



# Educar per a l'emprenedoria: talent, innovació i risc

JOSEP LLADÓS

Moltes anàlisis econòmiques recents ens mostren que la revolució de les tecnologies digitals i la competència global han accelerat el progrés tecnològic i reduït sensiblement el cicle de vida de nombrosos productes i tecnologies. A les principals economies del món es manifesta el vincle estret que hi ha entre la creativitat, l'emprenedoria i la innovació.

Es va estenent, doncs, la convicció que els emprenedors tenen un paper crucial com a agents actius del canvi social i econòmic, identificant i aprofitant les oportunitats existents en el mercat, obrint o creant nous mercats i capitalitzant aquestes oportunitats mitjançant la construcció d'un nou negoci que genera ocupació. D'aquesta manera, en trobar noves maneres de fer les coses, estimulen canvis que milloren l'eficiència o la productivitat d'una economia.

## Trobarem un camí o, si no el trobem, el construirem.

**Anníbal Barca**  
(*abans de travessar els Pirineus camí de Roma, segle III aC*)

Molta gent percep la imatge de l'emprenedor de manera esbiaixada. La majoria de les persones a qui preguntéssim per un emprenedor probablement ens parlarien del fundador d'una empresa tecnològica d'èxit que ha arribat a construir un gran imperi empresarial. En l'imaginari popular, un emprenedor encara és vist com un individu visionari, que ho arrisca tot i supera grans dificultats a la recerca d'assolir la riquesa. Per alguns, esdevé un ésser gairebé heroic; per altres, una mena de llop solitari i depredador.

La realitat, però, és ben diferent i l'aparició d'un nou negoci sovint és el resultat de molt de talent, d'experiència i d'esforços sistemàtics per part de persones inquietes que esmercen molt de temps i d'il·lusió per transformar una idea o un invent en quelcom que pot ser comercialitzat.

Caldria preguntar-se, doncs, per les causes determinants de l'esperit emprenedor en una societat i, en particular, pels motius principals que impulsen la decisió de crear un nou negoci. En la mesura que tots som conscients que la innovació i l'emprenedoria són el fruit de processos complexos d'invenció, de desenvolupament i de comercialització de productes, cal pensar que el talent hauria d'esdevenir el factor més determinant de l'impuls emprenedor d'una societat.

**L'aparició d'un nou negoci sovint és el resultat de molt de talent, d'experiència i d'esforços sistemàtics per part de persones inquietes que esmercen molt de temps i d'il·lusió per transformar una idea.**

Però en preguntar-se pels motius de la creació d'empreses, s'obtenen respostes menys evidents

del que sembla. *A priori*, podríem pensar que els emprenedors bàsicament estan motivats per la necessitat econòmica, pel desig de fer diners, pel reconeixement social o per l'autonomia que va de la mà de crear el teu propi negoci. De fet, alguns autors diferencien els emprenedors depenent de les seves motivacions, ja que consideren que la creativitat i la capacitat d'innovació són diferents en cada cas. Si la voluntat d'autonomia supera el desig de riquesa no ens hauria de sorprendre que el rendiment econòmic fos diferent. El tipus de motivació, per tant, no és irrellevant.

**Ser emprenedor representa estar alerta a les oportunitats, voler assumir riscos i tenir una predisposició al canvi.**

Si considerem que les persones decideixen crear empreses per motius molt diferents, probablement seria necessari entendre aquests motius per tal de comprendre més bé els mecanismes determinants de l'emprenedoria. Diferents estudis ens indiquen que la principal raó per la qual les persones inicien un negoci no té tant a veure amb guanyar molts diners, ser famosos, cercar aventura o millorar el món, sinó que la raó principal és que no volen continuar treballant per a algú altre.

Evidentment, aquest desig d'independència personal està associat amb el que podríem considerar un objectiu social superior, relacionat amb la millora del benestar que resulta de l'atenció de necessitats noves o insatisfetes. Molts emprenedors es veuen impulsats a actuar perquè no satisfan les seves aspiracions als llocs de treball que estan ocupant. Aquest impuls probablement serà més intens quan els emprenedors potencials siguin conscients que les seves idees tenen un valor molt superior a la remuneració que perceben en l'empresa on duen a terme l'activitat professional i quan els mecanismes de retenció de talent a l'empresa no funcionin correctament.

Un emprenedor, per tant, generalment és algú convençut que trobarà una nova manera de fer o un nou producte o servei per oferir. Ser emprene-

dor representa estar alerta a les oportunitats, voler assumir riscos i tenir una predisposició al canvi. Tot plegat exigeix energia, optimisme i un cert grau de visió, de temeritat i, evidentment, de capacitat. El comportament emprenedor és el resultat tant de les característiques personals com de la influència de l'entorn. Les dues influències necessàriament interactuen, ja que, independentment de com sigui la persona emprenedora, requerirà un context que li proporcioni accés als recursos adients. De la mateixa manera, molts estudis ens mostren que la disponibilitat de recursos *per se* mai no és suficient per impulsar la creació de nous negocis.

En general, s'afirma que els factors personals que afecten la probabilitat de desenvolupar un negoci estan relacionats amb els antecedents familiars, el perfil psicològic, el nivell educatiu i l'experiència laboral prèvia de l'emprenedor. Nombroses evidències confirmen que la propensió a crear un nou negoci està molt relacionada amb els antecedents familiars: la major part dels emprenedors tenen un familiar empresari o professional autònom. L'explicació més freqüent per a aquest fet és que aquestes persones actuen com a model de conducta i, a banda de referents, també poden proveir de suport material el nou emprenedor.

Els estudis també mostren que, tant a Europa com als Estats Units, les persones de mitjana edat, nivell de qualificació elevat i experiència laboral i tècnica prèvia són el grup emprenedor més actiu, amb més probabilitats d'èxit i que crea empreses demandants de treball qualificat i ben remunerat. Algunes de les habilitats que requereix un emprenedor poden ser adquirides també quan es treballa per a tercers, sobretot quan es disposa d'experiència de gestió i supervisió d'equips de treball, d'expertesa en l'anàlisi dels consumidors i de coneixements sobre les característiques tecnològiques i de mercat pròpies del sector on vol crear l'empresa.

Pel que fa als aspectes psicològics, una part de la recerca en psicologia de l'emprenedor ens indica que certs trets inherents de la personalitat podrien donar lloc a un comportament més emprenedor, però altres estudis consideren que aquests trets són el resultat de la influència d'altres factors sobre el comportament. Des d'aquesta perspectiva, l'em-

prenedoria no seria simplement un tret inherent, sinó essencialment una capacitat que pot ser adquirida i desenvolupada. Per tant, la personalitat tindria un paper concret però necessàriament estaria interactuant amb el desenvolupament, el context i l'oportunitat. Sembla difícil identificar una tipologia de personalitat emprenedora ideal, si bé els estudis dels emprenedors de base tecnològica ens indiquen que aquest caràcter està més associat amb un comportament allunyat de l'especulació i l'assumpció irracional de riscos. L'aprofitament del talent estaria acompanyat de la predisposició a assumir responsabilitats a l'hora de trobar solucions als problemes, a establir reptes realistes i adoptar riscos calculats, i de l'exigència d'un grau elevat de satisfacció personal.

### **L'emprenedoria no és un tret inherent, sinó essencialment una capacitat que pot ser adquirida i desenvolupada.**

Però quina incidència té el nivell educatiu i la gestió del talent en una societat? La relació entre educació i emprenedoria aparentment és més complexa del que sembla. La notorietat pública d'alguns emprenedors de molt èxit que no tenen estudis universitaris ha donat lloc a la imatge que anar a la universitat no fa que la gent sigui més emprenedora. No cal ser doctor per ser emprenedor d'èxit, però les anàlisis efectuades a diferents entorns ens mostren que, un cop s'han tingut en compte i s'han aïllat els efectes d'altres variables socioeconòmiques, com més elevat sigui el nivell educatiu també és més gran la predisposició de la persona a posar en marxa el seu propi negoci.

Caldria pensar també que si l'educació superior, que és costosa en temps i diners, no repercutís en avantatges evidents a l'hora de crear un nou negoci, seria difícil comprendre com pot subsistir el *boom* que hi ha de cursos específics que són oferts per nombroses universitats i organismes. A vegades, es podria arribar a pensar si en el conjunt de la nostra societat hi ha més oferta d'activitats formatives que no pas nombre d'emprenedors!

La necessitat i el requeriment d'una formació de qualitat sembla que són molt evidents. Significati-

vament, les investigacions ens mostren que aquells que inicien un negoci no tan sols es preocupen d'aprendre la informació continguda en els programes específics d'emprenedoria, sinó que també tendeixen a estudiar programes formatius relacionats amb el tipus d'activitat on creen el seu negoci.

En realitat, el sistema educatiu no solament pot ajudar a adquirir i desenvolupar la capacitat emprenedora de les persones, sinó que també pot contribuir notablement a reduir els obstacles a la iniciativa emprenedora des de diferents vessants, ja que les actituds emprenedores poden estar restringides per diferents elements. Un dels elements més restrictius a l'emprenedoria és la presència d'un marc institucional desfavorable, entenent com a tal els aspectes vinculats a les actituds, els valors, les normes i els hàbits socials. En la nostra societat representa un dels frens més importants a l'activitat emprenedora, en la mesura que, fins fa ben poc, la figura de l'empresari i la funció empresarial no han estat prou ben valorades socialment.

### **El sistema educatiu pot ajudar a adquirir i desenvolupar la capacitat emprenedora de les persones, i també pot contribuir notablement a reduir els obstacles a la iniciativa emprenedora des de diferents vessants.**

Crear una consciència general més favorable envers l'activitat emprenedora implica redefinir les actituds dels membres de la societat i augmentar les seves oportunitats per crear una empresa, cosa que requereix esforços continuats i la col·laboració del sector educatiu, del sistema financer i dels mitjans de comunicació, tot fent que també s'impliquin en la introducció de canvis en els coneixements, les actituds i els comportaments socials.

En l'esfera educativa cal destacar, d'una banda, els programes, cada cop més presents i estesos en el món universitari català, que tracten d'afavorir l'esperit emprenedor i la creació d'empreses, per mitjà del desplegament d'assignatures i l'organització d'activitats específiques dins dels plans d'estudis. Cal esperar que aquesta oferta creixerà

amb el desplegament de l'Espai europeu d'educació superior, amb els seus objectius de millorar la capacitat professional, i que les opcions d'inserció laboral de l'estudiant reforçaran l'aprenentatge d'aquestes competències. En l'ensenyament secundari es despleguen també diverses iniciatives per construir un marc de referència amè per a les situacions emprenedores i suscitar la curiositat, la creativitat i l'esperit innovador entre els alumnes, com ara les visites a empreses i els exercicis de simulacions de creació i gestió empresarial.

Aquestes innovacions educatives esdevenen un mecanisme fonamental per afavorir un canvi d'actitud envers la figura de l'empresari o emprenedor, tot rebutjant-ne la visió més conservadora, acceptant el fracàs empresarial i reforçant aquesta figura com una opció legítima, factible i positiva. Evidentment, aquestes accions de generació de talent i de difusió de la cultura emprenedora haurien de ser reforçades per l'actuació dels mitjans de comunicació com a instruments transmissors dels valors culturals dominants, com també per part de les agències locals de promoció econòmica i dels vivers universitaris d'empreses, donant a conèixer iniciatives empresarials i organitzant esdeveniments per al reconeixement social i la concessió de premis a emprenedors, cosa que afavoreix també la creació de models de referència per als emprenedors potencials. Des d'aquesta perspectiva, iniciatives com ara el **Dia de l'Emprenedor**, per exemple, esdevenen valuoses.

Com s'ha indicat, la motivació és un dels altres elements llargament estudiats en les aproximacions psicològiques a la iniciativa emprenedora, que habitualment es relaciona amb l'esperit de risc i la recerca d'ingressos alternatius. Probablement, un element que hi juga a favor és la voluntat d'independència, de realització personal i d'aplicació pràctica i autònoma de les pròpies idees, competències que haurien de ser estimulades al llarg del període de formació de les persones. Mitjançant la difusió de models de referència, d'aquesta alternativa professional poden sorgir aspiracions i expectatives vinculades al seu desenvolupament, cosa que, a més a més, pot contribuir a potenciar el pensament creatiu.

## La voluntat d'independència, de realització personal i d'aplicació pràctica i autònoma de les pròpies idees haurien de ser estimulades al llarg del període de formació.

La difusió de valors i maneres de pensar i de fer vinculades a l'emprenedoria ajudarà a mostrar la legitimitat i l'atractiu de l'opció emprenedora en l'esfera professional. Però alguns aspectes crítics en la configuració de l'esperit emprenedor, com ara evitar una excessiva aversió al risc, una sanció desproporcionada als fracassos i saber promoure la creativitat, el talent i la iniciativa personal, també són aspectes del sistema educatiu que incideixen en la personalitat dels estudiants i que han d'estar ben configurats molt abans que aquests accedeixin a la universitat.

Sovint, es pensa que la manca d'experiència i d'habilitats empresarials esdevé el principal factor limitador de l'emprenedoria. Com s'ha comentat, en l'àmbit educatiu és habitual que moltes escoles i facultats despleguin als plans d'estudi assignatures relacionades amb l'economia d'empresa i/o ofereixin pràctiques professionals que permetin als estudiants entrar en contacte amb el món empresarial. A banda d'això, moltes altres institucions contribueixen a afavorir el desenvolupament d'aquestes capacitats mitjançant l'organització de nombrosos seminaris, o cursos de formació.

Amb aquestes iniciatives es tracta d'injectar confiança en la persona en relació amb les seves habilitats professionals i la seva capacitat per crear una empresa i de contribuir positivament al desenvolupament d'iniciatives d'emprenedoria al nostre país. Tot i que els estudis recents ens mostren que l'experiència professional prèvia, l'experiència anterior en la creació d'empreses i el fet d'haver treballat abans en el mateix sector d'activitat en què es crea la nova empresa són els factors més determinants de l'èxit emprenedor a Catalunya, molts emprenedors reconeixen que aquestes influències externes esdevenen també un eix determinant de motivació.

És revelador que un dels factors que limita l'eficàcia d'aquestes actuacions de millora del marc insti-

tucional que desenvolupa, amb gran esforç, el sistema educatiu, sigui el fet que la tradició de la pedagogia i l'ensenyament sovint encara reflecteixen les necessitats de l'ocupació actual i fan èmfasi en els continguts i l'adquisició de coneixement més que no pas en les habilitats i la pràctica. Això evidencia l'escassa idoneïtat de les aproximacions a l'emprenedoria que es fan des d'un academicisme benvolent i proteccionista.

Actualment, un dels principals motors de transformació social és l'ús de la tecnologia. El coneixement incorporat a les tecnologies digitals i el seu ús en les activitats de producció, comercialització, consum i lleure està donant lloc a l'emergència de nous paradigmes econòmics, socials i educatius. Avui dia, les innovacions requereixen una base més àmplia i variada de coneixements, de manera que els emprenedors s'enfronten amb un entorn cada cop més complex i, per això, és important que sàpiguen aprofitar els diferents tipus de coneixement de què disposen i participar d'aquells processos d'aprenentatge col·lectiu que amplien la seva base de coneixement. El repte d'un sistema educatiu convencional, que tingui per objectiu promoure l'esperit emprenedor entre els seus estudiants és, doncs, considerable. De fet, en aquest entorn més complex, probablement els emprenedors d'èxit que han sustentat els seus negocis en l'ús estratègic de tecnologies innovadores hauran de ser els actors principals del disseny i la implantació dels programes formatius que vulguin ser eficaços a l'hora d'ajudar les persones emprenedores.

Si en l'economia del coneixement la persona és el factor més rellevant perquè el treball qualificat és el principal agent impulsor i difusor del nou coneixement, l'emprenedoria esdevé, doncs, un dels mecanismes essencials de creació i transmissió de coneixement d'un país. Els estudis recents sobre l'activitat emprenedora a Catalunya ens mostren que, en la mesura que les persones vulguin apropiarse dels rendiments del seu coneixement i es converteixen en emprenedors, emergeix una oportunitat de negoci i, amb aquesta oportunitat, una nova organització innovadora. En aquests casos de *start-up* (nova empresa), el procés d'innovació es desenvoluparà a partir del coneixement aportat per l'emprenedor, i la diversitat de formes organitzati-

ves que fa possible l'aplicació de les tecnologies digitals afavoreix aquest procés.

Arreu del món, aquesta evolució està requerint noves formes organitzatives i de treball. Les noves empreses competitives es van configurant en xarxa i s'organitzen en equips de treball multidisciplinaris de geometria variable, trencant les tradicionals barreres de les àrees funcionals. L'especialització sustentada en el coneixement i les comunicacions directes permeten la configuració de grups de treball específics per a cada projecte. Aquesta flexibilitat requereix persones creatives, amb talent i vocació de responsabilitat i lideratge, amb capacitats d'autoprogramació i de treball en equip, amb esperit de risc i amb voluntat d'aprenentatge continuat. Aquestes habilitats són les que haurien de ser fomentades pel sistema educatiu d'una societat que vulgui millorar en els paràmetres de benestar per mitjà d'una població més emprenedora.

La manca de cultura relacional també pot comportar un obstacle important per a la creació d'empreses, ja que les xarxes socials, fonamentades en relacions de confiança i de respecte mutu, permeten entrar en contacte amb altres agents, detectar oportunitats, construir aliances i potenciar la transferència de coneixements. A l'inici del procés de creació, és habitual que els emprenedors utilitzin els seus grups de referència com a punts d'accés a noves xarxes socials. Aquest procés d'aprenentatge informal se sustenta en unes habilitats que han de ser desenvolupades al llarg de la formació educativa de les persones, ja que, per tal de garantir el

creixement i la consolidació de l'empresa, amb el temps els caldran vincles formalitzats que permetin assolir acords comercials i desenvolupar xarxes cooperatives i noves formes de relacions socials.

Una mostra de l'enorme importància que es dona a la cultura relacional com a factor d'èxit és el fet que molts organismes públics de suport a l'emprenedoria centren els seus esforços materials i financers en l'afavoriment d'aquestes accions de *networking* (treball en xarxa). Però cal evitar la temptació de creure que el coneixement i les habilitats de les persones són menys importants que la seva agenda de contactes. Certament, els processos d'innovació són eminentment interactius i col·lectius, de manera que els emprenedors no innoven aïlladament. Però, en realitat, la majoria dels emprenedors d'èxit no van començar amb unes xarxes socials molt àmplies. Es tracta més del nivell de qualificació, de l'experiència prèvia, de la capacitat d'absorció i assimilació de coneixement exterior, de saber aprofitar les oportunitats de negoci i d'una selecció sàvia de les interaccions, que no pas de la simple proximitat dels emprenedors a un determinat entorn o a les seves xarxes relacionals.

La millora de la productivitat se sustentará en el futur a crear noves ocupacions de més valor i a saber afegir més valor als llocs de treball. I que el conjunt de la societat catalana adreci més esforços cap a la inversió en talent hauria de permetre que moltes idees puguin esdevenir realitats tangibles i que aquelles altres que ja han vist la llum puguin oferir un rendiment social més important.

### JOSEP LLADÓS

Doctor en Ciències Econòmiques i Empresariales per la UB.  
Vicerector d'Ordenació Acadèmica i Professorat de la UOC i professor agregat dels estudis d'Economia i Empresa d'aquesta universitat.

