

## LA UNIVERSIDAD Y EL DESARROLLO DE LA FUNCION EMPRESARIAL<sup>20</sup>

Francesc Sole Parellada, *Universidad Politécnica de Cataluña*

Enric Genescà Garrigosa *Universidad Autónoma de Barcelona*

*En la primera parte de este artículo constatamos la importancia que para el desarrollo socioeconómico de un país tiene la creación de empresas y la dinámica empresarial. A continuación ponemos sobre la mesa la hipótesis de una escasa orientación hacia la empresarialidad de los estudiantes de la Universidad pública española.*

*También analizamos con cierto detalle dos aspectos claves para explicar la probabilidad de éxito (supervivencia y crecimiento) de un proyecto empresarial cuales son, en primer lugar, la motivación push o pull que impulsa al fundador a crear una empresa propia y, en segundo lugar, el nivel y tipo de formación que ha recibido.*

*A continuación nos planteamos las cuestiones clave de este artículo y que son las relativas a las vías de mejora del papel de la Universidad pública en la potenciación de la orientación empresarial de los universitarios, de su motivación basada en oportunidades y de una formación que aporte conocimiento y seguridad a quien decida abordar un proyecto empresarial.*

*La respuesta a la eventual pregunta de ¿qué hay que hacer si formamos tan pocos emprendedores? pasaría por plantearse la progresiva transformación de una docencia convencional a una docencia proactiva por proyectos en las aulas, lo que equivale a gestionar la docencia; por una concreción del propósito de la universidad de difundir valores y comportamientos basados en el mérito y de una participación más acorde con los objetivos del servicio a la sociedad, a la mejora de la rendición de cuentas, y finalmente, pasa por mejorar el diseño de los servicios de promoción del espíritu emprendedor y del soporte a la creación de empresas basadas total o parcialmente en el conocimiento fruto de la actividad universitaria. Parece fácil, pero...*

---

<sup>20</sup> Se puede ver un desarrollo más completo de algunos aspectos tratados en este trabajo relativos a actitudes, motivaciones y factores de éxito en la creación de una empresa propia en los siguientes artículos, en los que aquí nos hemos basado:

- E. Genescà y J.M. Veciana: "Dinamica Empresarial" en M. Parellada: "Estructura Económica de Catalunya" Espasa Calpe. Madrid 1990 pags. 113-127.
- E. Genescà y J.M. Veciana: "Actitudes hacia la creacion de empresas" Información Comercial Española, julio 1984, pags. 147-155.
- J. Ll. Capelleras, E. Genescà y Yancy Vayllant (2005): "El dinamismo empresarial" en E. Genescà y otros (2005): "La industria en España: Claves para competir en un mundo global" Ed. Ariel. Pags. 41-80.
- F. Solé Parellada. ¿Por qué formamos tan pocos emprendedores? "Universidad Española Reformas Pendientes" en la "Nueva Revista". ISSN 1130-0429. Marzo 2015

## ¿TIENE LA UNIVERSIDAD UNA ESCASA ORIENTACIÓN A LA EMPRENDEDURÍA?

La creación de nuevas empresas es la savia del sistema de economía de mercado y factor importante en el desarrollo de la economía de un país. Una estructura económica equilibrada y sana presupone el proceso de entrada y salida de empresas en el mercado. El proceso de asignación y reasignación de recursos, así como la vitalidad del sistema económico, depende, en buena medida, de que desaparezcan del mercado las empresas ineficaces, por una parte, y de la creación de nuevas empresas, por otra, esperando valor añadido suplementario.

Los economistas, salvo excepciones, han tendido a infravalorar la función del empresario y exagerar el de la política macroeconomicsconsiderando la dinámica empresarial, es decir, la existencia de empresarios, la creación de nuevas empresas y su posterior desarrollo, como una variable dependiente de factores económicos, tales como la disponibilidad de capital, mano de obra, tecnología o de la dimensión del mercado. Por el contrario, sociólogos, psicólogos, junto con algunos economistas (Schumpeter, Cole, Cochran,...) han considerado al empresario como motor de la economía de un país y el mantenimiento de las buenas condiciones del entorno macroeconómico e institucional como una obligación de todo buen gobierno .

En todo caso esta es una cuestión que por obvia nos hace inclinarnospor aceptar la hipótesis de que estamos ante una serie de variables, entre las que incluimos la Universidad, relacionadas entre si y mutuamente condicionadas constituyendo todas ellas lo que podríamos llamar un muy relevante “contexto empresarial”, el cual puede tener distintos grados de dinamicidad.

Hace unos años estudiamos la actitud, los motivos y los frenos hacia la creación de una empresa propia por parte de dos colectivos: directivos de empresa, por una parte, y estudiantes universitarios, por otra (E. Genescà y J.M. Veciana, 1984). Las principales conclusiones de este estudio, que consideramos hoy plenamente vigentes o en todo caso muy reveladora, son:

- A la pregunta ¿Ha pensado seriamente en crear una empresa propia? contestan que tienen el firme propósito de hacerlo un 6,5% de la muestra de estudiantes versus un 18,5% de la de directivos.
- Los motivos más importantes para crear un empresa propia son análogos en ambos colectivos: Independencia personal, Posibilidad de poner en práctica las propias ideas y Crear algo propio.
- En cuanto a los frenos considerados como muy importantes observamos de nuevo diferencias significativas entre una y otra muestra. Así, la falta de conocimientos y experiencia y las dudas sobre la propia capacidad de empresario obtienen mucha mayor ponderación en la sub muestra de estudiantes que en la de directivos.

Retengamos pues que de esta investigación se desprende una actitud menos positiva de los estudiantes universitarios hacia la creación de una empresa propia y fuertes dudas sobre su capacitación para hacerlo.

En lo que respecta a las motivaciones para crear una empresa propia, resulta en el contexto de este artículo muy útil distinguir entre la denominada motivación "pull" y la motivación "push". La primera motivación, parte de la identificación de una oportunidad y de la percepción de que su explotación puede aportar ventajas al empresario capaz de materializarla, como principal motivo para crear una empresa propia. Para la segunda concepción, la creación de una empresa propia viene también determinada por la inexistencia de alternativas personales, es decir, por la dificultad de obtener un trabajo dependiente satisfactorio (J.L. Capelleras, E. Genescà y Y. Vayllant (2005). Sin embargo aunque el enfoque pull push respeta la definición canónica de la creación de empresas, la oportunidad y el empresario. La persona que descubre una oportunidad aparece a menudo con la oportunidad bajo el brazo. Es decir, sino se tiene el cuidado de analizar la cantera de las oportunidades, se considera su descubrimiento como algo "normal", cuando no accesorio. Veremos con el enfoque "pull push" la importancia de la situación personal, pero posteriormente veremos cómo la universidad es un medio que nos ayudara a distinguir la oportunidad evidente objeto de la creación de empresas, de la creación de un flujo de oportunidades que puede desaprovecharse y de las diferentes circunstancias en que puede encontrarse el eventual emprendedor

El primer enfoque (motivación pull) considera que un trabajador por cuenta propia puede ser un empresario con éxito que identifica y explota nuevas oportunidades de negocio introduciendo nuevos productos y/o procesos de producción. De acuerdo con esta visión, el empleo por cuenta propia refleja un alto nivel de empresarialidad (o entrepreneurship). Bajo el segundo enfoque (motivación push), el empleo por cuenta propia está asociado positivamente con el desempleo ya que la gente es "empujada" hacia el establecimiento de sus propias empresas porque no puede encontrar oportunidades de empleo asalariado adecuado. Se ha observado que personas que pasan de un trabajo asalariado a estar auto empleadas son las que han recibido remuneraciones relativamente bajas, cambian de trabajo frecuentemente y han experimentado frecuentes o largos períodos de desempleo. En este sentido, los resultados de la investigación de Alba-Ramírez (1994) en España y Estados Unidos muestran que la duración del desempleo incrementa significativamente la probabilidad de convertirse en auto ocupado. También en el caso español, los resultados obtenidos en la investigación de Carrasco (1999) indican que los desempleados tienen mayor probabilidad de entrar en el empleo por cuenta propia. Del estudio de Thurik y Verheul (2003) se desprende que, en España, el alto volumen de pequeñas empresas, y en especial de microempresas, está relacionado con el predominio de este tipo de motivación. Hay poca reflexión sobre la diferencia de naturaleza de las oportunidades entre uno y otro enfoque aunque se sobreentiende que lógicamente esta relación se relaciona con el entorno del emprendedor.

Según se ha demostrado en diversas investigaciones empíricas, la capacidad de crecimiento de una empresa y su probabilidad de supervivencia dependen en buena medida de dos variables claves: del tipo de motivación que impulsó su creación (pull o push) y del capital humano del fundador y su equipo.

En las investigaciones sobre las empresas de alto crecimiento (gacela), este es un resultado habitual. Las dos variables características de las empresas gacela jóvenes son el nivel de educación formal del empresario-directivo y la motivación para crear la empresa. Con respecto a la primera, en un trabajo sobre las variables que caracterizan a las PYMES de alto crecimiento, Julien (2000) observa que los propietarios-directivos de éstas tienen niveles de educación formal superiores a la media. Más de dos tercios de estos empresarios habían recibido algún tipo de formación complementaria en los últimos años. En relación con la segunda variable, dicho autor concluye que la motivación tipo pull es, junto con la formación, el principal determinante de la probabilidad de crecimiento de la empresa. Inferiríamos que la formación mejora la capacidad de descubrimiento de la oportunidad y de su factibilidad y de su desarrollo.

La creación, la supervivencia y el crecimiento de las empresas han sido explicadas en términos de las habilidades adquiridas a través del aprendizaje por parte del empresario, así como de su capacidad para innovar. La teoría del Capital Humano está presente en muchos trabajos empíricos que se ocupan de investigar los factores que favorecen la supervivencia de las organizaciones. Dichos estudios analizan los efectos de la formación de los fundadores o de su experiencia de trabajo en el éxito de las empresas. El nivel de formación también afecta al nivel de resultados de las empresas. La evidencia empírica apoya que el nivel de resultados de una nueva empresa está relacionado positivamente con el nivel de educación formal de sus fundadores (Gimeno, Folta, Cooper y Woo, 1997). Queda por trabajar con mas profundidad la influencia de la formación formal sobre el “oficio emprendedor” y tambien la correlacion entre la nivel de formación y actitud y capacidad. Como se puede intuir este tema no es menor y entrariamos en un terreno que requiere de finura y dedicación

Después de una amplia y completa revisión de la literatura, Storey (1994) concluye que la única característica personal que no da resultados contradictorios al relacionarla con la supervivencia de las empresas es el nivel de educación formal del empresario-directivo. Otras características, tales como la edad, el género o la experiencia previa ofrecen resultados menos contundentes. En general, la teoría del capital humano está presente en muchos trabajos empíricos que se ocupan de investigar los factores que favorecen la supervivencia de las organizaciones. Bates (1989) encuentra una correlación positiva entre el nivel de capital humano y el nivel de beneficios. La evidencia empírica apoya que el nivel de resultados de una nueva empresa está relacionado positivamente con el nivel de educación formal de sus fundadores, (Gimeno et al., 1997), es decir las titulaciones superiores también cuentan.

De lo expuesto hasta aquí se desprende, por una parte, la importancia que el tipo de motivación para crear una empresa propia y la educación formal, como es el caso de la educación universitaria, del fundador tienen en el éxito de las nuevas empresas, en su capacidad de supervivencia y en su capacidad de crecimiento, y por otra, que los universitarios españoles tienen una escasa orientación (motivación pull) hacia la creación de una empresa propia y tienen fuertes dudas sobre su capacitación para hacerlo. Sin embargo, hemos de suponer, que tienen una mayor preparación para el

descubrimiento de oportunidades que requieren una mayor comprensión de fenómenos científico - técnicos. En cuanto a la motivación pull, todos los indicadores nos indican que los titulados universitarios son los que mas se ocupan y como mas formación mas oportunidades de ocupación por lo tanto la motivacion "push" es menor.

Hemos pues expuesto la situación del enfoque "push pull" de la emprendeduría analizando las circunstancias de las personas. Pero se nos presentan otras preguntas relevantes ¿Que nos puede aportar el eventual caldo de cultivo emprendedor universitario sobre el pull push? ¿Cómo intervenir en un proceso que sabemos que a menudo no es espontaneo? Pero también hemos de considerar en el proceso el fenómeno de la creación de oportunidades, y reflexionar sobre la cantera de vacíos en el mercado que, por ejemplo, la investigación pone en evidencia y que pueden aprovecharse. Paradójicamente, y contra lo que muchos creen, lo relevante en la universidad no es exclusivamente el fomento del espíritu emprendedor sino la orientación a la creación de oportunidades basadas, a los diferentes niveles, en el conocimiento. También, y no es un hecho menor, mencionaremos las implicaciones organizativas en la universidad en la promoción de la emprendeduría en sus diferentes ámbitos.

Recientemente se nos proponía la colaboración en una revista<sup>21</sup> de nueva creación y se nos sugería que respondiéramos a la siguientes preguntas ¿Por qué nuestra Universidad pública tiene una escasa orientación a la emprendeduría?, ¿Porque las universidades forman tan poco emprendedores?

Nos pareció que estas eran unas preguntas provocadoras y que como planteamiento arriesgadas. Arriesgadas, porque daba por supuesto que las universidades formaban pocos emprendedores y eso hay que demostrarlo, y provocadoras porque las dos preguntas daban a entender que hay algo que la universidad debería hacer y no se hace.

Al principio del artículo nos entretuvimos en lamentarnos sobre el exceso de crítica que planea sobre la tarea de la universidad, y comentábamos que lo apropiado de las dos preguntas diciendo que estas se parecen por su planteamiento a las afirmaciones que, a menudo, leemos en muchos informes y noticias periodísticas, y que más o menos dicen cosas como las que siguen: "en España solo se ocupan el "x" por ciento de los licenciados" o "solo el "x" por ciento de mujeres ocupan altos cargos en las universidades" etc. Comentábamos en el artículo que al introducir en la frase el adverbio "solo", queriendo o sin querer, se daba a entender que el porcentaje de licenciados ocupados o de mujeres con cargo no es de recibo y que estamos haciendo las cosas mal, muy mal, o al menos, peor que otros. De hecho, todos hemos leído informaciones que dicen que "hay demasiadas universidades", "demasiadas titulaciones" o también, ¡y esta sí que es buena!, que "las universidades hacen mucha investigación pero que no transfieren ni patentan",

---

<sup>21</sup> ¿Por qué formamos tan pocos emprendedores? Artículo publicado en el número "Universidad Española Reformas Pendientes" en la "Nueva Revista". ISSN 1130-0429. Francesc Solé Parelalda. Marzo 2015. El contenido que a continuación desarrollamos se ha basado en buena medida en este artículo.

sugiriendo con ello, más o menos veladamente, que los recursos destinados a la investigación universitaria deberían reducirse ya que el país no está para pagar iluminados que publican sin cesar, y que el dinero debería dedicarse a otros menesteres. Después de este tipo de afirmaciones, en general, los autores no las justifican y nos quedamos con las ganas de saber los porqués de los “solos” o de los “demasiados”.

Dicho de otra forma, defendíamos la conveniencia de la objetividad en la información cuando se habla de la universidad, que entendemos no es mucho pedir. Sin embargo, no hay mal que por bien no venga. La aproximación del artículo como una defensa de un planteamiento objetivo sobre la emprendeduría universitaria nos sirvió para reflexionar y exponer la naturaleza de la emprendeduría y las posibilidades de caer en una trampa mediática si el fenómeno no está bien expuesto y analizado. Pensamos que el enfoque que reproducimos resumido completa, para un caldo de cultivo emprendedor universitario el enfoque push – pull anteriormente expuesto

Previamente a cualquier consideración y en relación a la formación para la emprendeduría, la afirmación de que en las universidades españolas forman pocos o muchos emprendedores, no debería hacerse sin referentes ni información de base que nos permita relacionar aquello que se hace en la universidad, que pudiese mejorar directa o indirectamente las habilidades y competencias emprendedoras, con el número de actividades emprendedoras antes y después de las herramientas puestas a disposición, todo lo demás son hipótesis sin mas fundamento que la percepción que cada uno tiene sobre el fenómeno y alguna que otra encuesta. Es decir, no cabe hablar de vacíos en la emprendeduría universitaria sino se objetiva el propósito y los resultados.

### **Dificultades de base para diagnosticar las barreras a la emprendeduría en la universidad**

En este punto ya advertimos algunas de las dificultades con las que nos encontraremos al diagnosticar el tema objeto de debate. Veamos algunas de estas dificultades.

*Primera dificultad*, hay que reflexionar sobre si el objetivo del fomento de la emprendeduría en la universidad es correcto. Dicho de otra manera damos por supuesto que uno de los objetivos de la universidad es mejorar o aportar a los alumnos habilidades y competencias emprendedoras. ¿Es así? La respuesta a este interrogante nos llevaría lejos. Para abreviar nos arriesgaremos con unos silogismos elementales. “Dado que las universidades, especialmente las públicas, tienen como misión el compromiso con las personas y con el territorio en términos de desarrollo social y económico, y como parece de aceptación general que los valores y competencias esenciales forman también parte del contenido de este compromiso, ergo, la formación de las capacidades y competencias emprendedoras han de formar parte de la cesta de objetivos de una universidad”. Si a ello añadiésemos, como parte del desglose de la misión de una universidad, el objetivo de la empleabilidad, es importante, al menos para una gran mayoría de los sujetos pasivos (no siempre pasivos) del quehacer universitario, no parece que deba haber grandes dudas sobre la importancia de la emprendeduría en la universidad.

El tema de la misión emprendedora de la universidad no es menor porque nos lleva de la mano, para el caso del soporte a la creación de empresas, basadas o no, en el conocimiento, a añadir al silogismo anteriormente expuesto unos pasos intermedios. Se tratará aquí de relacionar el compromiso de la universidad con el territorio y también con otra parcela de la misión, no siempre explícita, que es la del compromiso económico. Es decir, “si una universidad crea empresas basadas en el conocimiento, esta acción conlleva que la universidad aproveche sus recursos hasta el punto de descubrir las eventuales oportunidades escondidas en el proceso de la investigación, los valorice y los revierta a la sociedad”. Estas oportunidades bien aprovechadas, se concretan en “activos” tales como patentes y los deseados NIFs, y, lo más importante, crean empleo de calidad. Sin querer el silogismo completo nos ha llevado al ámbito del desarrollo pero la disgresión es importante ya que si las universidades tienen también esta misión. Los diseños organizativos también deberían reflejarla y no es razonable crear servicios sin que sepamos la naturaleza del fenómeno. Por otra parte el objetivo de la valorización es el de aprovechar oportunidades. Por lo tanto no estamos solamente filosofando, estamos hablando de emprendeduría y eventualmente de creación de empresas de alto valor añadido y finalmente de creación de puestos de trabajo de calidad.

Veamos una *segunda dificultad* a superar para poder reflexionar sobre la emprendeduría con aprovechamiento. Hemos dicho que “una tarea a realizar para evaluar la tarea de la universidad en la formación de emprendedores es la de encontrar información “que nos permita relacionar aquello que se hace en la universidad que pudiese mejorar directa o indirectamente las habilidades y competencias emprendedoras”. Pues bien, ¿qué hacen las universidades? ¿Cuál es su tarea? ¿Qué tiene que ver el quehacer universitario con la emprendeduría?

¿Qué hace la universidad? ¿Qué tiene que ver con la emprendeduría? Simplificando mucho diremos que la universidad se dedica a crear conocimiento y difundirlo en formatos diversos. El primer formato de la difusión, y más sustutivo, es la docencia y el segundo es la valorización o transferencia. Claro que la universidad tiene maneras, o instrumentos, para hacer muchas más cosas, como por ejemplo la difusión y formación en valores a la que también nos referiremos y tiene que ver con el enfoque “push pull”. Una universidad que garantiza la participación y la representatividad de sus miembros difunde claramente valores a un porcentaje notabilísimo de la juventud. Una universidad basada en el mérito también contribuye a formar ciudadanos y sentar las bases de la recta toma de decisiones a los diferentes niveles y en las diferentes instituciones. El compromiso social explícito de la universidad también difunde valores e instrumentos para hacerlos efectivos. La propia gestión, bien administrada y concebida, puede también contribuir, más allá de su propia eficacia, a los fines últimos de la universidad y obviamente contribuye también a la capacidad y enfoque emprendedor de sus colectivos. Aquí es donde entra el enfoque de la emprendeduría hacia la persona más allá de la oportunidad.

Nos quedamos pues con que la formación de la emprendeduría en la universidad podría vehicularse a través de la investigación, de la docencia, de la transferencia y finalmente, de la cultura (en sentido amplio) compartida por la institución, es decir, en cómo se hacen las cosas y como se toman las decisiones.

Las dificultades no terminan aquí. Una *tercera dificultad* es la de definir lo que son las habilidades y competencias emprendedoras que corre pareja a la de la definición de lo que son “actividades emprendedoras” es decir actividades resultado de una competencia emprendedora. En el artículo citado<sup>22</sup> comentábamos que llegado a este punto necesitamos la participación del lector. ¿Podría el lector definirnos ante una tarea lo que sería un “comportamiento” emprendedor? Tal vez nos diría que se trata de: asumir riesgos poniendo en marcha nuevas actividades o proponiendo cambios en las existentes, de liderar el proceso de ejecución, de asumir responsabilidad, de saber gestionar un grupo que tiene un objetivo y unos recursos limitados distribuyendo tareas, tiempos, y responsabilidades. Un lector que piensa todo eso ya sabe tanto como nosotros. No hace falta ir más lejos. Evidentemente la literatura del ramo nos ofrece definiciones más completas y rigurosas pero creo que no necesitamos de ellas para entendernos. La capacidad emprendedora es una cualidad muy humana y por tanto, como otras muchas, evidente. No hay un biotipo identificable. Hay emprendedores simpáticos y antipáticos, reservados y expansivos, ordenados e intuitivos, etc, etc. lo reflexionábamos en su momento en la aproximación “push pull”

Sin embargo las características del emprendedor coinciden con las del empresario, pero un emprendedor no es necesariamente un empresario. Un alcalde puede ser un alcalde emprendedor. Un rector también puede ser calificado de rector emprendedor, e incluso podemos distinguir entre los empresarios emprendedores de los que son conservadores. Ser empresario, como veremos posteriormente, precisa, además de la capacidad emprendedora, de un oficio. Difícilmente uno puede ser empresario sin participar de las cualidades distintivas de la emprendeduría pero, como un rector o un alcalde, detrás también hay un oficio distintivo. Esta apostilla no es menor para organizar el fomento de la emprendeduría y diferenciarlo del soporte a la creación de empresas

### **Los servicios para el fomento de la emprendeduría en la universidad.**

Una vez llegados a este punto. Nuestro propósito es integrar la reflexión sobre la definición de creación de empresas, sobre las personas y sus motivaciones push pull y especialmente sobre las oportunidades que pueden manifestarse en el desarrollo de la carrera universitaria e investigadora y con los diseños organizativos de la universidad.

Veamos los instrumentos y los servicios que una universidad puede implementar para conseguir que los alumnos descubran sus cualidades emprendedoras, las consideren valiosas, gracias a la simulación puedan actuar en situaciones de incertidumbre como las que se encontraran en la vida real y estandaricen comportamientos transformándolos en hábitos, y finalmente, que aprendan que el comportamiento emprendedor ha de venir asociado a unos valores humanistas.

---

<sup>22</sup> ¿Por qué formamos tan pocos emprendedores? Artículo publicado en el número “Universidad Española Reformas Pendientes” en la “Nueva Revista”. ISSN 1130-0429. Francesc Solé Parelalda. Marzo 2015

Añadiremos a estos instrumentos y servicios otros de soporte a la creación de empresas para ayudar a aquellos miembros de la comunidad universitaria que habiendo descubierto en el desarrollo de su trabajo en la universidad oportunidades puedan concretarlas más allá en un proyecto prometedor.

En este punto hemos de distinguir entre tres servicios diferentes.

1. De momento hemos distinguido los procedimientos que servirán a los alumnos tanto de grado como de master como de doctorado, e incluso a los “alumni”, a descubrir que son emprendedores que es el objetivo que ha de presidir el trabajo del servicio. De lo que se espera, y se esperara de él en el desarrollo de su profesión. Se trata de que el alumno asuma que en determinados momentos de su actividad profesional y/o personal deberá cargar con esta mochila y que aprenda a hacerlo con provecho.
2. El segundo servicio tiene por objeto dar soporte a aquellos alumnos, a todos los niveles, que han descubierto una oportunidad como se hace para materializarla creando una empresa. Es decir, cómo aplicar las competencias de emprendedoras en el ámbito de la creación, consolidación y crecimiento de una organización. Este servicio, como veremos posteriormente va más allá de proveer a los alumnos de un complemento de formación relacionado con la aplicación de las ciencias de la gestión. En este caso se reproduce, aunque no exactamente, el fenómeno “pull push” del que hemos hablado previamente.
3. El tercer servicio tiene un carácter más patrimonial y presenta dificultades específicas y requiere para gestionarlo de profesionales con unas características poco frecuentes y también de una organización que debe ser flexible, cualidad a la que muchas universidades no están acostumbradas. Se trata de crear, gracias a la calidad de la investigación, una cartera de patentes licenciables y dar soporte a la creación de empresas basadas en el conocimiento creado mayormente por los grupos de investigación y también por sus profesores o investigadores, muchas veces acompañados por sus doctorandos y a menos frecuentemente por alumnos que suelen trabajar o haber trabajado de becarios en los laboratorios. Es decir de la cantera de las oportunidades a la que nos hemos referido previamente. Aquí las universidades y el emprendedor están separadas. Disponemos de un flujo de oportunidades separado, a veces junto, al emprendedor. Finalmente este servicio ha de estar preparado para tomar participaciones en nombre de la universidad en estas empresas creadas y gestionarlas y, preservar así los derechos de la institución. A los vacíos de formación y de recursos tanto materiales, humanos y financieros a que hacíamos referencia al relatar el segundo servicio hay que añadir aquí otras tareas, nada fáciles de gestionar, como garantizar el paso del descubrimiento a la invención y luego a la innovación. Pasos que cuestan dinero y que hasta el momento, aunque el proyecto sea viable, este tipo de dinero, no corre con la deseable fluidez.

Hagamos un breve recorrido por tres ámbitos en los que una universidad puede trabajar en el fomento de la difusión de la emprendeduría y que, como hemos visto,

afecta a los alumnos, en sus diferentes estadios y de diferentes maneras, y también a los profesores, mayormente jóvenes, y a los recién titulados y por lo tanto mezclamos los elementos pull y push y añadimos otros actores. Estos tres ámbitos requieren de servicios diferenciados y necesitan de organizaciones diferentes.

1. *El primer servicio de fomento de la emprendeduría en la universidad*

Veamos el primer servicio, decíamos que su objetivo es que los alumnos descubran la carga de emprendedores que llevan dentro, es decir, de ponerles en situación para aprender a estandarizar sus comportamientos, es decir de proceder a simular situaciones en donde las habilidades y competencias emprendedoras van a serles de utilidad.

1.1. Aprendizaje. La mayor parte de esta tarea se debe hacer en el ámbito de la docencia, pero ¿Qué tipo de docencia? Pues primero hay que asumir un modelo de enseñanza con una docencia participativa y basada en proyectos, y no hay que caer en la trampa de creer que un profesor que explica a sus alumnos durante 40 o 60 horas las bases y contenidos de la emprendeduría, finalizando con un examen tradicional ¿Se trata pues de organizar una lista de asignaturas al uso sobre emprendeduría, de habilidades directivas y de gestión de proyectos? Pues no del todo. Con un conjunto de asignaturas convencionales, tal vez los alumnos tengan información sobre lo que es la emprendeduría y de quien era Condorcet, e incluso que todos saquen “matrícula de honor”, pero si la asignatura no está basada en proyectos y no se establece un sistema de aprendizaje proactivo, participativo y competitivo, sacaran poco conocimiento de la misma, entendiendo por conocimiento, “todo aquello que de forma tácita o explícita capacita para la acción”.

Dicho de otra manera para formar emprendedores hay que cambiar el modelo docente en la dirección de hacer aprender conocimiento y no solo enseñar información. No disponemos de espacio para proponer un plan de cambio pero con algún ejemplo intentaremos visualizar por donde irían los tiros de nuestra propuesta. Hemos hablado de que es bueno competir. ¿A que nos referimos? Pues nos referimos a que los grupos que se formen en la clase para resolver los proyectos propuestos por el profesor, cuyo objetivo es el aprendizaje de una asignatura, sea cual sea su contenido, y sea cual sea el nivel de sofisticación de la ciencia contextual a la que la materia está referida, compitan entre ellos. ¿Se trata de suspender al peor? Pues no necesariamente, mejor dicho, si el profesor hace bien su tarea y la asignatura está bien planteada todos los alumnos deberían aprobar, pero a unos estándares previamente establecidos. El premio que se ofrece, más allá de la nota, es precisamente ser considerado, por profesor y colegas, el grupo que mejor ha superado los estándares propuestos. El que mejor ha respondido a los requerimientos marcados por los objetivos pedagógicos de la asignatura.

1.2. Los valores. Hablábamos también al principio de la necesidad de los valores. Las asignaturas basadas en proyectos pueden contribuir a rebajar la incertidumbre de los exámenes, la arbitrariedad y la injusticia percibida, la correlación entre la nota final y el esfuerzo. Puede que haya más

discusiones, pero el dialogo refuerza el convencimiento de que las cosas tienen un porque relacionado con el objetivo común propuesto.

1.3. Otros instrumentos. Otros muchos instrumentos pueden tener el mismo propósito y obtener con ellos buenos resultados. Así por ejemplo, las prácticas integradas, los proyectos fin de carrera, las elecciones a delegado o a los órganos de gobierno con objetivos definidos y rendición de cuentas, los concursos científico técnicos con bases meritocráticas, la participación en el compromiso social de la universidad y en la propia docencia, con tareas que representen retos y requieran de organización, el rol de becario, etc, etc. Evidentemente hay componentes y elementos de oficio en el comportamiento emprendedor y también de sistematización de habilidades y competencias, que requieren el conocimiento de las ciencias de la gestión y a eso hay que dedicar la atención en estas disciplinas, pero también, y con más razón, con un enfoque proactivo.

## 2. *El segundo servicio de fomento de la emprendeduría en la universidad*

En cuanto al segundo servicio, el relativo al fomento y soporte a la creación de empresas o de organizaciones o proyectos emprendedores por parte de la comunidad de alumnos a cualquier nivel, los instrumentos a disposición son muchos y diversos que se corresponden a un ámbito de actuación y objetivos muy variado y van de la formación a la asesoría directa pasando por la animación. Importante resaltar el doble objetivo del servicio,

- un objetivo se propone difundir el espíritu emprendedor entre los alumnos y también la cultura de la innovación,
- y el otro se propone dar soporte a la creación de empresas sin limitarse a las que puedan surgir de oportunidades de base tecnológica o fruto de la investigación.

Otro instrumento comúnmente utilizado en el fomento de la emprendeduría es el concurso de ideas. El concurso es una poderosa herramienta que ayuda a los alumnos de las diferentes titulaciones a preguntarse si lo que están estudiando o trabajando puede ser susceptible de ser convertido en un proyecto emprendedor. Otros instrumentos utilizados por los servicios de promoción son los juegos “on line” específicos, los test sobre habilidades o competencias, los seminarios sobre como plantearse la utilidad de los proyectos fin de carrera o las tesis doctorales, etc, etc

Cuando el objetivo es el de soporte a la creación de una empresa, o de una organización, entramos en la asesoría y en el soporte a la obtención de los recursos necesarios. Si bien este es un ámbito que puede parecer conocido y con procedimientos maduros y estándar, no hay nunca que olvidar que en esta etapa ya no estamos en el mundo de las simulaciones, sino que estamos ante el reto de concretar un proyecto con riesgo, no solo económico, y que por lo tanto la profesionalidad del equipo asesor con que cuente el servicio es fundamental e irrenunciable.

Aquellas universidades que quieren dar un paso más allá del cambio cultural o de la asesoría para proyectos emprendedores a alumnos de grado el Servicio puede plantearse convenios con la Asociación de “Alumni”, con los organismos de soporte a la creación de empresas municipales o de la comunidad autónoma. Es muy conveniente que este servicio este localizado en un espacio identificable y lo más cercano posible a los alumnos. Este espacio es donde los alumnos o los recién titulados interesados, han de poder, sin más restricción que su registro en una lista, realizar las actividades relacionadas con la emprendeduría, que van desde mejorar su formación a recibir la necesaria asesoría, y es donde se realizarán los proyectos: En este espacio han de convivir toda clase de iniciativas que van desde las que son fruto del concurso de ideas o de un proyecto fin de carrera o del desarrollo de una tesis o simplemente de una clase.

### *3. El tercer servicio de fomento de la emprendeduría en la universidad*

Finalmente el tercer servicio, que en el diseño organizativo de los servicios de la universidad, en su dirección y gestión no debe estar separado del segundo es el que se ocupa de potenciar y seguir perseguir las oportunidades fruto de la investigación que se considere que eventualmente puedan convertirse en patentes y/o en empresas basadas en el conocimiento. Los grupos de investigación, en todas las universidades que cuentan con este servicio, son los que aseguran la mayor parte del flujo regular de oportunidades.

La existencia del servicio de soporte a las patentes y a las spin-off en una universidad es clave para hacer posible el tránsito de la publicación, o del subproducto de un experimento, a una oportunidad valorizable y posteriormente acompañar esta oportunidad y a sus creadores en el camino de una patente o una spin-off.

La tarea de acompañamiento no es trivial y antes de recoger sus frutos a través de su “patrimonialización” parcial por parte de la universidad, hay que invertir y por lo tanto asumir riesgos. El trabajo de este servicio consiste en ir cubriendo los vacíos del proyecto que el propio emprendedor, la universidad y el ecosistema no cubren. Los a cubrir van desde el desconocimiento de las más básicas herramientas de la gestión por parte del emprendedor, lo que parcialmente puede cubrirse con formación y asesoría, a las necesidades de espacio y dinero.

Tareas como evaluar la eventual viabilidad técnica de una patente o su capacidad para ser licenciada, ayudar en la definición del modelo de negocio de una spin-off, suministrar ayuda tecnológica para el prototipo, analizar si la empresa será fácilmente escalable, etc, etc, y que van dirigidas a asegurar el éxito de la patente o la supervivencia, consolidación y crecimiento de la spin-off, negociar con los emprendedores, preservar los derechos de la universidad, prever eventuales problemas legales, buscar compradores para las patentes o negociar las licencias, vender con acierto las participaciones, etc. etc no son tareas menores y que hay que abordar con profesionalidad. Este servicio de soporte a la valorización también contribuye a mejorar la formación emprendedora de los colectivos universitarios implicados. De él se benefician cantidad de profesores, mayormente jóvenes, alumnos de doctorado, becarios, investigadores y estudiantes en la confección del

proyecto fin de carrera. La práctica demuestra que por cada empresa creada hay 6 proyectos vivos que se estudian conjuntamente con los implicados, 20 consultas sobre la viabilidad de proyectos, y unas 80 personas implicadas de forma directa o indirecta. A lo que hay que añadir la ocupación de calidad que se genera. El número de doctores ocupados oscila entre el 40 y el 50 por ciento de la plantilla de las spin-off creadas.

#### *4. Una condición sustantiva. El papel de la demanda.*

Sin un ecosistema adecuado los esfuerzos por mejorar la componente emprendedora de los alumnos y graduados, incluso los recursos puestos a disposición para el soporte a la creación de empresas de base tecnológica tendrán un resultado menor del deseado

### **REFERENCIAS**

- Bates, T. (1989): "Entrepreneur human capital endowments and minority business viability", *Journal of Human Resources*, vol. 20, pp. 540-554.
- Berbegal-Mirabent, J.; Lafuente, E.; Sole, F. (2012) The pursuit of knowledge transfer activities: an efficiency analysis of spanish universities. *Journal of Business Research*, Volumen. 66, núm. 10, pàgs. 2051-2059
- Berbegal-Mirabent, J.; Sole, F. (2012). Roles-purpose-and-culture misalignments: a setback to bottom-up SME clusters. *Journal of knowledge management*, vol. 17, núm. 4, pàgs. 598-616 Volumen 17
- Carrasco, R. (1999): "Transitions to and from self-employment in Spain: an empirical analysis", *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, vol. 61(3), pp. 315-341.
- Gimeno, J.; Folta, T.; Cooper, A., y Woo, C. (1997): "Survival of the fittest? Entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming forms", *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, pp. 750-783.
- Julien, P.A. (2000): "High growth SMEs: explanatory factors", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 6(2), pp. 39-56.
- Montiel-Campos, H.; Sole, F.; Palma, Y. (2012.) "Mapping the intellectual structure of entrepreneurship research: revisiting the invisible college". *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, vol. 14, núm. 42, pàgs. 41-58. Volumen 14. Brasil
- Storey, D.J. (1994): Employment. En Storey, D.J. *Understanding the Small Business Sector*, Cap.6, 160-203. Routledge: London.
- Thurik, R., y Verheul, I. (2003): "The relationship between entrepreneurship and unemployment: the case of Spain", en Genescá et al. (coord.), *Creación de empresas – Entrepreneurship*, Servicio de Publicaciones de la UAB, Bellaterra, Barcelona, pp. 521-547.
- Solé Parellada, F.; Del Palacio Aguirre, I.; Berbegal, J. (2011). Títol: "Which services support research activities at universities?" *The Service Industries Journal*. Volumen 31. UK
- Solé Parellada, F.; Del Palacio Aguirre, I.; Berbegal, J. (01/2011) "Which services support research activities at universities?" *The Service Industries Journal*. Volumen 31 (1) 39-58. UK