

# El Sistema Interdisciplinario PALT Da Respuesta A La Formación De Emprendedores

*Lic. Eduardo Radano*

*Lic. Daniel Velinson*

Centro de Emprendedores - Universidad de Flores, Buenos Aires –  
Argentina

---

## Abstract

This paper aims to use the PALT tool to guide the training of entrepreneurs, determining the content that should have such training. In order to ensure that this tool met that purpose we used the results of the survey of entrepreneurs in the second course the entrepreneurial training program, conducted with the logistical support and coordination, of the Center for Entrepreneurship of the University of Flores, in the 2nd. Semester of 2015. The tool PALT, developed by Dr. Roberto Kertész in his Manual of Family Business (summarizing a course / workshop in 1992), it proposes an interdisciplinary model of organizational diagnosis and intervention. It is a management proposal for owners of family businesses and also for those who advise them, based on this model. The comparison between it and the results of the survey allowed us to check: 1. First, the adequacy of the model as a reference for training content for entrepreneurs. 2. Then, a pool of ideas about what might be the said contents, related to the management of the enterprises. 3. Emergents regarding some omissions, to be covered in future trainings. 4. The inclusion of interdisciplinarity in practice, not only from academics, whose synthesis is more concrete action on the ground. The first match for the above, is a starting point for future actions regarding: 1. More information surveys. 2. Improvements in the courses and workshops that we conduct from the Center for Entrepreneurship. In those cases, the courses we produce as designers and teachers.

---

**Keywords:** Entrepreneurial training, training contents, survey, interdisciplinary model, psychological variables, administrative, legal, technical, adjustment, improvements.

---

## Resumen

El presente trabajo tiene como propósito el uso de la herramienta PALT como guía para la formación de emprendedores, en cuanto a

determinación de los contenidos que debiera poseer dicha formación. A fin de comprobar si dicha herramienta cumplía ese propósito utilizamos los resultados de la encuesta realizada a emprendedores de la segunda cursada del Programa de Formación de Emprendedores, realizada con el apoyo logístico y la coordinación del Centro de Emprendedores de la Universidad de Flores, en el 2o. semestre 2015. La herramienta PALT desarrollada por el Dr. Roberto Kertész en su Manual de Empresas Familiares (que resume un curso/ taller realizado en 1992), propone un Modelo Interdisciplinario de Diagnóstico e Intervención Organizacional. Es también una propuesta de gestión para dueños de empresas familiares y también para aquellos que los asesoren, a partir de dicho modelo. El cotejo entre dicho Modelo y los resultados de la encuesta nos permitió comprobar: 1. En primer lugar, la adecuación del modelo como referencia para contenidos de formación para emprendedores. 2. Luego, una cantera de ideas respecto a cuáles podrían ser dichos contenidos sobre gestión de los emprendimientos. 3. Emergentes en cuanto a omisiones a suplir en futuras formaciones. 4. La incorporación de la interdisciplinariedad en la práctica, no solo desde lo académico, cuya síntesis más concreta es la de la acción sobre el terreno. Este primer cotejo, por lo antedicho, es un punto de partida para futuras acciones en cuanto a: 1. Más relevamiento de información. 2. Mejoras en los cursos y talleres que llevemos a cabo desde el Centro de Emprendedores. En esos casos, para los cursos que efectuemos como diseñadores y docentes de los mismos.

---

**Palabras clave:** Formación de emprendedores, contenidos de la formación, encuesta, modelo interdisciplinario, variables psicológicas, administrativas, legales, técnicas, adecuación, mejoras.

El presente trabajo busca relacionar la formación de los emprendedores con un Modelo Interdisciplinario, elaborado por el Dr. Roberto Kertész (1) y publicado, entre otros documentos, en el “Manual de Empresas Familiares” (ver bibliografía). Ese propósito se funda en que dicho Modelo (el Modelo PALT) se constituye en una guía para determinar qué contenidos debiera poseer esa formación, dado que el mismo fue concebido como una herramienta para diagnosticar y efectuar intervenciones institucionales en organizaciones, en particular, empresarias.

Para buscar esa relación, efectuamos una encuesta (cuyo formulario oportunamente fuera elaborado por el Dr. Roberto Kertész) a participantes, en la primera clase del curso de formación de emprendedores, en el segundo semestre del año 2015. Dicho curso fue organizado y realizado por la Academia B.A., una institución del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, en la Universidad de Flores.

El Centro de Emprendedores de la UFLO está asociado a estos programas desde el año 2009, participando como docentes en el mismo (junto con docentes de la C.A.B.A) o, como en esta ocasión, brindando, además del lugar, apoyo en coordinación y logística.

Aplicamos la encuesta diseñada por el Dr. Kertész a fin de ser coherentes con el Modelo que buscamos como referencia. Todas las preguntas de la encuesta (en total, 63, agrupadas en varios temas) se constituyen en una auto percepción de cada participante, respecto a cómo entiende que se encuentra al inicio de la cursada, sobre dichos temas.

El conjunto de dichas autopercepciones nos permite:

1. Cotejarla con la oferta de formación que luego se le brinda y determinar adecuación u omisiones respecto a la misma.
2. El Modelo busca, a partir de ser una herramienta de diagnóstico, brindar qué aspectos debiera contener la gestión de una empresa (o, en este caso, un emprendimiento o futura empresa). Por lo tanto, las adecuaciones u omisiones brindan una guía sobre qué es acertado de la formación brindada y qué deberá ajustarse en el futuro.
3. En la presente experiencia, el Centro no participó en el diseño, aunque sí en el dictado de los cursos que se dieron. Siendo los contenidos de nuestros cursos similares a los brindados por Academia B.A sus resultados son igualmente válidos para la orientación buscada.
4. La otra orientación que buscamos determinar no fue solo qué brindar sino cuánto. Esa orientación, si bien muy general y subjetiva, entendíamos que podía sernos de utilidad.

Sobre el Modelo PALT, este es un modelo sistémico e interdisciplinario, integrado por las cuatro variables fundamentales presentes en toda organización.

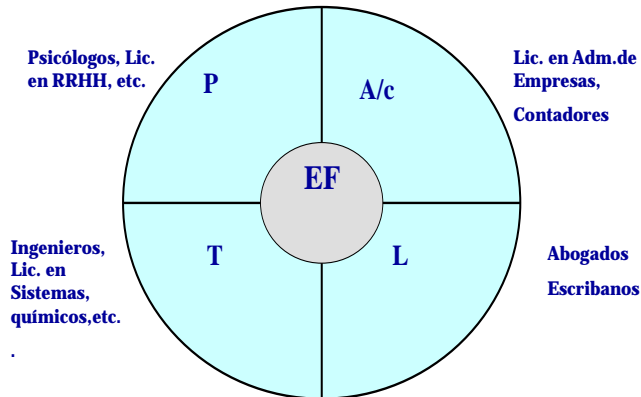
Esas variables son:

1. Psicológicas o psicosociales (conductas intra- e interpersonales).
2. Administrativo / contables (gestión de las personas y de los recursos materiales y financieros).
3. Legales (conocimiento y aplicación de las leyes vigentes).
4. Técnicas (referidas a los productos, servicios y la logística).

A continuación se reproduce, en parte, la explicación del Modelo, según documento del Dr. Roberto Kertész. Este es más extenso, pero, a nuestro juicio, es lo suficiente para brindar una descripción del mismo. (Tomado de Publicación Interna del I.N.A.R.E.F – Instituto Iberoamericano de Empresas Familiares – noviembre 2008).

## Rector Emérito de la Universidad de Flores

**¿Cuáles profesionales se especializan en cada variable y cuánto deben saber de las restantes?  
(compartiendo un lenguaje común y comprensible para el cliente)**



### **P: La Variable Psicosocial**

La Psicología se interesa por comprender la personalidad y el modelo del mundo de los integrantes de la organización como individuos: sus valores, creencias, motivaciones, estilos para tomar decisiones, resolver problemas, manejar conflictos y liderar. Además de lo individual, la Psicología incluye lo Psicosocial: las relaciones entre las personas que conviven en la organización, tanto formales como informales. Desde lo formal, el conjunto de interacciones es innumerable y se refiere a las que origina la estructura vertical de la organización (estructura jerárquica) con situaciones referidas a la dirección, el manejo del poder, delegación, la motivación y el liderazgo, la supervisión directa, la conformación de equipos de trabajo, etc. Pero además, la estructura horizontal de la organización (estructura funcional) da lugar a una gran cantidad de interacciones, principalmente situaciones de coordinación, optimización de recursos escasos, competitividad intraorganizacional, trabajo interdisciplinario, capacitación, delimitación empresa / familia, los posibles planes de continuidad o sucesión, etc.

En cuanto a la estructura informal, realidad tan concreta como la formal, las interacciones se refieren a las comunicaciones informales como el rumor, las afinidades y antagonismos, el reconocimiento social, las respuestas a la expresión de las distintas emociones, los estilos de liderazgo, la conformación de grupos y sus relaciones intra- e intergrupales, los climas

laborales, la cooperación versus competencia, la motivación para la pertenencia, etc. En los negocios de familia, debido a la coexistencia estructural de dos sistemas sociales diferentes (empresa y familia), estos últimos temas suelen cobrar mucha mayor intensidad.

### **A: La Variable Administrativa/Contable (o funciones administrativas)**

Se refiere a los conocimientos necesarios para llevar adelante las actividades de gestión:

a) la administración financiera, contar con los flujos de fondos necesarios en cada momento para la remuneración de los diversos factores de producción, el pago de impuestos, la decisión de las inversiones a realizar y las relaciones con las fuentes de crédito, como los bancos;

b) la contabilidad, que debe registrar adecuadamente las modificaciones patrimoniales de la entidad y la generación de los resultados, constituyéndose en el sistema de información por excelencia de la organización, tanto para uso interno como para uso externo;

c) la comercialización, que debe asegurar una adecuada oferta de bienes y servicios, la correcta distribución y la óptima recepción de los productos o servicios por parte de la sociedad;

d) la planificación en general y de presupuestación en particular, cuya misión es disminuir los niveles de incertidumbre y eliminar superposiciones, actividades dispendiosas y espacios vacíos;

e) la administración de los Recursos Humanos, incluyendo las políticas de reclutamiento, capacitación, ascenso y remuneración;

y f) los mecanismos de control de gestión, estratégica y operacional, que deben asegurar que lo efectuado por la organización se corresponde efectivamente a lo previsto con anterioridad.

Esta variable corresponde tradicionalmente a los contadores públicos, administradores, ingenieros industriales, funcionarios, bancarios, etcétera.

### **L.: La Variable Legal**

Abarca la aplicación de la ciencia del Derecho, incluyendo el Laboral, que se refiere a las relaciones entre propietarios y empleados, al Derecho Comercial, que complementa al Marketing, al Derecho Civil y al Societario, que establecen reglas referidas a la propiedad, a los contratos, a los derechos de las personas y de las instituciones, etc., al Derecho Público, referido a las relaciones entre los particulares y el Estado y entre los diversos estamentos de este y, finalmente pero no por ello menos importante, el Derecho Internacional, de creciente importancia dado un proceso de globalización en absoluta vigencia.

Los temas más destacados a tener en cuenta son:

- a) La elección del tipo de sociedad más conveniente y las decisiones sobre quiénes la integrarán y en cuáles condiciones;
- b) Los aspectos patrimoniales y accionarios;
- c) Convenios, fusiones, sucesiones, divorcios;
- d) Vinculaciones con sindicatos, leyes y juicios laborales;
- e) Registro de patentes y marcas.

Obviamente, estos temas se ubican dentro de las incumbencias de los abogados y escribanos, pero que frecuentemente colaboran con el contador de la firma.

### **T: La Variable Técnica**

Cubre la organización y la tecnología, las maquinarias y los insumos utilizados para generar los productos y servicios que la organización tiene como objeto, y que debe ofrecer en el mercado que atiende:

- a) las materias primas y los insumos en general, las relaciones con los proveedores;
- b) las instalaciones y su mantenimiento;
- c) los métodos de envasado, conservación y transporte de productos;
- d) la investigación y desarrollo que permitirá mantener vigente una oferta en un mundo en continuo cambio;
- e) el control de calidad y los métodos de reingeniería;
- f) la distribución, logística, importación y exportación;

Los responsables de estos aspectos son los profesionales afines a los productos y servicios de la organización (ingenieros, químicos, licenciados en informática, etc.) o simplemente, quienes sepan cómo generar los mismos.

### **El carácter sistémico e interdisciplinario del modelo**

Si bien sus cuatro variables, P, A, L y T están bien diferenciadas, se integran en la realidad de un mismo objeto de estudio: la organización, en cuyo quehacer diario existen inevitables interacciones e influencias entre dichas variables.

Así, el modelo PALT explica cómo las mismas realidades se analizan desde distintos enfoques absolutamente complementarios, cubriendo a su vez integralmente el conjunto de saberes que la organización requiere.

El enfoque del modelo supone, por lo menos, dos recomendaciones. La primera, para el dueño de la empresa, en cuanto a tener asesores que le brinden una visión multidisciplinaria de la gestión de su empresa. La segunda, para los asesores, a fin de ampliar su mirada sobre esa misma gestión y no “encerrarse” en su especialidad.

Por último, este modelo puede relacionarse con el modelo de análisis FODA: permite identificar información para diagnóstico de la situación con mayor grado de detalle; también establecer el estado actual de una organización y la elaboración del plan de mejora (Estados Deseados): objetivos y cómo cumplirlos, quiénes lo harán, en qué plazos, con cuáles recursos.

**Análisis de encuesta a emprendedores actuales**  
**Programa Academia B.A. Cursada 2º edición - agosto – octubre 2015**  
**Centro de Emprendedores – Universidad de Flores**

**Abstract**

**Sobre la encuesta:**

- Se realizó esta encuesta aplicando el *Cuestionario de Autoevaluación de Características de Emprendedores Actuales* (C.A.C.E.A). Esta fue diseñada por el Dr. Roberto Kertész y se aplica a emprendedores de hasta tres años de actividad como tales;
- Las cursadas se dictan en más de cuarenta sedes en la Ciudad de Buenos Aires. Las sedes son resultado de la decisión de cada entidad de participar del programa (como la UFLO, en este caso). Estas entidades están integradas por comunas de la Ciudad de Buenos Aires, Universidades, Cámaras Empresariales, espacios de trabajo colaborativo, aceleradores de negocio, bibliotecas públicas y sedes comunales del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires;
- La encuesta tiene un total de 63 variables (preguntas). El propósito de la encuesta es relevar las características y actitudes personales respecto del emprender, de los participantes del programa para emprendedores. Tiene carácter de autoevaluación. Busca identificar cómo los emprendedores “se ven a sí mismos”.
- La generalización de los resultados, debe señalarse, estará acotada a quienes participaron y respondieron a la encuesta en la UFLO, que fueron derivados por Academia B.A para cursar en la UFLO;
- Dichos resultados no podrán proyectarse, en cambio, a los que, derivados a la UFLO, no asistieron a la primera clase ni a los restantes participantes del programa, en las otras entidades. No disponemos de información para estimar que la población que respondió a la encuesta es una “muestra” de los que no participaron;
- Otra consideración a tener en cuenta es que la encuesta fue diseñada, en su origen, como autoevaluación de “emprendedores actuales”. En el presente caso, quienes la responden son: “participantes” de cursos para

emprendedores, pero que lo sean efectivamente será algo a verificar. Se comprueba, sí, que varios tienen emprendimientos en marcha;

- Esta segunda edición tuvo los siguientes resultados, en cuanto a calendario, inscripción, participación efectiva y respuesta a la convocatoria del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Cabe aclarar que la convocatoria a realizar la encuesta es una iniciativa del Centro de Emprendedores de la UFLO. No forma parte de lo organizado por Academia B.A.

	Curso Crecimiento profesional	Curso Ideación	Curso Puesta en marcha	Totales
Inscritos al curso	40	64	60	164
Asistieron a 1° clase	15	30	33	78
Respondieron encuesta	11	18	22	51
Inició curso	25.8.15	25.8.15	27.8.15	
Concluye	06.10.15	06.10.15	08.10.15	
Terminaron la cursada	6 (3 varones)	11 (5 varones)	15 (4 varones)	32
% egresados sobre asistentes a 1° clase:	% 40	% 36	% 45	%41
<b>(% total egresados sobre total asistentes a 1° clase: % 41)</b>				

Atendiendo a la cantidad de preguntas que contiene la encuesta, estas las hemos agrupado para un mejor manejo de las respuestas y su posterior interpretación, según los siguientes agrupamientos:

- Datos personales y del emprendimiento;
- Modelos de referencia;
- Autoevaluación de las capacidades personales;
- Motivación;
- Apoyos;
- Autoevaluación de capacidades gerenciales;
- El negocio.

Finalmente, todos los cuadros y gráficos presentados son de elaboración propia.

### **Sobre Datos Generales de los participantes y los emprendimientos:**

- La mayoría de los participantes de la cursada son mujeres (70%);
- La edad promedio de los participantes es 36 años. La edad promedio de inicio de los emprendimientos es de 33/34 años;
- De los 51 participantes que respondieron a la encuesta, 37 han iniciado emprendimientos (72%);
- La mayoría no tiene socios (66%) o familiares trabajando en la empresa;
- Los que sí tienen familiares trabajando en la empresa son el 27.5%, de los cuales el 17.6% es la pareja. No contestaron a esta pregunta el 72.5%;



- Con referencia a la ocupación actual, el 47% lo está en comercio o servicios. El 37% en otras ocupaciones;
- Todos los participantes de los cursos reconocen la necesidad de capacitarse. Es casi nula la frecuencia de “perdidos” (quienes no respondieron). En cuanto a la identificación de necesidades de capacitación, en el caso de los integrantes del curso de *Ideación*, es baja. Es similar, en cambio, en el caso de los dos cursos siguientes. En cuanto a las prioridades de capacitación, en el curso de Puesta en marcha ubica: 1º *Plan de negocios* y 2º *Administración y marketing*. En el caso de Expansión: 1º *Marketing*, 2º *Plan de negocios* y en 3º lugar *Administración y aspectos legales*. Ambos tienen en común que la formación requerida es de carácter instrumental;
- Finalmente, la relación entre total de participantes por curso y requerimientos de capacitación, para el primer curso es de 1.63, para el segundo es de 3.94 y para el tercero es de 3.18. Significa que, mientras en el primer curso no llegaban a requerir dos capacitaciones – promedio, por persona, en las dos comisiones siguientes lo hacía por más de tres, por persona. Conclusión: a mayor avance de concreción de los proyectos – promedio, mayor necesidad de capacitación;
- Con respecto a la asistencia técnica, una relación similar a la anterior. Los asesoramientos más demandados se concentran en Contabilidad, Plan de Negocios y Marketing. Pero mientras los requerimientos son débiles en el primer curso (aun considerando la relación porcentual entre requerimientos y total de participantes), es fuerte en los dos cursos siguientes (ejemplo: en el tercer curso el 69% requiere asistencia técnica en *Plan de Negocios* y el 59% en Marketing. En el segundo curso, el 55% en ambos ítems. Si consideramos el número de asistencias técnicas requeridas por participante por curso, para el primero es de 0.90, para el segundo de 3.11 y para el tercero es de 3. La general es de 2.58. Nuevamente, a mayor avance en los proyectos, mayores necesidades de asistencia;
- Los requerimientos financieros siguen las tendencias antes descriptas. Débil en el primer curso, fuertes en los dos cursos siguientes, con dos preponderantes: materias primas y marketing. Es relevante, además, en el segundo curso el tema ventas. En el tercero, asistencia en capacitación;
- Comparando estos resultados con los de asistencia técnica, la financiera es menor a aquella. Para el primer curso, 1.09; para el segundo, 2.61 y para el tercero, 2.18. El número promedio de los requerimientos solicitados por participante es de 1.96;
- Tener presente, además, las diferencias de edades entre los participantes a los cursos (además de las señaladas);
- Sería importante, atento a estos resultados contrastar los mismos con la oferta educacional y de asistencia, con Academia B.A. Debe recordarse,

además, que corresponden a encuestados que responden en la primera clase de la cursada.

### **Sobre Modelos Familiares**

- Para todos los agrupamientos, a partir del presente, las respuestas están organizadas según una escala de cinco opciones: no corresponde, corresponde poco, corresponde parcialmente, corresponde en gran parte, corresponde totalmente;
- Por las respuestas obtenidas, los modelos, como referentes, son débiles, según el criterio señalado al principio de este documento. Fuerte: si reúne en las opciones de *gran parte o totalmente* el 50% o más de frecuencias de respuestas. Débil: si reúne la mayoría de las frecuencias en el resto de las opciones citadas. Para los presentes casos, los que entienden que usan modelos familiares exitosos opinan que lo hacen totalmente o en gran parte reúnen un 10.8% de frecuencias. Para los que usan modelos no exitosos, el 14.8%. En cambio, para los que usan modelos extra familiares, opinan que sí, el 25.5%. No es alta la diferencia, pero colocaría levemente los modelos fuera del ámbito familiar. Un dato común a todas estas opciones es el alto porcentual de *no corresponde* (60.9, 45.8 y 46.8% en cada opción);
- En consecuencia, los modelos de referentes, en general, parecen no tener un papel relevante;
- Caso similar, si la opción fuese que los modelos familiares trabajasen como empleados o independientes. Para ambos casos, es débil la afirmación (71.4 y 69.4, respectivamente). Los *no corresponde* son altos en ambos casos;
- Solo un 28.5 y un 30.6 afirman que es así, en gran parte o totalmente. Puede ratificarse, por estos y por los cuadros anteriores, que los modelos no juegan un papel importante, como referencia, respecto al emprender (pareciera que no habría modelos).

### **Sobre las Capacidades Generales**

- Un balance de estas es que se sienten fuertes y confiados en la mayoría de ellas, en particular, perseverantes (79.6% de todos ellos). Con dudas, en cambio, en cuanto a sus capacidades para enfrentar el stress y persuadir a la gente que se relacione con su negocio;
- También muy confiados en su capacidad emprendedora, de toma de decisiones y conocimientos sobre el área de su emprendimiento;
- En este agrupamiento se releva en qué medida los participantes se sienten respaldados para llevar adelante sus proyectos;
- Como dato general, puede afirmarse la pertinencia de Academia B.A, por lo señalado, de incluirlos en la cursada.

### **Sobre la Motivación**

- Este conjunto de preguntas debieran dar las pautas de porqué decidieron efectuar la cursada, qué es lo que están buscando, el para qué llevar adelante sus proyectos y de concretarlos, qué les debiera brindar;
- Definen un perfil de fuertes motivos de progreso personal, de ser sus propios jefes, ser independientes, estar dispuestos a trabajar mucho y gustarles trabajar con la gente. Es una nítida contraparte al trabajo en relación de dependencia;
- En todos estos aspectos, habría un fuerte consenso grupal: 80% o más de todos ellos. Por motivos de subsistencia y haber detectado una oportunidad, opinan, en cambio, solo más del 50%;
- Tanto en los aspectos de motivación como de las capacidades es donde se reúnen los consensos más unánimes. A estos se suman los sentimientos de sentirse apoyados, como se verá en el siguiente agrupamiento.

### **Sobre los Apoyos**

- En este agrupamiento se releva en qué medida los participantes se sienten respaldados para llevar adelante sus proyectos;
- El sentirse apoyado por sus parejas y familias es muy acentuado: más del 70% para ambos;
- Pocos no respondieron a estas preguntas o entendieron que no correspondía;
- Ambos aspectos se presentan como una fortaleza.

### **Sobre las Capacidades Gerenciales**

- Respecto a las capacidades gerenciales, en general, a diferencia de las autopercepciones en Motivación, Apoyos y Capacidades, no se presentan las unanimidades de la gran mayoría en cuanto a poseerlas. Por el contrario, son o más moderadas o débiles directamente;
- Ejemplo de esto es la autopercepción respecto a las habilidades como negociador, eficacia como líder, generar ideas creativas, administrar la agenda, contar con personas que los complementen;
- El 60% de ellos opinó positivamente en la disposición a asociarse, si es beneficioso para el negocio. Este tema de la asociación se relaciona con el mismo aspecto planteado en *Datos Personales*. Allí informa, la gran mayoría, no tener socios ni familiares trabajando en la empresa. Estas respuestas podrían interpretarse como una necesidad no totalmente satisfecha;
- Estas debilidades plantean algunas discrepancias con lo señalado en los requerimientos de *capacitación y asistencia técnica*. Estas capacidades gerenciales “débiles” no aparecen claramente señaladas necesidades a satisfacer;

- Opinan, en cambio, que se comunican efectivamente bien (55%).

### **Sobre El Negocio**

- Este grupo de preguntas, en la autopercepción de la gente, muestra debilidades acentuadas en temas muy básicos para la gestión de los proyectos y su sustentabilidad;
- Esto con referencia a: experiencia en el área de negocios, formación en comercialización, formación financiera, manejo del presupuesto, recursos económicos para el negocio, tener en cuenta la diferencia entre facturar y ganar, contar con un local, disponer de proveedores adecuados, disponer de un plan de negocios, y, finalmente, obtener ganancias sostenidas en sus negocios;
- Existe claridad, en general, por parte de los participantes, de cuáles son sus necesidades en estos campos, tanto en formación como en cuanto a asistencias requeridas;
- Sin embargo estas necesidades, señaladas como débiles, no aparecen claramente señaladas en las necesidades, tanto de formación de asistencia;
- Esas debilidades comprometen, en la práctica, la realización de los proyectos, si no se satisfacen adecuadamente;
- Podría concluirse que, por todo lo visto en los agrupamientos, es muy fuerte el “**querer**”, pero no tanto el “**saber**” ni el “**poder**”;
- Esto no solo remite a la autopercepción de los participantes, sino también a las estrategias de formación y asesoramiento que se brindan;
- Obviamente, como se trata de participantes que están iniciando la cursada, es lógico que carezcan de esos conocimientos y herramientas. Es otro de los motivos, implícitos, para efectuar la cursada;
- No obstante, por su carácter sería pertinente un cotejo entre las debilidades señaladas y las herramientas que se brindan. También de los tiempos que lleva la formación en dichos temas.

### **Conclusión**

- Una primera conclusión es la confirmación por parte de la autopercepción de los encuestados, de las cuatro variables PALT. En particular, además, la relevancia que se manifiesta en todo lo relacionado con las variables psicológicas (capacidades gerenciales, comunicación, toma de decisiones, gestión del negocio, asociatividad o no);
- Otro aspecto a destacar es que medida esa variable, sin embargo, no actúa sola. En qué medida adquieren importancia las variables administrativas, técnicas y legales interactuando con las psicológicas y retroalimentándose;
- Lo anterior pone de manifiesto el carácter sistémico e interdisciplinario de la gestión;

- Todos los participantes enfatizan tener clara su vocación emprendedora y las capacidades para llevarlas a cabo. También, que esa vocación de emprender es individualista, no vinculada a razones o vínculos familiares, sino a la búsqueda de la independencia personal;
- La asociatividad no aparece como una práctica concreta, aunque sí como aspiración, pero sin herramientas claras para concretarla. El tema financiero aparece relacionado con los recursos para llevar adelante el negocio (materias primas, equipos), pero no como algo vinculado con su sustentabilidad en el tiempo;
- Analizando la oferta educativa, queda a examinar si la estrategia de enseñanza guarda igual énfasis en dicho carácter sistémico e interdisciplinario. Una estrategia concreta para dicho carácter es la estrategia del “hacer hacer”. En el “hacer” se ponen de manifiesto, en forma obligada y concreta, la demanda de interdisciplinariedad;
- Otro aspecto a destacar son los tiempos para esa formación. Del total de participantes de cursada, el 72% tenían iniciado su emprendimiento. Muchos de ellos ese mismo año, pero otros (más del 50%), llevaban años en su desarrollo. Además, solo el 12.2% declara haber obtenido ganancias sostenibles en sus negocios. El resto, (51%), dice que parcialmente y el 33% no contestó. Muestra, entonces, que la formación de emprendedores no es cuestión de días o semanas, sino de meses o de años. De allí, la generalización de esfuerzos adicionales mediante “aceleradores de proyectos”, incubadoras, tutorías, etc.;
- Motivo por el cual son cada vez más las instituciones de educación formales las que llevan adelante dicha formación en sus formaciones de grado (cabe agregar que este no es el único motivo, pero es pertinente expresarlo en estas conclusiones). Eso permite brindar un horizonte de tiempo y recursos más adecuados a las necesidades de dicha formación;
- El tiempo, por lo tanto, es una variable muy importante. Debe formar parte de la estrategia de formación. Cada persona tiene su “tiempo” si asume, además, no temer a fracasar y volver a empezar. Es el “puente”, por así decir, que permite vincular, en cada persona, el “querer” con el “saber” y el “poder”.

### **References:**

Kertész, Roberto. *Manual para la empresa familiar* – Capítulo III – Editorial UFLO. 2º Edición. 2010.

Kertész, Roberto y otros. (2011). *P.A.L.T: Un modelo interdisciplinario de diagnóstico e intervención organizacional*. *Publicación interna del I.N.A.R.E.F.* –

Kertész, Roberto. *Cuestionario de Autoevaluación de Características de Emprendedores Actuales (C.A.C.E.A.)*. Publicación interna I.N.A.R.E.F.

Radano, Eduardo, Velinsone, Daniel. (2015). *Análisis de encuesta emprendedores actuales – documento interno*. Centro de Emprendedores – UFLO.

Radano, Eduardo, Velinsone, Daniel. (2015). *De la Idea a la Acción – Guía para Emprendedores*. Editorial UFLO 1º edición.

Radano, Eduardo, Velinsone, Daniel. *Un modelo de análisis para diagnóstico de empresas PYMES familiares*.

Presentación a 1º Congreso Interdisciplinario- Documento interno CEM - Buenos Aires – 2015.