la definición de estrategias y cómo pueden ser aplicadas. Es muy importante aclarar que en la construcción y ejecución de estas estrategias participaron no solo las autoras del texto, sino además un conjunto de docentes cuyo apoyo se reconoce explícitamente. El estudio requirió, en efecto, de talleres, revisión de materiales, redacción y por supuesto, la aplicación en las respectivas aulas de clase. Como puede apreciarse, no se trata de acciones improvisadas o de meras propuestas sin aplicación. El libro y su contenido son, por el contrario, producto de años de estudio y reflexión por parte de un grupo de educadores, preocupados por contribuir con la formación integral de los niños y jóvenes.

Leer cada una de las estrategias presentada invita a la reflexión, y se descubre que incluso pueden ser aplicadas a diferentes niveles educativos, claro está, adaptándolas según el contexto y las características de los alumnos. Poco a poco se va observando que las estrategias corresponden a los modelos de educación que se plantearon en el capítulo uno y persiguen potenciar los hemisferios cerebrales, la inteligencia emocional, los estilos de aprendizaje, las inteligencias múltiples... Se trata de ofrecer variadas posibilidades a docentes y padres para que puedan potenciar la formación integral a partir de modelos alternativos acordes con las exigencias de la sociedad actual. Las autoras han querido incluir estrategias aplicadas a diversas situaciones, entre las cuales se pueden nombrar como ejemplo las dirigidas al primer día de clase, ejercicios de relajación y estrategias

para inventar. Finalmente, se presentan las superestrategias creadas y utilizadas por los propios maestros, quienes dan cuenta de su efectividad para, por ejemplo, enseñar física o estimular la lectura de novelas. Se trata de la descripción de estrategias, actividades y recursos que, según reportan los docentes autores, motivaron a los niños y jóvenes a aprender y que fueron acogidas con entusiasmo y aceptación por los estudiantes.

El epílogo es una invitación a innovar en las aulas, a profundizar en los hallazgos de la neurociencia y sus implicaciones en la educación. Tanto docentes como padres tienen el reto de hacer de sus alumnos y de sus hijos mejores personas y para ello deben utilizar los adelantos científicos y tecnológicos que amplíen y desarrollen las capacidades cognitivas, intelectuales y afectivas. Solo así podremos construir una sociedad mejor.

Es este un texto que invitamos a leer por cuanto contribuye con la formación de ciudadanos críticos, autónomos, creativos y capaces de pensar por sí mismos. Es una tarea que compete directamente a los docentes, pues tenemos el compromiso social y ético de aunar esfuerzos en la construcción de una sociedad democrática e independiente.

---

**Jorge Luis Medina Chacón**

Universidad de Los Andes  
Especialización en Promoción de la Lectura  
y la Escritura