

**Congreso**  
INTERNACIONAL  
de **innovación**  
y **emprendimiento**



# MEMORIAS



**COMPILADORA**  
**MARÍA DEL PILAR RAMÍREZ S.**



© **Universidad EAN**  
Carrera 11 No. 78-47  
Bogotá D.C., Colombia  
2011

### CONSEJO SUPERIOR

Cecilia Crissien de Perico  
**Presidenta**  
Carlos Mauricio Álvarez Cabrera  
**Primer Vicepresidente y Consejero Egresado**  
Roque González Garzón  
**Segundo Vicepresidente**  
  
**Consejeros**  
Hildebrando Perico Afanador  
**Presidente Honorario y Consejero Fundador**  
Carlos Alfonso Crissien Aldana  
**Consejero Fundador**

Carlos Evelio Ramírez Cardona  
**Consejero Fundador**  
Álvaro Otto Rubio Salas  
**Consejero Vitalicio**  
Martha Lucía Ramírez  
**Consejera-Empresaria de la Mediana y Gran Empresa**  
Omar Alonso Patiño Castro  
**Consejero Representante de los Docentes**  
Jennifer Marcela Flórez Blanco  
**Consejera Representante de los Estudiantes**

### DIRECTIVAS

**Rector**  
Jorge Enrique Silva Duarte  
**Vicerrector de Formación**  
José David Marín Enriquez  
**Vicerrector de Investigación**  
Carlos Largacha Martínez

**Vicerrector de Planeación**  
Ruben Darío Gómez Saldaña  
**Vicerrectora de Extensión y Proyección Social**  
María del Carmen Sanabria Carmona  
**Vicerrector Financiero y de Recursos Físicos**  
Juan Enrique Castañeda Mateus

Prohibida la reproducción  
parcial o total de esta obra sin autorización de la  
Universidad EAN

La edición de este texto estuvo a cargo de la Vicerrectoría  
de Investigación  
Grupo Gestión del conocimiento

#### **Revisión de estilo**

Rocio Santofimio

#### **Diagramación**

Adriana Milena Rodríguez

**Congreso Internacional de Innovación y Emprendimiento Memorias** [Recurso electrónico] / Congreso Internacional de Innovación y Emprendimiento ; María del Pilar Ramírez Salazar, [comp. ] -- Bogotá : Universidad EAN, 2010. -- (Memorias)

240 p.

ISBN: 978-958-8153-98-8

1. Innovación tecnológica

2. Emprendimiento

I. Ramírez Salazar, María del Pilar

# Contenido

Presentación.....	5
Contextualización.....	8
Objetivos del Congreso.....	9
<b>PONENCIAS</b>	<b>21</b>
<b>1.</b> Tendencias mundiales de innovación y emprendimiento en Estados Unidos y Europa.....	21
<b>2.</b> Gerencia humanista. Caso SEMCO...	33
<b>3.</b> <i>Entrepreneurship</i> .....	54
<b>4.</b> Innovación empresarial.....	62
<b>5.</b> Innovación social, medioambiental y cultural.....	78
<b>6.</b> Ética y gerencia.....	95
<b>7.</b> Ética en la gerencia.....	99
<b>8.</b> Innovación y emprendimiento en Estados Unidos.....	117
<b>9.</b> <i>Clusters</i> integración y emprendimiento.....	125
<b>10.</b> Diversidad, género y medio ambiente.....	133

**PONENCIAS**

<b>11.</b>	Studying gender in a professional context.....	146
<b>12.</b>	Jóvenes emprendedores. Grupo SEEK.....	157
<b>13.</b>	Cuentería. Conclusión final del Congreso.....	167
<b>14.</b>	Patentando mi idea ¿Qué hago? Caso Girojet.....	183
<b>15.</b>	Innovación y emprendimiento en Europa.....	188
<b>16.</b>	Desarrollo de proyectos con cooperación internacional.....	199
<b>17.</b>	<i>Clusters</i> integración y emprendimiento.....	204
<b>18.</b>	Limitaciones y oportunidades ambientales para las MiPyMEs colombianas.....	212
<b>19.</b>	Innovación ambiental.....	219
<b>20.</b>	Facilitación metodológica: construcción y transferencia de conocimiento.....	224
	Notas finales compilador.....	237



# Presentación

*Palabras de Inauguración  
por Carlos Largacha-Martínez,  
Vicerrector de Investigación, Universidad EAN*

**A**lguna vez la Federación Nacional de Ganaderos realizó un programa de capacitación para mayordomos. Cuando llegó el momento de la premiación para el mejor estudiante, varios de los asistentes se preguntaban por qué le habían dado el primer lugar a Pedro, si todos en el recinto sabían que era uno de los estudiantes que tenía malas pruebas finales. Las Directivas de Fedegán explicaron por qué le habían dado el reconocimiento. Resulta que Pedro no sabía leer. Todo el material que entregaban al final de los talleres prácticos para que se llevaran a la casa era ininteligible para Pedro. En un instante, los demás asistentes cambiaron de opinión. Ahora se preguntaban, cómo había logrado alguien que no sabía leer lograr tan buenos resultados. Las cosas no son lo que parecen a primera vista, sería una de las enseñanzas de esta historia, elemento fundamental de las personas innovadoras.

Sin embargo, me quiero enfocar en otro elemento de esta historia real. Luego de haber anunciado que Pedro no sabía leer, explicaron por qué le habían dado el premio. Todas las tardes Pedro llegaba a su casa y se sentaba con su hija de 8 años. Con mucha paciencia, ella le leía todo el material para que Pedro pudiera entender. Página a página, Pedro iba construyendo en su mente todo lo que su hija

amorosamente le leía. A Pedro le dieron la distinción por haber sido, sin lugar a dudas, el mayordomo que más se había esforzado en la capacitación. Al final, lo que buscaban era resaltar el entusiasmo, las ganas, la pasión con las que Pedro había acometido dicho proceso de enseñanza. En esta premiación no hubo una comparación con un estándar, con una nota. Esta historia nos enseña que los estándares los ponemos nosotros mismos. Las metas son nuestras metas, los logros, para que sean reales, deben ser nuestros logros.

Cada uno de nosotros debe estar buscando permanentemente, en lo más profundo de su diversidad, cuáles son sus metas y qué tanto esfuerzo pongo al logro de las mismas. Estoy convencido que los innovadores no son aquellas personas brillantes, los mal llamados “genios”, ni personas con una inteligencia matemática abrumadora. Las y los innovadores son personas que hacen su mayor esfuerzo. Cuando un ser humano maximiza su potencial, los resultados son increíbles, superiores a lo que ella misma creía que podría lograr. A esto Abraham Maslow lo llamó la auto-actualización o *self-actualizers*. Las emprendedoras, los innovadores, son seres humanos que logran altísimos niveles de actualización. Es decir, dentro del potencial que tienen, los innovadores logran actualizar mucho más potencial que otros seres humanos con mayor potencial. Luego, al final, todos y todas podemos ser innovadores, creativos, apasionados, emprendedores. Es cuestión de poner todo nuestro existir al logro de un objetivo que nos motive profundamente.

Y esa motivación sólo llega cuando aquello en lo que innovamos, aquello que emprendemos, hace parte de nuestro proyecto de vida. Como bien lo expresó Anna Quindlen en su discurso de graduación en Mount Holyoke College: nunca nada importante, o significativo, o interesante, o grandioso fue el producto de imitaciones. Aquello que es realmente difícil es dejar de buscar la perfección y comenzar a trabajar en ser uno mismo. Esto es mucho más complejo puesto que no existe un libreto, un formato a seguir, no existe una máscara que me pueda poner. Porque si tu éxito no existe bajo tus propios estándares, si tu éxito es un gran logro para el mundo pero no se siente bien en tu corazón, entonces no es realmente un éxito. Repito lo último: Porque si tu éxito no existe bajo tus propios estándares, si tu éxito es un gran

logro para el mundo pero no se siente bien en tu corazón, entonces no es realmente un éxito.

En este Congreso no tenemos las recetas para la innovación. En este Congreso no esperamos darles la varita mágica para el emprendimiento. Sólo ustedes pueden crear su propia receta. Sólo ustedes pueden crear su propia varita mágica. Lo que si estamos seguros es que la Universidad EAN y los organizadores de este evento hicimos un gran esfuerzo. Lo hicimos con pasión, con ganas, con amor y los resultados saltan a la vista, sino miren para atrás de su silla. También les podemos decir que todas y todos los conferencistas han puesto un gran esfuerzo en la preparación de sus ponencias. Todos han estado muy interesados en dar lo mejor de cada uno. Sólo falta su esfuerzo en hacer algo significativo con lo que oigan y sientan en estos tres días. Tenemos todo dispuesto para que esto ocurra. Queremos que este Congreso nunca se les olvide. Gracias por aceptar esta invitación. Muchas gracias.

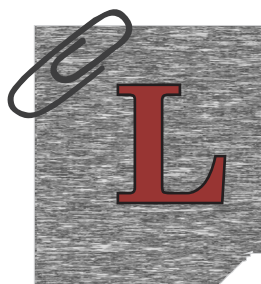
# Contextualización

**L**a Universidad EAN, a partir de sus propósitos de internacionalización ha involucrado en su Plan de Acción estrategias pertinentes al intercambio de experiencias en los temas de la gerencia, el emprendimiento y la innovación; una de estas estrategias es el Congreso Internacional de Innovación y Emprendimiento realizado durante los días 21, 22 y 23 de Octubre de 2009 en el Salón Esmeralda del Crown Plaza – Hotel Tequendama, en Bogotá, D.C. Durante estos tres días se realizaron 17 conferencias y otras actividades académicas en torno a los temas de innovación, emprendimiento, ética, responsabilidad social, gestión ambiental, cooperación internacional, entre otros, logrando acercar a las comunidades académicas, empresariales y gubernamentales nacionales e internacionales a debatir y reflexionar sobre estos temas con el propósito de mejorar en estos aspectos e involucrar nuevas estrategias en la formación de profesionales y en los procesos de gerencia y gestión de las organizaciones para impactar en la mejora de la calidad de vida del siglo XXI.

# Objetivos

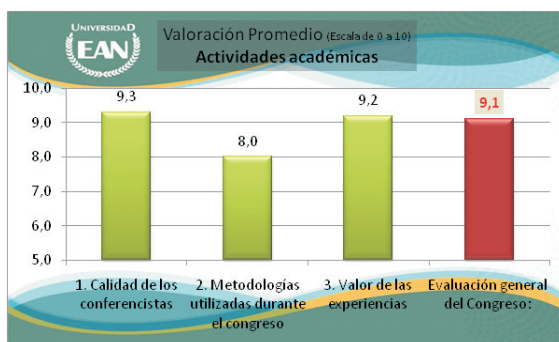
- Crear escenarios de discusión en temas de innovación y emprendimiento, para generar y fortalecer redes académicas, empresariales y gubernamentales.
- Desarrollar estrategias para la transferencia del conocimiento, mediante actividades que estimulen y motiven a los asistentes para emprender proyectos que coadyuven con el desarrollo económico y social que requiere nuestro país.
- Realizar el lanzamiento del libro *Ética y Responsabilidad Social* en el marco de las Organizaciones, de los autores: David Cohen Wahnnon, John W. Murphy, María Teresa Méndez P., Miguel Ángel Galindo M., José Manuel Saiz Álvarez, María Ernestina Sánchez G., Miguel Ángel Pinzón A. y Sergio Ortiz Valdés; en el cual se profundiza la temática de la ética en la sociedad y los negocios, fortaleciendo nuestra alianza con la Universidad de Nebrija.
- Desarrollar acciones especiales para fortalecer y articular la investigación y el desarrollo con el ámbito internacional, a través de proyectos concretos y vínculos con agencias de cooperación para el desarrollo, universidades, personas, empresas y redes de investigación, entre otros.

- Empezar la estructuración de la Alianza E, cuyo objetivo es respaldar universidades iberoamericanas para apoyar la formación de emprendedores, a través de tres áreas como la academia, la investigación y la gestión de negocios para emprendedores y sus empresas.
- Fortalecer el *Center of Business and Society* con *Miami University*, *Barry University*, *University of California San Diego - UCSD*, *Belmont Abbey College*.
- Iniciar el proceso de **glocalización** de la Revista EAN, con el fin de que los grandes avances tecnológicos del mundo (lo global), vayan a la par con los desarrollos de las PyMEs colombianas (lo local), con el apoyo de universidades como Nebrija (España), Pompeu Fabra (España), la Universidad de Quebec (Canadá) y University Of The Incarnate World (EE.UU).

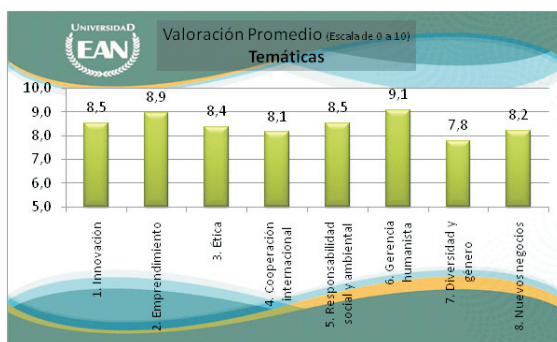


## Logros Académicos

De acuerdo con la opinión de los asistentes (alrededor de 400 personas), este congreso contó con conferencistas en temáticas de gran interés, con metodologías innovadoras y adecuadas para cada caso, lo que se constituyó en una experiencia de importante valor formativo para todos. En promedio, el Congreso fue evaluado con 9.1 sobre 10, lo cual se puede verificar en las gráficas que se encuentran a continuación.



**Gráfico 1.**  
Promedio de 9.1 sobre 10 en cuanto a calidad de los conferencistas, metodologías y valor de las experiencias adquiridas.



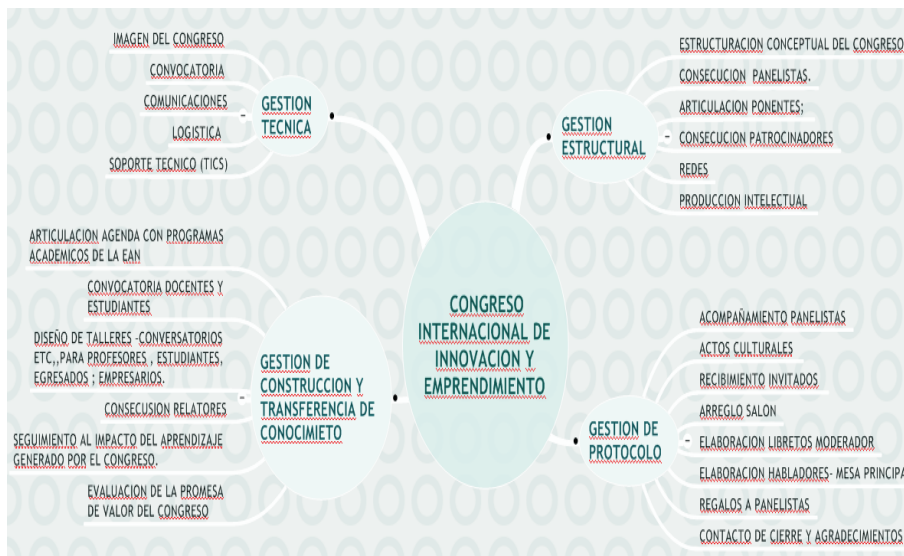
**Gráfico 2.**  
Promedio de 9.1 sobre 10 en cuanto a las temáticas expuestas en el Congreso.



## Ejecución para el desarrollo del Congreso

Para el desarrollo del Congreso se contó con un grupo gestor multidisciplinario, que trabajó mancomunadamente con el fin de cumplir los objetivos propuestos para el mismo; esto refleja que el trabajo en equipo es importante para el desarrollo de las actividades. En cada grupo de gestión, el equipo tuvo definido un cronograma y acciones necesarias para que cada actividad se desarrollara con éxito. (Ver gráfica 3).

**Gráfico 3**  
Grupos de gestión conformados para la ejecución del Congreso





Para el desarrollo del Congreso se contó con el apoyo y colaboración de todos los procesos de la Universidad EAN, quienes desde sus actividades y en periódicas reuniones de los núcleos articuladores de gestión (NAGs), aportaron lo necesario para que el proyecto fuera un éxito institucional.

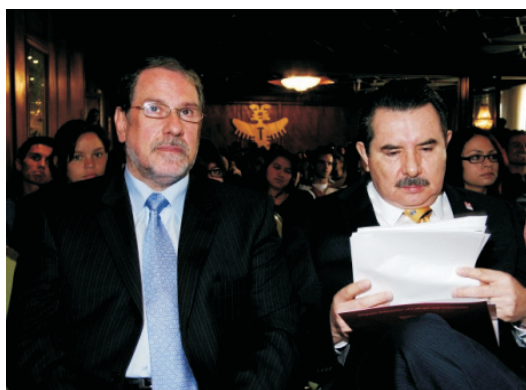
### Algunas imágenes de las conferencias del Congreso Internacional de Innovación y Emprendimiento



**Imagen 1.**  
Clementina Giraldo  
Coordinadora de  
Emprendimiento del  
Ministerio de Comercio, Industria  
y Turismo  
(Colombia)



**Imagen 2.**  
Conversatorio Jean-Claude  
Bolay, Karl Vesper, José  
Manuel Saiz y Carlos  
Largacha



**Imagen 3.**  
Mauricio Alejandro Nieto, docente  
y relator  
y Antonio Flóres,  
Presidente HACU

**Imagen 4.**  
John W. Murphy y Karen Callaghan, conferencistas internacionales.



**Imagen 5.**  
Yolima Prada (Conferencista), Francois Aubourg (Conferencista) y Antonio Rodríguez (Relator)

**Imagen 6.**  
Equipo Organizador. De izquierda a derecha: Julio Carreño, Mónica López, María del Pilar Ramírez, María Helena Hurtado, Carlos Larga-cha, Claudia Caicedo, Rocío Bernal, Cesar Villota, Rafael Pérez, Francisco Matiz



## Comentarios de los asistentes y conferencistas

- *“Realmente fue muy interesante la calidad de las conferencias y la organización general del evento”*

MSc, María de los Ángeles Briceño Moreno  
Profesora Investigadora de Planta en Emprendimiento  
Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA

- *“Grandes conocimientos y experiencias fueron los frutos de la asistencia al Congreso de Innovación y Emprendimiento...”*

*Muchas gracias por todo... Las Puertas de la Universidad de Caldas siempre estarán abiertas”*

Juan Felipe Vanegas Marín  
Director Unidad de Emprendimiento  
Universidad de Caldas

- *“El propósito de este correo es para agradecer a la institución por la gran oportunidad que nos brindaron para participar en el Congreso Internacional, los asesores de las incubadoras se fueron satisfechos por la calidad del evento y la veracidad de los conferencistas.*

Ing. Ivonne Patricia Bernal López  
Coordinadora Nacional Programa de Incubadoras de Empresas  
SENA - Dirección General - Grupo de Emprendimiento

- *“Quiero enviarles un saludo de felicitación por el Congreso de la semana pasada. La organización fue excelente y los conferencistas estuvieron muy bien. Realmente se notó el esfuerzo, dedicación y trabajo en equipo. Muchas gracias por hacer quedar bien a la EAN”*

Luz Marina Sánchez  
Facultad de Ingeniería

- *“Participar en el Congreso Internacional de Innovación y Emprendimiento fue una experiencia invaluable, obtuve grandes enseñanzas que me dejaron muy motivada para continuar con mi formación”.*

Ximena Alvarado  
Estudiante Administración de Empresas

- *“Gracias por todo. Creo que el congreso era excelente en todos aspectos. Me gustaban su equipo, su universidad y sus estudiantes. Espero que en el futuro su universidad tenga muchos eventos, y me gustaría participar en estos. De nuevo, gracias por todo. Adicionalmente le dice a su presidente gracias por su buen trabajo y su hospitalidad”.*

John Murphy  
Conferencista Internacional

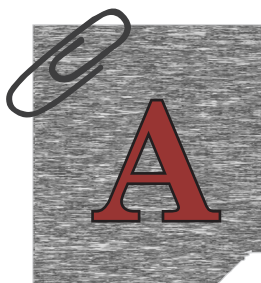
- *“Con esta nota quiero felicitar a ti y a tu equipo por la tarea realizada y el éxito alcanzado. Para mí fue un placer y un honor.*

*Creo que la labor que estás realizando es de la mayor importancia para la EAN y para el país”.*

Jorge Morales  
Conferencista Internacional

*“Thank you again for inviting me to participate in your program...  
...As I reflect on EAN University in hindsight based on my limited visit, I find myself wishing I knew more about what it does course-wise. The Prospectus lists many lines of study but not much about what courses comprise those lines of study and what they make up of each of those courses is. I learned some information about student activities and interaction with businesses from Francisco Matiz the first Monday morning while he was so kindly driving me to campus. But after that, other activities dominated my attention, and though they too were interesting and informative they didn't include much about the student body make up, curriculum and industry interaction, either at present or as targeted. Almost all of the students I happened to encounter personally starting with our pleasant guide, Natalia, seemed to be language majors”.*

Karl Vesper  
Conferencista Internacional



## Agenda del Congreso

El Congreso tuvo una duración de tres días, con fecha de inicio el miércoles 21 de octubre a las 10:00 a.m, con entrega de credenciales, e instalación del evento presidido por el Rector de la Universidad EAN, el Dr. Jorge Enrique Silva Duarte. Las actividades durante el evento fueron variadas, utilizando metodologías y didácticas innovadoras que motivaron la permanente asistencia de los participantes en todas las sesiones.

Dentro de las actividades se desarrollaron: ponencias magistrales, conferencias, conversatorios, diálogos, representaciones teatrales y talleres.

Se contó con la participación de 12 ponentes internacionales y 12 nacionales, expertos en los temas de innovación, emprendimiento, responsabilidad social y ambiental, cooperación internacional, propiedad intelectual y ética.

## AGENDA DIARIA CONGRESO INTERNACIONAL DE INNOVACION Y EMPRENDIMIENTO

HORA	MIÉRCOLES 21	JUEVES 22	VIERNES 23	
8:00 a.m. - 9:30 a.m.	ENTREGA CREDENCIALES	<b>Entrepreneurship</b> Karl Vesper (Relator, José David Marín)	<b>¿Qué es innovación para Google?</b> Kiran Sanka ( Relator, Luis Daniel Benavides)	
9:30 a.m. 10:30 a.m.		Innovación y Emprendi- miento en Universidades en Estados Unidos Antonio Flores ( Relator, Mauricio Nieto)	Desarrollo de proyectos con Cooperación Internacional Jean Claude Bolay (Relator, Elizabeth León)	
10:30 a.m.		Café	Café	
11:00 a.m. 1:00 p.m.	<b>INSTALACIÓN</b> Dr. Jorge Enrique Silva Duarte, Rector Universidad EAN. (Moderador, Eduardo Corredor)	<i>Venture Capital en Colombia</i> Luc Gerard ( Relator, Francisco Matiz)  Innovación Empresarial Jorge Enrique Morales Becerra ( Relator, Alvaro Velásquez)	<i>Clusters, Integración y Emprendimiento</i> Rafael Pérez, Nofal Nagles, Francisco Matiz,  Conversatorio Karl Vesper, Jose M. Saiz, Gonzalo Cas- tellanos, John Crissien (Relator ,Pablo Espinosa)	Diversidad, Género y Medio Ambiente Jung Min Choi, Steven Arxer, Elizabeth León  Conversatorio John Murphy, Karen Callaghan, ( Relator Susana Muhamad)
1:00 p.m.	<b>ALMUERZO</b>	<b>ALMUERZO</b>	<b>ALMUERZO</b>	
2:00 p.m. 3:30 p.m.	Tendencias Mundiales José M. Saiz, Karl Vesper, Jean C. Bolay ( Relator, Carlos Largacha)	Ética en la Gerencia, la Universidad y el Estado Alejandro Sanz de San- tamaria John W. Murphy, Fernan- do Giraldo García ( Relator, Marco Elías Contreras)	Innovación Social, Medioambiental y Cultural Karen A. Callaghan, Eduardo Ramírez Jorge Guzmán Moreno ( Relator, Julieta Ramírez)	
3:30 p.m. 4:30 p.m.	Innovación y Empr- ndimiento en Europa José Manuel Saiz ( Relator, Omar Patiño)	Patentando mi idea ¿Qué hago? Caso: GiroJet, Yolima Prada, Francois Aubourg. Relator, Antonio Rodríguez.	Jóvenes Emprendedores Grupo SEEK – EAN ( Relator, Carlos Franco-) ( Carolina Rueda, cierre cuentería)	
4:30 p.m.	Café	Café	Café de CLAUSURA	
5:00 p.m. 6:30 p.m.	Gerencia Humanista Casos SEMCO (Brasil) y Acción Fiduciaria (Colombia) Carlos Largacha M. Relator, César Nieto.	Nuevos Mercados y Nuevos Negocios  Clementina Giraldo, Francisco Matiz, (Relator, Joaquín Palacios)		

Durante cada sesión fueron utilizados documentos escritos, videos y diapositivas. Los ponentes aceptaron ser filmados entregando la cesión de derechos a la Universidad EAN para publicar los videos, presentaciones y escritos utilizados en el marco de este CONGRESO INTERNACIONAL DE INNOVACION Y EMPRENDIMIENTO.

# Ponencias



## Tendencias mundiales de Innovación y Emprendimiento en Estados Unidos y Europa

**Ponentes:** Karl Vesper, Juan Manuel Saiz, Jean Claude Bolay. Moderador-Relator, Carlos Largacha Martínez, Vicerrector de Investigación Universidad EAN

### Conversatorio grabado y transcrito

**El Dr. Largacha inicia el conversatorio haciendo la siguiente pregunta:**

¿Cómo entienden innovación ustedes, cómo la entienden en la universidad o en las que participan, cómo las entienden las agencias del desarrollo, agencias estatales? Quisiéramos en esta charla obtener recomendaciones de ustedes para Colombia para fortalecer los temas de innovación y de emprendimiento y de articulación universidad-empresa- estado.

**José Manuel Saiz:** hay un aspecto muy importante que va a determinar el futuro europeo de educación superior y es que ha habido un cambio de paradigma dentro de la llamada declaración de Bolonia, con respecto a la innovación. En la actualidad como resultado de ese cambio de paradigma podemos decir que hay dos clases de universidades, hay un modelo antiguo que está basado por la teoría y



sobre todo dirigiéndose a las letras, filosofía, historia, etc. Por otro lado hay universidades más prácticas de las cuales se han unido al espíritu de Bolonia, desde hace unos 5 años; como resultado de ese espíritu y a partir de la llamada declaración de Lisboa hay un objetivo dentro de la unión que no se va cumpliendo, pero es un objetivo político y es convertir a la unión europea en la región mas dinámica del mundo para el año 2010. Este objetivo se hizo en el 2000 por los jefes de estado y de gobierno de la unión y al ser un objetivo político fue muy fuerte para la industria y sobre todo está basado este impulso en I+D+i (Investigación, Desarrollo e Innovación), no decimos como en inglés *research and development*, introducimos ya directamente la palabra *innovation* (innovación), de tal manera que es obligatorio tanto unir la investigación en el mundo empresarial como en el mundo académico.

Por eso en Bolonia a partir de ahora, las universidades europeas van a privilegiar los estudios de administración y dirección de empresas, ingeniería, arquitectura, todos esos estudios técnicos, que tengan una aplicación para la empresa, por eso el número de estudiantes en filosofía, historia ha ido cayendo, prácticamente residual, en la actualidad en la unión europea, con respecto a la innovación se ha potenciado mucho la relación entre la universidad y la empresa, de tal manera que a partir de ahora es obligatorio para licenciarse o tener el título de grado, haber pasado 6 meses o un año de prácticas en una empresa por parte de todos los estudiantes y en caso de no tenerla no se licencian, no acaban la carrera; todo esto lleva que al potenciarse los estudios de administración y dirección de administración de empresas, economía y gerencias, será mucho más competitiva la unión, que es lo que queremos y hemos sido mucho más fuertes y vamos a investigar mucho más uniendo iniciativa privada con iniciativa pública.

**Jean C. Bolay:** bueno yo voy a hablar como Director en una escuela, una de las dos escuelas politécnicas de Suiza. Para mi hablar de innovación, como persona en mi papel de Director de la Cooperación es promover la cooperación científica y tecnológica con países emergentes y países en desarrollo, porque hacer eso cuando estamos en una universidad tecnológica en plena Europa con lazos históricos con América del Norte es que repensamos que hoy día para salir de la rutina , de la tradición y ser una universidad de investigación de nivel



mundial hay realmente que adaptar las tecnologías a cada contexto y pensamos que al lado de toda la innovación que se hace en Europa y en América del Norte también, no solamente un potencial de innovación en muchos más países del mundo, siempre se piensa en China, siempre se piensa en Japón, en India, pero también se tiene que pensar en América Latina y yo pienso que en las próximas décadas vamos a tener que contar con países africanos, África del Sur claramente; pero otros que van a venir, o como socios, o como competidores en el mercado mundial, no solamente en el mercado mundial de la economía sino también en el mercado mundial del conocimiento y yo diría que para mí, para entender todo eso que era la pregunta esencial de esta discusión cuál es la tendencia actual, según mi concepto la más importante es la famosa globalización del mundo y yo creo que hoy día que estemos en Europa, en Suiza, en África, en Estados Unidos o aquí en Colombia no podemos ni pensar ni actuar afuera de esta tendencia que no solamente es mundial, pero para mí a través de la palabra de globalización es también a nivel de las nuevas tecnológicas de comunicación, de información, nuevas tecnologías que permiten comunicar, que permiten tomar decisiones, de manera casi inmediata, pero también es una globalización hasta de los modelos culturales, modos de vivir, modos de hacer una empresa y desarrollarla, entonces para el desafío que hay hoy día en la globalización es ver qué significa tanto a nivel individual y a nivel social, creo que para nosotros tanto investigadores, académicos, empresas responsables, eso es el reto de cómo transformar la globalización tal que la vivimos actualmente que es una globalización excluyente e integradora en un proceso más positivo a nivel no solamente de países, continentes y en el mundo.

**Karl Vesper:** el tema más importante del emprendimiento más que la innovación en general, es tomar al emprendimiento como una forma de innovación e inevitablemente hace que veamos el tema de la creación, haciendo un estudio de esto en políticas estadounidenses, que compara algunas de las dimensiones de la innovación entre países. Lamentablemente no traje el cuadro conmigo, sin embargo hay algo muy importante que es que la innovación varía mucho entre países, hay medidas como patentes premios y galardones a diseños industriales y comparé una gran variedad de países pero hay tres que recuerdo que serían Gran Bretaña, Francia y Alemania, el puntaje

más alto fue el de EE.UU pero si se divide por el número de dinero invertido el puntaje mayor fue de Francia y el más bajo fue el de Japón, estos datos pueden variar hoy pero lo importante es cómo se podría modificar esta situación y puede verse cuando un lado realiza una innovación, el otro lado responde; realizando acciones por lado y lado de forma constante, la tendencia más previsible, entonces, sería un envejecimiento prematuro, produciendo más problemas y dejando este tema muy abierto a discusión. Entre tanto hay problemas continuos como por ejemplo las drogas, en los que los intentos no bastan, necesitamos soluciones para esto, un ejemplo son los problemas entre EE.UU y México, necesitamos soluciones de tipo sociológico, económico y quizá tecnológico pues los problemas son diversos, sus problemas económicos son una muestra ya que están empeorando y las armas proveen el aporte industrial por lo que es necesario entonces encontrar la solución que no solo les ayudará a ellos, nos ayudará a todos.

**Carlos Largacha:** con esto que nos acaban de comentar me gustaría ahora unir estos temas con el tema de lo último que dijiste Karl de alguna forma uno podría decir que los países que más están innovando de alguna forma son los que están creciendo más para obtener un mayor desarrollo ¿Cómo podemos vincular eso con el tema del emprendimiento? Quisiéramos entonces que los emprendedores y los procesos fueran lo más innovadores posibles porque de esa forma se les aseguraría un mejor mercado, se aseguraría un mayor crecimiento. Quisiera preguntarles de este tema de la innovación y del emprendimiento, cómo apoyarlo, cómo generar mayor innovación, si es desde las universidades, si es desde kínder, si es el sistema educativo, pero si quisiera y me gustó mucho Jean Claude, lo que dijiste de que ustedes ven en este Congreso que no quisimos dejar la innovación y el emprendimiento como algo que fuera exclusivamente una actividad comercial con ánimo de lucro, que es parte de todo un Estado-Nación y que debe ocurrir, pero sin dejar a un lado lo que menciona el Rector, el tema de la ética en esos nuevos emprendedores e innovadores, el tema de la inequidad es un tema complicado es un tema difícil pero por qué no ponernos el reto de que haya emprendimiento, haya innovación hayan nuevas empresas pero que sean inclusivas y no sólo inclusivas en términos de riqueza o pobreza sino inclusivas mucho más amplio; entonces desde esa perspectiva, ¿Qué nos quisieran comentar?

**José Manuel Saiz:** quisiera un comentario a dos ideas que ha lanzado Karl Vesper, que digamos, tenemos los europeos una visión un poco distinta, en primer lugar ha hablado sobre la industria de defensa, sobre cómo a medida que se iban mejorando los avances bélicos la innovación iba creciendo y me he acordado automáticamente no de la Segunda Guerra Mundial, que es cierto que siempre que ha habido una economía de guerra que ha llevado a una innovación, pero me estaba acordando justamente de la *reganomex*, una *reganomex* que está basada en dos pilares el primero es una reducción de impuestos y el segundo es el fomento de la industria de defensa y es el modelo norteamericano que han seguido gobiernos republicanos para llevar a crecimiento económico dentro de las economías, aunque al final han tenido los déficits gemelos, déficit fiscal y déficit comercial, en la balanza de pago. En Europa lo que ha ocurrido que la *regonomix* se han adaptado, no hablamos de industria de defensa, precisamente José María Aznar que era el presidente español antes de Rodrigo Zapatero perdió las elecciones teniendo un crecimiento superior al 3% anual, teniendo la menor tasa de desempleo de la economía española durante décadas y lo perdió por haber seguido una política belicista, esta política belicista nosotros los españoles nunca queremos ninguna guerra, en la Primera Guerra Mundial fuimos neutrales, en la segunda Hitler vino a España para que entráramos en guerra y dijimos que no entrábamos en guerra, nunca hemos entrado en guerra, mientras que en el caso de la innovación en Estados Unidos hay mucha relación entre la industria de defensa, industria textil, industria metalúrgica, química etc., de tal manera que lleva un crecimiento pero en Europa es la construcción, no queremos industria de defensa queremos industria de la construcción de ahí que oscile entre un 10 y un 20% del PIB comunitario la industria de la construcción y luego también ha salido el tema de Rusia que no ha sido posible seguir la misma tasa de crecimiento de China, es cierto una gran mentira, he tenido la inmensa suerte de estudiar en 5 países uno de los cuales ha sido Moscú en Rusia. Es cierto que la industria quedó totalmente obsoleta, es cierto que la carrera espacial va detrás por no tener industria militar hay industria civil en los avances tecnológicos es cierto pero en la actualidad Rusia se está uniendo a China y a cuatro Repúblicas Centro Asiáticas: Kazajistán, Turkmenistán, Kirguistán, y Tayikistán y estos seis países están formando la Organización de Cooperación de

Shanghai que tiene como países observadores a la India, Mongolia y Pakistán, de tal manera que es un punto verde de la innovación mundial y se están uniendo en todo Asia, por eso América Latina tiene un gran reto y los jóvenes de América Latina lo tienen más todavía, porque se está cambiando el paradigma que del centro geográfico internacional que siempre ha estado en el Antártico Norte ahora se está yendo al Pacífico de tal manera que América Latina corre el riesgo de quedarse un poco fuera de la globalización económica; por eso América Latina unidos, pero unidos al estilo europeo no al estilo ALCA.

Porque el paradigma que estamos siguiendo de unión de Europa tiene 5 fases de integración; la primera en el área de libre comercio, la segunda es articular la unión aduanera, la tercera al mercado común, la cuarta moneda única, libre movilidad de personas, de mercancías, de servicios y la quinta unión política, vamos a unirnos como continente, pensamos poner capital público, se está pensando en Bruselas, o en Estambul como capitales económicas por eso América Latina tiene que ir hacia adelante en su proceso de integración hacia adentro y a partir de ahí la universidad tiene un papel fundamental para el futuro, por eso cuanto más relación haya entre universidad- empresa mas innovación habrá, cuanto mayor colaboración entre administraciones públicas y empresas privadas mayor potencial, será por eso que ahora que nos estamos uniendo todos los europeos, y en ese caso al ir conjuntas, os daréis cuenta que yo no tengo una tabla pero el número de patentes es superior; es más hay un movimiento de doctores tradicional que ha desaparecido, antes los doctores iban de Europa a Estados Unidos ahora ya no, ahora los europeos, doctores europeos se mueven dentro de Europa a través ya sea de programas o a través de convenios y programas comunitarios, hay un fortalecimiento de universidad, hay *clusters* de universidades, hay títulos conjuntos, hay espacios europeos y eso es lo que da la fuerza; por eso ya no se piensa en singular no se piensa en España, en Francia, en el Reino Unido; se piensa en global.

**Karl Vesper:** se me ocurre que es posible que el gobierno pueda manejar la innovación, que surge de dos cosas; una es la idea y la otra es la libertad, libertad de explorar y tratar de descubrir formas de conseguir lo que las ideas ofrecen y pienso que, a veces, el gobierno

entra en el camino y lo que se pueda hacer para brindar más libertad es bueno y al mismo tiempo puede dividirse en dos direcciones: una es liderazgo y la otra es recompensa, el problema es que es posible para el gobierno limitar el liderazgo, dando demasiado y también es posible que limite la recompensa dando grandes accesos, de modo que cuando el gobierno trata de manejar las vidas dándoles todo lo que quieren, en vez de hacerles luchar por sus objetivos los está limitando; las fuerzas deben empujar hacia la innovación para lograr ver las mejorías.

**Jean C. Bolay:** he tratado de contestar la pregunta, partiendo de lo que conozco un poco que es la vida académica de la escuela politécnica, yo creo que los cambios que hemos vivido los diez últimos años han permitido entender quizá un poco mejor dónde modestamente tenemos que ir nosotros como universidad tecnológica, pero también a un nivel más general, creo que el cambio principal que hemos tenido y que es muy común en muchos países europeos como en Estados Unidos es realmente de desarrollar un curso académico basado en la investigación y eso no significa que la formación pregrado y post grado no cuentan -son parte pero con una meta- la de formar más investigadores tanto para el sector público, el sector académico, como para el sector privado; investigadores de muy alto nivel y por ejemplo actualmente en la escuela politécnica de los 7000 estudiantes tenemos alrededor de 35% en escuelas doctorales y eso ha significado un cambio a nivel de inversión, un ligamento mucho más fuerte que ya existía históricamente pero mucho más fuerte tanto con las empresas que con los centros financieros que otorgan fondos para la ciencia tanto a nivel nacional como a nivel internacional y en ese sentido Europa como el colega lo dijo, ha jugado y va a jugar un rol muy importante como proveedor de fondos para la ciencia y eso para mí es realmente el elemento clave.

El otro claro, que es la movilidad, una movilidad entre los miembros de universidades y empresas a través de pasantías, a través de trabajos comunes, a través de los parques tecnológicos, los jóvenes investigadores que quieren montar una empresa lo pueden hacer con el apoyo de las universidades; bueno hay muchas posibilidades pero claro que es la movilidad internacional y la movilidad internacional hoy

día es un poco lo que ya dije antes, no es únicamente, por lo menos a partir de Suiza que Suiza es muy pequeña y no está en la Unión Europea, porque el pueblo fue consultado y cuando se consulta el pueblo, no accede a lo que decidan los políticos, como fue el caso en Suiza, pero aunque no participe en la Unión Europea a nivel político si participa en la Unión Europea a nivel académico y entonces la movilidad no es únicamente al interior de Europa y con Estados Unidos, con América del Norte, ahora es a nivel mundial, tenemos por ejemplo muchos intercambios con India con China, tenemos programas bilaterales de cooperación científica con esos países como lo tenemos al interior de Europa y la última cosa que quisiera decir sobre este tema es que creo que otro tipo de sugerencia, como consejo para nuestra politécnica y como para todas las universidades es que la universidad tiene que tener un comportamiento de una empresa sin ser una empresa, hay que guardar una cierta forma que existe desde el nacimiento de las universidades, la autonomía, porque es un espacio de libertad, de descubrimiento y creo que para poder tener innovación, inventar nueva tecnología, para ir hacia ciencias aplicables y apropiadas tenemos que tener también ciencias básicas que a primera vista no son muy rentables pero son absolutamente sabias y también ciencias sociales, ciencias humanas, para que las tecnologías, las invenciones científicas se adapten al contexto de cada sociedad.

**José Manuel Saiz:** es cierto cuando Jean Cleau dice que la universidad intenta hacer un poco empresa, es más hay un hecho de mercado que últimamente está teniendo una gran pujanza en el ente de las universidades europeas, sobre todas las universidades privadas y es actuar como consultores de empresas, de tal manera que lo que le interesa a la empresa en realidad es realizar proyectos a un menor costo en la universidad de estado materia gris y a partir de ahí tienen por lo general un menor costo que una consultora o que una empresa de ingeniería y por ese motivo digamos que las empresas están acudiendo a universidades privadas, para realizar proyectos de investigación.

Karl, dijiste que la innovación es impulsada por el estrés - algunas veces- sí, estrés y dolor, esto suena como algo doloroso, entonces, el emprendimiento, es también impulsado por estrés y dolor, pero, ¿Cómo podemos trabajar para poder tener innovación y emprendimiento sin el estrés y el dolor? Bien profesor, yo hablo de otra dimensión que es la de tener habilidad, libertad e ideas, pero es importante saber cómo; ocasionalmente alguien que no sabe traer innovación, pero esto es raro, es más usual alguien que en verdad sabe y descubre mejores formas de hacerlo, la innovación no se hace sólo con dolor, aunque es difícil describir la palabra dolor -una brecha entre lo que aspiras y eres tal vez sea doloroso para una persona mientras que para otra no, creo que el modo serían las ideas, pero creo que el elemento de saber cómo hacerlo es realmente importante, la innovación y el emprendimiento han venido de la investigación, las ciencias físicas han descubierto muchas cosas para mejorar nuestra calidad de vida y tanto en lo social como en lo físico se han dado aportes que han producido avances, grandes avances se han dado en el tema del emprendimiento desde 1916, además es muy difícil pensar en un algo que ayude a crear nuevas ideas, creo que no me adelantaré mucho en ello por el tiempo pero creo que en parte es por la investigación en el proceso de emprendimiento. Tratar de usar las metodologías de otros campos, puede funcionar, son necesarios nuevos métodos de investigación para lograr resultados que den más ganancias, en particular pienso en resultados con probabilidades, siendo así, creo que la investigación es buena y funciona tanto en ciencias físicas como inmateriales, pienso que el emprendimiento es tal vez una ciencia y ha funcionado muy bien y pienso también que siempre habrán oportunidades de innovación.

**Carlos Largacha:** pegar un brinco en términos de ese *gap* que existe, tu mencionabas José Manuel el tema de unir la América Latina, pues casi ese era el objetivo de Simón Bolívar y el Presidente Clinton dijo que el ALCA iba a ser Bolívar y Chávez y también lo dijo: ¿Cómo podemos traer la experiencia de todos ustedes y que nos sirva? ¿Cómo podríamos potenciar las redes y qué tipos de redes, estudiantes, profesores emprendedores que hay aquí en esta sala podrían acceder mañana para no esperar a que ocurra la unión latinoamericana para apoyar emprendedores, apoyar la innovación que no tenemos? Aquí tenemos parques tecnológicos pero son pequeños, tenemos *venture*



*capital* pero es muy pequeño, tenemos capital semilla muy pequeño, la Universidad EAN está trabajando con el Ministerio de Industria Turismo y Comercio en este tema, pero ¿Qué vías adicionales podrían darnos ustedes de cómo proponer ideas buenas para acelerar el proceso de emprendimiento e innovación?

**Karl Vesper:** tal vez fui sobre-crítico sobre la investigación del emprendimiento, creo que no todo ha sido malgastado, existen sectores en particular donde la esperanza ha aparecido y en términos comunes han hallado mejores formas de encontrar una idea de negocios, tratando de descubrir algo distinto.

Lo primero sería preguntarse a sí mismo, ¿Qué ha demostrado mi experiencia? De los éxitos que hayas tenido quien quiera que seas, de experiencias particularmente buenas y cuáles aspectos o cualidades tuyas han hecho que eso suceda, segundo, si miras hacia esos éxitos pasados ¿Qué información importante utilizaste? Tercero, teniendo esto claro considere ¿Qué canales le dieron esa información? ¿Fue una persona? ¿Fue un grupo? ¿Fueron revistas enfocadas en ciertos temas? o ¿Experiencias vividas? Todo esto pone nueva información en tu mente, entonces cuando buscas nuevas ideas o patrones en tu caleidoscopio lleno de formas y datos, se hace más sencillo organizarse, esto ha sido demostrado en investigaciones sobre emprendimiento; tener los resultados y que sean revisados por un panel conocedor es otra acción a realizar, aunque algunas veces no se decida la mejor idea a primera vista, es esta la mayor diferencia entre un grupo de control y otro experimental por lo que no es necesaria ninguna medida estadística basada en probabilidades que es un mal descubrimiento que ha traído problemas a la innovación.

**José Manuel Saiz:** el principal problema para formar redes es la financiación, bueno pues hay digamos 2 vías: una vía que estamos utilizando mucho en Nebrija es unirnos a bancos, cátedras de investigación, en concreto Santander, número uno del área euro, el octavo BBVA, número noveno del mundo, dan dinero en cantidades generosas anuales para realizar investigación y junto a los bancos también públicos, el Instituto de Crédito Oficial también da dinero y también el Estado, por lo tanto hay doble vía; es más hace 20 días



acabó el plazo para la presentación de solicitudes para investigación en formación.

**Jean C. Bolay:** bueno volviendo un poco a la pregunta que a nivel internacional ha hablado de redes, como se puede sacar provecho a las experiencias, las famosas buenas o mejores prácticas, qué se puede hacer. Yo diría que todos sabemos que hay muchas redes nacionales e internacionales, cada uno de nosotros pertenece a 1, 2, 3 o más y yo diría que en muchos casos son útiles pero muy poco eficientes y ¿Por qué son en muchos casos muy poco eficientes? Yo diría porque no somos muy claros sobre los objetivos, que buscamos viajar, viajar, viajar, reunirnos o hay algo más, creo que hay algo más y en el campo académico pienso que para desarrollar tanto la capacidad investigativa de las universidades, tanto aquí como en Europa no importa cómo para fortalecer los lazos tenemos que tener programas de investigación no nacionales o más bien internacionales competitivos, es decir competitivos, todos pueden participar y los mejores ganan y entonces, es muy crudo, pero es así que pasa y creo que eso pasa de hace mucho tiempo en muchos países. Ahora se desarrolla mucho a nivel internacional y por ejemplo yo hice para el Gobierno Suizo durante los últimos cuatro años varias evaluaciones del potencial de colaboración científica de América Latina, lo hice el año pasado aquí en Colombia, lo hice también en Perú, en Chile, para ver que trabajando de esa manera con bases claras y con financiamiento público por parte de ambos Estados, en el caso de esas colaboraciones bilaterales realmente en esos casos, las redes tienen sentido porque la gente sabe por qué trabajan juntos, hay ganancia científica, hay fortalecimiento institucional y hay la posibilidad que para mí es esencial, hay la posibilidad para los jóvenes de ver lo que está pasando afuera de sus fronteras nacionales, creo que eso es esencial. Yo tuve la suerte como joven doctorando de ir a preparar mi otro grado en México y aprendí mucho más en dos años, que quedándome 10 más en Suiza, eso es a nivel individual y a nivel institucional yo pienso que realmente hay que fortalecer esos programas internacionales, que sean bilaterales o multilaterales.

Y concluyo diciendo, pienso claro que hay especificidades en cada país, la situación no es la misma en Suiza que aquí en Colombia, pero hoy día por el hecho que hablamos antes de globalización hay muchos problemas que son similares y hay muchas soluciones que pueden ser utilizadas con adaptación de un contexto a otro, estamos en una situación de crisis estructural, porque quizás lo coyuntural, es la crisis financiera, la recuperación económica vendrá, pero bueno también hay una crisis de valor, porque la gente bueno producir, producir, producir ¿Para qué? ¿Quién sabe contestar eso? No es seguro que hoy ya lo sabemos muy bien y hay una crisis que también me parece fundamental que es la crisis medio ambiental y ese tipo de crisis tanto financiera, tanto sociocultural y medio ambiental no a nivel local, nacional pero si a nivel internacional, los cambios climáticos de los cuales hablamos desde hace 40 años hoy se vuelven de actualidad porque están en la agenda política, nosotros científicos frente a esos elementos claves de la crisis estructural según mi opinión, juegan un papel extremadamente importante porque tenemos la interdependencia para poder evaluar, comprender y dar consejos a los que decidan.

**José Manuel Saiz:** para que una red de investigación académica funcione, en primer lugar tiene que tener objetivos concretos, con una fecha límite para que sea un reto para los investigadores, además cumplir los objetivos y en segundo lugar para que funcione tiene que ser internacional, de tal manera tiene que haber una coordinación entre ambos orígenes del Atlántico para que haya un responsable, por ejemplo en América Latina o en América del Norte y otro responsable en Europa y que se comprometan a hacerla funcionar. En tercer lugar, unir los éxitos de la red e investigación a la carrera profesional, lo estamos haciendo en España, ahora ya no es suficiente ser doctor para dar clases ahora tienes que estar acreditado positivamente tanto por la agencia de la evaluación de la calidad y por expectativa de las universidades como la agencia nacional de evaluación y acreditación y si no estás acreditado tienes problemas a medio plazo para permanecer en la universidad, eso ha llevado a que la investigación se haya impulsado en forma muy fuerte, porque por proyectos internacionales se dan una serie de puntos.



## Gerencia Humanista: Caso SEMCO, Brasil y Acción Fiduciaria, Colombia

**Ponente:** Carlos Largacha Martínez. Moderador-Relator: César Nieto

**Dr. César Nieto hace la apertura de la ponencia:** vamos a estar con el Dr. Carlos Largacha en el tema de gerencia humanista. El Dr. Carlos Largacha Martínez es conferencista y facilitador de grupos juveniles como AIESEC, opción Colombia, EMPREANDES y la Red de Jóvenes Universitarios en Bucaramanga, es consultor en temas de estrategias de gerencia humanista, banca de inversión y mejoramiento continuo en importantes empresas en Colombia y a nivel internacional, fue Gerente de Banca de Inversiones, socio fundador de Infacto gestores agro-industriales donde recibió el premio Carlos Lleras Restrepo por parte del Ministerio de Desarrollo en 1995, por el mejor estudio de factibilidad del país; es profesor e investigador de renombradas universidades en Colombia y en el exterior como: la Universidad de Los Andes, Universidad Sergio Arboleda, la Universidad de Miami, entre otras; es Ingeniero Industrial de la Universidad de Los Andes, Máster en Sociología y Doctor en Estudios Internacionales y Sociología Cuántica de la Universidad de Miami, tiene estudios en Dirección y Liderazgo de la Universidad de Los Andes, estudios en innovación y aprendizaje organizacional de la Universidad del Rosario, desde aproximadamente hace siete meses es el Vicerrector de Investigación de la Universidad EAN.

**Compilador María del Pilar Ramírez:** en esta ponencia veremos una innovación en la construcción y transferencia de conocimiento, es una actividad organizada para que el público se moleste por el mensaje inicial que se envía de una gerencia autocrática, inflexible y desmotivadora para todos los empleados de una empresa. Esta

ponencia tiene tres partes, primero la motivación al rechazo de la actual gerencia, segundo la presentación de un video que está también en las memorias del evento y tercero la reflexión final de cómo es la propuesta de una gerencia humanista para este siglo XXI. Esta actividad ha sido ejemplo en el Congreso por el impacto que sufre el público y la asimilación de nuevos conceptos útiles para su vida profesional y empresarial.

**Primera fase.** Motivación del ponente hacia el rechazo por medio de sus palabras de la gerencia autocrática

**Dr. Carlos Largacha:** el tema que nos ocupa hoy es de mucha relevancia para aquellos gerentes de empresa que quieren que su recurso humano sea altamente productivo, varios elementos son importantes a tener en cuenta, los cuales desarrollaré a continuación. La gerencia humanista nace en un entorno militar, fueron ellos grandes visionarios como Mac Arthur, crearon y difundieron temas tan relevantes hoy en día como la planeación estratégica, tácticas, competencia y sobre todo la bella *rima comand and control*; algunos idealistas han tratado de desvirtuar esta gerencia de alto desempeño y lo que les voy a mostrar y demostrar es que la libertad y autonomía en las empresas es sinónimo de caos y baja productividad, en primera instancia quiero hablar del control. Yo pregunto ¿Qué iniciativa de hoy o del pasado ha triunfado y se ha esparcido para las poblaciones, ha sido heredada y/o regenerada, venerada, admirada por el hombre que no haya tenido una misión basada en el control en su implementación? Desde los inventos como el automóvil o el avión, el motor de vapor o de gasolina, hasta el desarrollo de ideas como Disney o Microsoft o General Electric, estos ejemplos se hicieron posibles por visionarios que supieron proteger su visión original y supieron utilizar las instituciones existentes para sus propósitos, quien niega hoy la calidad de vida que brindan estos inventos y todo gracias a una gerencia que lograba combinar la gerencia humanística con el control, con la productividad y por sobre todo con la realización de sus trabajadores que se sentían y sienten hoy en día motivados por los logros de sus jefes.

En segunda instancia quiero mencionar el tema de la productividad entre más control más productividad, este fue el lema y gran descubrimiento

del fundador de la gerencia científica padre de los grandes avances de la gerencia moderna, me refiero a Frederic Taylor creador de la Teoría X y quien logró aumentar de forma asombrosa la productividad de los obreros rasos de las minas de los Estados Unidos de América en siglo XIX; si no hubiese sido por Taylor hoy no estaríamos donde estamos. El gran avance y desarrollo de los últimos tiempos no se lo debemos a la revolución industrial, sino a la gerencia científica que logró medir, modelar y estandarizar las actividades de un grupo de trabajadores que clamaba por acabar con el emprendimiento y la innovación de los grandes capitalistas de la época, en menos de 2 décadas surgió otro genio que abrazando los temas gerenciales de Taylor cambió por siempre la estructura de las empresas, este gran hombre preocupado por la motivación de sus empleados diseñó la famosa línea de producción: Henry Ford logró producir más carros de los que ningún ingeniero de la época se hubiera imaginado; gracias a la línea de producción el trabajador que antes sólo podía producir 20 unidades, ahora se sentía mucho más motivado porque logró 40 unidades. Increíble, verdaderamente increíble, aunque lo más increíble e inverosímil es que existan algunos intelectuales que critican las líneas de producción puesto que no entienden la importancia de la especialización en el trabajo, fue la especialización y la estandarización lo que dió que Estados Unidos se desarrollara a niveles exorbitantes después de la Segunda Guerra Mundial y estos tres habían sido analizados por Max Weber, quien demostró que la burocracia o dominación legal era la mejor forma de organizar un negocio, en contraposición con otras 2 formas conocidas hasta el momento, la dominación carismática o la tradición; ahora con la burocratización del puesto de trabajo los manuales de funciones se convierten en la luz que los trabajadores estaban buscando, ya no habría más desperdicio de tiempo en reuniones inútiles, ya no existirían trabajadores ineptos, puesto que la clave racional descripción de sus labores no dejaban espacio para los recostados e ineptos, en resumen, gracias a las gloriosas ideas de Taylor a la línea de producción y especialización de Ford, así como la descripción racional de las funciones de los empleados es que hemos tenido las grandes innovaciones que hoy disfrutamos. Taylor, Ford y otros fueron los grandes emprendedores.

Los resultados gerenciales no pudieron ser mejores, el esquema burocrático se basa en el método científico, gracias a que la objetividad e impersonalidad de las decisiones aseguran que cualquier persona pueda rendir al máximo. Las jerarquías nacieron con la burocracia y hasta ahora nadie ha podido desbancarlas de su gran pedestal, los que mandan, los presidentes de empresas están allí por organizados, preparados y porque merecen estar ahí y de la misma forma los empleados no pueden estar más contentos al saber que sus labores están claras y racionalmente definidas así como lo que tienen y no tienen que hacer a quien preguntar y cuando, en fin la vida se volvió más fácil para todos, al final los trabajadores están más felices y motivados, y realizados haciendo una sola labor, participando activamente en una sola actividad en la línea de producción.

**Compilador María del Pilar Ramírez:** el ponente ha logrado el rechazo del público y un asistente que también es actor en esta ponencia, comienza a interpellarle al ponente todas sus palabras duras que está diciendo. Comienza en este momento el diálogo o más bien antidiálogo y actuación de dos oponentes para que el público del Congreso siga asombrado de lo que está pasando.

**Camilo Jiménez, participante del Congreso (actor en esta ponencia) dice:** eso es mentira mi papá trabaja en una línea de producción y no es nada ni nadie en la empresa.

**Carlos Largacha M:** gracias las preguntas al final, entonces vemos como el modelo de producción en realidad ofrece una posibilidad de crecimiento humano, el error humano siempre existirá, la fatalidad de personas que no están bien preparadas es una realidad inexpugnable, como solucionarle a las empresas que existen trabajadores ineptos que quieren hacer lo que les parece pues con esquemas de planeación estratégica, jerárquicos que dejan en los que si saben la toma de decisiones, el organigrama por supuesto es otras de las grandes y bellas obras de la gerencia moderna, la forma piramidal, que por cierto refleja la naturaleza, por lo tanto divina, muestra que siempre habrá unas personas más preparadas que otras, unas más inteligentes que otras, cómo no utilizar estos dones divinos de unas cuantas personas seleccionadas por la naturaleza para dirigir a los empleados, de allí

lo importante de las jerarquías y las elites gerenciales, unos pocos deciden que deben hacer los operarios gracias a las funciones y procedimientos claramente definidos así es que el modelo de productividad se vuelve innovador o es que ustedes creen que van a poder cambiar ¿Cómo se hace un edificio? ¡Nunca!

**Camilo Jiménez:** usted cree, yo entiendo su procedimiento pero lo que usted está diciendo me ofende a mí y ofende a mi familia, quien quiere trabajar en una empresa donde alguien lo tenga a uno en cuenta, como el caso de mi abuelo, el nos decía siempre...

**Carlos Largacha M:** que pena hay una sesión de preguntas ¿No le dijeron?

**Camilo Jiménez:** No, yo no estoy de acuerdo con que haya un orden de las cosas cuando usted está diciéndome, que denigra como ser humano.

**Carlos Largacha M:** señor este irrespeto suyo no lo voy a permitir por favor la institución hágase cargo de esta situación.

**Compilador María del Pilar Ramírez:** en este momento aparece un tercer actor vestido de Guardia, y al que el Dr. Largacha ha llamado para que saque a ese molesto participante de su ponencia. El público aún no sabe qué pasa y está preocupada la mitad de la gente por ese participante que quiso ser crítico con las palabras que el Dr. Largacha exponía, por otro lado, se encuentran otros participantes que están de acuerdo en que saquen a ese participante bético para que el Dr. Largacha pueda seguir con su ponencia. Sigue la pelea ante el público.

**Camilo Jiménez:** señor déjeme interrumpirlo por muchos aspectos, aquí en esta realidad usted ya no tiene el control, ya no puede llamarme al orden, ya no puede sacarme.

**Carlos Largacha M:** que es lo que está pasando acá, es mi pesadilla ¿Usted otra vez?, eso es lo que pasa por darle poder a la gente.

**Camilo Jiménez:** ¡buu!; sabía usted señor Largacha que las empresas donde las personas se sienten más realizadas y tratadas como seres humanos son las que tienen menos rotación de personal, en estas empresas la gente no se quiere ir son realmente felices, quieren saber cómo es una empresa con gerencia humana?

**Carlos Largacha M:** no me aguanto más esto me voy.

**Compilador María del Pilar Ramírez:** en este momento se presenta un video en el cual el público comienza a entender que la intención del Dr. Largacha era la de motivar e incitar al público a tomar posición ante las actuales gerencias autocráticas y buscar el cambio hacia la gerencia más humana para lograr la mejor productividad, felicidad de los empleados y mejor calidad de vida para todos.

## Transcripción del video

### VIDEO

**Carlos Largacha M:** hola, este que ven acá es el verdadero Carlos Largacha, el que estaba allá ese no era yo, ese no era Carlos Largacha, lo que venimos aquí a comentarles es muy importante para cuando ustedes apliquen alguna posición de liderazgo más adelante, cualquiera que sea su proyecto de vida o la que ya están ocupando actualmente; queremos que reflexionen el tipo de la realidad en la que viven, que reflexionen sobre cómo viven ustedes esa realidad, que piensen que existen diferentes personalidades para la gerencia hoy en día, para el liderazgo, que busquen cual es la mejor forma de vivir. Venimos aquí a traerles lo que se ha llamado la gerencia humanista, comencemos por preguntarnos o reflexionar sobre ¿Qué pasó, qué sintieron cuando la institución llamó al orden a Camilo en su presentación que acaba de hacer en el Salón Esmeralda? ¿Qué fue lo que sintieron en ese momento? ¿Qué pasó ahí? ¿Qué hicieron ustedes? ¿Qué pensaron? ¿Por qué algunos de ustedes no reaccionaron? ¿Por qué no hicieron nada cuando sacaron a Camilo? ¿Por qué usted no hizo nada? Sí, usted y usted allá, allá atrás, sí, usted ¿Por qué no hicieron nada?



Lo más importante aquí es que estoy seguro que ustedes si sintieron algo, ustedes si reaccionaron en lo más profundo de su ser en la parte más autentica de ustedes, en la esencia algo pasó con la intervención de Camilo, ustedes internamente si reaccionaron, pero ¿Por qué algunos de ustedes no se movieron? ¿No expresaron eso que estaban sintiendo? ¿Por qué? ¿Por qué? Porque existe una distancia llamémoslo así entre lo que ustedes prácticamente pensaron y sintieron, porque socialmente sintieron pero no hicieron, dejaron de hacer, es decir porque existe esa distancia de lo que querían decir, querían hacer y lo que socialmente estaba bien hacerlo, porque para algunos de ustedes el ser aceptado socialmente fue más importante de lo que ustedes internamente pensaron, eso es algo que queremos que reflexionen y que tiene mucho que ver con la gerencia humanista. Escoger la gerencia humanística tiene que ver con ser auténtico, lo que les vamos a mostrar ahora más adelante es que aquellas empresas que practican la gerencia humanista o democrática o participativa o como la queramos llamar, los gerentes y líderes de estas empresas son muy auténticos, es decir son personas que trascendían la presión social, que trascendieron el ser aceptados socialmente, no les importa hacer el oso, confían plenamente en lo que sienten, en lo que piensan y eso es lo que hacen siempre respetando a los demás.

La gerencia humanista y los gerentes son personas con una altísima diversidad, referente a este momento que estamos viviendo las personas autenticas, los gerentes humanistas cuando se generan estos espacios hay muchísimas más posibilidades de creatividad, de innovación, de emprendimiento, queremos mostrarles en esta realidad virtual en la que me encuentro en estos momentos, la relación que existe entre el ser auténtico al hacer lo que uno piensa y que en estas empresas haya una mayor innovación, creatividad y que todas las personas que están alrededor de estos gerentes son gerentes humanistas, gerentes auténticos, de esas personas emerge mucho más esa creatividad, esa realización son mucho más felices como dijo Camilo eso es lo que vamos a ver y mostrarles en Occidente y obviamente en Colombia, que ese modelo elemental que tenemos hoy en día, que ha construido eso que estoy refiriéndome como presión social o aceptación social, como se construyó para que cada uno de nosotros piense y sienta y reflexione mañana cuando sea gerente

cómo va a actuar, cómo se vence esa presión social porque si no se vence, si no se entiende, si no soy capaz de asimilarla pues es muy difícil trascenderla, los gerentes humanista ya lo hicieron.

Miremos el pasado para entender en 1687. El Dr. Isaac Newton tuvo su famosa reflexión al recibir una manzana como caída del cielo, Newton entendió el fenómeno como una causalidad, es decir todo pasa porque algo da a lugar a que pase, todo tiene una causa, todo proviene de una ley, pero ¿Qué hubiera ocurrido si a Newton le sucediera lo mismo en el Siglo XII? ¿Cuál hubiera sido su lectura del fenómeno con el modo de pensar en el Siglo XII? Newton probablemente hubiera explicado la caída de la manzana como una intervención divina, desde la fundación de la modernidad el hombre piensa y explica su entorno de forma causal y determinística, pero esa caída de la manzana en el Siglo XII y en época de Newton son el mismo evento, pero tienen explicaciones distintas, Newton fue un gran inventor, fue un innovador, con otros filósofos y físicos de la época, fueron capaces de saltar fuera de la caja, fueron emprendedores que lograron crear otra forma de ver el mundo y eran muy religiosos, no cambiaron a Dios, simplemente se dieron cuenta que Dios les había dado un poder para descubrir el mundo, el poder de la predicción, lo único fue que cambiaron una ideología por otra, de la divinidad a una adoración de la razón, a una única forma de ver el mundo; ese es el dilema hoy en día en el mundo, cómo comprender este paradigma que algunos llaman modernidad, cómo trascender la razón como la única forma de entender el mundo y entendernos, cómo ser como Newton muy innovadores y ver fuera de la caja, pero esta vez aprendiendo de él, no podemos crear otra caja equivalente, porque la caja en la que estamos no dejó que actuáramos y ayudáramos a Camilo, la caja anuló la autenticidad de algunos y lo siento si no reflexionamos en cómo queremos construir la realidad que nos rodea.

Con la razón Newton y otros tomaron la tradición de observar y analizar la naturaleza y la convirtieron también en ley ya no la ley de la gravedad, sino la ley incuestionable del método científico; Newton logró pensar fuera de la caja y el método científico se convirtió en otra caja, una caja deshumanizante la caja sustituyó a Dios por la ciencia, el nuevo Dios que le ayuda a saber a ciencia cierta que va a pasar, la

predicción dio un sabor a los científicos de que estaban sentados a la derecha del padre, cómo se traduce este cambio en la sociedad en la que somos hoy día, en cómo educamos es hora de despertar.

Esta máquina de la modernidad, esta máquina del método científico tiene unos elementos fundacionales con los cuales fue construida, estos ingredientes de la caja son los generadores de la forma de pensar, hoy en día todos sabemos que el método científico comienza con la observación, verificación, hipótesis y generalización. La observación necesita una herramienta para saber que estamos investigando lo mismo, dicha herramienta es la medición, para medir algo utilizamos nuestros sentidos entonces las cosas existen sólo si las podemos ver o tocar y si las podemos medir, todo aquello que no se pueda medir o experimentar con los cinco sentidos no existe para la caja de la modernidad y la lista de elementos continua debería ser muy larga; simplemente queremos resaltar que dentro de la caja existe también una causalidad y el determinismo, es decir las leyes que encontramos no sirven para conocer las causas y efectos de todo aquello que existe, en donde las causas generan el determinismo y los efectos, eso es una realidad bastante lineal, para poder descubrir las leyes dentro de la caja de la modernidad se necesitaba también que quienes investigan la realidad fueran neutrales, es decir no contaminaran lo que estaban midiendo, por eso todo dentro de la caja es objetivo, es decir existe *sui generis*, al ser en realidad objetiva, es como si yo existiera por fuera de ella, por fuera de la caja de la modernidad; como la lista es muy larga, chocarnos en las consecuencias negativas de construir la realidad a través de la medición, finalmente medir algo significa compararlo, la comparación es la forma como la gente construye su yo interno, como la realidad existe ya adentro de la caja, lo que hacen las personas es compararse con lo que dice la caja en cuanto a ¿Quién es hoy? o ¿Quiénes somos? Y esto lo hago comparándome con los demás, todo el tiempo lo estamos haciendo.

Pero realmente no sólo nos estamos comparando con los demás sino que nos comparamos con la generalización con lo que dice la caja de cómo son los demás, lo que ha hecho la gente es ver a los demás como un objeto de investigación, al final se le aplica a los demás. La teoría científica de usar la curva para saber realmente cómo somos, el

que la curva se llame normal es bastante sugestivo, no creen, al final el promedio de cómo es la gente se convierte en lo que la sociedad nos dice de cómo debemos ser, actuar y pensar; además de lo anterior que es bastante deshumanizante el problema son aquellas personas que se salen de la curva normal, para la sociedad en general estas personas son anormales, son personas que la sociedad discrimina, aísla y que permanentemente intenta normalizar, es decir intenta que se metan dentro de la franja normal, a eso se le llama presión social, las personas dejan de ser auténticas por la presión social, por el temor a ser tildados de anormales, por la seguridad temporal que les da la aceptación social, es por esto que varios de ustedes no hicieron nada cuando maltrataron a Camilo, seguramente pensaron “el colmo lo que está haciendo Camilo” sin embargo eso fue lo que auténticamente pensaron y sintieron; pero la otra realidad fue que no actuaron o dijeron algo, al final fue sólo silencio, es una realidad normalizada para lograr la aceptación social o evitar el rechazo social, casi siempre los innovadores y los emprendedores son personas que trascienden la presión social que superan las ideologías, que van más allá de lo que los parámetros tradicionales dicen que hay que hacer, son personas muy auténticas, pues no existe en ellas una distancia entre lo que sienten y lo que dicen, la gerencia humanista necesita de innovadores y de gerentes auténticos puesto que implica hacer las cosas de forma anormal atípica en vez de practicar la Teoría X de Taylor, utilizar líneas de producción, usar las jerarquías de la burocracia; los gerentes humanistas practican la democracia, ceden el control, renuncian a él, en definitiva son muy humildes, así son en gran parte los dueños y presidentes de las dos empresas que les vamos a mostrar como ejemplos de gerencia humanista, estas son SEMCO empresa brasilera de 5000 empleados y más de 40 años de existencia y Acción Fiduciaria Empresa Colombiana con 150 empleados.

## Acción Fiduciaria

**Compilador. María del Pilar Ramírez:** algunas palabras del Dr. Trujillo se han cambiado para que su lectura más comprensible.

**Pablo Trujillo:** una persona tiene que aprovechar cada momento de su carrera, es decir si al personaje le abrieron una curva o espacio tiene que pasar, no puede programar que en la curva 16 apenas el otro se abra a la izquierda él se abre a la derecha, es que él no sabe que va a ser el otro, cuando dan una arrancada y se estrellan 50 carros y él logra medio salir y de malas que los tres primeros quedaron allá, que maravilla para mi, vea este es el papayazo y aquí si me la tengo que fajar toda; es decir el punto nos marca un nivel de improvisación que nosotros por gerencia tratamos de eliminar. Por principio nosotros tratamos de eliminar los momentos de gerencia, es decir, el momento de gerencia no es el momento que hago un presupuesto, el momento de gerencia es cuando ví que el otro le pegó a la pared y yo me metí por el medio, ese es un momento de gerencia, es donde necesito el piloto pero el resto del tiempo lo maneja un computador y resulta que tu tratas de nombrar gerentes para que demuestren la buena técnica de planeación que ellos tienen, yo no necesito una buena técnica de planeación suya, necesito precisamente cuando la planeación se vaya a pique qué y cómo va a gerenciar usted.

La importancia de las calificaciones y eso no es por molestar, es simplemente quítele a la gente inteligente lo escrito donde se apoya, entonces trae un escrito supremamente bien desarrollado donde la persona se siente sólida, hay que ponerlos a pensar, ¿Por qué tiene que corregir algo que la embarra? Si a mi viniera alguien que tiene un doctorado y claro se siente feliz con el doctorado, entonces usted de esto que sabe, le descalifico el título e inmediatamente la persona me reacciona, es una cuestión de valores; pues bien, quítele el valor y póngale lo que se siente seguro y deje que él lo sustituya, él lo va a remplazar; pero la gente no es boba ni nada de esas vainas, al contrario la gente es tremendamente hábil, quítele una piecita a ver que hace, inmediatamente la sustituye, pero la sustituye de una cosa que es de creación propia que probablemente le dé mucha mayor seguridad y mucho mayor impulso apenas ratifique que está bien hecho.

**Carlos Largacha:** ¿A usted nunca le ha pasado que al quitarle la cosita se sintió tan vulnerable que salió corriendo?

**Pablo Trujillo:** si las personas renuncian a las dos semanas de haber entrado, eso es parte del riesgo, haga de cuenta que usted está subiendo el Everest y al rato le dijeron, vea tenemos tanto de oxígeno y si usted llega arriba le queda un solo tanque de oxígeno y ya está llegando cuando le falla el tanque, usted tiene dos opciones: me devuelvo y pido la garantía del tanque y pierdo toda la subida o sigo subiendo en alguna otra forma que me ahorre oxígeno, entonces usted dice vea cómo es que me enseñaron a mí a ahorrar oxígeno, claro entonces tengo que moverme más lento, tengo que calmarme, voy a sentarme dos minutos y voy a pensar y usted vuelve y sube cuando ya subió 50 mts más dice: “oiga esta vaina funciona, de verdad yo no necesitaba lleno el tanque de oxígeno”, lo cual a usted no le garantiza que no le falte por lo que le resta de viaje, porque ahorita voy más o menos bien, pero me toca ir con más cuidado porque ya me salí de una verdad que me habían vendido que me defendía, la verdad es que eso me defendía y que yo podía subir, pero me quitaron la verdad entonces probablemente no era verdad, pero usted inmediatamente perdió una certeza, usted se empieza a mover con muchísimo más cuidado, empieza a ser mucho más consciente de sí mismo, es a trabajar cada paso mucho mejor trabajado, ya no tiene esa tranquilidad de que por que eso era así y va bien y eso en una organización es valiosísimo, es decir, cuando toda la organización empieza a ser consciente de lo que está haciendo y los riesgos que está tomando y de lo que le puede pasar. Qúitele la seguridad a ver dónde va, cada quien empieza a trabajar muchísimo mejor.

**Carlos Largacha:** ¿Cómo entiende la palabra control?

**Pablo Trujillo:** es eso, es saber que está pasando que no te sorprenda, haz que no te sorprenda, control no es que el otro haga lo que uno quiere, control es que no me sorprenda lo que pasa, es decir si el portero mío que está en un atraco le da por salir corriendo, ese tipo me sorprendió, el principio real de control es reacción, no es capacidad de contención, nosotros miramos control como mucha capacidad de contención, el verdadero control es capacidad de contención, el tipo salió para el otro lado, listo, oiga traiga a ese personaje que salió para el otro lado, cáigale encima, haga alguna cosa y debo tener alguno cerquita para que lo amarre, no yo, yo, no puedo tener tal nivel de

control, la realidad es que mi control es capacidad de reacción, entonces todo el sistema de control de una empresa tiene que ser algo que le dé a usted capacidad de reacción.

**Carlos Largacha hace una pregunta a una colaboradora de la empresa:** ¿Qué tan fácil es adaptarse a una organización atípica, es decir estas entrando al 3% del tipo de organizaciones que hay en Colombia?

**Señora:** es la capacidad de adaptación de cada persona y de su propia rigidez, si es una persona demasiado rígida en absolutamente todas sus cosas yo creo que es muy difícil uno adaptarse a una cosa de estas. Lo que pasa es que en la medida que tu tengas una relación con las personas y en la medida que tu tengas una relación por la naturaleza del trabajo que hagas, pues es más fácil o más difícil porque claramente es una organización aún cuando el gerente no quiere que sea una jerarquía matricial, eso lo vuelve menos piramidal con menos rangos de autoridad, pero de todas maneras en la medida que tu estás unos grados más abajo en la organización aún cuando el gerente quisiera que todo el mundo entrara a su oficina y que todo el mundo le pudiese comentar, en la práctica no pasa así, en la práctica digamos, estoy segura de que si se tiene algún inconveniente al quien se va a ir en una primera instancia es a su jefe inmediato.

El video para ahora a la entrevista del gerente del caso SEMCO.

## Caso SEMCO

**Carlos Largacha:** ¿Por qué la gente no adopta sus métodos? ¿Qué los detiene?

**Ricardo Semler:** básicamente porque toma un salto de fe, están en una situación en que sienten que están en control y la forma como nosotros hacemos las cosas, entonces es muy difícil adaptarse porque no hay motivación de tomar ese salto de fe personalmente.

**Carlos Largacha:** ¿Una de las cosas que usted decía era que las estructuras tradicionales corporativas derivan directamente del militarismo?

**Ricardo Semler:** absolutamente, y por eso el control es un tema fundamental y si usted tiene un plan y tiene una estrategia y una misión usted va a terminar siguiendo ese proceso sin importar nada.

**Carlos Largacha:** Cuando usted tiene organizaciones realmente enormes de miles de empleados ¿Cómo la maneja de forma horizontal y no terminar en caos?

**Ricardo Semler:** en nuestro caso somos cinco mil y es suficientemente grande para manejar este tema y encontramos que no hay una diferencia fundamental entre una compañía con cien empleados o con cinco mil porque nadie maneja más de media docena o doce personas a la vez y si usted respeta eso y entiendo que son realmente muchos grupos pequeños y los trata como grupos pequeños el tema del tamaño queda eliminado.

**Carlos Largacha:** hay mucha gente que intenta la estructura militar con mucha competitividad y agresión ¿Cómo se ajustan estas personas a métodos más modernos?

**Ricardo Semler:** yo creo que se dan cuenta de que eso era algo que estaba haciendo difíciles sus vidas familiares y sus niveles de ansiedad tan altos y están dispuestos a hacer un cambio y de cambiar eso por algo mejor, aquellos no sin embargo, son quienes llevaban la compañía a una estructura competitiva y agresiva y causan tanto estrés a los demás que es mejor no tenerlos en absoluto.

**Carlos Largacha:** ha hecho alguna investigación entre empleados en términos de permisos por enfermedad, niveles de satisfacción o indicadores de ¿Qué tan felices son sus empleados?

**Ricardo Semler:** si, lo hacemos todo el tiempo. Y por supuesto encontramos cómo habíamos imaginado, no hay comparación entre la



clase de satisfacción que deriva un lugar donde tiene control, que uno donde solo un diente de piñón.

Entonces, por supuesto los niveles son muy altos y eso se refleja en el hecho de que es muy difícil de atraer a alguien de ahí a trabajar en otra compañía.

**Carlos Largacha:** en el mundo ¿Cuáles regiones demuestran las peores estructuras organizacionales y las más militarizadas?

**Ricardo Semler::** probablemente las más difíciles en cambiar son probablemente las orientales. Comenzando por las asiáticas, éstas tienen probablemente la mentalidad más estricta de su misión al sistema y demás, pero eso cambia con el tiempo y descubrimos que la gente si piensa en eso y se dan cuenta que las estructuras están ahí, pero están convencidas de que la única forma de progresar, lo que realmente es un gran cambio.

Se finaliza el video y el Dr. Largacha hace las reflexiones finales junto con el relator de esta ponencia el Dr. Cesar Nieto.

**Carlos Largacha:** cuando estaba pensando en esta charla, estuve investigando este tema, yo puedo venir acá y hablar más de las bellezas que está haciendo SEMCO de cómo durante el año 2000 y 2001 teniendo 3000 empleados se retiraron 2 personas entonces una tasa de rotación del menos de 0.001%, ustedes me consiguen otra empresa así por favor denme el dato porque esa empresa algo bien está haciendo. Podemos mirar a Pablo Trujillo, de Acción Fiduciaria que es otro estilo obviamente, pero ustedes tienen ejemplo de cosas buenas que están pasando en el mundo y la pregunta es, por qué la gente no lo sigue, es porque dejamos el video de SEMCO al final, porque si es tan bueno, porque si el 20 y el 40% al año de utilidades, perdón tiene 5000 empleados la gente no tiene que marcar tarjeta, la gente no tiene jefe, la gente no tiene una posición, la gente se pone su sueldo, bueno yo les pondría contar todas esas cosas, ¿Por qué no lo replican otras empresas? Por el modelo mental, entonces quise enfocarme más en el modelo mental para que realmente ustedes entiendan que hay que hacer para que haya una gerencia humanista.

**Cesar Nieto:** Carlos, gracias de una forma u otra forma hemos trabajado recursos humanos tratando de ser socios de la empresa y hacerlo en un ambiente sano de trabajo creo que nos quedan muchas lecciones de esta presentación, a mi especialmente me queda un aprendizaje grandísimo y cuando conocí a Carlos él me dijo que había trabajado un tema donde unía la cuántica con el comportamiento y la sociología, lo cual me sonó bien especial para mí que estaba haciendo una tesis de doctorado de empresas caórdicas.

Cuando uno habla de gerencia humanista ve que enfoca a dos partes uno a la persona, o sea a los directivos y otro al ambiente en el que el directivo tiene influencia, muchas veces cuando pasa esto del control uno podría pensar que la persona está dirigiendo para usar un término académico, que se está utilizando mucho aquí en Colombia, que salió hace un tiempo en el periódico El Tiempo, que después algunos compramos el libro que se llamaba gente tóxica, gente tóxica es aquella con la que interactuamos y en vez de generarnos cosas positivas nos generan cosas negativas ¿Qué recomendación nos da cuando digamos que nos encontramos en el camino de la vida con gente de esa categoría o de esa característica de ser tóxico, que no podemos dejar, que tenemos un jefe que sólo ve lo negativo nunca ve algo positivo, siempre está criticando, bueno ese es el jefe, qué hacemos para que nosotros podamos influir algo en esa visión humanista Carlos ¿Qué recomendación nos daría? Entiendo que obviamente parte del ser humano, pero ¿Qué recomendación nos daría para que pudiéramos digamos que vivir más felices ese momento que en cierta forma puede ser amargo?

**Carlos Largacha:** es una pregunta difícil. Yo creo que no les puedo dar una respuesta real a eso pero puedo comentar, eso si tiene que ver mucho desde la alta gerencia. En una charla que tenia Ricardo Semler, llegó un dueño de un hospital y le dijo mire muy bonito todo lo que usted dice, pero eso no funciona, eso siempre se lo dicen no, eso SEMCO es una excepción bueno estoy hablando de SEMCO, estoy hablando de Acción Fiduciaria, estoy hablando de Indupalma acá en Colombia, estoy hablando de GOOGLE, estoy hablando de IRISAR en España, estoy hablando en esa red de gerencia humanista a la que pertenece la Universidad EAN, vamos a publicar un libro de 20 empresas que

lo han logrado y en la que se evidenciarán muchos ejemplos. Por ejemplo, el caso de Indupalma, una plantación de palma africana de 10.000 hectáreas la más grande que había en Colombia no sé si sigue siendo, estaba con muchos problemas de orden público, de guerrilla, de un sindicato fuerte, una situación tenaz, se iba a quebrar; entonces un consultor les dice hagan cambio vayáanse un poco hacia allá, yo le preguntaba al Gerente de Indupalma que si el cambio de modelo mental se había dado por la crisis o porque la alta gerencia había dicho: oiga tenemos que ir hacia allá y me contestó, lastimosamente fue por la crisis, entonces de alguna forma Karl Vesper con el tema de innovación y por estrés y por dolor de pronto son unos casos y ese es uno de esos casos, hoy en día la alta gerencia piensa totalmente algo distinto de que ser tóxico no es lo ideal.

**César Nieto:** ¿Cuáles pueden ser los componentes principales a tener en cuenta para basar un modelo de emprendimiento basado en la persona y en el talento humano? ¿Esa relación con lo que decía el Doctor Vesper hace un rato de que la innovación tiene dolor, cómo hacer para que se entienda que el dolor no puede ser parte del proceso creativo y no por eso deja de ser humanista?

**Carlos Largacha:** de alguna forma para que la gente joven se comprometa sin necesidad del control o que el emprendimiento esté basado en la persona, pues estamos caminando de pronto a lo mismo de que la innovación y que el dolor sea un proceso creativo y que no deje de ser humanista, entonces estamos encaminándonos al ser humano, ayer hablábamos en una reunión que estaba John Murphy y él decía que innovación sin pasión no es posible, entonces lo mencioné esta mañana es el tema de la pasión, yo creo que muchos jóvenes no se comprometen a ciertas cosas es porque no están apasionados y algo que es claro es que el modelo mental o la cultura o subcultura juvenil es distinta a la cultura adulta. Las universidades y los colegios tienen culturas adultas que tratan de imponer esa cultura a la cultura juvenil o a la cultura infantil que son distintas y la realidad pues es que esa estructura genera un choque que ya para mí de entrada está alejando a muchas personas a muchos jóvenes que no se van a comprometer. Pero uno tiene la decisión de cómo sacarle el mayor jugo a esto y ahí uno le encuentra ese mayor jugo, pues cuando encuentra algo

que lo motiva a uno, entonces el control deja de ser importante; es decir a mi me pueden estar controlando, pueden haber controles, siempre van a haber controles el tema es como yo me le mido a los controles y si yo lo siento como controles, es decir mi abuelita decía que ella se enamoraba de los defectos de mi abuelo entonces uno se enamora del control uno puede llegar a enamorarse del control porque uno está apasionado con lo que está haciendo, uno sabe cuáles son los límites que hay, uno entiende que los límites, hoy decíamos con mucho respeto esto no es irreverencia, esto no es anarquía, esto es mucho respeto entonces ese compromiso tiene que venir de tener un proyecto de vida.

Lo que muestra la gerencia humanista, lo que muestran estas empresas, o la democrática y participativa, es que se puede trascender la visión de que el mercado es el que decide qué tienen que hacer los gerentes, entonces yo he hecho o no he hecho por qué, bueno, y algunas series de medidas y ese es el modelo mental que tiene la gerencia tradicional, un emprendimiento basado en la persona es aquel que quiere generar valor sea emprendimiento social, emprendimiento llamémoslo así con ánimo de lucro pero que logra poner a la persona como un fin y no como un medio, es decir se vuelve una excusa producir neveras, se vuelve una excusa producir muebles, no lo mostramos acá pero otra que estamos investigando es Área Loft, es una empresa que vende muebles y nos decía la dueña y gerente, a mi me han hecho no sé si aquí hay administradores, financieros, algo que se llama la prueba ácida que es un indicador financiero que le muestra a uno en qué situación real está la empresa y si se va a quebrar mañana, a mi me han hecho 2 pruebas ácidas y las dos dicen mañana se quiebra su empresa y yo no tengo ni idea que es eso de utilidad, yo voy avanzando, yo tengo aquí gente feliz yo tengo 100 empleados felices, yo estoy realizando diseñando, yo no sé si va a dar 100 millones o 50 millones, entonces le preguntamos: o sea que esto es una excusa, y ella de pronto se puso a pensar, hasta le dijimos y ¿Por qué no la vuelve una ONG? ¿Una entidad sin ánimo de lucro? y también se puso a pensar como bueno, si es la excusa, entonces yo creo que eso sería.

Y lo último a mi me cuesta trabajo hablar corto, lo último es saber cuando ustedes viven una vida auténtica eso tiene dolor, ustedes

¿Creen que fue fácil pararme acá y saber todo lo que iba a pasar con esta ponencia que se hizo para que el público se molestara? que tal que esto se hubiera complicado, salido de control yo no estaba aquí tranquilo, yo estaba sufriendo acá bastante cuando estaba allá sentado seguía, aquí todavía estoy un poco nervioso pero siempre cuando uno está haciendo esa innovación sea o no sea con dolor pero es algo que uno lo está haciendo, que uno está metido en eso, es parte de lo que uno quiere, cuando yo monté mi empresa todo el mundo me decía que estaba loco, como iba a montar una empresa de consultoría en agro-industria, eso no existía y bueno 3 años después, que pena que hable de eso pero me dieron un premio y bueno logramos y hasta que el orden público y una amenaza tocó cerrar la empresa, a mi socio le toco irse para Canadá en dos días y hasta ahí se acabo la empresa pero pues fue un proceso bastante doloroso, pero lo que uno hace es cuando uno se voltea y mira lo que ha vivido auténticamente uno se siente feliz, o sea hoy en día me estoy sintiendo feliz de todo lo que fue crear esto, porque funcionó cuando yo voy a arrancar y si cuesta trabajo pues es más dolor, entonces yo creo que dejaría de ser humanista no por el hecho de que haya o no dolor, sino por como se está propiciando esa innovación.

**Cesar Nieto:** gracias Carlos, yo encontré que es uno de los gurús del cambio, muchos de ustedes creo que han leído a John Kotler, dice que uno de los pasos importantes para producir cambios importantes en las organizaciones -de hecho es el primero que dice- es dar sentido de urgencia, si uno como Gerente da sentido de urgencia y está relacionado con la pregunta que acaba de contestar hay una manera de dolor, ¿Cómo hacer para que se entienda que ese proceso es para generar cosas positivas y no es para generar cosas negativas? Muchas veces en las empresas los líderes sienten que le están exigiendo a su gente, la gente se siente apretada pero digamos que el fin es positivo, ¿Cómo hacer para que eso se dé en algunas cosas? Tiene que darse pero que sea de un punto de vista con sensibilidad humana.

Esta es una pregunta del público ¿Cómo hacer para que ese ego de los directivos pues no afecte tanto una gestión humanista?

**Carlos Largacha:** bueno primero esto genera efectos positivos, irradia a la organización, si quiere recontestando la primera pregunta, si en una organización, un subgrupo empieza a tener estos esquemas, esto impide y empieza a hacer un líder positivo que comienza a irradiar en otras zonas de la organización y eso es una forma de cambiar una organización, es decir cada uno de ustedes exceptuando que estén con el líder más tóxico, con el jefe más tenaz podrían empezar desde su pequeño grupo a hacer los cambios, entonces digamos que eso se puede en el tema de ego pues que también podría ser con los efectos positivos, esto necesita mucha confianza, la confianza es inversamente proporcional a la vulnerabilidad, es decir, yo tengo ese ego, yo tengo esa seguridad, por eso me gusta también lo de Pablo Trujillo, lo de quítele la seguridad y empiece a pensar, eso es como quítele la seguridad y empiece a ser él o ella que es un poco lo que mostrábamos en el video, como ser uno auténtico pero entonces llegar allá es difícil por la presión social, el ego cuál es, el ego no es que yo tenga un ego muy grande, es que me da susto no tenerlo porque la demás gente me va a mirar a mí como loco, raro, anormal, atípico como decían las personas de SEMCO, entonces por ejemplo el *coaching* o el trabajo ya digamos profundo de la persona yo creo que sería un primer paso, es decir que la persona entienda, que primero no le va a significar que lo van a vulnerar y que sea un proceso con esa persona lentamente, sin embargo el *coaching* se inventó, me contaban, porque se dan cuenta que los grandes ejecutivos por más buenos que sean no están apasionados con ese tema, entonces volvemos al tema de la pasión y esa confianza inversamente proporcional a la vulnerabilidad, es que cuando yo cedo el control estoy siendo totalmente vulnerable, si yo no tengo confianza en que lo que yo estoy haciendo funciona, que lo que yo estoy haciendo si se puede lograr y que la gente va a trabajar más se va a sentir más realizada y no sé qué, pues yo lo que hago es abrazar el poder, que me da ese rol de gerente, no el poder que me da el respeto que me tiene la gente hacia mí porque yo estoy tratándolos como seres humanos eso genera automáticamente un respeto muy grande del líder, no carismático, entonces yo les doy el poder, los subordinados les dan el poder al jefe.

**César Nieto:** ¿Oiga usted tiene claro qué tiene qué hacer?

**Carlos Largacha:** el Vicepresidente que ya es retirado pero sigue siendo consejero decía: nosotros no controlamos a la gente, controlamos procesos, entonces, yo creo que cero control es imposible, pero vuelvo a lo mismo como definimos control, es decir cuando William Wallas en Corazón Valiente dijo vamos a luchar pues yo creo que ninguno se sintió controlado, todos estamos apasionados pues vamos a luchar por la libertad de Escocia, así iban a que de pronto los mataran, es también el proyecto.

**César Nieto:** bueno un comentario de un asistente veo firmemente que el fin primero en una actividad emprendedora no debe ser el ganar dinero, creo que eso debería ser el premio a una labor bien hecha y eso sólo se logra a través del enamoramiento, la pasión y el encantamiento en lo que se realiza, punto clave a la hora de emprender una idea de negocio. La última pregunta ¿Lo que se muestra de Pablo Trujillo y el Director de SEMCO es más a estilo personal de cada uno o es una convicción institucional? ¿Cuál es el conocimiento que tiene de eso?

**Carlos Largacha:** claro tiene mucho que ver con la convicción de ellos pero ellos y la institución, solos no lo pueden hacer, entonces ambos y en el caso de Área Loft, es lo mismo, es decir tienen un equipo en la alta dirección que transpira esto, en el caso de Ricardo Semler tenían a dos ejecutivos, en el caso de Pablo Trujillo tiene a estas personas que ha traído y que las tenía y las fue formando en alianza y le decían que estaba loco, pero como decía, ahí no salió que era menos loco y el caso de Área Loft tiene a 2 personas, entonces arranca por una persona que no necesariamente tiene que ser la cabeza, pero si hay un equipo ahí de liderazgo que son los que logran que eso ocurra, porque sólo no lo pueden hacer y cambiar a todo el mundo pues es difícil, Acción Fiduciaria era una empresa del Estado y tiene 15 años, pero él la compró con los socios hace 4 años, de 120 personas que tenía quedan 5 de las 120, que era lo que él decía, no es tan fácil hacer este cambio, pero por ejemplo en SEMCO el tema de diversidad es muy interesante porque hay gente con el modelo tradicional es decir no es obligatorio que todo el mundo le guste esto, entonces hay gente que todavía le llega memorandos, que va de corbata, que llega a las 8 de las mañana, tiene su escritorio, porque allá nadie tiene escritorio, entonces se sienta por que le respetan esa autenticidad de él, o sea de eso se trata que todos seamos anormales, se trata que todos nos realicemos.







## Entrepreneurship

**Ponente:** Karl Vesper, **Moderador-Relator:** José David Marín. Decano Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas.

**José David Marín:** es para mí de verdad un gran honor iniciar en esta sesión de la mañana de hoy con el doctor Karl Vesper quien ha cursado estudios de MBA de la Universidad de Harvard, es Ph.D. de la Universidad Stanford, experto en temas de emprendimiento, desarrollo de negocios y estrategias gerenciales, es profesor emérito de administración de negocios de la Universidad de Washington, profesor de la *Universidad de Trinity College, Calgary y Baylor University*.

Consultor del Congreso de los Estados Unidos, tiene una amplia producción intelectual de la *University Entrepreneurship Programs* en 1988, un *Technology Management* ese mismo año, *Washington Entrepreneurship Guide* del año 93; en la mañana de hoy nos va a ilustrar sobre un tema de gran importancia y de gran relevancia no sólo por la actual coyuntura que atraviesa la economía nacional sino la economía mundial y es el tema del emprendimiento, sello también característico de la Universidad EAN. Sin más preámbulos, quiero dejarlos en compañía del Dr. Karl Vesper quien estoy seguro va a ser una conferencia bastante dinámica. Doctor Vesper bienvenido, *Welcome again to Colombia*.

**Karl Vesper:** estoy honrado de estar aquí y de tenerlos como audiencia, la última vez que estuve en Colombia fue en 1963 en el Hotel Tequendama de Bogotá, fue unos años antes de la creación de esta Universidad, me hubiera gustado ser parte del nacimiento de esta Institución, admiro mucho a los fundadores. Hasta donde se, esta es

la única Universidad que posee la palabra emprendimiento en su logo, en EE.UU. hay universidades similares más no iguales; en 1959 fue la primera vez que tomé un curso de emprendimiento y sólo habían alrededor de dos universidades con ese curso, *Harvard y Stanford* y cuando comencé a enseñar emprendimiento en la Universidad de Washington en 1969 pensé que todas las universidades tenían curso de emprendimiento pero, para mi sorpresa no era así, solo 16 tenían este programa en sus currículos, lo bueno es que ahora ha mejorado mucho esta situación, demostrando su desarrollo, con los ahora llamados programas que se expanden alrededor de este tema, incluso ahora los colegios enseñan sobre emprendimiento, además de las escuelas de negocios. Si sigue así en el futuro no sólo será parte de, será la escuela de negocios como tal, esto, por ejemplo es un hecho en Australia, en el futuro será en EE.UU probando que es una materia en constante desarrollo porque la nación lo necesita y la investigación ha avanzado aunque debe hacerlo más. Entonces empecemos las preguntas que en este caso serán respondidas voluntariamente.

**¿Qué es emprendimiento para usted? por favor no sean tímidos, si quieren ser emprendedores deben ser valientes.**

La audacia de iniciar con un negocio, dos elementos: audacia y negocio y que me va a quitar tranquilidad pero me va a hacer dinero y prestar un servicio a la comunidad.

La oportunidad de hacer dinero y servir a la comunidad, bien.

Emprendimiento es una capacidad, es un espíritu de hacer algo en grandes y no únicamente en los negocios, es la capacidad de emprender. Son proyectos también en la parte familiar y la parte social, entonces se convierte en un espíritu y en una pasión acompañada del talento y de la vocación para hacer algo. ¿Es el emprendimiento una ciencia, un arte o algo más? - Carlos Ramírez Cardona, Profesor de Administración y cofundador de la Universidad EAN. La Universidad se empieza a enfocar en el espíritu emprendedor y hemos hecho algunas investigaciones y hemos escrito algunas ideas sobre lo que es emprendimiento, pero para responder su pregunta más simplemente le enseñé a mis alumnos que un emprendedor es una persona que

tiene la capacidad de concebir una idea y de convertir esa idea en un proyecto realizable, desde luego que esto tiene muchas arandelas pero finalmente el emprendedor como concepto es difícil de concretar, pero uno si conoce a las personas que son emprendedoras o que tienen un espíritu emprendedor o que tienen la potencialidad para desarrollar su capacidad emprendedora si el medio educativo y social se lo permiten, respecto a la segunda pregunta, es una ciencia, los que hemos trabajado en el campo de la ciencias educativas tenemos esa discusión desde hace muchísimos años, si la administración es una ciencia o una técnica o un arte - ¿Cuál es su respuesta? - mi respuesta es que el emprendedor es de todo puede tener ciencia, pero es más que todo un arte y una técnica. Permítame darle una respuesta dada por Peter Drucker, que fue profesor de administración de negocios y murió recientemente, el dijo: el emprendimiento no es un arte, no es una ciencia, es una práctica y podemos preguntarnos ¿Qué fue antes de ser una práctica? y podemos también pensar ¿En qué se convertirá? y yo creo también que no es arte ni ciencia, es sólo mi opinión, en la que haya una unión con la tecnología donde se desarrollen mejores formas de emprendimiento, formas que puedan ser descritas y manejadas mejor, esto lo veo como una meta apropiada. Ahora permítanme ir a la siguiente pregunta ¿Qué es un emprendedor y qué es el emprendimiento? ¿Por qué están aquí? Aunque me parece que sus respuestas ya han dado estos datos ¿Qué se requiere para lograr el emprendimiento? Esto puede producir largas respuestas, pero ya que nuestro tiempo es corto sólo necesito un par de respuestas rápidas.

- Primero ser apasionado, una gran idea y creer en ella hasta el final, lucharla.
- Para que un emprendedor sea exitoso se necesita primero que sea una persona con un proyecto de vida emprendedor, una idea de negocios y las habilidades para ponerla en práctica en un negocio. Sí, primero tener energía, motivación, actitud y una meta a cumplir.
- Para que un emprendedor sea exitoso se necesita que mida el riesgo, que lo maneje, que tenga plena conciencia de lo que está haciendo, de sus actos y sus responsabilidades.

Lo interesante de esta pregunta es que tiene diferentes tipos de respuesta y las respuestas que me dieron tienen sentido, ahora quiero pasar a lo que serían mis respuestas, esto no quiere decir que mis respuestas sean correctas y las de ustedes no, solo quiero llegar a un acuerdo de modo que intercambiemos nuestras ideas. Bien, tengo aquí algunas de las preguntas de las que hablamos, primero ¿Qué es un emprendedor? Yo les daría la respuesta de Peter Drucker, alguien que crea un negocio nuevo y rentable, que pueda continuar permanentemente, más allá del empresario mismo, alguien que abra una oficina como abogado o un negocio de comidas y que permanezca después de su fundador; segundo, para empezar a crear el emprendimiento se tienen 5 elementos: a) Una nueva idea de negocios; b) Entregar un producto o servicio; c) Contactos personales, alguien que conozcan antes o en el proceso; d) Recursos físicos, y no dije dinero porque el dinero no es el único recurso; e) Necesidad del cliente.

Ahora veamos más de cerca algunos de estos puntos y aquí hay dos ideas, a la primera la llamo: el empujón de la capacidad, es aquí donde dices: encontré un modo de hacer algo, me pregunto si a alguien le gustará, lo ofreceré y veré si funciona y esto pasa usualmente con las tecnologías, como por ejemplo, un profesor desarrolla un láser y le viene la idea de lanzarlo a la industria, la otra posibilidad es la demanda, por ejemplo al emprendedor se le ocurrirá pensar en las necesidades de sus posibles clientes, si hay una inundación necesitarán botes y él encontrará una forma de proveer los botes descubriendo una necesidad y/o anticipándola, se irá al futuro creando algo desde ahora que será útil luego y puesto que es improbable que la idea salga de repente, la gente descubre las ideas geniales en cosas que le son familiares, más usualmente por sus trabajos, las personas encerradas en una sola labor no dan tantas ideas como los vendedores que están en contacto con el público y sus necesidades y todo el proceso de su compañía, aquí puedo mencionar una historia sobre una podadora que corta también en las esquinas y los bordes de la pared, creerán que la idea viene de un jardinero pero no, vino de alguien que no sabía nada de tecnología o del tema, vino de un instructor de baile que tenía el problema, surgió entonces algo que yo llamo el evento improbable, se le ocurrió hacer algo para solucionar

su problema y con materiales de su casa lo hizo, claro que después de un rato el artefacto explotó pues él no era un ingeniero, bien, más tarde fue a cobrar un dinero ya que además de ser instructor de baile era arrendatario de varios apartamentos, pero tenía un inconveniente con un deudor por lo que le propuso un trato, el hombre con la deuda era un maquinista que trabajaba en una empresa que desarrollaba modelos de máquinas, sin hacer producción en masa, siendo así el instructor le propuso un arreglo, es esta una curiosa idea de negocios, pero ocurre; conocimiento técnico, ese fue el punto débil del instructor aunque lo logró superar con apoyo, pero ¿Hay otras formas? Sería bueno saber cómo vender y cómo aumentar la producción, pero el conocimiento técnico de entregar el producto al servicio es algo que muchos aspirantes al emprendimiento no tienen, si tuviera, por ejemplo una idea de un microcomputador pero no sé nada del tema, sólo es una idea y no la puedo implementar, entonces encuentro a un compañero con el conocimiento técnico, en la escuela de negocios no enseñan la parte técnica. Hay cuatro tipos de conocimiento, uno llamado conocimiento de negocios general, trata de los negocios y cómo funcionan, *marketing*, operaciones, control de calidad, relaciones públicas, todo ello se aprende en la escuela de negocios, no se estudia cómo hacer el producto o diseñarlo; está también el conocimiento de emprendimiento general, cuál es el capital, eventos a ocurrir, *marketing* desde un punto de vista de emprendimiento, cuál es el modelo de negocios, siendo esto lo que se aprende en la universidad en un curso de emprendimiento; en el conocimiento de oportunidades, en los elementos se mejoran y si se involucran negocios, se obtienen ganancias y si se involucra emprendimiento se crea un nuevo negocio con mejoras y ganancia; permítanme darles un ejemplo, si en Filipinas hace mucho calor puedo proponer una pista de hielo que gustaría mucho y tendría allí una oportunidad para un servicio y un lugar específico, pero hay otra clase de conocimiento específico, los equipos, el tiempo y otros asuntos técnicos y para ello necesito conocimiento, las oportunidades están en constante cambio y los maestros, poniendo claro está excepciones, no pueden predecir ni enseñar esos cambios, entonces este conocimiento no puede venir de la enseñanza, hay algunas cosas que hay que aprender solos y hacer fuera de las instituciones educativas, ejemplo de ello es Bill Gates, él hizo Microsoft cuando salió de la Universidad, o Michael Bell, ninguno de ellos terminó sus estudios.

Continúo hablando de los contactos personales que pueden ayudar en las habilidades que no se tienen, sus contactos pueden darles más consejos para así crecer, hay que ser útiles para lograr más contactos que son lo mismo que más ayuda, siendo esto muy importante, ahora hablando de los recursos físicos dependen de lo que se necesite, lamentablemente la universidad se lleva muchos de nuestros recursos por lo que deben tratar de solucionar eso y finalmente alguien debe pedir que empiece tu negocio, daré mi ejemplo favorito, empiezo diciendo que si alguien necesita pasión posiblemente la pasión vaya tras de ti, el ejemplo es sobre un estudiante que tuve, trabajaba de vendedor en una compañía de aviación porque realmente le gustaba ese tema, un día leyó en el periódico que un helicóptero lleno de cheques de un banco había chocado, un avión hubiera sido más eficiente así que fue al banco, firmó un contrato para hacer pruebas de la eficacia entre un helicóptero y un avión, obtuvo un préstamo del banco para comprar el avión, el problema que surgió fue de tiempo de parte de él ya que su otro trabajo era también muy importante, de modo que contrató a un piloto, pasaron siete años, el continuó comprando en ese tiempo, aviones y contratando pilotos, tenía entonces siete aviones y siete pilotos, continuaba con su trabajo y tenía más contratos; la pasión no era por el emprendimiento de parte de él, la pasión solo era por volar, un día el asistió a una de mis clases y le dije que si bien él no quería ser un emprendedor por qué tomaba la clase y me dijo que lo hacía porque le parecía divertido, que él no deseaba ser un emprendedor, el riesgo no le gustaba y se consideraba más bien conservador y que todo lo que había hecho lo había hecho porque le gustaba volar, la esposa entretanto lo miraba y al fin dijo: “bien eso no es cierto tu siempre quisiste tener tu propio negocio”, hasta ahora no sé quien tenía razón pero lo que sé es que es necesaria la pasión, bien tengo ahora algunas cosas que comentar rápidamente, en los sesenta cuando los cursos de emprendimiento empezaron a surgir se les consideraba avaros, ambiciosos, deshonestos y crueles a los emprendedores principalmente en las universidades, yo hablaba con directores y empresarios y les preguntaba qué es ser emprendedor a lo que me contestaban que eran personas que sólo traen problemas y conflictos, ahora les pregunto lo mismo y me contestan: imaginación, creatividad y solucionadores de problemas lo que demuestra el cambio que se ha dado; ¿Quienes de ustedes han visto la película:

Tiburón?, allí el empresario se muestra como alguien malo, debemos agradecer el cambio de imagen que se ha logrado en parte porque las personas se han dado cuenta de que el emprendedor empieza dando para poder avanzar, gracias al emprendedor actualmente tenemos más universidades, en los EE.UU las mejores universidades son privadas, claro está hay muchas públicas buenas, yo trabajo para una por 40 años, pero las privadas siempre son un poco mejores porque no se limitan tanto, ya que no tienen que responder a los políticos mientras que las públicas gastan el dinero del Estado, pero es una triste limitación, el dinero de las privadas viene de los emprendedores que supieron que el bienestar de la comunidad viene de dar, personas como Bill Gates, él tiene por ejemplo una fundación para niños con limitaciones económicas, necesitamos más emprendedores que brinden a los demás. Deben tener agrado hacia las ventas y la aventura, entrando en el mundo de los negocios, no hay que tener únicamente el deseo de tener una empresa propia, por ejemplo, sino con el deseo de mejorar algo. Hay una pregunta que muchas universidades deben considerar aunque así no lo quieran, cuando terminas tus estudios de negocios sales capacitado no para hacer una nueva empresa sino para ayudar o ser parte de una, puede ser incluso mejor la ingeniería para esto, entonces lo que yo recomendaría sería experimentar, trabajar, ganar experiencia en las industrias, así las oportunidades pueden ser mejores, bien el tiempo ya se terminó tenemos tres minutos para las preguntas, pueden preguntarme lo que deseen.

-No sé si en Colombia tenemos una idea distinta de emprendimiento, empresario y negocios, el final, el objetivo puede ser distinto, como por ejemplo una empresa de armas, su objetivo es desarrollar una bomba, por lo que creo que se diferencia del emprendimiento en que el emprendimiento es algo altruista, algo que contribuye al servicio de la vida, no sé si es una visión romántica de lo que es el emprendimiento pero esa es mi visión de lo que es, esa es mi pregunta.

Bien, yo creería que es una cuestión de elección, de moral, es algo que debemos preguntarnos, como por ejemplo las independencias, de no ser por estas guerras terminaríamos como Canadá aún unida al Reino Unido y ¿Qué hay de malo en ello? Canadá en un buen país, entonces hay debate, mi opinión es que el debate es mejor que la

guerra y en lo que respecta al emprendimiento, hay que pensar que si mi país está bajo un ataque necesito las armas para mi defensa, con mínimos sacrificios principalmente para mis compatriotas, todo esto depende de los sentimientos personales, las democracias demuestran los distintos modos de pensar y la mayoría es la que elige, es esa una pregunta que no debemos olvidar por lo que debo agradecerle.

Si una característica del empresario es dar ¿Las universidades deberían trabajar más en la persona y en su dimensión de dar y de legado?

Creo que no, esto tal vez distraería a la gente del tema central, lo importante es querer proveer el servicio y si sólo tú deseas ser el proveedor es porque eres envidioso, lo que realmente se quiere es hacer dinero y muchas veces los avaros son los que dan las mejores ideas, las universidades deben tener en cuenta la posición del hombre en el mundo actual, cuáles son las lecciones que nos da la historia, qué tipos de personas hay en el mundo y cómo relacionarse con los demás y creo, principalmente que deben enfocarse en las bases del emprendimiento.

**José David Marín:** el Doctor Vesper nos ha dado un recorrido, a través del tema del emprendimiento con importantes preguntas bastantes focalizadas que hacen relación con este importante tema donde realmente no se pretendía buscar en tener una única respuesta, nos ha mencionado también esas características de *star up* de un negocio donde es importante la idea, el conocimiento de este tema que vuelve a surgir en esta conferencia y es el capital relacional que ayer también en horas de la tarde fue mencionado -el tema de recursos físicos y de mercado- y creo que para sorpresa de muchos el tema de los recursos financieros, un tema de gran o mayor importancia. Se resaltaron también importantes cualidades en el tema del emprendimiento como el tema de la pasión y cómo este concepto ha cambiado en los últimos 30 o 50 años, quiero terminar con una frase que me llamó mucho la atención de la presentación del Doctor Vesper y es: el emprendedor debe experimentar para que las oportunidades aparezcan a lo largo del camino.





## Innovación empresarial

**Ponente:** Jorge Enrique Morales, **Moderador-Relator:** Álvaro Velásquez. Director de postgrados Universidad EAN.

**Álvaro Velásquez:** siguiendo adelante con la programación de nuestro Congreso Internacional de Innovación y Emprendimiento; es muy grato presentar a nuestro siguiente conferencista el Doctor Jorge Enrique Morales Becerra, el es Magíster en Administración de Empresas de la Universidad del Valle, es un experto que ha dedicado su vida a las conferencias, foros y convenciones nacionales, internacionales sobre asuntos gerenciales y de formación de alto nivel de desarrollo.

**Jorge Enrique Morales:** me impactó mucho la presentación del colega anterior, me dejó muchas enseñanzas, millón de gracias a todos los planificadores de este evento, porque es un evento importante, es un evento como de reflexión sobre innovación y emprendimiento, y digo yo que el evento me parece muy importante porque es que los países se construyen por la creatividad y la innovación de su gente, sin eso todo permanece igual, no hay mejoramiento y no hay progreso.

Por otro lado, creo que con lo que vimos, que era el sector empresarial a quien corresponde el mejoramiento y el progreso en lo presente a la oferta de productos y servicios que la sociedad requiere para poder vivir cada día un poquitico mejor, entonces la pregunta básica de la cual parte esta reflexión de la cual vamos a compartir es que es esa gestión empresarial el que tiene la responsabilidad de la vida de la sociedad que le sigue, puesto que tiene aquello que necesitamos para vivir mejor.

Los estamentos legislativos y los estamentos de seguridad nos dan la protección, pero en la generación lo que hace que hoy vivamos mejor lo aporta el sector empresarial, esta responsabilidad será bien asumida en la medida que se desarrolle la capacidad creativa para hacerlo en la dirección que es y es ahí donde yo quisiera como centrar esta reflexión, como de pronto conversar en este rato es de donde sacamos propuestas, ideas e iniciativas y eventualmente las conversamos, es como una tertulia conversada frente al tema de la innovación, quisiera tal vez al final de la película, lo que yo trataría es invitar al grupo es en conectémonos en como se ve la acción hacia la creatividad para la innovación empresarial, a partir de ahí iremos construyendo gradualmente un marco conceptual frente a ese tema, los invito entonces a ponernos de acuerdo en algunas definiciones.

**Innovar:** emular, es alterar, es introducir novedades a algo; por consiguiente innovar es cambio, innovación sin cambio no existe, primera pista, la innovación empresarial es entonces la acción de crear, modificar, mejorar productos o servicios que la empresa ofrece, así como acciones; ojo al tema, para construir y desarrollar organizaciones capaces de innovar y hacer las tareas cada día mejor, con qué propósito; el que al principio proponíamos, crear bienestar y riqueza a la sociedad, a su vez esta idea de creación o modificación de algo sea de un producto o de un servicio o el de la modificación o mejoramiento de la empresa misma, implica el diseño de las funciones, no basta tener la idea hay que tener la solución, un diseño entendido como yo concibo algo bueno, vamos construyendo, en consecuencia podríamos decir si estamos en línea con estas ideas, definiciones con la innovación empresarial nos aproxima al cambio, y diseño de la solución para mejoramiento de la calidad de vida, puede ser así mismo.

Ahora para ir construyendo el contexto frente al tema los invito a una mirada a lo que sería el proceso que nos conduce a la innovación, creo que aceptamos la idea de la innovación, la acción de innovar es un acto de creatividad, siguiente pista, crear es producir de la nada y creatividad es la facultad de creación, entonces creatividad es la facultad que expone alguien, seguramente va a estar en la mente de las personas, llamamos creativo al que tiene la capacidad de crear, o

sea que fomente su facultad para la creación, entonces la innovación empresarial continuando con definiciones y colocando conocimientos en el marco conceptual, es un proceso creativo que nos lleva a crear algo nuevo o distinto y toda creación como dijimos al principio nos aproxima a la noción de:

- Cambio, y
- Diseño de soluciones

Para el proceso de prestar un servicio o generar un producto o construir una organización, sin creatividad, sin diseño, sin cambio, no hay innovación digamos que hasta ahí y el planteamiento de las palabras que tocara ir elaborando.

Ahora ya como camino práctico para ir tomando estas ideas y coger ese toquecito de cambio, me parece que lo siguiente en lo relacionado con la innovación empresarial es identificar los eventos que van desencadenando esa innovación, hablando de propuestas yo trataría como de proponer la siguiente cadena.

- Algo me impulsa a cambiar, algo que puede ser el estado actual de las cosas, el afán de mejorar es un primer estímulo, quiero mejorar, quiero ser mejor. Quiero cambiar algo que puede ser superior, ese impulso me motiva a modificar algo a introducir a balancear entonces la innovación, esa motivación me invita a encontrar solución es, cómo le pongo polo a tierra a esta idea y se desencadena el proceso de diseño y de experimentación, otra pista, quiero empezar a experimentar, a intentar, a tratar y cuando haya encontrado la solución, inconscientemente siento el deseo de que se vuelva realidad y es cuando se desencadena el proceso en síntesis, hablando en postulado tal vez, podríamos formular entonces mi siguiente enunciado:

La innovación empresarial parte de una disposición o aptitud del alma positiva hacia el cambio y hacia el deseo de mejorar, aptitud que me conduce a innovar encontrando soluciones, solución que podría terminar en algo exitoso si tenemos la facultad creativa desarrollada y una capacidad podría ejecutar las ideas, sin esos

requisitos no habría innovación y hasta ahí se plantea entonces. ¿Qué hay que ir encontrando? Tomando un poco el pensamiento del congresista anterior, que plantea preguntas quisiera proponer tres, si aceptamos lo anterior:

- ¿Qué circunstancias estimulan o favorecen la disposición a mejorar y a cambiar? ¿Qué es aquello que genera eso?
- ¿Cómo se desarrolla la facultad para la creación? ¿Por qué todo en deseo sin la capacidad de ejecución no tiene motor?
- Y, ¿Qué se requiere para convertir en realidad aspiraciones?

Son tres sencillas preguntas que por supuesto yo no tengo la respuesta, lo que si tengo es la certeza de que nos es útil encontrarlas y los invito a intentar respuestas, voy a ir encontrando unos planteamientos a ver si podemos responder esas tres preguntas.

Uno podría decir, el primer intento de aproximación a una respuesta a ¿Qué es lo que estimula el cambio? Que es un tema inherente a la innovación empresarial y en la innovación empresarial, en cambio como dijimos en la primera pista van juntos, he aquí dos premisas, hago mis propuestas: toda acción humana está precedida por una acción de su mente: levantar un brazo, hablar, moverme, hacer algo, toda acción humana primero tiene un disparador en la mente del ser humano, esto nos va llevando a los asuntos de la mente. Premisa dos, todo cambio deliberado se requiere para el deseo de mejorar, o sea la pasión para una vida mejor se convierte en el combustible de la innovación, si aceptamos la premisa que la innovación empresarial o el empresariado es el que trata de asumir la responsabilidad de ofrecer la responsabilidad de lo que la sociedad requiere para vivir mejor el techo, el vestido, el motor, el automóvil, la universidad, el colegio, el ejército, la iglesia, el banco, la tienda, la empresa de camisas, la empresa de zapatos, la empresa de taxis, el aeropuerto, todos son elementos que favorecen o ayudan a la calidad de vida, estamos pues colegas -me parecería a mi si estas repuestas son válidas- frente al proceso mental, cómo es que la mente funciona; proceso mental estimulado por un factor emocional, el habla centrado en la pasión

de querer mejorar, integran la racionalidad y la emocionalidad como elementos que nos tocaría mirar, como se desencadenan hacia la innovación empresarial.

Ese potencial mental, la mente que nos regaló la naturaleza a quien somos de la especie humana, actual medida sólo por los estímulos que recibe aquí, acá adentro de este cráneo escasamente no sé muy bien que es pero si sabemos que sólo se alimenta por los estímulos emocionales y los intelectuales y genera algo, y como yo estaba diciendo que es un proceso creativo habrá que ver entonces qué estímulos la mente requiere para querer crear y hay que aceptarlo que es un proceso humano de aquella actividad que está generando en las mentes de las personas, no hay empresa creativa, no existe, es una abstracción, la persona creativa parece que los estímulos intelectuales son más potentes que mueven al ser humano, que nos llevan a la acción, vías, impulsos de la mente, son los esquemas de valor y de principios que tenemos en la mente, nuestras creencias reales son unos de los factores que más estimulan y mueven, orientan, condicionan, rigen la conducta humana; entendiendo valores -perdón aquí una intervención- aquello que cada persona cree que es bueno y los principios entendidos como lo que es correcto lo que afecta a varios es permitido, son colegiados, las personas que estaban en la condición de conducir un sector empresarial hemos forjado en nuestro comportamiento, dime como actúas y yo puedo decir en que crees, yo me conozco en la creencia de dar y yo puedo anticipar tu conducta, el ser humano tiene esa relación de causalidad, sus creencias reales son la que mueven esos comportamientos observados.

Una mente va construyendo esos esquemas con las diversas rabias, con las experiencias, con los postulados, con los aprendizajes, con la escuela, con el colegio, con los amigos, con el entorno cultural, esas experiencias reales porque eso es la diferencia que el hombre puede hacer entre sí distinto a lo que queremos o a veces podemos actuar en forma distinta a lo que pensamos y consiguiente no se trata de lo que se expresa sino de lo que realmente está en la mente, pero al final los seres humanos terminamos comportándonos con base en lo que son nuestras creencias reales y si vamos a ver en la innovación empresarial son personas la que lo hacen, no hay empresas mujeres

empresarias que conducen las empresas y actúan en la búsqueda del mejoramiento en base de lo que creen que es correcto o incorrecto así funciona la mente, así funciona las sociedades, que son las sumatorias de personas que son la sumatorias de mentes a amplio ser.

A partir de esta hipótesis podemos decir si llego a la línea de lo que estoy tratando de proponer, que es el disparador que pudiera desencadenar la dirección en la cual deberíamos mover la innovación empresarial, retomemos un poquito el principio de lo que estábamos conversando y repasemos para validar las siguiente tesis que presentábamos al principio que decía así, al sector empresarial le corresponde el avance, el progreso y el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad mediante la oferta que hace de productos y servicios que la sociedad requiere para una vida que cada día es mejor y a su vez mediante la innovación para la construcción de organizaciones capaces en las cuales trabajar ahí sea una fuente de realización y de sobrevivencia, esta es la tesis con que empezamos el principio, esta tesis lo que tiene es como un significado es que el sector empresarial es el responsable de orientar el capital humano y económico que administra hacia el mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad a la que pertenece, esa es la tesis que estamos planteando en relación con la innovación empresarial y la posición del empresario o de la empresa en realidad, entonces si eso es correcto uno debía concluir que el disparador de la innovación empresarial debe ser el cumplimiento de esa responsabilidad si es que esa es la misión del sector empresarial y su responsabilidad, en consecuencia si en realidad creemos que es nuestra obligación como empresarios, poner el capital humano y económico que necesitamos como propietario del capital de la sociedad, ponerla al servicio de la sociedad entonces la innovación, nuestro potencial creativo debe estar estimulado por preguntas como por ejemplo:

- ❑ ¿Cómo con innovación empresarial se puede generar mucha, riqueza empleando mucho recurso o talento humano? Partimos de la base que el trabajo humano es la fuente de supervivencia, genera el ingreso y la fuente de realización de las personas y que este es un derecho de los seres humanos; el trabajo con fuente

de realización, nadie se realiza en la vida diciendo yo he hecho larga vida, muy difícil y resulta que al sector empresarial es el que tiene el encargo de proveer ese trabajo; si aceptamos las primicias anteriores, en consecuencia la innovación empresarial debería generar la mayor cantidad de productos y servicios, mediante la utilización máxima del recurso humano disponible y ahí está la creatividad.

Sociedades donde no existen las oportunidades para devengar salario para vivir, son sociedades enfermas, las personas que no tienen trabajo ustedes las conocen, son o me voy a la mendicidad a pedir, o vendió lo que tiene, o me dejo morir hay que destruir esos casos, por lo tanto premio a las juntas, a los directivos, a los gerentes, y a los empresarios que se distingan por una innovación empresarial orientada a elaborar productos y servicios excelentes, con la utilización del recurso humano, incluye a la sociedad por ellos son los que proveen el trabajo para la sociedad y principalmente el recurso para proveerlo es el recurso humano que es el trabajo.

- ❑ Pregunta dos como inspiradora de la innovación empresarial en las decisiones de la responsabilidad del empresariado ¿Cómo puedo crear un clima de trabajo que propicie a quien ahí trabaja la auto motivación y la felicidad de existir haciendo lo que hace en ese trabajo? ¿Será la innovación empresarial capaz de construir organizaciones en donde trabajar sea una fuente de felicidad, donde se cambie el síndrome de lunes y viernes, qué horror llegó el viernes y tengo que dejar de trabajar, que pesar; que ilusión viene el lunes, arranquemos en la jornada, debería ser así si es que el trabajo es una realización y si no lo es grave, algo está fallando en la creatividad empresarial y el trabajo no es la fuente de realización, asumiendo que sea esa una hipótesis que aceptamos.
- ❑ Pregunta tres distribuida la innovación empresarial, ya que se está construyendo una sociedad capaz de aportarle a quienes ahí viven lo que requieren ¿Cómo puedo contribuir a optimizar el valor de los desperdicios? Convertir el desperdicio en oportunidad, la basura no es basura es recurso, unas afluentes,

el recurso no renovable, en fin todo lo que impacta el entorno y el planeta donde vivimos; premio a los empresarios que su innovación empresarial esté enfocado a construir y a cuidar el planeta; innovación empresarial en la dirección correcta ¿Cómo puedo desarrollar servicios y productos al alcance de las grandes poblaciones menos favorecidas, en un país con 30 millones de seres humanos en estado de pobreza pero que también necesitan para vivir: educación, vestido, techo, zapatos, camisas ¿Cómo desarrollo innovación empresarial para lograr producir los productos y servicios en forma creativa al alcance de las grandes mayorías? Innovación empresarial en la dirección que es.

- ¿Cómo mejoro la productividad para poder subir los salarios sin que se dañe la rentabilidad? Creatividad empresarial, porque si hay pobreza es porque hay nivel bajo de ingresos o no hay trabajo, creatividad para crear mucho trabajo, con productos al alcance de todo el mundo, las mejores empresas son quizás las que han sido las más creativas en teoría de la organización, es evidente entonces si estamos de acuerdo en este planteamiento que las acciones que tomen el sector empresarial, tendrán lugar si y sólo si, si el valor y los principios que inspiran a quienes conducen el modelo empresarial están alineados con este tipo de búsqueda de mejoramiento y de soluciones en el que estamos, si es que creemos que esto es importante, ojo al piojo, si creemos que estas cosas no son importantes para la innovación pongámosle dirección a eso, la innovación no va en esa dirección y es ahí donde la relación de causalidad, dime en que crees y yo te digo como actuarás, dime en qué piensas y que es tu responsabilidad como empresario y yo te diré en qué dirección debe moverse tu innovación empresarial, yo les puedo decir que las utilidades son por supuesto necesarias, como lo es la sangre a la vida pero uno no vive para tener sangre, uno tiene que asegurarse de que la sangre que tiene le alcanza para vivir, igual en utilidades uno no vive por utilidades, uno las requiere porque si no destruye valor, que es lo que nos han enseñado las otras personas, si aceptamos entonces esa línea de ideas sigue el tema.



- ¿Cómo nos aproximamos a una innovación empresarial en esa dirección? De nuevo aquí no tengo verdades, pero si quisiera presentar propuestas para que entre todos vayamos construyendo, porque aquí lo que estamos buscando es construcción colegiada de conocimientos para la innovación y el emprendimiento he aquí las ideas que me parecen nos ayuda en esa dirección.

Pienso colegas que con un poquito, digamos de pensamiento romántico que este tema tiene enemigos a la lata y amigos a la lata, enemigos que frenen la innovación empresarial en esa dirección y amigos que la propician siendo los enemigos y los amigos los sistemas de valor que nos acogemos y que nos envían a la cotidianidad, ejemplos de algunos enemigos, enemigo uno, creencia que reza así: las empresas son propiedad del dueño y del accionista y en consecuencia este tiene todo el derecho y oportunidad de beneficios; creencia enemiga: es el gobierno al único a quien le corresponde asumir la obligación de mejorar la vida de las comunidades. Creencia de la categoría de los buenos amigos; la misión de las empresas es hacer dinero para accionistas y dueños; otra creencia no existe tecnologías para lograr productos y servicios con el uso extensivo e intensivo de ser humano, se requiere el uso extensivo e intensivo de capital, no de personas; creencias; el principal problema de la gerencia es la gente, luego es mucho mejor trabajar con equipos y no personas; creencia: es que las personas son improductivas por naturaleza; creencia: yo contrato a la gente para venga aquí a trabajar y no tengo por qué preocuparme de sus angustias personales ni de sus emocionalidades que las deje en la casa, aquí este es un sitio donde la persona se contrata para trabajar; creencia.

Y hay una lista por supuesto, es evidente que la innovación empresarial medida por estas creencias nos lleva a una búsqueda de soluciones de innovación en solución de esas creencias de ahí la trascendencia de pensar cuál es la creencia correcta que se tiene que adoptar para que la innovación empresarial vaya en la dirección que se propuso al principio, propuesta que está por ser aceptada, yo estoy diciendo que es al sector empresarial a quien le corresponde la labor de proveer a la sociedad de los bienes, los servicios y las organizaciones que requieren

para su mejor calidad de vida, parto de ahí que es la responsabilidad del sector empresarial, entonces bajo esa responsabilidad hay creencias.

Pero también hay amigos. Permítanme presento una propuesta de lo que yo llamo los amigos de la innovación empresarial, de la creatividad, del cambio, de la innovación, en la dirección que al principio se proponía; creencia 1, al sector empresarial le corresponde el bellissimo cargo de crear riqueza y bienestar para la sociedad, ya lo he oído que cree que inventó, creencia 2 amiga, las empresas son seres humanos con su emocionalidad, con su espiritualidad, con su mente y por supuesto con su capacidad física, que se unen y se convocan en grupos que llamamos empresas para producir en forma productiva lo que la sociedad requiere para vivir mejor, las empresas son por naturaleza seres humanos, con la dimensión que nos hace humanos que es su dimensión integral, capacidad física, potencial mental y dimensión espiritual y racional entonces hagamos eso para ese tipo de organismos, hablamos de seres humanos.

Creencia 3, la vocación de servicio, vivir para servir es la fuente infinita de realización del ser humano, nadie vive feliz al final diciendo, dediqué mi vida a vivir no le serví a nadie, sólo se realiza aquel que diga mi vida tiene una huella de beneficio para mí por supuesto y para el servicio de la comunidad de la cual yo trabajo, el empresariado quiere que administre el capital de sociedad pero le corresponde ver cómo si manejar ese capital a la sociedad a la que le sirve.

Creencia 4, la creatividad debería enfocarse al servicio a la comunidad con quienes se relacionan, por querer o por no querer eso, es lo que dijo el impacto y el esquema de creencias de quien conduce la empresa defina su conducta y defina la creatividad para el mejoramiento, la tesis es que la mente humana se rige por lo que tiene en la mente y el generador más importante de estímulos intelectuales es el esquema de creencias que los ha cogido cada uno en su territorio; creencia otra, las sociedades son sanas poniendo más puestos para todos o trabajo para todos y ese rol le corresponde al sector empresarial, yo creo en eso o no creo en eso depende, creencia 5, siempre es posible mejorar las cosas todo es susceptible de mejorar; creencia 6, la gerencia en el cambio es la herramienta, si yo sé gerenciar cambio,

logro, innovación, puesto que innovación y cambio van juntos, quien esté en el sector empresarial y no sea el experto en cambio tiende a estar en la posición de permanencia que nos describía anteriormente el expositor anterior; llegamos al punto de la instrucción creencia, el aprendizaje es el vehículo, no hay forma de innovar sin aprender a hacer algo nuevo, al que le guste la cultura del aprendizaje le es más fácil, el que cree en la cultura de lo que ya sabe es más difícil porque no hay innovación sin aprendizaje, aprendizaje entendido no como saber algo nuevo sino como ser capaz de hacer algo nuevo, porque lo otro es saber, aprenderlo como conocimiento y no como capacidad para hacer que dice creo en eso y vamos a aprender, que hemos aprendido este mes en esta organización o sea que es nuevo que tenemos, cual es nuestro plan de aprendizaje para mirar que queremos haber logrado nuevo.

Creencia 10, la innovación empresarial inspirada en la construcción de tejido social beneficia infinitamente al empresario, al menos más le conviene para su éxito que una comunidad que tiene mejor tejido social para mi gestión empresarial de oferta de productos y servicios, ese líder diría entonces que un ente de valor en esta vida de creencias desencadene prácticas de la innovación empresarial en la dimensión propuesta, para terminar entonces, cuál es el plan de acción, diríamos que la tarea entonces es combatir los enemigos, es decir las creencias que nos conducen a la actitud y a comportamientos y adoptar en todas las formulas el convocar las creencias y los valores al camino, es un ejercicio de cambio de modelos mentales y de alusión de temas de valores que poco a poco tenemos que ir aprendiendo a llevar el cómo es que yo manejo mi historia mental, cómo es que yo creo formaciones mentales en la dirección que es, es en el ejercicio donde las universidades juegan el rol más importante en el proceso de la creación de mentes con capacidad de aprender a aprender, porque no hay innovación sin aprender.

Alguien decía que el progreso de los países está determinado por:

- La educación sobrante.
- La energía disponible.

- Y la innovación empresarial es quizás la consecuencia de este sistema de pensamiento, hasta aquí colegas propuesta para que comentemos un rato ahora y un millón de gracias por darme la oportunidad de compartir con ustedes estas reflexiones que son las que tenía como tránsito.

**Álvaro Velásquez:** muchas gracias doctor Morales por su exposición, creo que estamos de acuerdo que en su exposición hay una ratificación de que la innovación es una forma de pensar y actuar, que incide en la transformación radical de las sociedades y los diferentes campos, igualmente destaqué de su conferencia la responsabilidad del sector empresarial, lo cual es importante teniendo en cuenta de que allí están los recursos, las necesidades, los conocimientos, las fortalezas y debilidades de los productos y de los servicios y de los mercados; hay un mensaje absolutamente explícito en los planteamientos del doctor Morales y es lo relacionado con un tema que ha sido también reiterado por otros expositores, como es el de la responsabilidad social; en este caso dice que se debe entender la innovación como una de las formas en que las empresas manifiestan su responsabilidad social teniendo en cuenta el impacto en la calidad de vida, de la población. Yo miraba el nombre del congreso: “Congreso Internacional de Innovación y Emprendimiento” y me parece que si no hubiera sido por lo largo podría ser también con responsabilidad empresarial, que es un tema insisto que ha sido reiterado por los expositores, todos pueden tener una visión diversa, quisiera resaltar el que hace énfasis en lo que significa una mentalidad comprometida con el cambio y el impacto de ese cambio en los ciudadanos, y hace una presentación de una especie de secuencia lógica sobre el tema de la innovación, hablando del impulso, de la motivación, el momento del diseño, de la experimentación, hasta llegar a la solución y a su implementación y utilizando el método socrático de las preguntas, se autopregunta y obviamente responde, yo creo que en ese punto es importante: dejarnos una sugerencia, para que aprovechando la exposición del Dr. Morales, entonces volvamos sobre las memorias del Congreso veamos las preguntas y planteemos nosotros también nuestras propias respuestas porque creo que ahí están, la parte del maestro, la parte retador en el sentido de no darles todas las respuestas a los interesados si no obligarlos a generar sus propias respuestas. Y bueno otro aspecto veía que coincidía también

con lo planteado por otros expositores es en el tema de los cambios mentales que infieren en la innovación y lo que tiene que ver esto con la pasión para poner en el trabajo para lograr el sueño de lograr esos resultados y hay un punto que a mi particularmente me llamó la atención y es ligar todo esto con la búsqueda de la felicidad, que es como una motivación y como un sentido de lo que se debe hacer en el campo de la innovación, finalmente esa presentación de los amigos y los enemigos de la innovación que creo que cada uno de nosotros podríamos ampliarlos o reducirlos y tener la visión diferente sobre él, entonces me parece que hay una riqueza muy grande en la exposición que nos invita a releerla en las memorias que posteriormente van a ser entregadas, tenemos varias preguntas para usted:

Sin el conjunto de creencias y la capacidad imaginativa del pensamiento, incluso la innovación empresarial ¿Cómo mejorar los segmentos, para mejorar el emprendimiento empresarial? Se habla de la responsabilidad de las empresas sobre la innovación ¿Cuáles serían los pasos para implementar o desarrollar una cultura de la innovación de las empresas?

**Jorge Enrique Morales:** a mí me ha parecido en la experiencia personal. Yo sintetizaría que en la noción del aprendizaje organizacional como componente central de la cultura de la entidad y como componente central de la planeación estratégica de la entidad, es la forma que he encontrado, que más me ha ayudado a ponerle el polo a tierra al tema, eso qué significa: tenemos ideas, la misión, la visión, el plan de la empresa, etc. Muy bien, la pregunta que creo que complementa eso y es la que me ha servido y es la que estoy aprendiendo un poco más al final de mi experiencia, como digamos, funcionario de las empresas es ¿Qué nos toca aprender a hacer nuevo o distinto el año entrante y en qué mes, en otras palabras, diseñar el plan de aprendizaje como complemento al planteamiento estratégico, para identificar qué es aquello que es nuevo o distinto que toca aprender a hacer el año entrante, ahí es donde yo he encontrado que la ausencia de esa definición, de ese plan de aprendizaje hace que uno quiera lograr lo que quiere con mucha fuerza, pero haciendo la tarea igual; lo vemos como objetivo del año entrante, incremento en ventas en un 60% como igual que ahora pujando todo el día. ¿Qué

hay que hacer distinto para lograrlo? ¿Qué hay que aprender a hacer nuevo o distinto? En síntesis creo al final que la innovación empresarial, el fortalecimiento de las empresas, o sea el cambio se dan cuando tienen diseñado lo que yo he llamado el plan de aprendizaje, que hay que hacer nuevo o distinto, eso es nuevo en Colombia casi ninguna empresa tiene como estrategia el plan de aprendizaje formal; hay que implementarlo como tal, es como veo que va el camino en esa dirección, es esto por experiencia propia no tengo otro.

- 1. Preguntas:** si el pensamiento responde a estímulos ¿Estos estímulos pueden ser autogenerados? ¿Es la autosugestión un medio para esto? Y la otra, en un modelo de creatividad y de innovación individual como usted plantea ¿Cómo se construye un proyecto de sociedad común? ¿Cómo manejar la anarquía de los ideales de lo que es que significa mejorar?

**Jorge Enrique Morales:** ahí es tal vez, claro, toquemos eso, yo realmente creo que uno del que más aprende es del que piensa distinto como yo, yo parto de la base de que todos tienen razón, uno toma información del mundo, la lleva a su mente, la procesa con sus conjeturas, sus teorías sus ideas, su forma de pensar y dice la verdad y otro coge del mundo la información la lleva a su mente, y la procesa con sus creencias, sus teorías, iniciativas, conjeturas y dice la verdad, ¿Quién tiene razón? Los dos. Entonces no es un tema de anarquía si no un tema del que el mundo cada uno la ve según su mente, lo importante es aprender entonces el uno del otro y yo he venido encontrando, ya gente mayor de edad después de que tuvo 60 años y dicen yo no lo hice así y perdí 60 años de vida, que con quien más debería conversar es con el que piensa distinto porque es el que tiene la idea que aún yo no tengo y es de quien puede aprender de él, en ese sentido, entonces la construcción de ideas a partir de pensamientos distintos es lo más enriquecedor del proceso de construcción y pretender que la gente pensemos igual es imposible porque cada mente tiene un esquema neurológico y nos lo dan distinto, entonces es un proceso de aceptar que los dos tienen razón. Ahora miremos con esos dos, sumamos para que a todos nos convengan y esa búsqueda de encuentro de soluciones a través de opiniones distintas, para entre las dos sumar a una

solución y eso es lo que hace mucho más potente mi opinión en el modelo de creatividad a partir de creencias distintas pero con un propósito.

**Pregunta:** ¿Leer mucho y viajar mucho ayudan al ingenio? ¿Es cierto esto? ¿Vale esto para la innovación?

**Enrique Morales:** todo lo que enriquezca a la mente sirve, leer, hablar, conversar, pero lo que más sirve es meditar previamente en paz para que pueda observar la realidad y sobre ella construir ideas, porque si uno viaja y lee con la mente alterada, a los tres días ¿Qué decía el libro? Se perdió esa platica, es lograr colocar la mente tranquila para que pueda aprender de cualquier experiencia de cualquier instante, caminando de aquí a la casa con la mente tranquila puede tener infinidad de ideas, por supuesto esto es riqueza y viajar viene siendo bien, yo creo mucho la mente tranquila, a través de un proceso de inferencia de la mente, para que permita ver la realidad como es, es quizá un camino más útil para todas las experiencias que sirvan, creo que todo sirve, pero en la mente confusa se bloquea la posibilidad de mirar.

**Pregunta:** ¿La innovación es sinónimo de inversión económica?

**Enrique Morales:** pues es que hay innovación en ideas e innovación en tecnologías y las de tecnologías puede que requieran mucho dinero, pensamientos distintos sí, que yo veo que es necesario para muchísimas ideas de innovación empresarial, inversión empresarial en sitios de nuevos esquemas de producción, nuevas formas de producción, nuevos equipos, nuevas fábricas etc. Y se convierte en inversión o se entiende como inversión la aplicación de capital cuando esto requiere un cambio en el proceso tecnológico, la tecnología si impacta la innovación empresarial y sí se requiere invertir mucho en investigación y creo que ahí estamos muy corticos y en Colombia yo aplaudo muchísimo a las entidades que creen en la investigación como la columna central de las entidades educativas, en Colombia no es muy concreto, creo que en esta universidad, la EAN; estamos cercanos de una característica que me atrae mucho: su compromiso social.







## Innovación social, medioambiental y cultural

**Ponentes:** Karen Callaghan, Eduardo Ramírez, Jorge Guzmán.  
**Relator:** Julieta Ramírez. Directora programa Estudios y Gestión Cultural Universidad EAN.

En un mundo tan cambiante e impredecible, solo ganan quienes están dispuestos a reescribir periódicamente, las reglas de su organización y de su sector.

- ¿Se puede pasar de la imitación a la innovación, y de la innovación a la innovación productiva y tecnología en estos sectores?
- ¿Se puede introducir en las organizaciones procesos creativos, como parte de sus procesos de trabajo y desarrollo de proyectos sociales y culturales?
- ¿Se puede innovar y generar estrategias de redes y organizaciones culturales sociales?
- ¿Se explora el papel de la tecnología, la innovación y el emprendimiento, en las redes sociales, universidades, empresas y en las ciudades?
- ¿Hay investigación en desarrollos tecnológicos aplicados a las industrias culturales, museos, al teatro o turismo?
- ¿Contribuye la innovación y emprendimiento, a la transformación social, al beneficio social y disminución de la pobreza?

En estas ponencias tres expertos manifiestan sus puntos de vista.

## Karen Callaghan

Profesora de varios cursos sobre las temáticas en innovación social. Experta en teorías sociológicas, en gerencia del servicio al cliente, para obtener mejores resultados y beneficios para la empresa. Se evidencia habilidades en resolución de problemas.

## Eduardo Ramírez

Físico, con Especialización en Física Nuclear y Gestión de Medio Ambiente y Manejo de Recursos Naturales, con Maestría en Gestión de Organizaciones, quien actualmente es el Director de Ciencias Básicas de la Universidad EAN y Director del programa de Ingeniería Ambiental; su experiencia está centrada en energía nuclear.

## Jorge Guzmán Moreno

Abogado y Periodista, se desempeñó como Secretario de Hacienda de Bogotá y posterior Presidente de Asociaciones Nacional de instituciones Financieras (ANIF). Columnista del Diario El Siglo y la revista Economía Colombiana; Director de las noticias Siete días y Noti8; vinculado al arte desde niño durante más de 25 años; fue Director de la Orquesta Filarmónica de Bogotá y Compañía Sarzuela Arte Vílico, profesor de la Universidad Javeriana y Jorge Tadeo Lozano. Se desempeña actualmente como Director de Teatro de Bellas Artes.

## Primera ponente de este tema

### Karen Callaghan

El título de mi ensayo es El Emprendimiento Social

**Introducción:** la actual crisis social ha puesto atención a los problemas económicos y aunque la actual distribución de bienes no es nueva,

desde hace 20 años aproximadamente, los problemas sociales y económicos han sido preocupantes antes y han traído serios planteamientos sobre la habilidad de tratar las necesidades básicas de la población; mientras algunos pensaban que el nuevo liberalismo terminaría con la pobreza otros tienen sus reservas y dudas sobre un comercio con un desarrollo sostenible.

La reciente catástrofe económica causó un nuevo debate sobre el nuevo-liberalismo, desde hace algunos años, incluso, las minorías han manifestado que el cambio es necesario, se requieren nuevas normas, prácticas económicas y regulaciones; la atención también se le está dando al impacto social del nuevo liberalismo, la preocupación de que este pensamiento esté afectando las bases sociales es latente, en todo caso si este sistema económico no es la nueva panacea para el emprendimiento social, puede traer violencia, desempleo, baja calidad educativa y pobreza entre otros, necesitando así la creación de otro sistema social.

Históricamente la intervención social incluyendo la intervención directa sobre los recursos ha ayudado un poco, principalmente a fijar la atención en grupos marginados y vulnerables, sin embargo la eficacia real está en debate, muchas veces todo esto se queda en papeleos y asuntos burocráticos mientras los problemas sociales crecen rápidamente, son necesarios cambios sociales que mejoren la calidad de vida, el problema es que hay pocos acuerdos sobre lo que se debe hacer. Aquí se propone entonces el emprendimiento social, que surge como una esperanza que podría solucionar incluso los problemas más difíciles, sostenibles a largo plazo, se pueden ver nuevas oportunidades y se pueden crear nuevos retos sobre las enfermedades sociales y el desorden; este acercamiento a un cambio social ha sido atendido por el sector académico y empresas sin ánimo de lucro, e incluso algunos de las más grandes instituciones reconocidas en negocios: Harvard, Cambridge y Oxford han desarrollado centros para el emprendimiento social, siendo el modelo a seguir de muchos otros más.

El propósito, entonces de este trabajo no es sólo nombrarlo; para un cambio genuino es necesaria la redistribución de los recursos y las prácticas, deben ser llevadas hacia serias revisiones con crítica y análisis para lograr una transformación.

Entonces, la pregunta sería ahora ¿Qué es el emprendimiento social?

A pesar de la atención y búsqueda de soluciones en esta área común, se presenta una idea totalmente nueva, con una nueva visión del rol y la responsabilidad de la sociedad, principalmente la responsabilidad de corporaciones multinacionales sobre las comunidades en las que opera; adicionalmente, lo que ha sido conocido como prácticas de negocios, será usado por las corporaciones sobre los sectores, como importantes factores de cambio usando el modelo empresarial y creando así innovación, creatividad y opciones alternativas para forjar nuevos productos que produzcan el equilibrio del sistema, creando entonces un nuevo orden y un nuevo bienestar social consistente con el antiguo modelo empresarial.

El emprendimiento social se ve como un nuevo héroe sus valores y carácter se ven como posibilidades a largo plazo, las cualidades de un exitoso emprendimiento social deben ser iguales a los de una persona exitosa, alguien con una visión orientada, un buen sentido para el riesgo y capaz de manejar múltiples relaciones adaptándose fácilmente; algunos nombran este emprendimiento social casi místicamente, como quienes poseen una hábil e indefinida capacidad de ver las cosas de forma diferente y cómo el emprendimiento social ha sido generalmente definido en estos términos individualistas.

Hay un nuevo objetivo como lo son los sectores marginados. Estas comunidades hasta ahora han recibido ayuda del gobierno y de agencias sin ánimo de lucro y el emprendimiento social, es entonces visto como algo más vital desde que el factor económico del sector de negocios se integra con la transformación social desde el sector público, el emprendimiento social busca aliviar las necesidades del otro logrando con esto ganancias, en este contexto las empresas pueden funcionar como empresas sociales logrando el doble o triple de beneficios, llamando a esta dinámica el ciclo virtuoso que asocia el compromiso del emprendimiento con maximización de la producción y la solución de problemas; en tanto que haya una apropiada medida entre valores y necesidades el “ciclo virtuoso” continuará.

Nuevas estrategias e invenciones son usadas para realizar cambios deseados, aunque no hay consensos claros sobre qué constituye el emprendimiento social como tal, se pueden nombrar tres categorías de acción: primero, innovación en negocios, varios modelos sociales innovadores se han desarrollado para afrontar los problemas sociales, el beneficio sigue siendo la meta, pero las condiciones se pueden mejorar. Ejemplos exitosos de esta categoría son: programas de préstamos pequeños y *marketing* con marcas de bajo costo a sectores pobres; segundo, conocimiento y transformación tecnológica, hay entrenamiento a trabajos que apoyan a las organizaciones sin ánimo de lucro, los recursos de la comunidad pueden ser estimulados y múltiples beneficios sociales pueden derivarse de esto, por ejemplo un enfoque no lucrativo que cree más trabajo con cohesión social y creatividad para inspirar a otros, también enseñando que un pequeño cambio puede mover a los demás y que todos pueden ser agentes de acción en donde el objetivo es animar a los jóvenes al cambio y la revolución. El problema con el emprendimiento social surge con empresas que han reducido las posibilidades culturales y económicas a los más pobres y marginados, sin eliminar, claro está el emprendimiento social, pues el fin de este análisis es conservar las críticas para construir el cambio, esta transformación que busca guiar hacia comunidades auto-sostenibles independientes que puedan solucionar sus problemas, en otras palabras para lograr un verdadero y significativo cambio, entendiéndolo y practicándolo y atendiendo a las necesidades de la comunidad, todo esto representa un punto de partida para implementar políticas, produciendo impacto.

El proceso del emprendimiento social debe ser basado en la comunidad y los siguientes comentarios ilustran esos aspectos del emprendimiento social que pueden ser vistos como punto de partida o cambio: uno, la visión de cambios sociales, atención a la pobreza extrema, mejor educación, más oportunidades de trabajo y mejor condiciones de salud son los blancos a los que apunta el emprendimiento social, en tanto que hay argumentos de que estos son problemas tratables las soluciones propuestas por el emprendimiento social se enfocan a un mejor acceso a oportunidades más rentables en el mercado existente.

Por ejemplo, los préstamos de vivienda han cambiado sus sistemas de modo que los préstamos sean más sencillos, aunque la comunidad actual siga buscando soluciones, además para participar es necesario adaptarse al sistema comercial actual; el mercado, por su parte seguirá indicando que habilidades son las más acertadas y duraderas y mientras estos proyectos incrementen el comercio individual o será necesariamente mejor ni más sostenible ante el problema social, además para participar en estos esquemas las comunidades deben adaptarse a los métodos comerciales existentes, el mercado seguirá determinando cuáles marcas son más valiosas dándoles más *status* y privilegios; algunas de estas políticas son valiosas.

Un claro ejemplo, es la reforma del programa de préstamos a vivienda, aunque los fundamentos comerciales son tratados igual, el emprendimiento social puede encontrar las necesidades de la comunidad limitadas por el comercio; y otro, la dinámica del cambio en el proceso, los cambios sociales dados por el emprendimiento social enfatizando prácticas empresariales de innovación como métodos clave son posibles, no importa que tan grande o imponente un proyecto pueda ser las comunidades deben estar atentas a que este pueda ser real y para que el proceso sea real y permanente la comunidad debe ser parte activa, esto no debe ser considerado únicamente en términos individualistas; el emprendimiento social debe estar encaminado en las personas y los beneficios divididos de forma equitativa; y como último, el rol del emprendimiento social, su imagen como algo lleno de conocimiento puede tener dificultades en el momento de entender como es el cambio social, la sociedad puede terminar entendiendo que todo depende del emprendimiento social y que de repente saldrá la democracia y el orden, esto sería un positivismo que toma como héroe al emprendimiento social dejando de lado el trabajo de los miembros de la comunidad que es descrito en términos dependientes de emprendimiento.

El emprendimiento social aunque es capaz de actuar por su cuenta debe tener en cuenta que las mejores ideas pueden venir del sector marginado, el problema viene cuando muchos de estos grupos son alejados y o se les permite participar en las políticas sociales supuestamente porque no poseen suficiente conocimiento, el emprendimiento social entonces debe prestarles atención.

**Conclusión:** un emprendimiento social basado en la comunidad es necesario y debe incluir una participación y compromiso auténtico, los problemas sociales no deben ser descritos como conceptos abstractos sino como situaciones reales de gente real, en contextos reales, los miembros de la comunidad no deben ser tratados como datos sino como personas que pueden aportar mucho, al permitir a la comunidad ser parte del proyecto de emprendimiento se pueden lograr los objetivos.

El desarrollo es simple, el emprendimiento social debe ser entendido como una actividad colectiva en el que trabajan de la mano la empresa y la comunidad, una parte ofrece las bases especializadas y teóricas, el marco de ello debe ser el apoyo y desarrollo mutuo y la colaboración entre ambas partes.

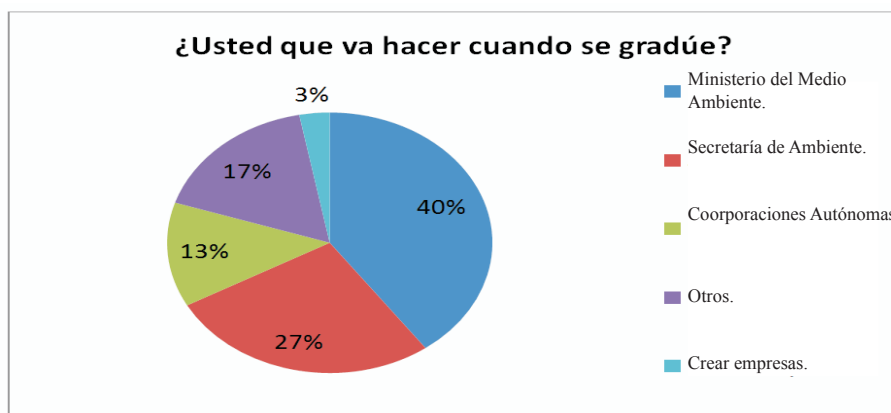
Finalmente la solución se encuentra en tomar como finalidad el bienestar de la comunidad permanentemente, libre de pobreza y pocas oportunidades, dando más opciones de trabajo y tomando a los individuos necesitados como personas con falta de oportunidades alejándolos de los estereotipos de la historia; las personas necesitan un mayor acceso a la educación, salud, vida pública y una mayor relación con la economía siendo instrumento y móvil llevando con esto a la equidad y a una sociedad más justa.

### **Eduardo Ramírez**

Quiero compartir con ustedes una experiencia, en un trabajo que he estado realizando un poco más de diez años.

Yo soy un convencido, en que todos vemos el mundo como no lo enseñan a ver, y nos enseñan no solamente cosas téticas, la cultura, los mitos, la familia y nuestros mitos nos enseñan y nos forman paradigmas, los cuales soportan nuestra forma de ver el mundo y relacionarnos, por la dificultad de romper esos paradigmas, pero al romperlos se empieza a innovar y tomar riesgos, como el riesgo de presentarles hoy nuevas ideas. La innovación no solo significa buenas ideas, las ideas deben superar el miedo.

Los invito a arriesgarnos y enfrentar miedos; toda actividad del ser humano genera un impacto ambiental, el paradigma ambiental muestra cómo las personas ven el tema ambiental. Yo quise preguntar hace un tiempo a todos los estudiantes de ingeniería ambiental ¿Usted qué quiere hacer cuando se gradúe? Y los resultados fueron:



Mi primera pregunta fue que estaba sucediendo con el plan de estudios de ingeniería ambiental, y mirar cuál es el paradigma en el que se construyen los planes de estudio, donde finalmente establecí, que hay fuertes componentes en todas la universidades en la formación ecológica, protección y una alta preocupación para recuperación.

Esta mañana escuchaba algunas preguntas de algunos estudiantes sobre el tema ambiental y pensaba en la formación que tenían de acciones de reacción.

En las universidades también se encontró componentes basados en programas de aguas bosques o salud, estos enfoques se dan de acuerdo a los demás programas de ingeniería.

Adicionalmente me acerqué al gremio productivo y gerentes, preguntándoles; ¿Qué es el medio ambiente para usted? Y los resultados fueron:



- Normas.
- Multas.
- Sanciones.
- Cierres.

Como vemos, todos hacen referencia al que el medio ambiente es un problema y realmente el problema somos nosotros.

Un gerente dentro de una empresa, donde hay ciclos de transformación y el gerente está preparado para producir rendimientos y utilidades, evidencia la entrada de materias primas y salida de desechos, donde además salen productos, que están sometidos a normas y multas. Es así como, los ingenieros ambientales que desean trabajar en el Ministerio o Secretaría Ambiental no encontrarán oportunidades si se restringen o se quitan las normas.

Mi propuesta es actuar de forma proactiva no reactiva, para evitar deteriorar y recuperar. El medio ambiente se debe tomar desde hoy como una prevención.

Es el caso de la Universidad EAN donde sí estamos formando profesionales para el mundo de las empresas, donde realmente se requiere de su actuar, más no del actuar desde el exterior de las organizaciones. Lo anterior debe estar apoyado de un gerente con visión global, siendo este el que se preocupe no sólo por la productividad económica, sino además, del actuar de su empresa en el medio ambiente. Las empresas tienen recursos naturales y con los cuales el gerente debe buscar optimizar los procesos y generará mayor productividad evitando el desperdicio o pérdidas.

Los ingenieros ambientales deben buscar vincularse a diferentes empresas e industrias buscando nuevos procesos productivos y procesos con tecnologías limpias, llegando así a la innovación.

Bajo esos aspectos un sector productivo puede tener los siguientes beneficios:

- Disminución de costos de operación
- Disminución de pérdidas
- Optimización de procesos
- Nuevos productos
- Nuevas tecnologías
- Disminución de residuos

Con esto se logrará empresas con mayor productividad y competitividad a nivel global, obteniendo empresas limpias que se certifican ambientalmente para exportar sus productos. Convirtiéndose lo anterior en oportunidades para estudiantes de pregrado.

A nivel de posgrado, en Estados Unidos ha caído la construcción de rellenos sanitarios, porque actualmente se genera más valor reciclando, entendiendo el proceso de reciclar como transformar un residuo, fundirlo y volverlo a utilizar en un producto nuevo.

En Colombia, el 90% de los residuos siguen creciendo y van al relleno sanitario, perdiendo residuos metálicos, plásticos u orgánicos, que se pueden recuperar tecnológicamente. En la época de mis abuelos, ellos tomaban los residuos orgánicos, como las cáscaras y producían lo que hoy se llama fertilizante orgánico, y hoy en día con tecnología mundial, se transforma un residuo orgánico en energía ¿Por qué no lo hacemos?

El 65% de los residuos orgánicos que se producen en el país, es comida procesada que nos sobra en las casas, luego no sabemos alimentarnos y cocinar, porque consumimos y botamos en el relleno sanitario.

La propuesta a nivel de posgrado, es crear un programa de gestión de residuos, de cómo recuperar los residuos y hacer algo productivo.

### **Jorge Guzmán Moreno**

Primero que todo quiero agradecerles a la doctora Julieta Ramírez y el doctor Carlos Largacha por esta invitación.

Tomando en cuenta lo que dijo mi antecesor de acuerdo al tema de emprendimiento, vamos a buscar a dónde hay cercanía o distancia entre emprendimiento y cultura.

Primero que todo debemos partir de una base teórica del inglés Edgar Taylor, quien dio como concepto de cultura lo siguiente: “cultura es aquel complejo que incluye los conocimientos, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualesquiera otros hábitos y capacidades adquiridas por el hombre”. Al intentar llevar lo anterior a términos más concretos, vemos que la cultura, puede ser investigada en dos objetos fundamentales como lo son: las leyes del pensamiento y las acciones del hombre.

Para analizar la acción del hombre obligatoriamente hablamos de emprendimiento, entendiéndolo como saber hacer en contexto; con esto logramos que el emprendimiento frente al tema cultural haga un enfrentamiento, llegando a preguntarnos ¿Para qué sirve la cultura?

Un autor alemán nos dijo cosas importantes en base a la utilidad de investigar las actividades humanas, para que estas en conjunto se acerquen o se puedan denominar como cultura, él en su obra especula sobre el por qué de la necesidad de ese estudio. En el siglo pasado la UNESCO en una reunión en México logró extraer unos términos de referencia para decir cosas como estas:

- “La cultura da al hombre la capacidad de reflexionar sobre el mismo”.
- “La cultura nos hace seres específicamente humanos, racionales, críticos y éticamente comprometidos”.

- “A través de ella discernimos los valores y efectuamos opciones, y a través de ella el hombre se expresa, toma conciencia de sí mismo, se reconoce como un proyecto inacabado, pone en cuestión sus propias realizaciones, busca inalcanzablemente nuevos significados y crea obras que lo trascienden”.

Es así como vemos que la cultura se evidencia en el emprendimiento, porque la cultura aparece cuestionando nuestro actuar y destino. Cualquier persona que analice el concepto de cultura encuentra dos aspectos fundamentales: un concepto concreto o material y otro simbólico y espiritual.

Por ejemplo las fiestas, las herramientas, las prendas de vestir, los instrumentos de trabajo hacen parte de la expresión material de la cultura, mientras que la filosofía, la religión, la moral, el arte, la tecnología y la ciencia pertenecen a la expresión simbólica de la cultura; con esto nosotros debemos analizar el arte como el componente de la cultura.

El arte es una manifestación de la actividad humana generosa sin ser comprometida, porque interpreta la realidad o lo imaginario. Llegando a este concepto se logra extraer de la cultura la concepción reflejada en el arte, encontramos los fenómenos plásticos, lingüísticos y sonoros, sin tomar en cuenta conceptos tan abstractos como los de la Real Academia.

En la antigua Grecia la música, la poesía, la arquitectura y la danza fueron las artes fundamentales, puesto que, cuando los estudiosos hacían los relatos de cómo se habían realizado estas actividades humanas, era allí cuando se lograba una concepción histórica, la cual demostraba como las artes avanzaban y se alcanzaba el efecto colectivo en las diferentes sociedades.

En los próximos años se requiere incluir más actividades dentro del arte, así como ya se han incluido el arte y la fotografía, pero ahora es necesario contener la publicidad, moda, animación e inclusive video juegos, que hoy en día tiene un componente artístico importante, corriendo así un riesgo de poder innovar. Donde el riesgo, puede afectar la parte cualitativa cuando la parte cuantitativa va en crecimiento,

teniendo más artes pero menos bellas artes, es así donde creo que es preciso, evitar el fondo por la forma.

Poder aplicar los términos de relación humana y comportamiento, para determinar la actividad cultural a los efectos sociales, solo se evidencia en casos concretos, como el que se ha venido desarrollando en la hermana República de Venezuela, en un programa manejado por el maestro José Antonio Abreu, galardonado con el Premio de Paz, Príncipe de Asturias, que lo hizo a través de la música, donde en este programa el protagonista es el receptor de la actividad, es decir los niños, que están vinculándose poco a poco a un sistema, de hace treinta y seis (36) años con quince niños y que hoy en día para fortuna nuestra tiene doscientos cincuenta y tres mil (253.000) niños y jóvenes vinculados al programa, con consecuencias concretas, con casi cero de participación en actividades delictivas o de drogadicción, para las personas menos desfavorecidas sin ningún tipo exclusión.

Lo anterior lo quise traer a este Congreso, porque considero que es donde se evidencia un elemento clave y preciso convertido en una realidad, donde aparece el real emprendimiento en la concepción, de que, cada actividad de cultura que se quiera desarrollar, ya sea con recursos públicos o privados, tiene que concebirse como un fenómeno que traiga un cambio en el comportamiento social, no sólo para clases menos desfavorecidas o favorecidas, porque la artísticidad no es un privilegio de clases socioeconómicas, sino que es del hombre de todas las clases cuando Dios lo entrega, siendo este un don específico que aún la ciencia explica cómo las artes influyen en el comportamiento humano, pero aún no explica él por qué o el origen, de que una persona tenga el don de la música, literatura, oratoria o pintura.

Colombia está teniendo experiencias en ese campo; la primera, es el seguimiento que le está haciendo a actividades como las del maestro Abreu desde la música, con programas de composición y recomposición de tejido social con un buen éxito y perspectivas y segundo, en otras artes que se ven día a día en crecimiento.

La percepción que se tiene del emprendimiento y el manejo de la cultura, nos invita a realizar diferencias entre lo cultural y lo comercial,

diferencia entre lo filantrópico y lo comercial y económico, porque al llegar a confusiones entre lo anterior, se corren con altos riesgos no de emprendimiento, sino de componente ético que requieren para su desarrollo.

El fenómeno filantrópico permite realizar verdaderas actividades en bien de la humanidad, sin esperar ningún tipo de retribución. El fenómeno comercial tiene la natural esperanza de reportar utilidades materiales, porque aún no tenemos despejado el concepto de utilidad cultural, la cual se logra, después de que una persona mediante un proceso interno alcanza influenciarse así misma y a su entorno, siendo este el auténtico llamado del arte.

Si queremos hablar del cómo, y si nos basamos en la Teoría Neoliberal, en que las actividades culturales deben tener su propias financiación, vemos con tristeza que muchas de esas obras que han tenido un largo proceso, se van extinguiendo, porque se requiere de actividades fundamentales del Estado, para que esas obras permanezcan en razón de su utilidad cultural, no por una utilidad material.

Nosotros hemos estado participando en varios procesos, ante las Cámaras Legislativas, pidiendo que se logre en la cultura al igual que en la educación, un traslado de la actividad del sector gobierno al sector privado, mediante la extensión tributaria, cuando una persona natural o empresa decide invertirla a la cultura; no como ahora, que se logra obtener de la administración de impuestos, que le consideren como gasto independiente del objeto social de la sociedad si se trata de una empresa sin ánimo de lucro, no, se trata realmente de que la rebaja sea de la liquidación del impuesto y no como un gasto, para que el particular tome la decisión de pagar el impuesto y que lo haga el Estado, o prefiera que los particulares desarrollen ese tipo de proyectos culturales y que lo hagan a nombre del Estado.

Quiero terminar, diciéndoles, que observando lo que se hizo en este Congreso, la Universidad EAN, tomando el riesgo de iniciar un proceso que lleve a la gente de pregrado a obtener un liderazgo en la gestión cultural, es ya, una esperanza para todo el sector cultural, porque necesitamos que los jóvenes se vinculen de verdad a la gestión

cultural, porque para eso no se requiere ser artista, sino tener toda una visión de tecnología, modernidad y naturalmente de emprendimiento, para orientar a los artistas que no están diseñados en adelantar este tipo de actividades.

## Preguntas del auditorio

1. ¿Cómo sé que las basuras clasificadas en los hogares no se vuelven a unir en el momento que lleguen al relleno sanitario?  
En Bogotá ¿Qué estrategias de reciclaje se manejan para cuidar el medio ambiente y cómo desde nuestras casas podemos colaborar a que no se pierda la clasificación de residuos que hacemos?  
¿Qué experiencias de innovación en tratamientos de basura conoce usted en Colombia o Bogotá?

**Eduardo Ramírez:** yo creo que es necesario, que las personas que están tomando decisiones a nivel del tema de residuos sólidos, puedan desarrollar estrategias de gestión de residuos, porque nada hacemos con sólo separar sin un adecuado manejo y distribución de residuos orgánicos, por lo tanto es necesario hacernos la pregunta de ¿Para qué clasificar? ¿a dónde los queremos llevar? Por ejemplo se podría pensar en recolectar residuos orgánicos unos días y llevarlos a centro de transformación y otro día se recolectan residuos sólidos, y hacer la debida selección y transformación logrando así una mínima cantidad de residuos para el relleno sanitario. En Colombia debe cambiar la preocupación no por los rellenos sanitarios, sino como crear centros de transformación de residuos.

2. ¿Qué debe tener en cuenta un artista en el momento de intentar gestionar su profesión y volverla más competitiva en el mercado en el que se encuentre?

**Jorge Guzmán Moreno** la actividad artística tiene varios puntos de vista, desde los cuales se debe analizar, el artista es alguien que no necesariamente debe estar excluyente de la parte comercial, sin embargo, en la práctica por su emotividad y sensibilidad tiene otras preocupaciones, por tal motivo se requiere de personas que lo orienten.

La artísticidad se perfecciona con la técnica, cuando al artista muchas veces por asignarles actividades administrativas, se desvían realmente de su actuar artístico, lo ideal es que existan agremiaciones y empresas culturales que organicen a los artistas y ponga su arte en manos de una comunidad, la cual los remunere gracias a una adecuada organización; Colombia requiere de lo anterior puesto que en países desarrollados ya está en funcionamiento, apoyados en la fraternidad y punto medio donde el artista se despreocupe de procesos y sólo se dedique a su talento, logrando así la expansión de cultura y arte.

## Conclusiones de la relatora: Julieta Ramírez

La Dra. Callaghan habló sobre el emprendimiento social, donde hay que mirar el mito social como un modelo, donde se permita que las comunidades sean más influyentes y contar con ellas para la búsqueda de soluciones bajo tres elementos básicos:

- Innovación para los negocios.
- Crear capacidad de conocimientos y tecnologías.
- Buscar cohesión social para fortalecer el tejido social.

Sólo si se tiene en cuenta la comunidad, el emprendimiento social va cumpliendo con su filosofía.

El Dr. Ramírez en su intervención dejó en claro, que los paradigmas son importantes, pero al romper estos podemos realmente pensar en una reconstrucción del medio ambiente para la comunidad, además debemos pasar del paradigma reactivo a un paradigma preventivo, donde en su programa de ingeniería ambiental, propone clasificar pero buscar la transformación de los residuos evitando su llegada a los rellenos sanitarios. Los residuos hay que recuperarlos definitivamente.

El Dr. Guzman propuso una conceptualización de la cultura en el ámbito comercial, filantrópico y político, buscando un mayor desarrollo de la cultura donde el arte y sus artistas, sea más competitivos a través de la formalización del sector, creación de gremios culturales y asociatividad con redes.





## Ética y Gerencia

**Ponente:** Alejandro Sanz de Santa María, John Murphy.

**Moderador. Relator:** Marco Elías Contreras. Decano Facultad de Estudios a Distancia, Universidad EAN.

### Alejandro Sanz de Santamaría

Mi impresión personal, como resultado de muchos años de experiencia como docente universitario, es que los procesos educativos que tenemos institucionalizados no sólo no están contribuyendo a la formación ética de los estudiantes y los profesores, sino que están contribuyendo muy eficazmente a su mal-formación.

Más de veinte años de estar investigando en este campo tan trascendental de la educación me han llevado a formular un conjunto de hipótesis de trabajo que plantean tanto las fallas más profundas que veo en los procesos educativos vigentes como los cambios radicales que estas fallas exigen introducir en ellos.

### Hipótesis principal

La falla más profunda en la educación que estamos dando en las instituciones educativas es que en ella desaparecen del escenario las personas que son los educadores y los educandos.

## Hipótesis complementarias

1. Es esencial que aprendamos a distinguir muy claramente, tanto en la teoría como en la práctica, entre lo que significa ser ético y lo que significa saber ética. Esto implica reconocer que para una persona saber ética no conlleva necesariamente ser ética, y que para ser ética no es condición necesaria saber ética.

**Corolario:** la ética no pertenece al ámbito de los conocimientos.

2. Es esencial reconocer que nadie puede formar éticamente a nadie: sólo cada persona puede hacer con ella misma el trabajo que requiere para avanzar en su propia formación ética.

**Corolario:** es esencial reconocer que avanzar en la propia formación ética exige de cada persona un trabajo interno que nadie puede hacer por ella.

3. Este trabajo interno cada persona tiene que hacerlo en cada uno de los instantes mismos en que está enfrentando los desafíos éticos más difíciles que la vida impone.

4. La esencia de este trabajo interno es la auto-observación sin juicio.

5. Es esencial reconocer tres cosas complementarias:

- ▶ Que todo proceso educativo contiene dos dimensiones principales: la formativa y la cognoscitiva.
- La dimensión formativa tiene que ver con:
  - El mundo interno de cada persona.
  - El sentido de su propia vida.
  - Su consciencia (su SER)

- La dimensión cognoscitiva tiene que ver con:
    - El mundo externo de cada persona
    - El sentido del mundo que la rodea
    - Sus conocimientos (su SABER)
  - ▶ Que los procesos educativos hoy institucionalizados sólo atienden la dimensión cognoscitiva, lo cual ha ido en detrimento de la dimensión formativa.
  - ▶ Que para poder atender la dimensión formativa los estudiantes tienen que dejar de ser objetos en los procesos educativos para comenzar a ser sujetos de su propia educación
- 6.** Es esencial reconocer en la práctica que todas las interacciones en las que las *personas* participamos<sup>1</sup> conllevan, necesariamente, un proceso educativo de doble vía.

**Corolario:** en cada interacción cotidiana con otras personas todos somos, necesariamente, *educadores y educandos*.

- 7.** Dentro de la miríada de interacciones en que todos participamos, hay tres que tienen un impacto particularmente fuerte y hondo en la dimensión formativa de cada persona:
- La relación m/padres-hijas/os (relaciones familiares).
  - La relación profesoras/es-estudiantes (relaciones en la educación formal).
  - La relación jefes-colaboradoras/es (relaciones de trabajo).

---

<sup>1</sup> Tanto con otras personas como con la Naturaleza.

## Corolario general

Para que una institución educativa pueda contribuir eficazmente a la formación ética de las personas que la conforman, se requiere un esfuerzo conjunto entre la institución y cada persona individual, en el cual,

- La *persona* individual tiene que hacer el trabajo interno a que ya hice referencia en las hipótesis de trabajo, y
- La institución tiene que desarrollar con cada estudiante, a través de cada uno de sus profesores, una relación de confianza y respeto mutuo que induzca, sin imposiciones, este esfuerzo conjunto.

Pero las instituciones educativas y sus profesores, que son los principales responsables en todo proceso educativo, no hacemos el esfuerzo que nos corresponde para atender a la dimensión formativa de los individuos que las constituimos.



## Ética en la Gerencia

**Ponente:** John Murphy.

**Moderador-Relator:** Marco Elías Contreras. Decano Facultad de Estudios a Distancia.

**John Murphy**

### Introduction

During the 1980s, business ethics became a popular topic. The key question became: ¿How are corporations expected to behave? Throughout these boom years, businesses did not seem to be accountable to anyone. Little concern was exhibited for employees or the environment. Consistent with the prevailing neo-liberalism, and the accompanying distaste for regulation of any sort, the common good faded into the background.( Giroux, 2004).

But the neo-liberal culture of business began to pervade other aspects of society. Robert Bellah and his colleagues, for example, discovered that a sense of community was disappearing in the United States.( Bellah, Madsen, Sullivan, Swindler, Tipton,(1985).

Their research revealed that social responsibility had been eclipsed by an ethos of personal development and rapid social advancement. In short, the social impact of individual behavior was not necessarily a personal concern.

This economic model, however, did not escape criticism. Various writers wondered how long an economy based on personal aggrandizement could avoid a crisis.(Sung, 1989) Could greed and

unabashed individualism sustain an economy? The most recent economic downturn provided an answer to this question. Apparently unregulated markets failed to instill the morality necessary to establish equitable growth and social stability. As a result, the world economy now faces a situation that may rival the Great Depression.

Again, as might be expected, the issue of ethics has surfaced. If persons were less egotistical could this crisis have been averted? The point is that within the *laissez-faire* market such social disregard might be expected. But a more community-based perspective is difficult for most persons to envision or accept. Any talk of an economy predicated on social solidarity is often met with skepticism or hostility.

Given the ubiquity of the market, such a reaction is not odd. After all, capitalism focuses on individual profit and loss. But the contact most persons have with this philosophy is not at a theoretical level. For the most part, they simply go to work and try to survive. Nonetheless, at the workplace they imbibe a culture that reinforces a fundamental idea—social relationships are always strained and must be constantly reinforced. The idea that society could be a community is not taken seriously.

The thrust of this chapter, accordingly, is to examine the important management philosophies that have shaped the culture of the workplace. Additionally, special emphasis will be placed on the ethical dimension of these theories. In other words, within the framework of these perspectives on management how are persons viewed and their relationships portrayed. The assumption at this juncture is that workers receive a strong message that undermines collective responsibility. In this way, the logic of the market is protected without direct coercion. Consequently, personal rapaciousness and internecine rivalries begin to be accepted as a part of human nature and social life. ¿What is Ethics?

The centerpiece of this manuscript is the issue of whether or not ethical relationships can be expected at the workplace. But in order to address this theme, some guidelines must be established. Specifically important is a definition of ethics.

Supplying such a definition, however, is fraught with difficulties. Indeed, there are a myriad of ethical theories, and each one has a different focus.(Graham, 2004) Still, some common themes can be identified that are important for this discussion.

The first relates to the nature of the person. An individual, in short, must be capable of acting purposefully. If persons cannot act freely and rationally, they cannot be held accountable for their behavior. Likewise, irrational behavior must be strictly controlled. Such persons cannot be treated as self-directed and thus praised or blamed for their actions.

The second theme pertains to the character of social relationships. Clearly persons do not act in a vacuum. On the other hand, what is the nature of their connection to others? For example, are persons understood to be part of a community, and thus expected to support one another? But, if they are free agents, who are autonomous and loosely tied to the welfare of others, dialogue and mutual aid will not be relevant.

If the first scenario is the case, dignity and respect will be important considerations at the workplace. In this regard, members of a real community do not exploit or otherwise mistreat their neighbors. But if persons are sovereign, and only tangentially related to others, priority will be given to personal advancement and all relationships will serve the purpose of securing advantages. A workplace that reflects these principles will be likely rife with manipulation and conflict.

In many respects, the ethical standards at a workplace will depend on the social imagery that is in place.(Blumer, 1969). Within a context where persons are not closely connected, personal ambition and the mistreatment of employees will be commonplace. But if persons long for a sense of community, such behavior will be judged unethical. And in today's world, characterized by burgeoning diversity of all kinds and the desire for participation, manipulation and the marginalization are often eschewed as unproductive.

But the question remains: Which scenario dominates the history of management philosophy? Currently cooperation and teamwork are commonly used terms. Those who violate these ideas, accordingly, are considered to be unethical. But within the framework of even contemporary management theories, is the development of a community at the workplace a realistic expectation? Do employees, in other words, have the ability to be self-directed and through cooperation shape the future of a workplace?

## **Management and Taylorism**

Frederick Taylor entered the field of manufacturing during the 1870s. At this time, the workplace was changing dramatically. And with the increase of large-scale factories, new methods of organization were needed. In fact, a basic understanding of spatial and temporal arrangements was lacking; simple ideas pertaining to space utilization and assembly logic were unknown. The modern discipline of management thus emerged to deal with these and related problems.

Taylor became a key figure at this time because of this general orientation. Trained as an engineer, his outlook was consistent with the principles of science. If management was going to be successful, he argued this field would have to be founded on objective and universal rules.(Taylor, 1911:36-37). In point of fact, his management philosophy came to be known generally as “scientific management”.

The focus of Taylor’s philosophy is the increase of efficiency and productivity. In this regard, some critics at the time argued that his strategy dehumanized workers(Thompson, 1917). Taylor believed, nonetheless, any system that addresses these two areas would humanize the work process and liberate workers. If workplace were streamlined and made more effective, Taylor thought the lives of workers would be improved. In short, less effort would be expended to produce the desired results.

Yet Taylor makes two assumptions about workers that go to the core of his management theory: they are basically lazy and irrational.(Taylor, 1911: 30-33, 66-69) And in order to correct this



situation, managers must introduce discipline into the workplace. But these controls must not reflect an emotional response to these serious failings. Rather, and most important, the actions of workers must be regulated by the logic of science.

At this point, Taylor introduced the notion of functional management. Each worker, accordingly, should be aligned to his or her proper place in the organizational hierarchy. In this way, a rigid division of labor is established that provides rationality to the workplace. With this maneuver, Taylor's aim is to create a system of regulations that dictates how work should be undertaken. And due to the assumptions he makes, Taylor does not believe that workers can be self-directed. In the end, they need the direction supplied by a managerial class.

Specifically, workers must "do what they are told promptly" and become a series of "gear wheels." (Taylor, 1964: 24) Taylor's desire is that workers should conform to the rules of the workplace and ask few questions. In this scheme, workers merely supply the energy required for a workplace to operate. Therefore, in no way are they granted the ability to act affirmatively and design a task. Such freedom, argues Taylor, would introduce subjectivity and, thus unreliability into an organization. (Taylor: 101-103, 114-115).

Particularly important is that the design of any job should be planned around the physical movements required to complete a specific task. For this reason, Taylor pioneered time and motion studies. This way of thinking about a task is consistent with Taylor's belief that the cognitive processes of workers interfere with their work. Every task, accordingly, should be planned in terms the laws of physiology.

Taylor inaugurated a trend in management philosophy that spawned many critics. Stated simply, he had a fairly dismal view of workers and their potential. Based on his outlook, entire classes of employees could not be trusted to participate in the design or operation of a workplace. At best, they could follow instructions and conform to performance guidelines.

In this environment, only authoritarian relationships are encouraged. That is, the vast majority of employees must submit to managers who are given the latitude to impose a very rigorous regime at the workplace. Furthermore, the expectation of Taylor is that workers will simply learn the skills associated with rudimentary jobs. And a lot of control is assumed to be necessary to achieve this goal.

### **The Human Relations Alternative**

Despite what Taylor claims, he does not have a favorable view of workers or their associations. (Rose, 1975: 42-62) Quite clearly, any relationship that might be established between them will lead to soldering and a reduction of productivity. Hence their behavior must be controlled tightly by either managerial dictates or organizational structures. Any other course of action, notes Taylor, jeopardizes the efficient and rational operation of a workplace. (Taylor: 104,119).

But the initial rejection of Taylorism occurred almost by accident. When a group of consultants traveled to the Western Electric (Hawthorne) plant outside of Chicago, their original aim was to test a fundamental principle of Taylor's. Specifically, is there "one best way"—based on universal laws of motion—to organize a workplace?

As is well known, this experiment failed and the so-called Hawthorne effect was born. Apparently workers do not view themselves to be cogs in a vast production machine. These consultants revealed a social side of work that Taylor shoes to ignore. (Roethlisberger, Dickson, 1942: 270,291).

Additionally, if these social needs are addressed by managers, employees enjoy their jobs and produce at high rates. For Taylor, such a proposition is preposterous.

These critics of Taylor's began to be called the Human Relations School. Among those in this group, psychology replaced physiology as the foundation of behavior. Of particular interest is the psychology of interpersonal relations, particularly the element of human variability. According to the research conducted at the Hawthorne plant, employees

seemed to perform best when their uniqueness is acknowledged and plays an important role in structuring a task.

At least initially, these human relations writers appeared to advance beyond Taylor with respect to creating a supportive environment for workers. But such a judgment is not exactly correct. In fact, the Hawthorne researchers shared one idea with Taylor that tempered eventually their view of human beings and, thus, workers. Elton Mayo, for example, maintained that individual action leads to anomie, and thus the non-logical sentiments associated with this behavior must be purged from the workplace.

While not as crude as Taylor, Roethlisberger and Dickson argued that managers are expected to enforce intelligent control of the workplace. (Roethlisberger and Dickson: 555,578). What this task involves is recognizing the needs of workers and adapting these desires to the prevailing organization of work. According to the human relations perspective, counseling should be central in the process whereby workers learn how to adjust correctly to the demands of management. (Dickson and Roethlisberger, 1966: 249, 263). To avoid anomie, what might be called institutionalized freedom is proposed.

In some ways, the human relations strategy softens the adaptation called for by Taylor. But similar to Taylor, managers constitute an elite class that cajoles workers through various means. The goal is to have workers internalize a “higher morality” linked to the values and organization of the workplace. (Mayo, 1945: 156, 180) Reminiscent of Durkheim, this organization resembles a reality *sui generis*. Skilled managers, accordingly, supply the resources required for workers to internalize the morality represented by the workplace.

From the human relations perspective, employee-management relations are not likely to be overtly authoritarian. A lot of time is spent on psychological exercises designed to motivate workers, while reducing their anxiety and fears. But rather than changing the workplace, and eliminating the structural source of abuses, the focus is on making workers feel good. Workers can express themselves, but only through channels that are controlled by management.

Similar to Taylorism, workers are hardly full participants in the design of their jobs. But different from Taylor's message, workers are not confronted by managers who have been empowered to coerce employees. Such denigrating manipulation is unacceptable as a human relations practice. Nonetheless, advocates of the Human Relations School do not envision a workplace where everyone participates, on an equal plane, to establish and meet production plans.

### **The Return of the System**

Although the changes instigated by the Human Relations School were minimal, managers rebelled against this position. They agreed that their obligations did not extend beyond paying and evaluating workers. A strong implication of this theory, according to many managers, is that they should be held accountable for the psychological well-being of their employees. A faulty performance indicates that managers did not make workers feel wanted, needed, or comfortable. In general, supervisors rejected that such concerns should be within their bailiwick. Psychology, simply put, became an unwanted burden to managers.

What managers desired was a return to performance assessment. The thrust of management, therefore, should be simply the evaluation of how well workers fulfill the objectives of a production plan. Given these demands, Peter Drucker created a theory and management system known as Management by Objectives (MBO). (Drucker, 1954) This method relies on science and the development of measurable behavioral objectives. Indeed, Drucker contended that evaluations should not include the attitudes of workers or the opinions of managers. A job assessment, instead, should be methodical and rigorous, without any subjective distractions. (Drucker, 1960: 35, 212) Such evaluations, claims Drucker, are impartial and fair.

Lurking behind this methodology is an image of the organization that became very popular and consistent with objective assessments. (Odiome, 1965: 78,153-155). That is, the organization should be treated as a system. And as a system, the workplace is autonomous and objective. But because of this autonomy, workers do not create these organizations and merely adjust to the goals already in place.

Work organizations, therefore, become very abstract and begin to be described as if they have unique personalities and structures.

Essentially the focus of these systems is not real persons and their relationships.

As demonstrated by Parsons, who secured the legacy of this imagery, emphasis is placed instead on roles and their linkages. (Parsons, 1951) Roles, accordingly, outline expectations that can be readily measured, along with the degree of their fulfillment. Work performance is thus fairly simply to assess, since roles are mostly standardized thus easily identifiable and measurable.

The key drawback of this imagery is that workers and managers occupy different roles at the workplace, similar to the functional system proposed by Taylor. Furthermore, any associations are impersonal and hierarchical. As a consequence, managers become the representatives of the organization and workers their charges. And any relationships between these two levels, except the most informal, are purely functional and governed by organizational imperatives.

In effect, with the system elevated in importance, the thrust of Taylorism has been restored. Workers are part of what Drucker calls a “higher order,” and thus are prepared to fulfill the aims of the workplace.(Drucker: 1-119). And through MBO the necessary integration of personnel is achieved. The general result of this style of inclusion, however, is that personal integrity and interpersonal respect are secondary to meeting organizational goals. And managers are assumed to lead this process, with minimal input from the remainder of the workforce.

Within the context of the system, persons are irrelevant. Stress is placed on adhering to the guidelines specified by roles. Persons are simply a means to keep the roles of an organization operative. And managers, accordingly, are devoted to insuring that workers fit into this division of labor. None of this administration is thought to be coercive, since MBO is touted to be scientific and unbiased. Nonetheless, relationships at the workplace are thoroughly formalistic—that is,

workers follow policies that are prescribed by a gaggle of managers. As described by Drucker, a very impersonal “Corporate Society” became the accepted mode of both society and the workplace..

William H. Whyte provides the classic statement on this form of organization in his book, The Organization Man.(Whyte, 1957) In general, these workplaces are quite large and sterile places, while the uniqueness of persons is obscured behind a raft of regulations. As a Marxist might say, these workers are manipulated and alienated. They are subjected daily to a standardized routine, and judged on their degree of conformity. In these organizations, workers are reduced to competing for recognition and rewards, which are dispensed almost solely by management. As might be expected, camaraderie is in short supply.

### **A Humanistic Reaction**

Eventually a host of critics would emerge to challenge this unproductive situation. The first to offer a coherent alternative was Douglas McGregor. He argued that several assumptions were made regularly by managers that portrayed workers as lazy and unmotivated. McGregor referred to this position as “theory X.” The overall outcome of this philosophy is that workers must be controlled and coerced into action. In one of his lighter moments, Frederick Herzberg refers to this strategy as “Kick in the Ass Management.”

The result of this approach is that workers become disgruntled and alienated from their jobs. In order to avoid this condition, McGregor contends that managers must adopt a different world-view. He calls this new outlook “theory Y.”( McGregor, 1960: 245-246) His point is that management theory is important, and, in fact, shapes how work and workers are conceptualized and treated. What McGregor believes is needed is a perspective whereby persons are viewed to be willing to work, if the proper conditions are created. Work can be fulfilling and motivating, but only if an entirely new outlook is adopted.

Several writers, such as Rensis Likert, Frederick Herzberg, and Abraham Maslow rushed to fill this void. In their own inimitable ways, they each tried to elevate the worker in importance. Ideas such as “system 4”, “motivators”, and “self-actualization” pervaded management literature during the 1960s and early 1970s. The operative principle is that persons perform better when they can participate directly in the design and implementation of their jobs. They desire to exhibit such responsibility, but traditionally this option was closed or extremely limited by management. Simply stated, job design is most effective when this task is a two-way or inclusive process.

The success of this shift in thinking depends, declares McGregor, on managers abandoning the scalar principle that grounds traditional management philosophy. According to this rule, workers and managers enter into an already structured organization and must work within very narrow confines. As a result, skillful managers simply lead workers to believe that they can modify or reinvent their jobs. And in the end, the workplace is based on deceit and manipulation. A sort of nihilistic condition—where all talk is purely rhetorical—becomes commonplace and accepted as normal.

In reality, however, McGregor never broke from the standard that bosses determine how a job is done and evaluated.(McGregor: 65-69). Managers, as McGregor says, assist workers to identify realistic policies that further the aims of the organization.(McGregor, 1966: 164,189). Workers are thus invited by managers to engage in an expanded monologue, where performance expectations and evaluation criteria are clearly explained. Nothing remains hidden! Nonetheless, real dialogue is not essential to this learning process. The limitations of the Human Relations School seem to be replayed in this new humanistic venture.

Regardless of their apparent theoretical commitments, neither Herzberg nor Maslow establish dialogue as the means whereby a workplace is organized. In a very clear way Herzberg states that workers always exist within an organization that specifies the parameters and viability of any plans.(Herzberg, 1976: 116) In his book Motivation to Work, he declares that participation at every level of the workplace

is impossible.(Herzberg, 1959: 136-137). And any coordination that occurs is provided by managers. Workers may be creative, have special needs, and deserve a modicum of respect, but they cannot be entrusted to provide direction to the workplace.

Maslow appears to be in a similar quandary. At first he emphasizes self-actualization and the need for workplaces to be responsive to the desires and ambitions of workers. Nonetheless, he makes a distinction eventually between “B-leaders” and “B-followers,” which loosely translates into managers and workers.(Maslow, 1965:140) In view of this division of labor, both groups make their respective contributions to the maintenance of the workplace. In a sense, if an organization is structured correctly, each group will find its natural niche.(Ibid, 254-255) If persons discover their basic potential, harmony can be part of a workplace. Workers and managers, however, have different statuses that should not be ignored, so the conflict is avoided that jeopardizes both actualization and productivity.

Despite all of the talk from McGregor and his colleagues about personal growth, they do not differ appreciably from the human relations writers. The new paradigm promoted by McGregor does not offer workers any more latitude with respect to the design of their jobs. In the work of all three authors, workers are expected to submit to managers who are given a seigniorial position. Although persons are viewed to be potentially creative and self-directed, these characteristics do not earn them an important position at the workplace. Most employees are simply pawns and are treated as such by managers, since human dignity is subordinate to organizational mandates.

## **The New Capitalism**

Up until now the term capitalism has not been a part of the management theories discussed thus far. This omission, however, was corrected lately. Two French writers—Luc Boltanski and Eve Chiapello—have argued several management theories emerged during the 1980s that created a new spirit of capitalism.(Boltanski, 2005). The idea is that capitalist workplaces were significantly transformed, so that entrepreneurs could flourish unimpeded and create wealth. Accordingly,



impediments to the spirit of entrepreneurship were identified and eliminated successfully by management theorists. Presumed by this thesis is that previous writers were unsuccessful in this endeavor.

The larger intellectual and cultural framework of this trend is important. Specifically noteworthy is the rise of neo-liberalism, which promotes a *laissez-faire* economy.(Harvey, 2005). In this sense, individuals are autonomous and encouraged to pursue their own needs and preferences. According to this premise, managers should foster entrepreneurs. During this time, two writers who described a form of organization consistent with this ideal are Rosabeth Moss Kanter and Shoshana Zuboff. Indeed, Boltanski and Chiapello have a special affinity for Kanter.

Fundamental to this new spirit is the freedom to create and innovate. After all, capitalism is supposed to reward those who take risks and produce something needed but novel. In her book The Change Masters,(Kanter, 1983) and later in Evolve!,(Kanter, 2001). Kanter asserts that enterprise should be cherished at every workplace. The traditional division of labor, accordingly, should be abandoned, along with any barriers that stifle invention and collaboration. Her basic theme is that self-improvement should be coupled with collective responsibility. In this way, relationships are established that are both fluid and supportive. Such an organization, Kanter maintains, provides opportunities, challenges, and the resources essential to develop innovative programs.

In a similar manner, Zuboff declares that in the future the workplace will have to be decentralized, so that job rotation and mutual aid are common.( Zuboff, 2002) Her approach, however, stresses the digital character of these organizations. With the growth of computer and communications technology, workers can be independent but connected in virtual space. Hence everyone has access to pertinent recourses, but can also act like as independent agents. Freedom and interdependence are terms used by Zuboff to characterize this sort of workplace.

Contrary to prior management theories, both of these authors strive to avoid placing workers into already structured environments. The aim is to encourage teamwork that is not restricted by entrenched prerogatives and hierarchies that inhibit ambition and imagination. Consistent with a neo-liberal economy, workers are presumed to be spontaneous and inventive.

But what about teamwork? In effect, all relationships are virtual. Persons tend to work on their own, until they need some assistance. In line with neo-liberalism, persons interact mostly on the basis of need rather than true interdependence. Rather than a community, such a workplace is anomic with minimal collaboration. All of the time a class of managers works behind the scenes to provide a workplace with a rationale and direction. The reality is that management entitlements are simply ignored, until an agenda has to be set.

Although management in these “matrix organizations” is often quite diffuse, a group of managers still exists.(Kanter:146-148). And while persons may compete for authority when situations are ambiguous, in reality power seldom extends beyond these experts. In many respects, this matrix is similar to Likert’s “linking-pin” organization. (Likert,1967:113-115). In each case, hierarchical boundaries are blurred but not eliminated. Without a doubt, there seems to be more consultation and transparency in such “loosely coupled” organizations. ( Weick,1995). But these traits should not be confused with dialogue and widespread participation that sets agendas.

## Conclusion

---

The history of management philosophy has not established favorable conditions for equitable relationships at the workplace. Neither the individual nor interpersonal behavior was portrayed positively. Due to the scalar framework assumed by each theory, the initiative of workers is constrained and their relationship to management a-symmetrical. Specifically, primacy is given to fostering assimilation to organizational demands, while managers have the right to dominate the workplace.

For the most part, workers can expect merely that their behavior will be monitored and controlled by management, possibly without malice. Managers, in other words, never lost any of their traditional status.

But there is another level that these management philosophies have never addressed. These theories are exercised within the parameters of capitalism. Therefore, how much self-actualization, for example, can be anticipated on the part of workers in an economic system based on profit maximization? Certainly those who own companies can be pushed only so far. And when their incentives clash with the desires of workers, only so much employee freedom or ability to set agendas will be tolerated.

These owners, accordingly, are going to relinquish only so much control over their organizations. And worker involvement, moreover, will be an asset only as long as profits increase. Within this context managers, or those charged by owners, will be trained and rewarded for enticing employees to adopt the outlook of an enterprise and continue working. Various means will be used to achieve these ends. But if the managers are skillful, the promise of actualization will be the favored option before coercion.

In the context of profit maximization, relationships between managers and workers will be a-symmetrical. More concretely, workers will be merely the means to fulfill the aims of those who own the workplace. Status will be unequal and the misuse of workers probable. As a means, workers are transformed into production devices; as a means, persons have no dignity, at least since the time of Kant. And not much respect and dialogue is likely to be forthcoming from management in this situation. When everything is calculated, workers are in the service of profit. And the promise of fairness, for example, is merely one tool in the repertoire of managers to motivate workers.

But even these faux relationships are in continual jeopardy. When the pressure mounts for an organization to improve its bottom line, all pretenses will be abandoned. Employees, in short, will be squeezed to generate more profit. A balance between profit and worker aspirations will be difficult to maintain. The real adversarial relationship

between managers and workers will thus become exceedingly clear. No amount of rhetoric related to actualization or participation will be able to hide this harsh reality.

The only way that respect and dignity will inundate the workplace is when this location is understood to be a community. And a lot of changes are necessary before this shift can occur. New value and motives, for example, will have to sustain work. And as long as workers and managers are linked primarily at the so-called “cash nexus”, a community is not possible.

Therefore, if workers want to be treated with dignity, a new economic paradigm may be necessary. Within this framework, not merely the nature of work, but the context and history of labor will have to be rethought. A change in management philosophy is not simply needed, but an examination of the economic conditions of work. In fine, the relationships at the heart of a capitalist workplace may have to be abandoned in favor of a model based on solidarity and mutual assistance.

## **Conclusiones del Relator, Marco Elías Contreras**

John Murphy presentó el tema: Ethics – Neo-liberalism or Community?

Algunos de los planteamientos centrales se sintetizan a continuación: Hasta hace algunas décadas se consideraba que la armonía social era una de las variables vitales para ser incorporada en cualquier programa de desarrollo económico. Sin embargo, con Margareth Thatcher, Ronald Reagan y la preeminencia del neoliberalismo, fue adoptado un modelo diferente de sociedad, que centró la atención en el individuo.

Lo principal pasó a ser la ambición personal desde la perspectiva del mercado, sin límites ni impedimentos y se perdió el sentido de comunidad.

El neoliberalismo:

- Relieva la importancia del mercado; se considera que este es neutral y eficiente.
- Las personas son libres, pero actúan solas y desconectadas de otras; se comportan como un átomo autónomo.
- Las personas esperan alcanzar sus metas, sin ser conscientes de las consecuencias de sus comportamientos.
- La solidaridad es antiética para la operación eficiente del mercado.

Como resultado de su actuación en este contexto, la persona se convierte en alguien sin moral.

A partir de los años 90 del siglo pasado, algunas personas empezaron a pensar en desarrollo sostenible y tratamiento equitativo, en medio de la fortaleza del neoliberalismo. Desde diversos ámbitos culturales y religiosos la solidaridad social empezó a retomar importancia; las personas no son vistas como átomos, dado que comparten un espacio y un destino existencial, forman parte de una comunidad.

El principio básico en una comunidad consiste en que otros deben ser consultados como parte de un plan de acción. Se requiere actuar cooperadamente; la cooperación es esencial para la creación y mantenimiento de una sociedad.

**Alejandro Sanz de Santamaría**, expuso sus puntos de vista alrededor del tema “La ética en la Universidad”.

Afirmó que: “...los procesos educativos que tenemos institucionalizados no sólo no están contribuyendo a la formación ética de los estudiantes y profesores, sino que están contribuyendo muy eficazmente a su malformación”.

Planteó algunas hipótesis:

Hipótesis central: “la falla más profunda en la educación que estamos dando en las instituciones educativas es que en ellas desaparecen del escenario las personas que son los educadores y los educandos”.

Esta hipótesis fue acompañada por algunas hipótesis complementarias, entre las cuales se anotan:

“Es esencial que aprendamos a distinguir muy claramente, tanto en la teoría como en la práctica, entre los que significa ser ético y lo que significa saber ética... para una persona saber ética no conlleva necesariamente ser ética...”

“Es esencial reconocer que nadie puede formar éticamente a nadie: solo cada persona puede hacer con ella misma el trabajo que requiere para avanzar en su propia formación ética... Es esencial reconocer que avanzar en la propia formación ética exige de cada persona un trabajo interno que nadie puede hacer por ella”.

Como corolario indicó que las instituciones educativas, a través de sus profesores, deben desarrollar con los estudiantes una relación de confianza y respeto mutuo.



## Innovación y emprendimiento en Estados Unidos

**Ponente:** Antonio Flores.

**Moderador-Relator:** Mauricio Nieto Potes. Docente Universidad EAN.

### Antonio Flores

En 1776, el mismo año en que los Estados Unidos declaró su independencia y nació como país, el economista escocés Adam Smith publicó su *magnum opus*, Un Estudio Sobre la Naturaleza y las Causas de la Riqueza de las Naciones, el cual se conoce comúnmente en inglés como *The Wealth of Nations*. Esta interesante coincidencia del nacimiento simultáneo de una nación y un libro seminal me parece una metáfora alegórica sobre la gestación misma del capitalismo moderno. La fuerza incontenible del emprendimiento e innovación en el Siglo XXI encuentra su génesis en esta convergencia histórica de los Estados Unidos y la riqueza de las naciones.

La educación terciaria de los Estados Unidos es aún más antigua que la nación. Harvard College fue creado en 1636 en la imagen y semejanza de Oxford y Cambridge. Sus clones universitarios, primero en el sector privado y luego en el público, se multiplican exponencialmente a través del país, especialmente en los siglos XVIII, XIX, y XX hasta sumar aproximadamente 3,500 universidades actualmente. Influenciadas de manera directa por las ideas económicas de Adam Smith y la cultura anglosajona calvinista, las universidades de los Estados Unidos reflejan en todas sus dimensiones ese espíritu emprendedor e individualista que ha caracterizado al país desde sus orígenes.

En efecto, casi todas las universidades operan centros de emprendimiento e innovación, en muchos casos centros múltiples especializados, para la promoción de investigación y desarrollo, y su transferencia del campus universitario a la empresa y al mercado de consumo. Esta simbiosis entre la universidad y la sociedad es parte integral de la naturaleza genética nacional.

Obviamente, el gobierno del país, a sus varios niveles, fomenta de manera sustantiva alianzas entre universidades y empresas como un mecanismo fundamental para el desarrollo económico del país. Por ejemplo, el 24 de septiembre de este año, hace sólo un mes, el Secretario de Comercio de los Estados Unidos, Gary Locke anunció la creación de una nueva oficina de innovación y emprendimiento y la formación de un consejo nacional correspondiente. Esta oficina, bajo el liderazgo del Consejo Nacional sobre Innovación y Emprendimiento, se enfocará a promover emprendedores a través de la educación, entrenamiento, y asesoría; mejorar acceso a capital; acelerar la comercialización de tecnologías e investigación y desarrollo; proveer datos, investigación y recursos técnicos para emprendedores; y a explorar iniciativas legislativas para apoyar a emprendedores e inversionistas. En sus respectivas jurisdicciones, muchos otros departamentos o ministerios federales operan oficinas semejantes con énfasis en su área de responsabilidad respectiva.

Lo mismo ocurre con los gobiernos estatales. Todos ellos apoyan bajo diversas iniciativas el emprendimiento y la innovación, a la vez que alianzas empresariales entre universidades y el sector privado. Inclusive, los llamados *community colleges*, universidades tecnológicas que otorgan grados asociados profesionales usualmente de dos años de estudio, operan también programas o centros de incubación empresarial para la pequeña y mediana empresa con financiamiento mixto de los gobiernos federal y estatal y aún privado.

Sí, privado. Porque hay inclusive fundaciones privadas dedicadas a promover este tipo de iniciativas, tales como la Kauffman Foundation que subsidia una serie de programas con y para universidades. Becas a todos los niveles, incluyendo post-doctorados, y subvención de programas en universidades. Si visitan su portal en [www.kauffman.org](http://www.kauffman.org).



org., se darán cuenta de la diversidad de apoyos que ofrece. Claro, muchas otras fundaciones apoyan programas similares, incluyendo la Coleman Foundation ([www.colemanfoundation.org](http://www.colemanfoundation.org)), y organizaciones como la *National Collegiate Inventors and Innovators Alliance* para estudiantes universitarios, cuyo portal es [www.nciia.org](http://www.nciia.org). De hecho, el emprendimiento se inculca aún desde más temprana edad en escuelas secundarias y preparatorias del país a través del programa Junior Achievement. Este programa se inició hace casi un siglo y se ha extendido a 123 países, incluyendo Colombia en 1999 bajo [www.colombiaemprededora.org](http://www.colombiaemprededora.org).

Los emprendedores se distinguen por su habilidad para acumular y organizar conocimientos, y por su capacidad para movilizar recursos hacia objetivos específicos empresariales o sociales. En este sentido, las instituciones de educación terciaria tienen una gran oportunidad de fortalecer ese espíritu emprendedor e innovativo, no solamente a través de programas de estudio de alta calidad que fundamenten la adquisición de nuevos conocimientos, sino también por medio de la capacitación científica del estudiante para la integración interdisciplinaria y la creación de nuevas interpretaciones y aplicaciones de los conocimientos adquiridos.

Peter Ducker, en su tiempo, se refería al manejo y aplicación de conocimientos como la clave del éxito empresarial. Con la proliferación de la información y el acceso casi ilimitado a ella a través de la Internet y la telecomunicación, uno de los desafíos más grandes para el emprendedor es la capacidad de selección de información de manera eficiente y efectiva. Estas destrezas son ya indispensables para el uso exitoso del recurso más importante y más escaso en nuestras tareas diarias: el tiempo. Estas destrezas son esenciales para la formación de emprendedores e innovadores en universidades y en la empresa misma.

En este sentido, es importante recalcar que el emprendimiento y la innovación son objeto de estudio como parte de la currícula general y la especializada, sobre todo en estudios de post-grado en el caso de la currícula especializada. A nivel de post-grado, se reconoce que la investigación científica incluye los valores y prácticas del

descubrimiento, la originalidad, y la innovación como expresión de la misión fundamental de la universidad. El emprendimiento como meta académica refleja los valores culturales, sociales, y económicos, al igual que las instituciones y el marco jurídico en que el emprendimiento y la innovación se fomentan en el claustro universitario y en la sociedad. El emprendimiento, dentro y fuera de la universidad, ha sido y es una fuerza dominante en los Estados Unidos.

Una de las expresiones más elocuentes y prestigiosas del espíritu emprendedor e innovador de los Estados Unidos es su preeminencia histórica en la obtención del Premio Nobel, especialmente en las ciencias duras. De acuerdo a la Fundación Premio Nobel, se han otorgado premios a 906 individuos desde su inicio en 1901. De estos, 305 han sido de los Estados Unidos o más del 45% del total. En orden de proporción por categoría, Estados Unidos ha logrado las siguientes proporciones: economía 66%, medicina 42%, física 38%, química 37%, la paz 16%, y literatura 10%. Entre los 13 individuos que obtuvieron el Premio Nobel este año se encuentran nueve (9) de los Estados Unidos o el 69% del total, cuatro (4) de estos nueve son inmigrantes de varios países. El común denominador de todos los ganadores del Premio Nobel 2009 es una preparación universitaria de primer orden y una vocación ilimitada por la innovación en sus respectivas áreas, incluyendo los cuatro inmigrantes de los Estados Unidos.

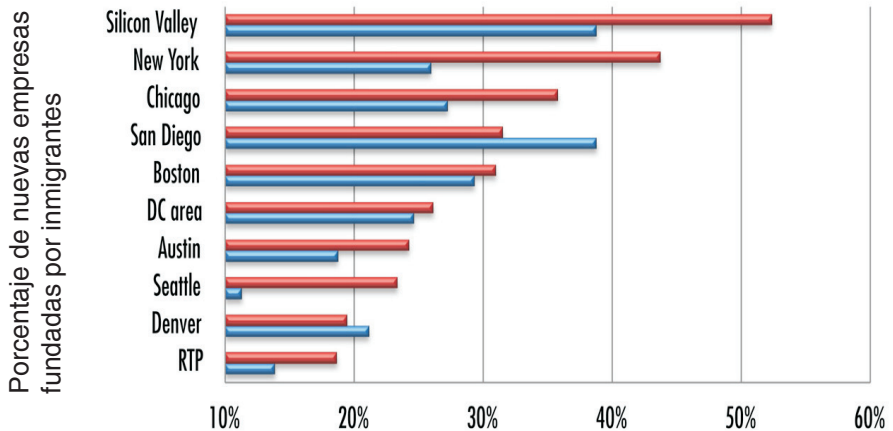
Como una nación de inmigrantes de todas partes del mundo, los Estados Unidos ha sido también un fuerte magneto para los emprendedores e innovadores que llegan diariamente en busca de una mejor oportunidad para realizar sus sueños. Cada 36 segundos, un nuevo inmigrante llega con ese espíritu de lucha y esperanza, incluyendo los casi 600 mil estudiantes extranjeros que ingresan a universidades estadounidenses, especialmente a estudios de postgrado.

El 11 de junio de 2007, se publicó un estudio sobre educación, emprendimiento, e inmigración en los Estados Unidos que corrobora la gran aportación que el talento extranjero hace a la economía y prosperidad del país (*Education, Entrepreneurship and Immigration*:

*America's New Immigrant Entrepreneurs, Part II*). De acuerdo a este estudio, más de la mitad (53%) de los inmigrantes emprendedores de nuevas empresas de ingeniería y tecnología fundadas entre 1995 y 2005 terminaron su grado universitario más alto en una universidad del país.

En áreas metropolitanas con mayor concentración de compañías de ingeniería y tecnología, la proporción de estas compañías que han sido fundadas por inmigrantes es muy elevada y mayor que su proporción en todo el estado correspondiente. Para enero de 2007, los autores del estudio antes mencionado reportan datos muy interesantes sobre esta conclusión en la siguiente gráfica:

### Compañías de ingeniería y tecnología fundadas por inmigrantes en Centros Tecnológicos vs. Promedios Estatales



	RTP	Denver	Seattle	Austin	DC	Boston	San Diego	Chicago	New York	Silicon Valley
Tech Center	18.7%	19.4%	23.4%	24.3%	26.2%	31.0%	31.6%	35.8%	43.8%	52.47%
State	13.9%	21.2%	11.3%	18.8%	24.6%	29.3%	38.8%	27.3%	26.0%	38.8%

**Fuente:** Master of Engineering Management Program, Duke University; School of Information, U.C. Berkeley; Kauffman Foundation; 2007.

Es evidente que la población inmigrante de los Estados Unidos es vital para su liderazgo mundial como país de emprendedores e innovadores. También es indudable que las universidades del país atraen una gran cantidad de futuros emprendedores que encuentran en su patria adoptiva las condiciones necesarias para crear nuevas empresas, pequeñas y medianas, que son el motor principal de la economía nacional.

Después de discernir la relación simbiótica entre el emprendimiento y la innovación con la educación terciaria y la importancia de la población inmigrante en tal relación y sus efectos en la creación de nuevas empresas en los Estados Unidos, es por otro lado lamentable que la población de ascendencia hispana tenga tan desigualmente mínima participación en la educación universitaria y por ende en la creación de nuevas empresas de carácter innovador. Los siguientes datos ilustran esta penosa realidad.

### Licenciaturas obtenidas

Raza/Etnicidad	1971	2006
Anglosajón	19%	37%
Afroamericano	7%	20%
Hispano	5%	12%
Asiático	42%	58%

Estas estadísticas conllevan enormes implicaciones para los Estados Unidos como líder mundial en cuanto a emprendimiento e innovación. Consideremos los siguientes datos suministrados por la Oficina Federal del Censo (U.S. Bureau of the Census): cada siete (7) segundos nace un bebé en el país y que casi la mitad de los que están naciendo son bebés hispanos. Cada 36 segundos un nuevo inmigrante arriba a cualquier parte de los Estados Unidos; casi dos de cada tres de estos inmigrantes son Latinoamericanos. Cada 13 segundos fallece una persona. El aumento neto poblacional es de una persona cada 11 segundos, o aproximadamente 55 personas cada 10 minutos. El hecho que tanto en la tasa de natalidad como en la de inmigración la población hispana supera en mucho a cualquier otra población étnica del país, explica el que del año 2000 a la fecha los hispanos, hayan aportado casi el 52% de crecimiento total demográfico de los Estados Unidos. De tal forma que la proporción hispana de la población total del país ascenderá de 15% hoy a casi 30% para el año 2050. En un país que se proyecta tendrá más de 430 millones de habitantes para entonces, estamos hablando de 129 millones de hispanos en el año 2050.

Actualmente, más de uno de cada tres nuevos trabajadores que se agregan a la fuerza laboral del país es hispano. Esta proporción se proyecta que aumentará a uno de cada dos nuevos trabajadores entre el año 2020 y 2025. A partir de ese año, la mayoría de todos los nuevos trabajadores serán hispanos. En la medida que esto ocurre el futuro mismo de los Estados Unidos como líder global en innovación y emprendimiento dependerá de que tan exitosamente cerremos la gran brecha educativa entre hispanos y no-hispanos del país.

De manera más amplia y en conclusión, la educación universitaria de los Estados Unidos en general y la enfocada al emprendimiento y la innovación en particular tendrá que inyectar una fuerte dosis de ética y responsabilidad social en la preparación de futuros líderes empresariales para evitar las catástrofes de años pasados en el manejo de sus respectivas industrias. A largo plazo, la formación de emprendedores e innovadores con conciencia social ayudará notablemente al desarrollo y mejoramiento de empresas comprometidas a la par que con su rentabilidad, con la equidad y la

sustentabilidad. El gran desafío del siglo XXI para el emprendimiento y la innovación en el claustro universitario es el de continuar fomentando la creatividad, la originalidad, y la aplicación de nuevos conocimientos a la solución de problemas sin crear nuevos y más devastadores problemas de los que intentan resolver.

Adam Smith, el autor de *La Riqueza de las Naciones*, y John Harvard, el benefactor fundador de la universidad más prominente en el mundo, estarían de plácemes si pudieran ver hoy como la convergencia histórica de un libro seminal y el nacimiento de una gran nación fundamentada en ese libro hace 233 años ha encontrado su máxima expresión en la creación de una comunidad universitaria que conjuga las más caras aspiraciones de la humanidad a través de la innovación y el emprendimiento responsables.



## Clusters, integración y emprendimiento

**Ponente:** Rafael Pérez Uribe

Esta ponencia comienza con la siguiente pregunta:

¿QUÉ HARÍA USTED CON US\$ 5.000.000?

Es una pregunta de ensueño.... para una respuesta difícil. Sin embargo, en varios escenarios (cursos de pregrado, postgrado y seminarios con empresarios) en los que he sido facilitador, la he hecho y estas son algunas de las respuestas:

- Compra de finca raíz
- Inversión en mercado de capitales (CDT, acciones, bonos, papeles de renta fija, etc.)
- Inversión en empresas en funcionamiento
- Inversión en nuevas empresas
- Pago de deudas
- Viaje de placer
- Capacitación

- Filantropía (ayuda a familiares, ancianos, niños desamparados o discapacitados, etc.).

¿En qué porcentaje se podría distribuir este dinero? Una vez se llega a un acuerdo podría quedar algo así:

- Compra de finca raíz: 10%.
- Inversión en mercado de capitales (CDT, acciones, bonos, papeles de renta fija, etc.): 10%.
- Inversión en empresas en funcionamiento: 30%.
- Inversión en nuevas empresas: 30%.
- Pago de deudas: 5%.
- Viaje de placer: 5%.
- Capacitación: 5%.
- Filantropía (ayuda a familiares, ancianos, niños desamparados o discapacitados, etc.): 5%.

¿Cuándo se distribuye el dinero en estos porcentajes, generalmente en que se está pensando? La respuesta más común es: HACER MULTIPLICAR EL DINERO y cualquier persona llega al primer resultado organizacional esperado que es la rentabilidad, medida en sus cuatro nociones (Pérez Uribe, *et al.* 2009. p.121): el margen o sea, por la relación entre las utilidades netas y las ventas netas; la económica, que se mide por la tasa de rentabilidad del activo, o sea, por la relación entre la utilidad neta y el activo total (pasivo más patrimonio); La financiera, dada por el producto de su rentabilidad económica por su apalancamiento financiero y de un proyecto o de un producto, que se mide por la relación entre la utilidad proyectada o real y la inversión necesaria para llevar a cabo el proyecto para comercializar el producto.



Para hacer el ejercicio de los cinco millones de dólares más atractivo, quiero que el lector piense en el costo de oportunidad del mercado e invierta la suma de dinero correspondiente a los porcentajes descritos. Pero si se pusiera el 100% de los US\$ 5.000.000 en el banco a rentar, que es la base mínima de lo que podría rentar el dinero, tendríamos más o menos un 10,11% efectivo anual... (Y con mucho esfuerzo, sin hacer cálculo de deducciones de gastos financieros, impuestos y devaluación de la moneda) que asciende a US\$ 42.125 mensuales, que convertidos a pesos Colombianos es cerca de (con una tasa de cambio de US\$1 = \$1.800) \$75.825.000 por mes. Que es muy buen ingreso para vivir.

Pero claro, la idea es cumplir con la repartición del dinero tal como se dijo, para aplicar la regla a mayor riesgo, mayor rentabilidad y se retoma la idea del emprendedor empresario, o sea invertir el 60% de los US\$5.000.000 en una o varias organizaciones que estén funcionando o en una nueva idea de negocio (ángel inversionista). Lo que le puede generar cerca del 30 o 35 % anual, o sea cerca de \$ 225.000.000 pesos colombianos mensuales. Con esta decisión, se entra automáticamente al dilema de cómo la empresa debe generar más rentabilidad al *Stakeholders* accionista, teniendo como piso el costo de oportunidad del dinero invertido en los activos totales. La medida que le dice esto al inversionista es la rentabilidad operacional (utilidad operacional/total de activos) (Jáuregui, 2001, citado por Pérez Uribe, 2008.p.37).

Producir una rentabilidad operacional de esa cuantía, es gerenciar la empresa de tal manera, que genere los ingresos operacionales (ventas) y la eficiencia (relacionada con productividad) necesaria para producirlos (Figura No. 1). Esto significa entrar a los otros tres resultados empresariales que debe arrojar una empresa: la efectividad (Koontz - O'Donell, 1976. p.117 y 118 citado por Pérez, 2009), es generar un verdadero impacto de mejoramiento de vida y satisfacción de necesidades en los usuarios o clientes, entregar productos que le den valor agregado al cliente, son los resultados reales entregados a alguien, "la efectividad es la cuantificación del cumplimiento de la meta"<sup>2</sup> y es la suma de la eficacia (Está relacionada con metas y objetivos

---

<sup>2</sup> En: <http://www.monografias.com/trabajos11/veref/veref.shtml>

y cumplir o superar los objetivos planteados) + la eficiencia (relacionada con hacer más con menos, que se explica más adelante). La medida universalmente aceptada, que mide la efectividad son los ingresos operacionales o ventas de una empresa. Todo el esfuerzo de generar valor agregado, de sorprender al cliente, de generar escenarios para innovación en la empresa se observa en las ventas. Los *Stakeholders* que miden la efectividad son los clientes y por esto en la medida en que haya recompra de parte de ellos de los productos (bienes y servicios) y por lo tanto satisfacción de sus necesidades, expectativas, gustos y deseos, los ingresos operacionales mejoraran.

La eficiencia (Pérez Uribe, *et al.* 2009. p.118), es sinónimo de productividad. Designa la habilidad o facultad de producir bienes y/o servicios. Lleva implícito el reconocimiento del estado y la manera de cómo fueron utilizados los diversos insumos en un proceso productivo. Es comprensible, solo como un resultado de la acción gerencial, en el cual están involucrados desde la capacidad del trabajador hasta la gestión empresarial, pasando por la técnica y la tecnología incorporadas en el proceso productivo. Condensa el tema central de la administración el hacer un mejor y mayor uso de los recursos disponibles. Los avances en la productividad posibilitan una utilización más eficaz y eficiente de los medios de producción disponibles, obteniendo la mayor cantidad posible de bienes y servicios a un costo más bajo. Debe ser entendido como el resultado final de un proceso que incluye: educación, administración de la cultura organizacional, gerencia del recurso humano, adaptación de la tecnología blanda y dura a los cambios del entorno, investigación y desarrollo, y manejo estratégico de las empresas.

“Es un estado mental. Una actitud que busca el mejoramiento continuo de lo que existe. Es la convicción que el hoy se puede hacer mejor que el ayer, y que el mañana puede ser mejor que el hoy. Requiere de constantes esfuerzos para adaptar las actividades económicas a cualquier condición cambiante, y la aplicación de nuevas teorías y métodos. Es la firme creencia en el progreso de la humanidad”<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Japan Productivity Center for Socio - Economic Development. WHAT IS PRODUCTIVITY? In “The concept of productivity and the Aim of National Productivity Agencies”, formulated in Rome in 1959. [Http://www.jpc-sed.of.jp/eng/](http://www.jpc-sed.of.jp/eng/). p.1 de 1.

La eficiencia se puede medir en que tanto se han controlado o reducido los costos y gastos de la empresa en diferentes periodos. Principalmente los *stakeholders* que administran y generan las condiciones para que se de este resultado empresarial son los administradores o gerentes de una empresa.

La responsabilidad social empresarial (RSE), es el cuarto resultado empresarial y es básico para dos aspectos fundamentales: el mejoramiento de la calidad de vida de los seres humanos involucrados con la empresa (administradores, trabajadores, comunidad, proveedores y contratistas) y la reconstrucción y mejoramiento del medio ambiente. Este resultado de RSE, amerita que la alta gerencia de las empresas asuma varios comportamientos: liderar con el ejemplo valores y principios a lo largo y ancho de la empresa; gerenciar un clima laboral armónico; ser adicto (a) al desarrollo sostenible; luchar por el equilibrio dinámico en el manejo de los recursos disponibles y generados como resultado del proceso productivo.

Si se trata de preguntarse cómo medir la calidad de vida de los involucrados en la empresa, se podrían citar algunos indicadores como por ejemplo: en términos de trabajadores, se pueden analizar las dimensiones que evalúa el Great Place to Work (<http://www.greatplacetowork.es/great/modelo.php>) y los niveles de escolaridad. Además, la creación de buenas condiciones para trabajar que incluyen por lo menos cinco aspectos fundamentales: 1) un liderazgo practicado por los altos ejecutivos, quienes “realmente piensan y tratan a sus empleados como su activo más importante” (<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-3574491#>). De hecho, los empleados evidencian que esta afirmación la cumplen sus jefes y que además son más abiertos en sus comunicaciones con ellos y los consultan ampliamente; 2) existencia de programas claros y visibles de gestión humana desarrollados para impactar la optimización del desempeño general; 3) oportunidades de desarrollo para la gente, con capacitación dirigida al desarrollo de las competencias, 4) manejo de un buen balance entre vida, trabajo y diversidad apoyado por beneficios, programas y planes de trabajo flexibles, mediante los cuales los empleados pueden tener tiempo para sí mismos y sus familias; y 5) compensación y reconocimiento, que incluyen sueldos

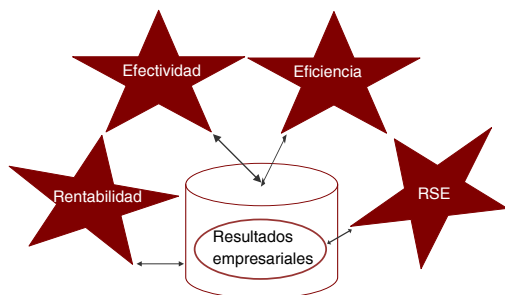
justos en relación con el mercado y reconocimientos más allá de su sueldo por sus logros.

Con respecto a los proveedores y contratistas existen indicadores, entre otros: número de capacitaciones realizadas por la empresa cliente, el número de días en los pagos de las facturas, cumplimiento de fecha de entrega, en las cantidades y calidad de productos pactadas.

En lo que respecta a la reconstrucción y mejoramiento del medio ambiente, la medición de resultados está en el % recuperado de los empaques de productos vendidos. ¿Qué se está haciendo con los envases de crema dental, las cuchillas usadas, las pilas, los cartuchos inservibles de impresoras, electrodomésticos, basura electrónica (teclados y pantallas de computadoras), los celulares inservibles?, en fin la lista continúa. La responsabilidad de los productores va más allá de la venta. Está en la recuperación en un x %, sino en el 100% de estos bienes utilizados o consumidos.

El concepto de RSE también incluye un buen manejo de aguas, aire, gas, electricidad, separación de basuras, entre otros. Todo este manejo se traduce en recuperación y en porcentajes, traducidos a dólares o euros, o moneda local. Hoy en día, muy pocas empresas, aun globalizadas o transnacionales, movilizan sus esfuerzos a estas acciones de salvamento del planeta.

**Figura 1.**  
**Cuatro resultados empresariales**



Fácilmente con estos cuatro resultados en mente, para conocer cuál es la empresa más competitiva en un sector y actividad económica, sólo se realiza un análisis de los estados financieros y se ubican aquellos ítems que los midan. Aquella empresa que tenga los mejores ingresos operacionales, rentabilidad (en todos sus indicadores), menores o más controlados costos y gastos, y un mejor manejo de indicadores de responsabilidad social empresarial: es la más competitiva.

La competitividad desde el punto de vista gerencial, está evidenciada en varios descriptores: poseer una mayor participación en el mercado, lo que significa tener las mayores ventas comparativamente con la competencia; aumentar el posicionamiento de la firma en un sector determinado; poseer un alto retorno sobre la inversión; ser el proveedor de elección del cliente; productos mejorados con calidad de servicio; el concepto de competitividad nos hace pensar en la idea excelencia, o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización<sup>4</sup>.

Entra en el menú de conceptos la eficacia, que es la “capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera’ y eficaz como ‘qué produce el efecto propio o esperado’. Este concepto también puede aplicarse a personas, con el sentido de “competente” o que cumple perfectamente su cometido”<sup>5</sup>. Es, como se había descrito anteriormente, cumplir o superar los objetivos o metas planteadas. Desde este punto de vista si se cumplen o superan las metas de ventas y satisfacción de necesidades en los clientes, se podría hablar de eficacia en la efectividad. Si se habla de alcanzar y superar las metas en costos y gastos, se está hablando de eficacia en la eficiencia. Si se alcanza y superan las metas se trata en rentabilidad, se hablaría de eficacia en rentabilidad y lo mismo para el caso de responsabilidad empresarial en sus dos componentes de calidad de vida para el ser humano y gestión ambiental.

---

<sup>4</sup> En: <http://www.monografias.com/trabajos/competitividad/competitividad.shtml>. Octubre 2 de 2005.

<sup>5</sup> En: <http://www.monografias.com/trabajos11/veref/veref.shtml>. Octubre 2 de 2005.

---

## Fuentes bibliográficas

---



<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-3574491#>.  
Publicación portafolio.com.co. Sección Economía. Fecha de publicación  
18 de agosto de 2009.

<http://www.greatplacetowork.es/great/modelo.php>

<http://www.monografias.com/trabajos11/veref/veref.shtml>

*Japan productivity Center for Socio - Economic development. WHAT IS PRODUCTIVITY? In "The concept of productivity and the Aim of National Productivity Agencies", formulated in Rome in 1959. Http://www.jpc-sed.of.jp/eng/. Citado por Perez et, al (2009), p.119.*

Pérez Uribe, Rafael Ignacio (2008). Compromiso de la alta gerencia como eje en el desarrollo de una cultura organizacional de excelencia y su efecto en el desempeño de la firma: un estudio en medianas empresas del sector de maquinaria y equipo en la ciudad de Bogotá. Tesina presentada para optar el diploma de estudios avanzados (DEA) en ciencias empresariales. Madrid, (España) marzo 19 de 2008. Universidad Antonio de Nebrija.

Pérez Uribe, Rafael. *et al.* (2009). Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones. Universidad EAN, agosto de 2009.



## Diversidad, género y medio ambiente

**Ponentes:** Jung Ming Choi, Steven Arxer, Elizabeth León.

**Moderador-Relator:** Susana Muhamad. Investigados Universidad EAN.

### Jung Ming Choi

“Diversity: A Threat to Neoliberal Domination”

#### INTRODUCTION: NEOLIBERALISM AND THE UBIQUITY OF THE MARKET

Let's face it. Globalization is the new juggernaut that is crushing everything in its path in an attempt to homogenize the world. While disagreements abound, both the Right and the Left agree that globalization is here to stay. The world has been compressed and made smaller during the past several decades. Sure, people have always been engaged in the process of globalization for hundreds and thousands of years. People have traveled to different parts of the world and exchanged ideas, cultures, and artifacts between each other.

What is particular about the modern day globalization is the speed at which different parts of the world can be connected. Supposedly, in the new age of globalization, even those in the most remote parts of the world can be connected with people in the metropolis instantaneously. Wireless internet services have even allowed people to connect while they are “on the move.” World events, market fluctuations, natural disasters, and even golf scores are readily available to those who are interested. Without moving an inch, persons are able to visit the

entire world within the confines of their own rooms. Rather than being uprooted and thrown into a foreign place, the places and events are transported into people's living rooms.

Having clear ties to the ever growing computerization of the world, globalization is viewed to be a natural part of the linear progression of history. In a Comtean manner, globalization reflects the pinnacle of the positive stage in human history. For Comte, the rise in scientific inquiry would eventually provide the "common stock" of knowledge for assessing individuals and their relationship with society. True to this world view, globalization has, in fact, pushed its agenda on a universal claim—the Total Market.

To be specific, neoliberalism has been used to justify the homogenizing effects of globalization around the world. The idea is simple and clear: let the market dictate the worth of all commodities in society, including labor, ideas, and human values. In this way, no one is discriminated based on irrational characteristics such as race, gender, and religion. The market is interested in one major thing: increased profits and decreased costs through efficiency in exchange and production. What can be so bad about this scenario? As long as individuals accept this premise, everyone has a fair shot at succeeding at the market, since all are allowed to compete. No outside forces, such as government mandates and regulations, must retard the efficacy of the market.

Although popular, this is not a novel idea—far from it! Neoliberalism is an extension and revival of the classical economic thought proffered by Adam Smith and his followers such as David Ricardo and John Stuart Mill. They all expounded on the virtues of entrepreneurialism, free competition, and the rationality of the market in organizing society. In fact, these ideas gave legitimacy to capitalism and paved the way for the dominance of the *laissez-faire* economy in many parts of Europe subsequent to the industrial revolution.

However, as is widely known, the Great Depression put a screeching halt to the market led economy. People became painfully aware that an unchecked market *can* and *will* produce extreme



inequalities in a society. The “invisible hand” that was to smooth out the differences in wealth, status, and power was never to be found at the market.

It was not surprising, then, that there was a movement away from *laissez-faire* to a state-led economy following the Great Depression. This economic model, provided by John Maynard Keynes, spawned the welfare state in Britain and the New Deal in the United States. While robust during its reign, the Keynesian theory of economics would last no more than several decades. By the late 1970s and the early 80s, major changes across the globe were already in motion to usher in neoliberalism—the major oil crisis of 1973, 1979; General Pinochet’s overthrowing of democratically elected Allende of Chile in 1973; the resurgence of neoliberal intellectualism via Friedrich Von Hayek, Milton Friedman, and Arnold Harberger throughout the 1970s; elections of Margaret Thatcher and Ronald Reagan in successive years of 1979 and 1980; the deaths of President Roldos of Ecuador and President Torrijos of Panama two months apart in 1981; and the debt crisis of Latin America in the early 1980s where Argentina, Mexico, and Brazil (the three largest economy in Latin America) took out substantial IMF loans. Without going into extensive detail, the interconnectedness of these major events precipitated in giving birth to neoliberalism and the rise of the untrammled market economy that we currently face.

## **Globalization, neoliberalism, and the need homogenization**

So what is the fallout from globalization? In general, those who support globalization push for standardization of norms. So what’s new about this maneuver? Standardization of norms has been central to the Western tradition. Major thinkers like Plato, Aquinas, Hobbes, Locke, and Durkheim argue that society must have ontologically autonomous norms to guide social life. Without such norms, society will collapse into utter chaos.

As mentioned previously, however, standardization of norms in the era of globalization is quite different. Not only are the norms dictated by the market, the spread of these norms is done at an

exponential rate across the globe. As argued by Hardt and Negri, the speed at which people are being subsumed under the market rule is astonishing. Unlike the great powers of the past, such as Rome, China, Spain, and Great Britain, where overt exercise of power and physical colonization was needed, the modern day empire operates in a manner that is stealth, efficient, and high-tech.

No longer is domination occurring from a single source or place like the KGB or the United States. Instead, the new form of empire is a conglomeration of power elites who organize and run multinational corporations across the world. In a truly Durkheimian manner, globalization reflects the organic solidarity among the elites where differences of ethnicity, culture, or beliefs become secondary to the mandates of the market.

In a rational manner, globalization through the neoliberal market rule creates a natural hierarchy of values for people throughout the world. Accordingly, the “total market” is touted to be the most egalitarian form of social organization known to date. According to the proponents of globalization, this new form of empire does not discriminate based on race, gender, ethnicity, culture, or any other human traits.

In fact, engaging in such irrational activities as racism or sexism will be counterproductive to the success of the market. Not hiring the best qualified woman or a minority can be detrimental to productivity and optimizing profit. Similarly, debasing certain cultures or religions will eliminate a large number of people from participating in the consumption of goods and services provided by the market. In this sense, the more inclusive the market, the better returns it will have. The better returns it has, the more capital it can invest. The more investments it has, the bigger it will grow. The bigger the market grows, the more it can employ. The more people it employs, the more goods that it can produce. The more goods it produces, the more people it can serve. In this sense, Adam Smith’s dream of the market serving everyone has become a reality.

So why would anyone resist globalization? No one is forcing or coercing anyone to work in the market. The market, as shown,

welcomes anyone who has talent and is willing to work. The market, as David Ricardo once suggested, is blind to personal differences since even the “wages [are] left to the fair and free competition of the market.” To cry foul because one has to submit to the universal and rational principles of the market is absurd.

This world view may be one of the reasons why globalization has been able to continue on its march toward homogenization without major obstacles. And looking at the world scene, homogenization of culture and economy *has and continues* to spread very quickly.

One doesn't have to search very hard to see that major cities around the world look like carbon copies of one another. Certain areas of Beijing, Tokyo, Medellin, and Bogota can be mistaken for cities like Los Angeles, New York, London, Paris, or Barcelona. They have similar billboards selling the same products such as Adidas, Nike, Gucci, Polo, Coke, and of course, McDonalds. Whether you are in Seoul or Guatemala City, these signs are in English and the products are the same. Even intangible products like the news seem to share many similarities across the globe, as local news stations try to imitate and model themselves after corporate giants like CNN, ESPN, FOX, and MSNBC. Nevertheless, no one is restricted or discriminated from buying, selling, and consuming these goods and services.

In terms of the economy, globalization has had a major impact on how countries organize their economic structures. With the help of IMF, World Bank, and the WTO—organizations that support globalization—neoliberals have been able to mandate economic policies to the borrowing countries. For example, under the rubric of structural adjustment, IMF has been able to influence, and at times set, social policies in countries that borrow money from it. The idea is that as a lending agency, it has the right to mandate social policies that are conducive for the borrowing countries to be able to pay their debt. This doesn't seem to be out of the ordinary since this practice is quite prevalent between lenders and borrowers in modern societies. The lenders have a right to be reimbursed in a timely manner. And as responsible lenders, it is their duty to assist in the economic planning of the borrowers so that people do not default on their loans. Just

as a good mortgage loan officer tries to make sure the homeowner does not foreclose or declare bankruptcy, the IMF is interested in the economic well being of the borrowing countries. And since the IMF's standardized lending policies of "structural adjustment" are in line with the demands of the market economy, there is nothing sinister about the "terms of agreement" of the loans.

## **The truth about globalization: wolves in sheepskins**

When seen in this light, globalization seems to be innocuous and even beneficial to everyone. As long as everyone plays by the rules of the market, all is well, right? The answer is no! While globalization seems to be inclusive and egalitarian, it is a mere façade that obfuscates the ghastly unequal distribution of wealth and power, exploitation of labor, repression of differences, and domination of workers all over the world. Those who control the Empire, the transnational power elites, have a vested interest in the survival of corporations in the capitalist world market. And under the guise of a global community, they exercise tremendous amount of power in making economic policies that impact social issues in both the "center" and "periphery" nations. Most loans to the third world countries are contingent on the borrowing countries' ability to cut drastically social benefits, repress workers' rights and voices, and expose valuable natural resources (often in virgin territories like the Amazon forests) for foreign investment. Surely, this is not what Marshall McLuhan had in mind when he envisioned his "global village."

Despite the claims to the contrary, the market is necessarily based on repression of meaningful differences such as race, gender, ethnicity, class, and culture. This is because the market not only needs standardization for efficiency, but also needs everyone to commit to the basic assumptions of the market--exploitation of labor and the manipulation of consumption. So the market is in a perpetual search to locate the most inexpensive method to manufacture goods and services, irrespective of the social costs it produces. This is evident not only in the maquiladoras where sweat shop labor and unconscionable wages are common practice, but also in high-tech industries such as

computer tech support where traditional American jobs have moved across continents to India and other Asian countries in favor of cheap labor.

However, because the focus is on the rationality of the market, these issues of social inequality are dissolved into “business as usual.” Moreover, because human beings are viewed solely as a “commodity” and an “economic being” by the market, all other human concerns such as dignity, fairness, and equality are pushed to the periphery. And since the market touts itself to be open to all comers and fair competition, structural and institutional discrimination is never challenged. In a Parsonian manner, the market has become the “Ultimate Reality.” Challenging the norms set out by the market, then, becomes irrational and illogical. Mirroring Talcott Parson’s cybernetic hierarchy, human beings, in the modern era of globalization, have become nothing more than energies that need to be directed by the market. Thus, rather than racism, sexism, or classism, failure to compete successfully at the market becomes a reflection of personal shortcomings. Those who are able to adapt to the market will succeed while those who are not capable of such a feat will fail. The market represents the highest form of “natural selection.” And who is to challenge natural law and the unfolding of history?

And in terms of consumption, the situation is not much different. As discussed widely by George Ritzer, products and services are becoming increasingly standardized and so is the taste of the consumers. While consumers have seemingly unlimited choices of foods, drinks, clothes, and shoes in a sea of over-produced goods, this is not necessarily true. The variety, in an odd fashion, is quite restricted and limited within the narrow margins of homogenous products. For example, there are hundreds of different athletic shoes made by major corporations like Nike, Adidas, Puma, and Converse. And yet, these shoes don’t seem to have significant differences in form and function. This is true of soft drinks and clothes alike. Jean Kilbourne has shown extensively how the entire clothing industry is not geared to making garments for everyone’s body shape. Instead, the industry sells images of “normalcy” with respect to the body type and desires. The result of this gambit is the assimilation of consumers to the ideals of fashion set

by the industry. The desires of the consumers gradually begin to match the products sold in the stores. Without any overt force, fuss, or mess, the industry has effectively standardized the clothing taste of millions of customers. This, however, is not natural but manipulated by the market through the billion dollar industry of advertising. Nevertheless, when consumers begin to believe that they are unique and acting on their own accord even when they are limited to buying “homogeneous” products, social control becomes quite easy and normative. This situation is what Foucault has aptly termed, biopolitical power.

Even food doesn't escape this type of standardization. The late Stephen Jay Gould lamented the disappearance of unique regional foods due to the ubiquitous presence of chain restaurants like El Corral, Kokoriko, and Crepes and Waffles where the food is pre-packaged and cooked the same no matter what city you are in. This is no surprise given that the success of the market is based on the predictability of guaranteed return on the investment.

But how is this world view of standardization disseminated without much public resistance or ire? According to Chomsky, the media has served as the main conduit in turning the average citizens into busy consumers. Indeed, neoliberalism has benefited greatly from the homogenization of the media over the past two decades. The merging of media corporations into a handful of giant conglomerates has paved a super highway for the consumerization of society that disrupts the people's ability to think critically about their existence. The news has become increasingly sanitized at the political level but sensationalized at the cultural level. So stories abound on major news networks regarding the death of Hollywood stars like Michael Jackson but rarely is there an in-depth reporting on the world economic crisis or the impact of neoliberal policies on poor countries around the world. Clearly, the “propaganda model” of media has influenced masses of people into attaining a certain normative worldview where consumption is mistaken for freedom. In this scenario, the more you buy, the more freedom you exercise. So a person's “unique” taste in the consumption of food, clothing, and even what television programs she watches, is thought to reflect the wide range of freedom everyone enjoys in societies that employ the market economy.

Accordingly, while the market seems to welcome everyone with his or her idiosyncrasies, it does not truly accept differences or creativity. Why would it support such characteristics that are antithetical to efficiency, standardization, and predictability? On the contrary, the market only “manages” differences so that they do not become a liability and pose a threat to the smooth functioning of the enterprise. And reaping so much success, why would the market ever shed its sheepskin and show its deadly fangs?

### **Conclusion: toward a socially responsible market**

Because we have been socialized to believe that the most important social structure is the economy, it has become idolized, to borrow from Nietzsche. As a result, most citizens have assigned an autonomous existence to this institution and show an irrational reverence toward it. Even those who are critical of the negative effects of the market believe that it can be fixed with minor adjustments. But as noted throughout the paper, the market that sustains the current economy of globalization cannot be rehabilitated into a socially responsible institution. The reason is simple: the logic that sustains the current market is not designed to benefit everyone and be sensitive to social issues. The market, in a capitalist system, is intentionally programmed to fail the majority. But behind the façade of the “neutrality” of the market, each person’s position in society is linked solely to his or her own merit. Portrayed in this manner, human life is reduced to a purely “personal choice.” Any type of social concerns, then, evaporates into thin air. The ability for social criticism becomes entirely truncated. Consequently, any dialogue of poverty as a social concern is categorically dismissed, while the public regularly chides everyone who lives on the street for not working hard enough or just simply being lazy.

Seen in this light, it becomes clear why charity events for the natural disaster victims (the recent Tsunami that hit Samoa and the major earthquakes in China and Indonesia) are nationally televised during prime time while discussions surrounding world poverty receive little attention. In the midst of over production, where “super sizing” is the norm in the U.S., nearly 36 thousand people per day die of hunger

around the world. Something is truly amiss with this scenario. In order to reverse this trend of dehumanizing the world, **ethics** need to replace “accumulation of capital” as the primary concern in organizing a world market economy.

The market needs to consider everyone in an ethical manner as genuine community members, not simply as an economic investment that guarantees the highest return. While this idea may seem unnatural and even absurd, given the prevailing norm that guides the current market system, the idea is quite sensible: for example, no family would ever starve to death a child because of lack of talent or inefficiency in completing chores. Furthermore, in the face of overproduction, the idea of people dying or having to live an undignified life because of “sheer lack” makes no sense.

If it is true that the market subsumes everyone around the world through globalization, then surely the market should be equipped with the capacity to serve everyone who participates, no? Indeed, how can you have a dignified life if you cannot have enough to eat? How can you have a dignified life if you don't have sufficient shelter for you and your family? How can you have a dignified life if you are not allowed to be a productive member of a society? How can you have a dignified life if you are made to feel ashamed by the color of your skin? Your gender? Your sexuality? Your age? Or your mere presence in the world? One half of the world's population lives on less than a dollar per day. Another third lives on less than two dollars per day. Yes, the current system of globalization does not allow the majority to live a dignified life...and yet, those who criticize this situation are regularly pushed to the periphery as “idealists, utopian, dreamers, immature, and unrealistic”.

So while I may sound childlike and idealistic, I am asking that you hear me out because I embrace the possibility of creating a democratic market economy very seriously. So to even begin entertaining the idea of proposing a democratic market economy, we need a citizenry that must admit that we are sick of just “being passive.” Unless we begin to understand that we must “act out” freedom, rather than buy freedom, democracy is not possible. Unless we understand that we “can” impact our present situation, democracy is not possible.



Unless we understand that denying access to education to the poor is detrimental to the well-being of a society, democracy is not possible. Unless we understand democracy as “art,” democracy is not possible. Unless we understand democracy as not a place to be arrived at, but rather a process of engagement, democracy is not possible. Unless we understand democracy as “the house of being,” as Heidegger would say, democracy is not possible. Unless we begin to understand Jesus Christ as a “verb” and not as a “noun,” democracy is not possible. Unless we can ensure a dignified existence for everyone, democracy is not possible. Unless we can protect diversity and everyone’s rights as equal human beings, democracy is not possible. Unless we can “dare to dream” as Paulo Freire teaches us, democracy is not possible. Unless we refuse to treat human beings as commodities to be traded at “the market,” democracy is not possible. Unless social responsibility is *the* guiding principle of a nation, democracy is not possible. Indeed, a democratic union of peoples is *only* possible when we can imagine an alternative society *that has yet to be*.

And finally, I would like end my talk by sharing with you one of my favorite quotes. It is a challenge that I take to heart and I hope you do also, especially all the business people and entrepreneurs who are here today because you care about social responsibility. The quote is by Horace Mann, an educator who believed in democracy.

“Be ashamed to die, until you’ve won some victory for humanity!”

---

## References

---



Comte A. (1953). *A General View of Positivism*, trans. J. H. Bridges Stanford, CA: Academic Reprints.

Serrano Caldera A. (1995). *Los Dilemas de la Democracia*. Managua: Editorial Hispamer).

Schmitz D. (1999). *Thank God They're on Our Side: The United States and Right Wing Dictatorships, 1921-1965*. Chapel Hill: University of North Carolina Press. p. 294.

Perkins J. (2004). *Confessions of an Economic Hit Man*. New York: Plume Book, p. 186.

Green D. (2003). *Silent Revolution*. New York: Monthly Review Press, pp. 47-49.

Hardt M. and Negri A. (2000). *Empire*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Durkheim E. (1964). *Division of Labor in Society*. New York: Free Press.

Ricard D. *On the Principles of Political Economy and Taxation*, in Green's, *Silent Revolution*, p. 11.

Min Choi J. and Byrne L. (2004). "Striking Back at Empire: A Postmodern Resistance to Neoliberalism and Globalization," in *Globalization with a Human Face* Westport, CT: Praeger, pp. 159-170.

Stiglitz J. (2002). *Globalization and Its Discontents*. New York: W. W. Norton and Company, pp. 195-213.

Perkins. *Confessions of an Economic Hitman*, pp. 141-145.

McLuhan M.(1989). *The Global Village*. New York: Oxford University Press.

Ibid.

Kilbourne J. (1999). *Deadly Persuasion: Why Women and Girls Must Fight the Addictive Power of Advertising*. New York: Free Press.

Ibid.

Foucault M. (1977). *Discipline and Punish: The Birth of the Prison*, trans. Alan Sheridan. New York: Pantheon Books.

Gould S. (1993). *Eight Little Piggies: Reflections in Natural History*. New York: W.W. Norton and Company.

Edwards H. and Chomsky N. (1988). *Manufacturing Consent: The Political Economy of the Mass Media*. New York: Pantheon Books.





## Studying Gender in a professional context

**Ponente:** Dr. Steven Arxer. Ph.D. Belmont Abbey College

### Studying Gender in a Professional Context

Development and professional agencies are increasingly using the language of Gender and Development (GAD) to discuss their commitment to making gender “a major issue of policy and practice” (Wallace 1998:159; Ahmend 2002; Álvarez 1999; Baden and Goetz 1997; Staggenborg 1998). The idea behind a Gender and Development approach has been to mainstream a gender perspective within the mission and practice of the organization. Specifically, GAD focuses on the social relations that have given rise to gender inequalities in the first place and attempts to “bring the power relations between women and men into the picture”. At heart the idea is to explain and transform the *social organization* of gender.

Professionalization has played an important role for many Latin American organization interested in gender advocacy. In the decade of the 1990s, many Colombian organizations perceived the creation of the 1991 Constitution as a new opportunity to effect change in gender policy. Many feminist NGOs, for example, “began honing their applied research, lobbying and rights advocacy skills in the hopes of translating the feminist project of cultural-political transformation into concrete gender policy proposals”.

Researchers have questions, however, about the workings of gender advocacy in professional settings. The concern is that professionals may begin moderate their discourses to be able to interact within organization practices (Alvarez 1998). For those researchers interested in gender advocacy, a pertinent question concerns the modality of gender politics being practiced within professional development agencies. This paper makes the case that investigating the identity work of professionals offers a way to study gender politics in professional settings. Studying identity work helps us see the everyday possibilities and constraints for social change. During this presentation, I will

1. First I explore the theoretical elements of gender identity work.
2. Second, I will present a short empirical example based on my research a development agency in Colombia.
3. And third I will offer a small discussion of how studying identity work advances our understanding of gender advocacy today.

## Gender identity work

According to Fisher (1997:441), the development literature today contains relatively few detailed studies of what is happening in particular places or within specific organizations...and little attention to the discourse within which ORGANIZATIONS are presented as the solution to problems of welfare service delivery, development, and democratization.

I argue that studying the “gender identity work” of an organization can help scholars see the gender politics of an organization. A definition of identity is “anything people do, individually or collectively, to give meaning to themselves or others (Schwalbe and Mason-Schrock 1996:15). Identity work requires scholars to look at the “small interaction that constitutes the lived experience” of an organization.

## Theoretical elements of gender identity work

According to Gubrium and Holstein (2000:102), gender identity is the result of the *interplay* social context and personal biographies and agency. Within professional organizations individuals draw from the dominant gender discourse of the organization and interpret these narratives to construct personal biographies. This process creates local gender politics within the that can subvert or support patriarchy.

## Gender politics in a development agency

The professionalization of gender advocacy has become important in many development organizations. Professionalization of gender advocacy entails obtaining the technical skills that qualify the organization to do gender advocacy work. One women in a development organization in Medellín explained professionalization of gender advocacy this way:

To qualify ourselves for an effective participation, we need not just to have the force and space to participate, but also to know how to do so in a qualified manner. If they call us about a new law they are formulating about women who are heads of households, we have to have the clarity to make clear and effective and scientific contributions to this law.

The development agency that I studied in Colombia focuses on the important role professionals play in gender advocacy in their organization. According to the organization, development professionals not only need the practical tools to implement gender into service programs:

Now, this cultural change in the organization and in the practice of the ministry needs to go beyond a mere better understanding and change of values. It is not sufficient to teach of the importance of gender in development. Our professionals around the world already know this now. What they need are tools that allow them to apply what they know. The hearts and minds have changed,

and now the development professionals want to know what to do and how to do it. (2005).

In this organization gender advocacy requires “tools” that allow for the application of Gender and Development.

Women in this organization based their identity on this discourse of professionalization. For example, many of the women told me how they define their own sense of professionalism:

I consider experience very important, because experience gives you technical capacities and at the same time it gives you the security in what to do and to know how to do it. It makes you a practical person. The part of academia and the empirical are different, and both are important. You cannot be limited to one, but practice is necessary now to do our work on gender advocacy. (Interview 28).

The mission of this organization is managing a gender program and the organization is giving us the tools for that. (Interview 9).

Women in the organization also told me how they spend long hours and work very hard as professional gender advocates:

I dedicate a lot of time in the work environment. There are some persons who come in late and at 4:59 in the afternoon are ready to go home. Part of being a professional is doing the job well and with quality and that requires time. (Interview 20).

I consider myself to an organized and detail-oriented person. But that is needed in our job, right. It is our responsibility to be organized for the projects that we do. If I see an incorrect word, I fix it. Not everyone is this way. I am. It is my role as a professional. (Interview 5).

As you can see, the women used the organization’s discourse of “professional gender advocacy” to construct an identity.



The women in the organization, however, also said that not everyone achieves this type of professionalism. The women explained to me that women were more likely to spend longer hours and be work harder than men. Some women used their personal biographies to explain how and why women are more likely than men live up to the responsibilities of being professional:

I have a double work day at my house and at my job. So when I am here I am working for World Vision, but during the day I am thinking about my children.... The men here always are walking at a slower pace, but not me. I run. (Interview 21).

It is interesting that women are more detail-oriented than men. I think that it is because of the way persons are raised. In Colombia, from very little, men are raised to be dependent on women. Women are who maintain order in the house. If I did not have everything in order my male boss would not know what to do. I guess women reproduce this by letting men get away with being lazy. (Interview 10).

I do not think that the work women do is always recognized. Being professional requires attention to details but men in this organization leave that up to the women (Interview 1).

These women used their personal biographies as women and mothers to show gender relations. For example, one women said that men treat the workplace like their homes and expect women to “keep order” while men get to be “slower paced” and “dependent”. As one WVCol woman explained, not only is this reality “not often recognized,” but also how living up to these cultural expectations helps to reproduce this gender order. As you can see, the way individuals in an organization develop an identity of who they are as “men” and “women” helps to create gender politics in the organization.

## Discussion

The identity work of these women shows how to see and study gender politics in a professional context. On the one hand, constructing an

identity as “professional gender advocates” was a way to actually do gender advocacy. For these women, defining themselves as professional helped them put into “practice” the ideas about gender that academics create. produced by academics. For these women, being a professional in a development organization means providing concrete social service to communities.

On the other hand, these women explained that not every professional acts the same way. Being a professional *woman* can mean working longer hours, being more organized, and caring more enough about details than men. The problem is that not everyone in the organization uses the discourse of gender advocacy the same way. You can see the identity work of men and women in the organization can also reproduce patriarchy within the organization. Specifically, because women feel that they have to live up to different standards than men helps to reproduce patriarchal gender politics.

In conclusion, this paper has argued that a focus on gender identity work is one way to study gender politics within professional work settings. The important lesson here is that individuals use the dominant discourse of their organization to construct gender politics, so we must pay attention to this dimension of our professional lives.

---

## References

---



Álvarez, S., Dagnino E. and Escobar A. (1998). *The cultural and the political in Latin American social movements. In Cultures of politics/ politics of cultures: Re-visioning Latin American social movements, edited by S. E. Álvarez, E. Dagnino, and A. Escobar. Boulder, Co: Westview Press.*

Álvarez, S. (1999). *Advocating feminism: The Latin American feminist NGO 'boom'. International Feminist Journal of Politics 2: 181-209.*

Álvarez, S. et al (2002). *Encountering. Latin American and Caribbean feminisms. Signs:Journal of Women and Culture and Society 28:537.*

ArellanoLópez, S.and Petras J.(1994). *Non-governmental organizations and poverty alleviation in Bolivia. Development and Change 25:555-68.*

Baden, S. and Goetz A. M. (1997). *Who needs [sex] when you can have [gender]? Conflicting discourses on gender at Beijing. Feminist Review No. 56 (Summer):3-25.*

Bebbington, A. and Farrington J. (1993). *NGOs and the state in Latin America. London: Routledge.*

Broad, K.L. (2002). *Social Movement Selves. Sociological Perspectives 45: 317-36.*

Broad, K. L. et al (2004). *Doing 'real family values': The interpretive practice of families in the GLBT movement. The Sociological Quarterly 45: 509-27.*

Carroll, T. (1992). *Intermediary NGOs: The supporting link in grassroots development. West Hartford, Conn.: Kumarian.*

Craske, N. (1998). *Remasculinisation and the neoliberal state in Latin America.* In *Gender, politics, and the state*, edited by V. Randall and G. Waylen. London: Routledge.

Ewick, P. and Silbey S. (1995). *Subversive stories and hegemonic tales: Toward a sociology of narrative.* *Law and Society Review* 29: 197-226.

Ewig, Ch. (1999). *The strengths and limits of the NGO women's movement model: Shaping Nicaragua's democratic institutions.* *Latin America Research Review* 34: 75-102.

Ferguson, J. (1994). *The anti-politics machine: "Development", depoliticization, and bureaucratic power in Lesotho.* Minneapolis: University of Minnesota Press.

Fisher, W. (1997). *Doing good? The politics and antipolitics of NGO practices.* *Annual Review of Anthropology* 26: 439-64.

Frantz, T. (1987). *The role of NGOs in the strengthening of civil society.* *World Development* 15: S121-S127.

Garcia Castro, M. (2001). *Engendering powers in neoliberal times in Latin America: Reflections from the left on feminisms and feminisms.* *Latin American Perspectives* 28: 17-37.

Gill, L. (2000). *Teetering on the rim: Global restructuring, daily life and the armed retreat of the Bolivian state.* New York: Columbia University Press.

Gubrium, J. and Holstein J. (1997). *The new language of qualitative method.* New York: Oxford University Press.

Gubrium, J. F. and Holstein J. (2000). *The self in a world of going concerns.* *Symbolic Interaction* 23: 95-115.

Holstein J. and Gubrium J. (2000). *The self we live by: Narrative identity in a postmodern world.* New York: Oxford University Press.

- Kabeer N. (1994). *Reversed realities: Gender hierarchies in development thought*. London: Verso.
- Lash S. and Urry J. (1994). *Economics of signs and space*. New York: Sage.
- Lebon N. (1996). *The professionalization of women's health groups in São Paulo: The troublesome road towards organizational diversity*. *Organization* 3: 588-609.
- Lind, A. (2000). *Negotiating the transnational: Constructions of poverty and identity among women's NGOs in Bolivia*. Paper presented at Annual Meetings, Latin America Studies Association, Miami, Florida.
- Mansbridge, J. (1995). *What is the feminist movement? In Feminist organizations: Harvest of the new women's movement*, edited by M. M. Ferree and P.Y. Martin. Philadelphia: Temple University Press.
- Markowitz L. (2001). *Finding the field: Notes on the ethnography of NGOs*. *Human Organization* 60: 40-46.
- Mercer C. (2002). *NGOs, civil society and democratization: A critical review of the literature*. *Progress in Development Studies* 2: 5-22.
- Moser C (1993). *Gender planning and development: Theory, practice, and training*. London: Routledge.
- Murdock D. (2003). *That stubborn 'doing good?' question: Ethical/epistemological concerns in the study of NGOs*. *Ethnos* 68: 507-32.
- Ray R. (1999). *Fields of protest: Women's movements in India*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Ritchey Vance M. (1996). *Social capital, sustainability, and working democracy: New yardsticks for grassroots development*. *Grassroots Development* 20: 2-9.
- Schwalbe, M. L. and Schrock M. (1996). *Identity work as group process*. *Advances in Group Processes* 13: 113-47.

Staggenborg, S. (1998). *The consequences of professionalization and formalization in the pro-choice movement*. *American Sociological Review* 52: 585-606.

True J. and Mintrom M. (2001). *Transnational networks and policy diffusion: The case of gender mainstreaming*. *International Studies Quarterly* 45: 27-57.

Wallace T. (1998). *Institutionalizing gender in UK NGOs*. *Development in Practice* 8: 159-172.

World Vision International. (2005). *Paquete de Herramientas para Capacitación en Género. Package of Tool for Qualification in Gender*. *Monrovia, CA: World Vision International*.



## Jóvenes emprendedores. Grupo SEEK

**Ponentes:** Hernando Varon. Karen Callaghan, Eduardo Ramírez Jorge Guzmán

**Relator:** Carolina Rueda. Coordinadora Bienestar Universitario, Universidad EAN.

A continuación, se presenta un grupo de veinte estudiantes emprendedores que llevan a cabo actividades de investigación y emprendimiento dentro de la Universidad EAN, convirtiéndose en un semillero de investigación, haciendo una articulación entre la exploración y emprendimiento, en base a las carreras de la Universidad, destacándose por tener iniciativas innovadoras.

**Grupo SEEK.** Retomando el tema del deseo, vamos a hablar de la asociatividad para generar proyectos que forjen resultados y gran impacto en la sociedad, teniendo en cuenta que no hay que andar solo, sino darle la oportunidad a que otras personas que puedan aportar soluciones, puesto que estudiantes de las diferentes facultades tiene diferentes formas de pensar.

**Intervención público.** La asociatividad suena muy bien, pero en el momento de nosotros los jóvenes, ponerlo en práctica, encontramos la individualidad y la falta de compromiso de los demás para trabajar en equipo.

**Grupo SEEK.** Es muy cierto lo que dices, pero nada en la vida es fácil, pero hay que tener en cuenta que debe primar el interés colectivo sobre el individual, mirando hacia el futuro y largo plazo.

**Intervención público.** A muchos nos ha pasado, que cuando ingresamos a un grupo, no encontramos el suficiente apoyo, y vemos como los demás embolatan nuestro proyecto y nos ubican en otras funciones que no son acorde con lo que deseamos.

**Grupo SEEK.** A veces nos sentimos inútiles al llegar a un nuevo grupo, desconociendo el verdadero trabajo en equipo.

**Intervención público.** Que pena pero lo del interés colectivo tiene algo oculto, considero que la asociatividad puede ser peligrosa.

**Grupo SEEK.** La confianza y compromiso son vitales para lograr un trabajo en equipo.

**Intervención público.** Me parece muy interesante su idea pero creo que le falta mucho respaldo, yo estoy mucho más avanzado y he estado en varios proyectos internacionales, yo soy ahora el director de mi organización y yo tengo muchos contactos para poderles colaborar en serio.

**Grupo SEEK.** Precisamente eso es lo que busca la asociatividad, contactos y alianzas que fortalezcan y orienten nuestros proyectos.

## Transcripción del video grupo SEEK

Buenas tardes mi nombre es Hernando Varón, hace tres años ingresé a la Universidad con el fin de cambiar el curso de mi vida, pero me encontré con una sorpresa, fueron otras personas las que cambiaron el curso de mi vida, no yo.

Realmente quiero expresar lo que mi corazón dice, quiero salirme un poco del ritmo normal.

Hace tres años, llegamos a la oficina del rector muchos desconocidos, pidiéndole una oportunidad y el rector que no resultó tan buen conversador, nos dió solo un chance para poder consolidar un equipo de la Universidad, y nosotros nos aferramos a esa oportunidad.



Le agradezco a Dios la oportunidad de poner a mi lado personas como las que hoy me acompañan, han construido en comunión proyectos de ellos y proyectos nuestros, han compartido dificultades, retos, sueños, han sido muy esperanzadores en todas las iniciativas, a pesar de que muchas personas no creen en ellas.

Si a mí me dieran la oportunidad de volver a la Universidad EAN o cambiar de universidad, diría que no, y si me dieran la oportunidad de volver a crear un grupo, creo que volvería a crear SEEK.

Ellos son los protagonistas reales y los que no han sido visibles en este proceso, señores administrativos, estudiantes, personas que vienen de diferentes lugares, conózcalos, han sido constructores de una universidad, constructores de sus sueños en compañía de todos nosotros; quizás no seamos los que mejor hablemos, o la mejor apariencia, no quiere decir que seamos feos (risas), no seamos los más rápidos, pero algo que nos ha caracterizado, es como terminamos los proyectos de cada uno, a veces no es terminar rápido, a veces es terminar para tener ganas de seguir haciéndolo y si lo puedo hacer de forma agradable, lo seguiría construyendo al lado de ellos. Ellos piensan que yo he venido a hablarles de los proyectos, y créanme que es una sorpresa tanto para ustedes como para ellos, pero quiero que hoy ellos sean los protagonistas de sus propios proyectos, y yo se los voy a presentar.

Semillero de Investigación: los verdaderos articuladores del semillero de investigación han sido: Cristian Gómez, María Camila Castro, Lina María Casas y Diana Paola Candia.

### **María Camila Castro**

El semillero de investigación SEEK, nace verdaderamente bajo necesidades de los estudiantes, nosotros a veces creemos que formar proyectos o llevar a cabo una idea de negocio es fácil, y la verdad se necesita de esfuerzo, dedicación, compromiso; no es sólo que por ser joven y tener una idea con el respaldo de cualquier entidad la voy a llevar a cabo, se necesita de algo que le de fuerza, una base o sustento. Esa base o sustento es la Investigación, mediante la investigación,

más que llevar proyectos adelante, hemos aprendido como personas a encontrar lo que no estamos buscando; es el caso de nuestro proyecto de vida, cuando entramos a SEEK, muchos de nosotros no sabíamos cual era nuestro proyecto de vida personal, aunque estuviéramos en primero, segundo o tercer semestre. Hoy todos los que estamos acá o pertenecen a SEEK tiene claro su proyecto de vida, rumbo y hacia dónde ir, pero esto mediante la investigación.

Gracias a todas estas necesidades, se crea el primer semillero de investigación de la Universidad EAN; en este momento hay seis investigaciones en curso, ya tenemos la publicación de una, como pudieron ver los resultados en el video, han sido resultados muy satisfactorios que han ayudado a forjar todo un camino de experiencias y dedicación para llevar a cabo todos nuestros proyectos, muchas gracias.

Ahora quiero invitar a nuestros amigos Jorge Iván, Juan Jacobo y Marcela; ellos son los gestores de proyecto maratón.

El proyecto maratón o *Level up* ya con nombre propio, nos dedicamos a dos objetivos principalmente; el primero es el desarrollo de video juegos para dispositivos móviles, que es llevado en dos etapas. La primera etapa es crear un proceso para el desarrollo de video juegos, un proceso, un cuaderno de investigación en el que estudiantes de la Universidad EAN o de otras universidades puedan coger este cuaderno de investigación, sigan un proceso y puedan construir sus propias ideas o juegos, sin necesidad de ser expertos en ingeniería o ser los mejores programadores, por esto la idea es enfocarlo al usuario común.

Para el segundo objetivo, en estos dos últimos años, hemos estado participando en dos maratones; para entrenamiento de algunas universidades, las cuales participan categorías, nosotros hemos quedado en muy buenos puestos, en la última quedamos en décimo puesto.

Este año tuvimos la oportunidad de crear dos grupos de la Universidad EAN, en Maratones Nacionales y el día de mañana participaremos en otros.

**Juan.** Por último, yo quiero agradecer a Hernando, Cristian y todo el grupo SEEK, por su apoyo y lo que comentábamos al comienzo de asociatividad se evidencia realmente en este grupo. Gracias muchachos.

**Adriana.** Buenas tardes, me alegra mucho tener la oportunidad de estar ante ustedes y poderles hablar sobre este proyecto, además me parece muy oportuno porque acabamos de estar en una conferencia en la que el tema principal era la cultura y un emprendimiento hacia el hombre.

Yo soy nueva en el grupo y vengo con una nueva iniciativa, es una idea que queremos empezar a construir; y es el colectivo cultural Cuarto Menguante, lo que queremos lograr es unir a todos los jóvenes en una primera instancia desde la Universidad y crear un circuito artístico en el que las personas participantes puedan mostrar todos sus talentos, desde la música, literatura, danza, cine y todas las artes que puedan estar incluidas. Así mucho más adelante lograr trabajar desde localidades, desde lo cultural formar un tejido social como fue nombrado en la conferencia y que este pueda ser una plataforma para todos los artistas que somos jóvenes y para todas las personas que confió realmente se interesen en el proyecto Cuarto Menguante, gracias.

**Cristian Gómez.** Buenas tardes, en compañía de todos los compañeros que formamos este grupo hace dos años, hemos construido cosas muy bonitas realmente, desafortunadamente hoy con Hernando planeamos algo que ellos no esperaban, y por falta de tiempo quiero explicarles rápidamente los demás proyectos.

Tenemos Dinámica EAN, que es una publicación que hable de emprendimiento, en la cual queremos tener la opinión de expertos y de todos ustedes, y de todos nosotros los jóvenes, quienes somos

finalmente los interesados en mejorar las condiciones de nuestra Universidad, ciudad y país.

La siguiente es la Franja E, la cual es una idea precisamente de José David y Holman quienes nos acompañan hoy, con esta queremos conocer y publicitar emprendimiento y lo que están haciendo los jóvenes.

Finalmente y lo que nos trae aquí, Universitarios Emprenden. Queremos y sabemos que hay personas de otras universidades, y para los cuales es la invitación de asociarnos y buscar la manera de desarrollar proyectos en conjunto, porque esta es la única forma de contribuir a este país y poder generar desarrollo.

Si tienen alguna pregunta, la pueden hacer sin ningún problema y por falta de tiempo igual vamos a estar afuera para conocer sus iniciativas y cómo podemos empezar a trabajar.

## Preguntas:

- ¿Los proyectos que tienen en este momento están conformados como empresa?

**Hernando.** Actualmente, estamos desarrollando dentro de los proyectos de investigación, dos ideas de negocio; realmente hay que ser sensatos y saber las limitaciones que tenemos como estudiantes, y aprovecho tu intervención para agradecer a todos los productores que han intervenido en la consulta de investigación de Daniel, el cual es un proyecto de idea de negocio, porque consideramos que la base principal racional para iniciar una empresa es primero conocerla, donde la investigación nos aporta herramientas fundamentales para esto.

**Daniel.** Básicamente lo que estamos haciendo es una investigación para el manejo de residuos sólidos y líquidos, en el proceso de producción de la panela, para iniciar una empresa que pueda generar una fuente de energía alternativa, que minimice el impacto que está generando la producción de panela, beneficiando así el sector panelero y nosotros como consumidores.

**Hernando.** El otro proyecto es la generación de aplicativos para dispositivos móviles particular para la Bolsa de Valores de Bogotá, un simulador de bolsa; estos son los dos proyectos que funcionan como empresa dentro del grupo de investigación.

- ¿Quisiéramos saber qué tendríamos que hacer para pertenecer al grupo SEEK?

**Hernando.** Me parece importante lo que dices, para recalcar algo. En la Universidad EAN se ha intentado comentar que no se puede pertenecer a varios grupos. Primero, todos son bienvenidos, sin importar a qué grupo pertenezcan y segundo el único compromiso que debes tener para pertenecer al grupo SEEK es el compromiso contigo misma, de resto sólo vas a encontrar un equipo que te van ayudar con tu proyecto, no hay ningún requisito para ingresar al grupo SEEK.

- ¿Ustedes son un apoyo y capacitadores para personas que quieren crear empresa, para las personas que están fuera del grupo y quieren acercarse a ustedes qué deben hacer?

**Hernando.** La oportunidad para que se vean las caras que no han sido tan visibles en este proceso, Mauricio Nieto, Rafael Pérez, María del Pilar Ramirez, Eduardo Ramirez, Francisco Matiz, Carlos Largacha y me disculpan los nombres que se me escapan, ellos realmente han sido nuestros formadores y nosotros cumplimos con la responsabilidad de transmitir a nuestros compañeros lo que hemos aprendido.

Somos replicadores de todo lo que nos han enseñado, y queremos que los compañeros que tengan una iniciativa, puedan tener el mismo respaldo y que sean los propios protagonistas. Aquí en el grupo no existen directores, en el grupo cada uno es su mismo director, lo único que te pide el grupo es termínalo con nosotros.

- ¿Cómo están formalizados o hacen parte de la estructura orgánica de la Universidad?

**Hernando.** Han sido dos años de trabajo nada fáciles, gracias a la vicerrectoría, el Rector evidenció los resultados y le mostramos nuestras

metas a tres y cinco años; afortunadamente se logró institucionalizar y contar con un presupuesto para el grupo SEEK.

Siempre hemos contado con el respaldo de la universidad en ese tema, los líderes integradores que han sido la Vicerrectoría de Investigación, han estado muy pendientes. Estamos en el proceso de que nuestro Rector avale la posibilidad de seguirnos apoyando y estar bajo todo el marco de la Universidad.

- ¿Qué tipo de ayuda ofrecen a los emprendedores?

Primero, encuentras amigos que apoyan tu iniciativa, segundo, afortunadamente estamos dentro de una Universidad, una Universidad es el júbilo de conocimiento de las sociedades, donde encuentras doctores que nos apoyan en los procesos, nuestro acompañamiento va más enfocado a apoyarte como persona y que recibas una experiencia desde unos catedráticos y por nuestras alianzas externas puedas consolidar tu idea de negocio.

Hay que aclarar que emprendimiento no es sólo idea de negocio; actualmente hay dos proyectos que van a salir adelante en la Unidad de Emprendimiento Social y Estudiantil, se tiene un convenio donde vamos hacer llegar a comunidades vulnerables el tema de empresa y la posibilidad de consolidar un proyecto más para la Universidad.

Es poder tener la experiencia y conocimiento de una Universidad, el respaldo de unos buenos compañeros y la posibilidad de alianza externa que te pueda facilitar el proceso, ese es el modelo del grupo SEEK.

- ¿Están dispuestos a vincularse con otras redes de otras Universidades como la Javeriana o los Andes y soportar toda esa gestión e ideas que tiene para nutrirse y tener un mayor impacto?

**Hernando.** Nosotros hicimos una investigación precisamente para identificar los grupos pares dentro de todas las Universidades, se

identificaron 26 universidades, dentro de las cuales no había grupos similares o que desarrollaran este tipo de actividades.

No buscamos redes externas a las universidades, sino que sencillamente nos fuimos al interior de sus facultades, totalmente abiertos y Universitarios Emprenden pretende provocar eso, tenemos consolidado un banco de proyectos con todas las investigaciones y sabemos que se están duplicando el esfuerzo estudiantil, el cual no es el propósito.

**Nicolás.** Soy estudiante de la Universidad y hago parte de este grupo de soñadores. Universitarios Emprenden, nace con una investigación que realizamos en el año 2007, en la cual determinamos las universidades que tenían grupos de estudiantes emprendedores como nosotros.

El proyecto en estos momentos trata de asociar a todos estos jóvenes que desde las otras universidades tienen proyectos o están unidos para lograr objetivos en común, la idea es encontrar esos jóvenes con actitud emprendedora y asociarlos trabajando con ellos para proponer cosas con mucho más impacto.

Hemos estado visitando universidades, primero en Bogotá entre ellas la Universidad del Rosario, Externado, Cooperativa, Javeriana entre otras. Estamos llegando a todas ellas a través del director del programa emprendedor y contactando estos jóvenes para mostrarles lo que tenemos y programar una agenda más estructurada para empezar a trabajar.

Finalmente, quiero agradecerles a mis compañeros, a la Vicerrectoría de Investigación, al Programa Emprendedor, por el espacio que nos han brindado, a todos los jóvenes que nos colaboraron y a los integrantes de este grupo de Universitarios Emprenden.

- ¿Ustedes saben si la asociación de red nacional de emprendimiento ya existe o está solamente en el papel?

**Hernando.** Con mi compañero Cristian trabajamos en el Viceministerio de Desarrollo Empresarial en la dirección de emprendimiento, somos pasantes asesores y actualmente coordinamos las redes regionales de emprendimiento Pasto, Ibagué, Villavicencio, Santa Marta y Pereira. Precisamente lo que queremos, es fortalecer los procesos de jóvenes empresarios entre las redes de empresarios, para estructurar la participación de todos los jóvenes y evaluar el cupo más representativo por ciudad, pero no ha habido criterios de convocatorias.





## Cuentería, conclusión final del Congreso

**Ponente:** Carolina Rueda.

**Moderador-Relator:** Carlos Franco. Director Programa de Lenguas Modernas Universidad EAN.

En mi calidad como cuentera me encargué en esta fracción, de articular mi trabajo con la presentación del grupo Seek y luego de retomar las ideas más interesantes o reiteradas durante el evento para con ellas trazar un repertorio de historias que hablarán y evidenciarán de manera simbólica el conocimiento derivado de la información recibida. Para tales efectos asistí al 70% del evento de carácter académico y me desplace por sus actividades, husmeando, escuchando, y enterándome de lo que podríamos llamar los valores, los peligros, los alientos y las cautelas que se derivaban de los discursos teórico, prácticos que lo conformaban.

De tal manera articulé el siguiente mapa que podríamos llamar emocional de lo escuchado, en calidades que promueven en mi mirada, contraste, y sacan a la luz, relaciones vitales, momentos por lo que transita un espíritu emprendedor.

CALIDADES	CUENTOS	CALIDADES
SEEK		
El deseo	El pastor y el genio	La apertura, dejar el yoismo
	Los espejos	
CLAUSURA		
Persistencia	Pájaros prohibidos/ el buque de guerra	Terquedad
Propiedad intelectual	Nasrudin y la comida	Justicia, justeza
Vanidad	El sabio y el barquero	Humildad
Teoría	El cohete	Práctica

## SEEK

Las conversaciones con sus integrantes me llevaron a proponer contar dos cuentos el primero sobre el deseo, y realzar la capacidad de deseo de este grupo en concreto, que logra manifestar su deseo con claridad y de tal manera amparar el deseo colectivo.

### El pastor y el genio

En el sur de Francia hay una cultura, una lengua que es el occitano y en occitano existe una palabra para nombrar a esa persona muy buena gente, pero buena, buena, buena, la gente esa que es buena gente, que se la hagan o no se la hagan, sigue siendo buena gente, y esa palabra es la palabra *kuyonet*, pero en la palabra *kuyonet* no hay burla sino que más bien reconoce la transparencia, la ingenuidad del que es llamado así.

Había un pastor de ovejas a quien todo el tiempo le decían que él era muy *kuyonet*. Un día estaba así, recostado en el árbol, cuidando las ovejas cuando de repente ¡chumbulún! que se le aparece el genio de los deseos, y le dice:

- Pastor, soy el genio de los deseos y vengo a concederte un deseo
- ...¿Un deseo?

Si, pídelo pues...

- Un deseo un deseo... un deseo.... Genio ¿No será que usted puede volver mañana y así me da una noche para yo pensar que deseo pedir?
- Hay que ser muy *kuyonet* para pedirle al genio de los deseos que venga al día siguiente, pero está bien eres tan *kuyonet* que vendré mañana.

Así el pastor se fue para su casa y les contó a su mujer y a su madre lo que había ocurrido. Su mujer a pesar de que llevaban varios años casados no había logrado quedar embarazada, y su madre que era una mujer tejedora había perdido el don de la vista, y le estaba pasando como a veces le pasa a la gente mayor que hasta una edad están sólidos, potentes y de repente en un mes les caen diez años y en dos meses veinte, y aquella anciana se estaba marchitando día tras día. -Pide mis ojos- le decía la madre - Pide nuestro hijo- le decía la esposa y cada una le decía que él era muy *kuyonet* si hacía caso del deseo de la otra; de *kuyonetazo va*, en *kuyonetazo viene*, el pastor se fue a dormir. A la mañana siguiente muy temprano se fue y se recostó en el árbol y estuvo piensa y piensa, y a las diez en punto de la mañana ¡chumbulún! que se aparece el genio de los deseos y le dice:

- Bueno *kuyonet*, ¿Ya sabes qué pedir? Y el pastor le dice: Sí- Pídelo pues... Y el pastor le dice:
- Quiero que mi madre vea crecer a mis hijos.

La otra cualidad de realzar en estos muchachos emprendedores es su capacidad de salir de si mismos, de dejarse de mirar como ombligo del mundo, la capacidad de apertura, de mirada sobre el otro y sobre la diferencia, se hace tangible en estas historias cortas:

## Los espejos

### I

Un hombre va por un camino y de golpe se encuentra un espejo, lo levanta y dice: ¿Arrugas? ¿Canas? ¿Dientes gastados? No me extraña que te hayan tirado.

### II

Un hombre en la plaza de un pueblo se encuentra un espejo lo levanta y se queda ahí mirándose, pasa una hora y el hombre está ahí, pasan dos horas y el hombre sigue ahí, se hace medio día y el hombre ahí, las cuatro de la tarde... a las seis otro que lo ha visto todo el día así se le acerca y le dice – ¿Hermano y usted que está haciendo? – aquí vigilando al enemigo.

### III

Un hombre en la plaza de un pueblo se encuentra un espejo lo levanta y dice – Umm a mi esta cara me suena, pero de dónde será que me suena esta cara pero me suena me suena, y un amigo se le acerca y le dice -¿Hermano y que está haciendo?, y él le dice - pues es que mira que a mi esta cara me suena- a ver deja ver; hombre, claro, si soy yo!

## Clausura

Continuemos en este trazo emocional y creo que una de las cosas fundamentales del emprendedor es la persistencia, y la persistencia la enseña una niña de 5 años. ¿Hay algo más persistente que un niño de cinco años, cuando quiere algo?

## Los pájaros prohibidos

(Versión libre de texto de Eduardo Galeano por Carolina Rueda).

Uruguay, 1976. Los presos políticos uruguayos no pueden hablar sin permiso silbar, cantar, caminar rápido ni saludar a otro preso, tampoco pueden dibujar ni recibir dibujos de mujeres embarazadas, parejas, mariposas estrellas o pájaros. Didaskó Pérez estaba preso por tener ideas ideológicas, según dice su expediente, es maestro de escuela, su hija Milay de 5 años le trae un dibujo de pájaros de colores, los censores de la cárcel se lo quitan y lo rompen.

Al domingo siguiente, Milay trae un dibujo de árboles, los censores, lo miran y la dejan pasar. Ya dentro de la celda, Didaskó le elogia el dibujo y le pregunta por los circulitos de colores que se ven entre las ramas ¿Qué son hijita, frutas? Naranjas, manzanas tal vez.

SHhhhhhhhhhhhhhhhh dice la niña. Y en secreto explica

- Son los ojos de los pájaros que te traje escondidos en los árboles.

Pero una cosa es la persistencia y otra la terquedad, la terquedad es ser como una mosca contra un vidrio.

## El buque de guerra

De noche, en medio del mar dice el capitán del buque por la radio a la luz detectada por el radar: -por favor desvíe su curso 15 grados al norte para evitar una colisión. Cambio.

Le contesta por la radio una voz de persona civil.

- Recomiendo que desvíe usted su curso 15 grados al sur para evitar una colisión. Cambio

Y dice el capitán:

- Le habla el capitán Jonson de la armada nacional. Se lo repito una vez más, desvíe su curso 15 grados al norte para evitar una colisión. Cambio.

- Aquí habla Rogelio Pérez. No señor capitán, soy yo quien se lo repite. Desvíe su rumbo 15 grados al sur para evitar una colisión. Cambio
- ¡Este es el Enterprise! ¡Somos un gran buque de Guerra! Desvíe su rumbo. O aténgase a las consecuencias. Cambio
- Esto es un faro. Cambio y fuera.

El otro ingrediente fundamental de un innovador y de un emprendedor es la capacidad de ver las oportunidades, muchas veces nos parecemos al protagonista de esta historia y este cuento se cuenta sobretodo para grabarlo en la memoria del corazón porque tenemos que reconocernos a tiempo.

## El hombre de la suerte

Este era un tipo de malas, oiga pero de malas, de mala suerte, todo le salía mal. Si el hombre compraba una finca y sembraba había sequía, si en la sequía llovía un día, llovía en las fincas de los lados pero en la de él como si tuviera una sombrilla no llovía, era tan de malas que si iba a un circo ese día el enano crecía, la gorda adelgazaba, la barbuda quedaba lampiña y eso es de buena suerte para ellos pero para él no.

Hasta que un día el hombre decidió que se iba a ir a la casa de Dios a preguntarle que por qué lo había mandado al mundo sin suerte, y claro como en esa época Dios si existía, la dirección de la casa de Dios aparecía en las páginas amarillas, la buscó y arrancó, camina que te camina, camina que te camina, cuando se encontró un lobo flaaaaaaaaaaco, flaco que le dijo - ¿Para dónde vas? - Lobo voy para la casa de Dios a preguntarle que por qué me mandó a la vida sin suerte - y le podrías preguntar a Dios que por qué estoy tan flaco... - claro lobo yo le pregunto, yo le pregunto.

Y siguió camina que te camina, camina que te camina, cuando en el camino unos llantos y unos gemidos, y él miraba para delante y para atrás y nadie, nada por ahí, pero los gemidos eran uhhhuhhhuhhh

hasta que miró y se dio cuenta que venían de un palo seco a la orilla del camino, que debía ser un sauce llorón pero estaba seco y uno se daba cuenta que era sauce por lo llorón, -¿Para dónde vas? - Hola sauce, voy para la casa de Dios a preguntarle que por qué me mandó a la vida sin suerte - y le podrías preguntar a Dios que por qué estoy tan secohhhhhhhhhhhhhhhhhhhhhh - Si claro sauce, yo le pregunto, yo le pregunto.

Y siguió camina que te camina, camina que te camina, y poquito antes de llegar a la casa de Dios se encontró una casita como de cuento, con unos ventanales, como de cuento, con unas veraneras, unas flores, que colgaban por las ventanas, como de cuento, con un caminito en piedra de entrada, como de cuento, y con una muchacha asomada a la ventana..... Pero con los ojos más tristes que él jamás hubiera visto -¿Para dónde vas? -..... Voy para la casa de Dios a preguntarle que por qué me mandó a la vida sin suerte sin suerte.- Y le podrías preguntar a Dios que por qué estoy tan triste -... mmm... claro yo le pregunto, yo le pregunto.

Al rato camina que te camina el muchacho llegó a la casa de Dios, no sé cómo se la imaginan ustedes pero no, no es un palacio es una casita de madera con tejado a dos aguas y eso si unos ventanales, unos ventanales que dan al río, otros ventanales que dan al mar otros ventanales que dan al desierto, otros ventanales que dan al nevado, porque claro, eso es lo que tiene la omnipresencia,.. ¡Unas vistas!!!!, el muchacho llegó y tocó, y Dios bajó a abrirle y el muchacho que le dice - que pena señor Dios es que yo venía a decir que ¿Por qué me mandó a la vida sin suerte?- ¿Qué?- Si Señor es que a mí todo me sale mal, por qué yo no tengo suerte - Pero si yo a nadie mando sin suerte, si cada uno tiene su suerte, a ti lo que te falta es estar alerta pendiente porque la suerte la tienes allí. - ¿De verdad Dios? - ¡De verdad hombre!

Dios lo invitó a tomarse un cafecito, como de la mano de Dios. Estuvieron conversando y cuando empezaba a caer la tarde el muchacho sale caminando de la casa de Dios y camina que te camina llega a la casa de la muchacha y la muchacha le dice: -¿y cómo te fue? - ay mira muy bien, Dios me dijo que mi suerte la tengo ahí frente a mis ojos que no

tengo sino que estar alerta, pendiente, porque la suerte la tengo allí, - ah sí,... ¿Y de mí? -Ah si mirá, Dios te manda a decir que vos estás así de triste es porque estás muy solita, que le pidás a alguien que te acompañe en esta vida de cuento que tenés y estarás feliz - ¿Y no podrías ser tu? - Ay mujer me encantaría pero Dios me dijo que tengo que estar alerta, pendiente de mi suerte, que tal que la suerte se me pase y yo no la vea, por estar allí adentro, pídeselo al próximo que venga.

Y siguió camina que te camina, camina que te camina y llegó hasta donde estaba el sauce - ¿Y cómo te fue? -ay mirá sauce muy bien. Dios me dijo que mi suerte la tengo ahí frente a mis ojos que no tengo sino que estar alerta, pendiente porque la suerte la tengo allí. -ah sí,... ¿Y de mí? - Ay si, mirá sauce, Dios te manda a decir que vos estás así de seco porque tenés un tesoro enterrado en las raíces, que le pidás a alguien que te desentierre el tesoro y volverás a florecer. - ay ¿Y no podrías ser tu? - ay sauce me encantaría pero Dios me dijo que tengo que estar alerta, pendiente de mi suerte que tal que la suerte se me pase y yo no la vea por esta allí cavando cavando...- ay pero son cinco minutos desenterrame el tesoro- le decía el sauce indicándole la pala que tenía recostada en el tronco -no, no, pídeselo al próximo que venga.

Y así siguió camina que te camina, camina que te camina, cuando llegó al lugar donde estaba el lobo - y cómo te fue- ay mira lobo muy bien. Dios me dijo que mi suerte la tengo ahí frente a mis ojos, que no tengo sino que estar alerta, pendiente, porque la suerte la tengo allí. - ah sí,... ¿Y de mí? - Ay si lobo. Dios te manda a decir que vos estás así de flaco, es porque no has comido que te comás al primer idiota que pase.

Y el lobo haciendo caso de lo que Dios le había mandado le saltó encima y se lo comió.

Y la vanidad y la humildad para reconocer en dónde están los pozos de conocimiento y la pertinencia del mismo, que pueden darnos herramientas útiles y necesarias



## Sabio y el barquero

Este era un hombre sabio que llegó a la orilla de un torrentoso río y no tuvo más remedio que pedirle a un barquero que lo cruzara a la otra orilla que ni se veía desde donde estaban. Luego de un rato de navegar el sabio le dice al barquero

- Ejemm, ejemmm buen hombre ¿Acaso has probado las delicias de las comidas del mundo, en tus viajes?
- Pos no eñor, yo como en mi casita y el pan duro que me envía mi mujer, no no, yo comida sólo la de la casa... si eñor.
- Hombre hombre has desperdiciado la mitad de tu vida si no has probado las delicias de las comidas del mundo, ohhh.

Y al rato:

- Buen hombre, por casualidad ¿Has aprendido las lenguas de tus vecinos, en tus viajes?
- No, no eñor, yo sólo hablo con mi mujer y cuando cobro, no eñor esto que hablamos no más.
- ¡Ay hombre! Has desperdiciado la mitad de tu vida si no has aprendido las lenguas de tus vecinos...

Y al rato:

- Acaso ¿Has observado las maravillosas ruinas que dejaron los antepasados en la otra orilla?
- No no Eñor, ruinas ¿Qué cosa? Yo sólo la ruina de mi casita mía la misma ruina en pe....
- Ay hombre, has desperdiciado la mitad de tu vida si no te has detenido a mirar las ruinas...

- Y siguen navegando pero entonces se desata una tormenta que el agua no se sabía si venía de arriba, de debajo, de un lado o del otro.

Entonces dice el barquero

- Oiga señor y usted, ¿Sabe nadar?
- .. Mmm... nadar... nada... no nadar...no se.
- Señor lo siento pero ha desperdiciado usted toda su vida, toda...

El tema del derecho de autor derecho intelectual siempre tiene que ver con un tema de justeza y de justicia, de medición de las proporciones, de prudencia en el concepto, y para eso nada mejor que esta historia de la sabiduría africana.

## Nasrudin y la comida

Nasrudin es un personaje africano que encarna toda la ingenuidad y a la vez la astucia, a veces perdedor a veces ganador, y sus historias nos pasean por toda la sabiduría de los pueblos.

Nasrudin estaba en una pobreza de aquellas, que para hacer sombra hay que pasar dos veces, dormía en el segundo piso abandonado de un restaurante de comida casera donde los olores se esparcían llamando a los caminantes a detenerse y probar.

El hambre era cortante y Nasrudin apenas hacía como 4 días que no desayunaba, y entretenía el hambre con un trozo de pan duro, que le había peleado a la panadera. De repente se le ocurrió sacar el pan por la ventana y dejarlo que se impregnara de los olores a guiso y verduras que se regaban por la calle, el pan ummm... ganó muchísimo y así pudo por varios días sostenerse en pie. El tiempo pasó y por fin consiguió trabajo y Nasrudin andaba bien tranquilo, pero un día entrando a la casa se encontró con el dueño del restaurante y le dijo que no sabía todo lo que le quería agradecer porque gracias a los olores del lugar él había pasado una época muy dura. El dueño en vez

de sonreírse con el asunto le dijo -pero ¿Y tú me pagaste??? -Pagarte, pero ¿Por qué? - Pues por el olor ¡el olor también vale!!!

Y se lo llevó a ver al juez. Al llegar entre los dos le explicaron al juez el motivo de la visita.

- Nasrudin este hombre tiene razón ¿Traes dinero? Nasrudin no podía creer lo que estaba oyendo y sacó las monedas y se las dio al juez
- Hombre, ¿Escuchas el sonido de las monedas?
- Si - dijo el dueño del restaurante
- Pues date por bien pagado, el olor de tu comida por el sonido de las monedas... y tu muchacho, toma tu dinero y vete en paz.

La construcción del motivo, el verdadero soñador, el que hace capaz el sueño desde que empieza soñarlo, esto es una metáfora, una metáfora que sintetiza en una imagen de ciencia ficción el espíritu del viajero, del aventurero, del descubridor.

## El cohete

Basado en un texto de Ray Bradbury, con el mismo nombre incluido en el libro "El Hombre ilustrado"

Versión libre de Carolina Rueda

Un día estaban dos señores pobres del futuro viendo pasar los cohetes para Venus... para Marte... para Júpiter... y le dice uno al otro:

- ...eso... ¡qué va!, eso de que los cohetes eran para todos, que el futuro era para todos ¡qué va! Vea ¡¡ni mi papá ni mi abuelo ni mi nieto nos hemos montado nunca, ni nos vamos a montar en un aparato de esos!!

El otro hombre, que se llamaba Bodoni, se quedó mirando al cielo y dijo:

- Pues, es que yo he ahorrado durante 6 años y ya tengo el dinero para un pasaje de ida y vuelta a Marte.
- ¿Y quién va a ir? ¿Quién? -dice el primero- si va a ir usted, su mujer se molesta porque fue usted y no fue ella, si la que va es ella, el ofendido es usted; y además le van a sembrar a los hijos ese deseo absurdo de ir a Marte. ¡No, no, no ¡gástese esa plata en otra cosa!

Bodoni se fue esa noche para su casa, y a pesar de que la cobija arrulladora le cantó todas las tonadas que se sabía, no logró conciliar el sueño ni un minuto. A la mañana siguiente cuando se estaba tomando las pastillas alimenticias del desayuno, fue entrando su hija moviendo unas muñecas de venusinos y mercurianos y entraron los niños diciendo:

- Uy, papi. Acabamos de ver despegar un cohete.. ¡más bonito!

Y Bodoni ya no pudo más. Sentó a la familia alrededor de la mesa y les explicó.

Que tenía el dinero para un viaje de ida y vuelta a Marte que quién iba... Inmediatamente la mujer empezó a decir:

- Ay mi amor ve tú.

Y él:

- No gordita mejor tú...

Y los niños:

- Yo papi, yoooooooo...

Llegaron al acuerdo de que se lo iban a jugar por el juego de las pajitas: Aquél que sacara la pajita más corta, ése, se iría para Marte.

Bodoni se puso las 5 pajitas en las manos y las extendió, el muchacho mayor sacó una larga... la niña.. otra larga.. el menor otra larga; cuando Bodoni le extendió las pajitas a su mujer, sintió que el corazón se le contraía, y justo que la mujer saca la corta y:

- ¡¡¡¡¡¡¡¡¡¡.....!!!!!!! , ay no mijo, pero yo qué me voy a ir a hacer a Marte, además no podemos dejar la casa sola, yo más bien no juego..

Y se quedaron jugando los cuatro. Bodoni le extendió las pajitas al mayor y sacó... una larga, la niña.. Sacó la corta y:

- ...me voy para Marte me voy para Mar...te.. me voy ... para...Mar..... pero, ¿ustedes si me van a querer cuando yo vuelva de Marte? No papi, además yo tengo que entrar a la academia reformadora. Yo más bien no voy...

Y así, de uno en uno, decidieron que ninguno se iba para Marte.

Ese día, todos salieron de la casa con una melancolía detrás del vientre, con una tristeza que se les resbalaba por las orejas. Esa noche, Bodoni era chatarrero, poco antes de que cerrara su taller de chatarra, llegó un industrial muy rico, un hombre muy poderoso, que tenía la costumbre de darle trabajo a Bodoni y le dijo:

- Bodoni le tengo un negocio: le vendo un cohete...

Bodoni abrió los ojos como platos voladores, entonces el señor, el industrial le dijo:

- Pues no es un cohete de verdad, verdad, pero es que siempre que hacemos uno hay que hacer otro igualito, para calcular las cosas y como me quedó ese, pues si quiere, yo se lo vendo y usted lo ensambla...

Bodoni con ese dinero que le palpitaba en la conciencia, pensó:

Pues yo me compro un cohete aunque sea para mirarlo...

Se compró el cohete, llegó a la casa, lo metió en el cobertizo, lo ensambló y salió corriendo y dijo:

- ¡Tenemos un cohete!

Y salieron los niños y salió la mujer y no habían terminado de subirse cuando se bajaron:

- No papi eso no vuela eso pa' qué

Y la mujer:

- Y usted se gastó todos nuestros ahorros de seis años en esa porquería pero cómo, se le fue a ocurrir...

Dejaron a Bodoni sintiéndose tan... solo... que decidió que, fuera como fuera, en ese cohete, él, se iba para Marte.

Se encerró con el cohete en el cobertizo varios días con sus noches, sólo se oía insertar cables, saltar chispas, traer circuitos, tuercas... Y Bodoni salía, de vez en cuando a comer, con unas ojeras que parecían las hamacas de la felicidad.

Y el día quinto, a la hora del almuerzo se presentó en la mesa del comedor y dijo:

- Hagan las maletas, porque esta tarde nos vamos para Marte...

La mujer se paró y le dijo:

- Pero... cómo se le ocurre, mijo, usted no es un ingeniero... nos vamos a matar en ese aparato...
- Ay hija no se preocupe haga la maleta que nos vamos...

Bodoni salió a hacer unas compras para el viaje y cuando regresó, encontró a la mujer con una cara de secreto guardado, y de los niños ni el olor... Bodoni trató con ternura, con dulzura, con violencia, con temor y finalmente encontró a sus niños encerrados y amordazados en un desván varias cuabras más allá.

Bodoni los liberó, los niños vinieron corriendo, la mujer se paró en la puerta y dijo:

- Yo...no voy..
- Bueno, lástima mami que usted no vaya, chao pues- dijeron los niños

Fueron por sus maletas las llevaron al cohete se subieron, se acomodaron en las hamacas espaciales, Bodoni cerró la puerta, abrió las diez llaves de control, y chassssssssssssssssss.. se fueron para Marte.

Al principio, estuvieron más altos que el suelo, después más altos que la tierra, y al quinto día, entraron en la inmensa noche sideral.

Los niños se liberaron de las hamacas espaciales y se la pasaban dando botes y rebotes disfrutando de la gravedad cero; el día 15, perdieron de vista el planeta azul; el día 22 vieron, por primera vez, el planeta rojo; el día 35 empezaron la primera, de las dos vueltas que habrían de darle a Marte.

En Marte, las primeras ciudadelas terrícolas empezaban levantarse entre las arenas rojas; el día 40, empezaron el retorno a la Tierra; el día 56, los niños, asomados por las claraboyas, veían como otras flotillas, más veloces, los sobrepasaban. El día 60, vieron de nuevo el planeta azul, su continente, su casa; y el día 67, el día 67, el día 67, aterrizaron ahí mismo... en el patio de la casa.

La mujer, que había estado mirando el cohete ahí... estacionado durante los 67 días...

Esperó que se abrieran las puertas, vio bajar a sus hijos con los ojos llenos de estrellas, con las bocas llenas de galaxias. Y cuando Bodoni se asomó a la puerta, le preguntó, desde la ventana de la cocina:

- ¿Y qué tal el viaje?

Y Bodoni, con una honestidad que lo encendía como un fósforo, le dijo:

- Francamente maravilloso...

Entonces ella supo que las fotos fijas, las películas en tercera dimensión, y toda la maquinaria que había creado la ilusión de los propulsores, había funcionado a la perfección, pero también supo que ella estaba casada con el mejor hombre del mundo... y que no sería ningún problema, cualquier nocecita de estas... subirse en ese aparato, y darse una vueltecita... por Marte.

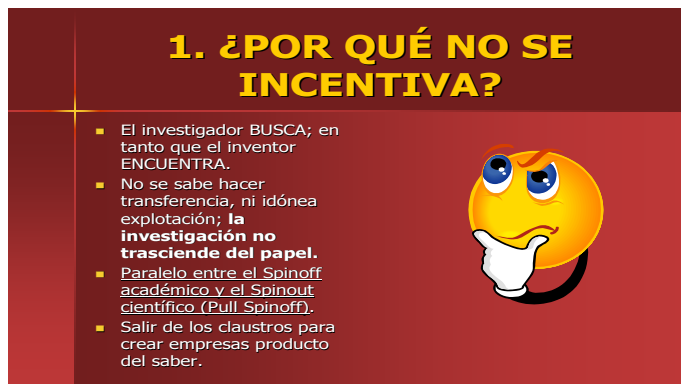




## Patentando mi idea ¿Qué hago?, caso Girojet

**Ponentes:** Yolima Prada, Francois Aubourg: Investigadores Universidad EAN.

### Power point



## 2. ¿CUÁL ES LA RESPONSABILIDAD DE QUIEN TOMA LAS DECISIONES?

- Responsabilidad jurídica en cuanto a su función como administrador.
  - Responsabilidad social, como formador.
  - Responsabilidad ética, como académico.
- "... La cobardía pregunta: ¿Es seguro?  
 La conveniencia pregunta: ¿Es político?  
 La vanidad pregunta: ¿Es popular?  
 Pero la conciencia pregunta: ¿Es correcto?  
 Y llega un momento en el que uno debe tomar  
 Una posición que no es segura ni política ni popular;  
 Uno la asume porque es la correcta..."  
 Martin Luther King, Jr.

## ¿QUÉ HACER CON UNA ECUACIÓN?

- Las ideas NO se protegen, ni los contenidos; sino la particular, personal, creativa y original forma en que son expresados.
- Las obras surgen desde su creación, en tanto que las patentes requieren registro.
- **OJO** con la decisión, porque una mala selección puede impedir una adecuada protección: Se publicó, pero se perdió la novedad y otros podrían usarlo...



## LA PROPIEDAD INTELECTUAL

- 1. Derecho de Autor y Derechos Conexos: Obras artísticas, científicas o literarias, siempre que sean creativas y originales. El registro es declarativo.
- 2. Propiedad Industrial
  - Signos Distintivos
    - Nombre Comercial : Al Comerciante; se adquiere con el primer uso.
    - Enseña: Al Establecimiento de Comercio; se adquiere con el primer uso.
    - Marca y Lemas: Al Producto o Servicio, registro constitutivo.
    - Indicaciones Geográficas: Denominaciones de Origen e Indicaciones de Procedencia, registro constitutivo.
  - Nuevas Creaciones: Registro Constitutivo.
    - Patentes de invención: Altura, novedad, aplicación industrial.
    - Modelos de Utilidad: No existe la novedad, sino un nuevo uso.
    - Diseños Industriales: Nueva apariencia.
  - Esquemas de Trazado de Circuitos Integrados, requiere registro del diseño.
  - Secretos Empresariales
- 3. Registro de Obtentor de Variedades Vegetales
- 4. Protecciones contractuales: Información privilegiada, estratégica, confidencial, Know How, ...

## 5. ¿QUÉ PASA CON EL SOFTWARE?

- **EL SOPORTE LÓGICO:** Es una obra literaria exclusivamente.
- Protección por el copyright, copyleft, otros sistemas.
- Software libre no significa que sea de dominio público. Permite reingeniería, modificar código fuente, reproducción y distribución de lo realizado; pero SIEMPRE con la misma finalidad.

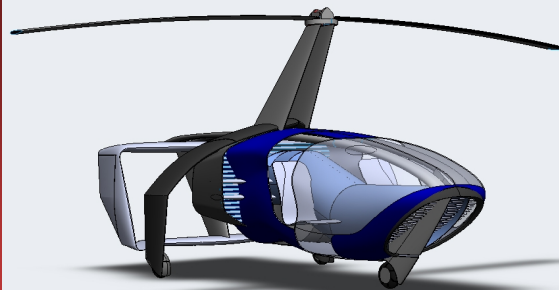


## 6. ¿CÓMO SE PROTEGE EL DISEÑO?

- No sólo se trataba de un cambio de apariencia estética, sino también funcional.
- La protección podría ser múltiple, si en cada régimen se cumple con las condiciones para tal amparo:
  - Como obra artística: Creatividad y originalidad.
  - Como Diseño Industrial: nueva apariencia.
  - Como modelo de utilidad: altura y aplicación, con una nueva función.
  - Como marca: si fuere lo suficientemente distintivo.



## Diseño del prototipo Digital de pruebas G.Jet



## LAS OBRAS DERIVADAS

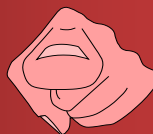
- Las obras pueden ser originarias o derivadas, y cada una tendrá su propio régimen de protección, con total autonomía. Luego, no necesariamente el autor o titular de la primera lo será de la segunda. Pero para que surja la segunda creación se requiere PREVIAMENTE la cesión o la respectiva licencia del titular de la primera obra.
- Ejemplos: Una traducción, adaptación, arreglos musicales, cambiar la expresión de la obra (de libro a película, de poema a canción...), de un programa de computador base estándar a uno personalizado, ...

## Maqueta de pruebas físicas



## 7. EL DISEÑO DE LAS PIEZAS

- Protección principalmente por modelo de utilidad y diseño industrial.
- Titularidad de los moldes.
- Información Confidencial, pactos de reserva.



## 8. LAS MARCAS

- Cualquier signo apto para distinguir productos o servicios: pueden ser visuales, olfativas, sonoras..., siempre que sean susceptibles de representación gráfica.
- En el caso de estudio se presentan:
  - Marca conceptual
  - Marca de tipo
  - Marca de modelo



## Marca, tipos y modelos



## COSTOS DE LA PATENTE

- Mecanismos de financiación.
- Se invierte por pensar, por buscar...
- Es un capital de riesgo, no hay certeza.
- Precisar territorialidad y REIVINDICACIONES.



## EXPLOTACIÓN DE LA CREACIÓN

- ¿Cómo ganar plata y que resulte atractivo a los inversionistas?
- El "Capital Ángel" es para la explotación no para la obtención del Derecho.
- **Financiación de la inteligencia científica aplicada.**



## EL PROTOTIPO

- ¿Cómo se financia?
- "Sabemos qué sabemos y qué NO sabemos".
- Alternativas.
- Es la prueba para en adelante comenzar con su explotación industrial y comercial.



## ALTERNATIVAS QUE OFRECE LA UNIVERSIDAD EAN

- El portafolio de productos y servicios para el emprendimiento comprende desde su inicio, formación, desarrollo, producción, aplicación, explotación, distribución, comercialización...
- Alianzas estratégicas: de inversión, de confidencialidad, aprovechamiento de sinergias.
- Acuerdos de colaboración : En apoyo empresarial, de emprendimiento, mercadeo, comercial, jurídico, etc.
- Constitución de empresas: SAS, empresa unipersonal, sociedades del emprendimiento...
- Contratos atípicos...
  - **MUCHAS GRACIAS!**



---

## Bibliografía

---



Revista Iberoamericana de Derecho de autor, Editado por Unesco, Cerlalc y Universidad De Los Andes (Hasta El 2009 va en Seis Números).

Revista Del Centro de Estudios de la Propiedad Intelectual: La Propiedad Inmaterial; Editada por la Universidad Externado de Colombia (desde el año 2000 y son dos por cada semestre).

Revista Juris Consulta: "Propiedad Intelectual"; Editada Por El Colegio De Abogados Comercialistas y por la Cámara de Comercio de Bogotá, Número 7 Del 2003.

Manual sobre la Propiedad Intelectual de Productos Derivados de la Actividad Académica En Universidades Y Centros de Investigación por Fabio Chaparro Beltrán y Otros; Editado por la Universidad Nacional y Colciencias (Aunque en ciertos aspectos está desactualizado, sigue siendo un documento básico de consulta).

Manual de Derecho De Autor, Por Alfredo Vega Jaramillo; Editado por la Alcaldía Mayor de Bogotá; Cerlalc y la Dirección Nacional de Derecho De Autor.

Los dos libros que ha sacado el GECTI (Grupo de Estudios en Internet, Comercio Electrónico, Telecomunicaciones e Informática de la UNIVERSIDAD DE LOS ANDES); el primer libro se titula "COMERCIO ELECTRÓNICO", editado además por LEGIS en el año 2005; y el segundo "DERECHO DE LAS TELECOMUNICACIONES" editado además por TEMIS en el año 2008.

El más reciente libro sobre el tema escrito por el importante doctrinante colombiano Wilson R. Ríos Ruíz, titulado “La propiedad intelectual en la era de las tecnologías”, editado por la Universidad de Los Andes y Temis, 2009.

Todos los libros de la famosa doctrinante argentina Delia Lipszyc, entre otros: “Derechos de autor y derechos conexos”, editado por Unesco, Cerlac y Zavalía 2006; ó “Nuevos temas de derecho de autor y derechos conexos” por los mismos editores.

Todos los libros del estupendo profesor venezolano Ricardo Antequera Parilli, en especial su último libro: “Estudios de derecho industrial y derecho de autor”, editado por la Pontificia Universidad Javeriana y Temis 2009.





# Innovación y emprendimiento en Europa

**Ponente:** Dr. Juan Manuel Saiz.

**Moderador –Relator:** Omar Patiño. Director programa Administración Universidad EAN.

## Power point

Miércoles 21 de octubre de 2009, 15:30-16:30

### Innovación y Emprendimiento en Europa

Prof. Dr. José Manuel Saiz Álvarez

### ÍNDICE

- La necesidad de un cambio estructural
- La externalización como estrategia
- Fortalecerse...
- ... con apoyo del Estado
- Saber competir
- Acuerdos legales/ilegales
- Hacia una Sociedad del Conocimiento y programas UE

### ESTRATEGIA 1 DE L-INTENSIVAS A K-INTENSIVAS (I)

Economías L-intensivas → **IK INTELLECTUAL**

Economías K-intensivas → **Externalidades**

**CLAVES**

- ✓ Procesos I+D+i
- ✓ Formación
- ✓ Especialización profesional
- ✓ Efectos crowding-in

### ESTRATEGIA 1 DE L-INTENSIVAS A K-INTENSIVAS (y II)

**Efectos socioeconómicos**

**Sociales**

- Estatus social
- Deseo social de desarrollarse (efecto N de MacClelland)
- Profesionales especializados (cuello blanco vs azul)
- Fortalecimiento clase media

**Económicos**

- Aumento productividad por hora trabajada
- PIB      Competitividad      Exportaciones netas
- ↓                      ↓                      ↓
- Se genera eficiencia y eficacia en el trabajo
- Menores CLU

### HERRAMIENTA: IMPORTANCIA DE LAS TIC

TIC

Estrategias de empleo en la Sociedad de la Información

eEuropa

Generalización TIC para toda la población

PIC

Equidad Igualdad

Liberalización sector servicios

Fomentar I+D+i

Transporte  
Telecomunicaciones  
Gas  
Electricidad

Universidad Nebrija

UNIVERSIDAD EAN

### ESTRATEGIA 2 FLEXIBILIDAD LABORAL (I)

CAUSAS DEL PARO EN LA UNIÓN EUROPEA (I)

- ✓ Alta vulnerabilidad a shocks de oferta
- ✓ Explosión salarial por las mayores exigencias sindicales
- ✓ Comportamiento de los *insiders* frente a los *outsiders*
- ✓ Rigidez del mercado de trabajo europeo, sobre todo en los países mediterráneos
- ✓ Baja competitividad relativa (en países MED)

Universidad Nebrija

UNIVERSIDAD EAN

### ESTRATEGIA 2 FLEXIBILIDAD LABORAL (y II)

CAUSAS DEL PARO EN LA UNIÓN EUROPEA (y II)

- ✓ Escasa movilidad laboral (horizontal y vertical)
- ✓ Excesivo protagonismo de los sindicatos
- ✓ Efecto *imitación* en la negociación colectiva
- ✓ Escaso desarrollo de las VC de 2º orden
- ✓ Alto coste extrasalarial del trabajo (*cuña fiscal*)
- ✓ Generosidad en el seguro de desempleo

Universidad Nebrija

UNIVERSIDAD EAN

### HERRAMIENTA: FLEXICURITY

Flexicurity (Flexibility + Security)

Estrategia Europea del Empleo

DK, SF y NL

Rasmussen, 1990

Fácil contratar y despedir trabajadores (Flexibilidad para las empresas)

Altos beneficios para desempleados (Seguridad para los empleados)

Flex en mdo de trabajo

Formación continua (Life Long Learning, LLL)

Busqueda activa de empleo

Política laboral activa con derechos y obligaciones para los desempleados

"TRIÁNGULO DORADO"

Sistema Fiscal exigente

Seguridad Social

Universidad Nebrija

UNIVERSIDAD EAN

### ESTRATEGIA 3 EXTERNALIZACIÓN (I)

1989 Estados Unidos ("Efecto Kodak")

1994 Unión Europea

POR ELLO

Tema novedoso Estrategia en expansión

Ciberbibliografía Información actual y cambiante

Rápido crecimiento

Universidad Nebrija

UNIVERSIDAD EAN

### ESTRATEGIA 3 EXTERNALIZACIÓN (II)

Costes salariales > Costes de producción (Costes de búsqueda + costes de ajuste de producción + costes de coordinación)

Outsourcing

Estrategia de reducción de **costes fijos netos** mediante la **externalización** de producción no vital (*non-core*) o de servicios que no forman parte del **núcleo duro**

Ventajas competitivas de 1er orden o rango superior

Se favorece al K humano especializado

Modifica mercado de factores productivos

Crea flujos comerciales

Favorece formación grupos empresariales

Max b°

Nuevos nichos de mdo

Mantener liderazgo

Universidad Nebrija

UNIVERSIDAD EAN

### ESTRATEGIA 3 EXTERNALIZACIÓN (y III)

- ✓ Valor Añadido
- ✓ Márgenes financieros
- ✓ Tecnología
- ✓ Globalización
- ✓ Competencia por los clientes
- ✓ Menor regulación
- ✓ Reducir costes
- ✓ Evitar estacionalidad
- ✓ Aumentar flexibilidad

Estrategia de futuro

**JUEGO DE SUMA POSITIVO**

### FORTALECER DESDE LA ÉTICA (VI)

... la Estrategia de Lisboa...

**CONSEJO EUROPEO DE LISBOA (Marzo 2000)**

Alto desempleo (10% en media) por potencial de empleo no explotado  
 Nivel de pobreza "preocupante" (65 M personas, < 60% renta nacional)  
 Envejecimiento población  
 Desempleo larga duración (>50% desempleo en UE)  
 Desequilibrios regionales centro-periferia

Impulso renovador para una Sociedad del Conocimiento: TIC e IKH

**OBJETIVO**

UE: Área más competitiva del mundo + Pleno empleo en 2010

### PACTO EUROPEO PARA EL EMPLEO

**Estabilidad Social**

- Sistemas de pensiones viables
- Integración social
- Igualdad de oportunidades
- Equiparación salarial hombre-mujer
- Lucha contra el racismo y xenofobia
- Acciones a favor de los minusválidos

**Pacto europeo para el empleo (Proceso de Colonia)**

Necesidad de combinar equilibradamente políticas macro

- Control gasto público (déficit, tensiones inflacionistas)
- Control política de rentas (moderación salarial)

### PACTO DE CONFIANZA

**Pacto de Confianza (1996)**

Movilizar a todos los afectados para crear empleo  
 Perfecciona Libro Blanco "Crecimiento, competitividad y empleo" (1993)

**CLAVES**

Crear entorno macroeconómico favorable (cofianza y credibilidad)

- Preferible bajar gasto público que aumentar impuestos
- Gastos en K humano
- I+D+i
- Rebajar cuña fiscal
- Disminuir subsidio de desempleo (cuantía y duración)
- Fomentar movilidad laboral (horizontal y vertical)
- Iniciativas locales de empleo

### ... CON APOYO DEL ESTADO (I)

Acciones Estructurales → Presupuestos 2007-2013

**Fondos Estructurales**

- Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER)  
Objetivos 1 y 2, INTERREG III y URBAN II
- Fondo Social Europeo (FSE)  
Objetivos 1, 2 y 3 y EQUAL
- Fondo Europeo de Orientación y Garantía Agrícola (FEOGA)  
Objetivo 1 y LEADER+
- Instrumento Financiero de Orientación Pesquera (IFOP)  
Objetivo 1
- Fondo de Cohesión (sólo F. P. IRL y GR)

### ... CON APOYO DEL ESTADO (II)

**Zonas Objetivo**

- Objetivo 1 (69,7% ayuda, 20% población) máx 75% PPO  
 PIB < 90% renta media comunitaria  
 Regiones ultraperiféricas (Dom-Tom, Azores, Madeira y Canarias)  
 Incluye antiguo Objetivo 6 (baja densidad población) S, SF
- Objetivo 2 (11,5% ayuda, 18% población) máx 50% PPO  
 Reconversión social y económica de regiones industriales en declive
- Objetivo 3 (12,3% ayuda)  
 Medidas de desarrollo de recursos humanos

### ... CON APOYO DEL ESTADO (III)

**Iniciativas comunitarias (2007-2013)**

INTERREG IV	Cooperación transfronteriza, transnacional e interregional
LEADER+	Desarrollo rural
EQUAL	Lucha contra discriminación laboral
URBAN III	Revitalización económica ciudades y suburbanas en crisis

EURES Red Europea de Información sobre el Empleo y la Movilidad de los Trabajadores

EEE (UE-25 + EFTA residual (EFTA-4) excepto CH y Liechtenstein)

### ... CON APOYO DEL ESTADO (y IV)

Estados Miembros  
Elaboración de Planes de Desarrollo y Reversión

↓ Problemas      ↓ Estrategia de solución

Comisión Europea + EE.MM.

↔ Negociación Documentos de Programación

Marcos Comunitarios de Apoyo (MCA)      Fondos disponibles

Programas Operativos      Medidas concretas (se negocian)

↓

Documentos Únicos de Programación (DOCUP)

Informes trianuales

↓

Estrategia concreta

### SABER COMPETIR

Beneficia a consumidores en términos de

- Menores precios
- Mayor calidad
- Mayor posibilidades de elección

**Art. 81 TUE**  
Prohibición acuerdos en precios y producción (cártel) y de reparto de mercado

**Art. 82 TUE**  
Prohibición de abuso de posición dominante (p.ej., precios predatorios para eliminar competidores)

### ESTRATEGIA 3 ACUERDOS LEGALES

Pueden restringir competencia

**NO ilegales** porque

- Mejora I+D+i
- Desarrollo de nuevos productos
- Aumento de calidad

**Unión Temporal de Empresas**

Lucha contra el cáncer

### ACUERDOS ILEGALES (I): CÁRTEL

Empresas del mismo sector

Se reparten el mercado

Acuerdo en precios

Limitar competencia  
No nuevos productos  
Menor calidad

↓

**CÁRTEL ES ILEGAL**

Multas (Comisión Europea) 500-1000 M €

"Leniency Policy" La empresa que denuncia el cártel no paga la multa

Afecta a todos los sectores.

### ACUERDOS ILEGALES (II): ACUERDOS FABRICANTE-MAJORISTAS-MINORISTAS

Nintendo + 7 distribuidores oficiales UE  
Multa: 168 M €

Fabricante

↓

Mayoristas

↓

Minoristas

"Comercio paralelo"

↓

Cauces de distribución no oficiales  
No exportación entre territorios

↓

Precios artificialmente elevados  
Distintos precios entre territorios

### ACUERDOS ILEGALES (y III): ABUSO DE POSICIÓN DOMINANTE

Multa: 497 M €

**Windows**

**FORMAS DE REALIZACIÓN**

- ✓ Precios demasiado elevados
- ✓ Precios demasiado bajos (barrera de entrada)
- ✓ Discriminación entre stakeholders
  - No operar con algunos socios o clientes
  - Ofrecer descuentos a unos y no a otros clientes
- ✓ Negociar de forma injusta (p.ej., condicionar la compra de un producto con la compra de otro)

Universidad Nebrija EAN

### HERRAMIENTA: LUCHA CONTRA LAS PRÁCTICAS ILÍCITAS

OLAF The European Competition Network (ECN)

Inspección Política de indulgencia (Leniency Policy)

Información Nacional (Estado) Europeo

Detección de prácticas empresariales ilícitas

Prohibición de actividad Multa: 10% de facturación

Universidad Nebrija EAN

### HERRAMIENTA: PLIOPOLIOS NEGATIVOS

BSCH Banco Santander Central Hispano

Comunicación a Comisión Europea

Comisión Europea estudia Posición dominante Poder de mercado

¿Afecta a libre competencia?

SI NO

Prohibición Realización de la operación

Universidad Nebrija EAN

### ESTRATEGIA 4 COLABORAR CON LAS AA.PP.

**AYUDAS PERMITIDAS**

- ✓ Ayudas a PYME
- ✓ Regiones económicamente deprimidas
- ✓ Ayudas para I+D+i
- ✓ Protección medioambiental
- ✓ Formación de personal
- ✓ Generación de empleo
- ✓ Protección e incentivo de la cultura

OBJ. ÉTICO. BUSCAR EL BIEN COMÚN

Universidad Nebrija EAN

### EMPRENDEDORES Y EL FUTURO DEL EMPLEO (I)

- ✓ Sociedades duales
- ✓ Mayor inversión en capital humano, más externalización
- ✓ Mayor flexibilidad laboral y tendencia a contención salarial
- ✓ Reasignación constante de recursos humanos
- ✓ Evita excesiva rigidez laboral
- ✓ Incubadora de empresas
- ✓ Costes de contratación (primarios y secundarios internos y externos) son elevados
- ✓ Externalización reduce el riesgo empresarial

Universidad Nebrija EAN

### EMPRENDEDORES Y EL FUTURO DEL EMPLEO (y II)

- Obtención de destrezas
- Imagen corporativa sostenible en el tiempo
- Flexibilidad y transparencia informativa
- Confianza entre los socios estratégicos (info transparente)
- Aprovechar el tren europeo
- Globalización económica, cambio empresarial, cambio social
- Cambio social: mayor flexibilidad laboral (inestabilidad laboral)
- Creciente importancia de la educación especializada y formación en el puesto de trabajo

Universidad Nebrija EAN

### LA NUEVA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO (I)

Cambio Social  
 Incubadoras de empresas  
 Psicología del emprendedor  
 Impacto social del emprendedor

POLITICA  
 SOCIOLOGIA  
 PSICOLOGIA  
 ECONOMIA

Universidad Nebrija  
 EAN

### LA NUEVA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO (y II)

• Conocimiento acumulativo  
 • Formación

**Innovación**  
 • Brainstorming  
 • 'Destrucción creativa' (Schumpeter)

**Empresa**  
 • Ventajas Competitivas  
 • Eficiencia  
 • Rentabilidad

Universidad Nebrija  
 EAN

### TECNOINNOVACIÓN (I)

#### TECNOINNOVACIÓN

Consiste en las sinergias positivas creadas en el producto o en el proceso (productivo o de procesos) mediante la combinación de tecnología e innovación

Saiz, J.M. (2009). "El Método MICDEL de análisis de datos cualitativos. Una aplicación para el desarrollo económico local". *ICADE. Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, en prensa

Universidad Nebrija  
 EAN

### TECNOINNOVACIÓN (y II)

**(a) De productos:** maximizar producción minimizando coste por unidad  
 Economías de escala  
 Economías de alcance

**(b) De procesos de fabricación:** aumentar la eficiencia de procesos mediante uso TIC y mejor capital intelectual  
 Economías de urbanización  
 Economías logísticas (optimización recursos)

**(c) De procesos de gestión:** mayor control, políticas JIT, mejor comunicación horizontal y vertical,....

Universidad Nebrija  
 EAN

### CIBERSOCIEDAD TECNOLÓGICA POSTINDUSTRIAL (CTP)

**Cibersociedad**  
**Tecnológica**  
**Postindustrial**

Impacto de las TIC en el cambio social  
 Nuevo modelo social  
 Desarrollo económico  
 Desarrollo social

Saiz Álvarez, J.M. (2008). *Outsourcing y creación de empleo. ¿Una estrategia de futuro?*, Colección Fundamentos, 3, Madrid (España): FIEC.

Universidad Nebrija  
 EAN

### SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO Y ESTRATEGIA DE LISBOA

UE: "Economía del conocimiento más competitiva y dinámica del mundo en 2010"

- ✓ Fomentar las TIC y la Sociedad del Conocimiento
- ✓ Disminuir brecha digital
- ✓ Uso masivo y gratuito de Internet
- ✓ Lucha contra la exclusión social
- ✓ Fomento del EEES y enseñanza de idiomas
- ✓ Desarrollo sostenible

Universidad Nebrija  
 EAN

**PILARES DE UNA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN**

**SOCIEDAD DE INFORMACIÓN** Internet  
Inversión en capital intelectual

I+D+i  
Programa IST  
eEurope

Universidad Nebrija EAN

**RELACIÓN CON PROGRAMAS EUROPEOS**

**DG Empresa**  
Propiedad derechos de propiedad intelectual, eGovernment, eSafety

**DG Relaciones con Terceros Países**  
EUMEDIS, ALIS,...

**DG Salud**  
Compras a distancia, spam, protección al consumidor, eHealth,...

**DG Mercado Interior**  
Protección e datos, eMoney,...

**DG Justicia e Interior**  
Protección datos, cibercrimen, ePrivacy,...

**DG Transporte**  
Sistemas de Transporte Inteligente, eTen,...

Universidad Nebrija EAN

**CONTENIDOS DIGITALES**

**eContent (2001-2005)** 100 M € **eContentplus (2005-2008)** 163ME  
 ✓ Tecnología digital  
 ✓ Aumentar producción en entorno multilingüístico y multicultural

80 proyectos 50% PYME

**Proyecto EULIS**  
Información en precios transfronterizos. Transparencia

**ePatent**  
Base de datos de patentes en francés, inglés, español y alemán para facilitar el acceso de datos a PYME e inventores

**Directiva sobre Armonización Copyright**

**Programas MEDIA**

Universidad Nebrija EAN

**INTERNET**

1 **Safer Internet Program (1999-2004)** 38,3 M€  
**Safer Internet Plus (2005-2008)** 52,7 M €

Lucha contra pornografía infantil y racismo

2 **Dominios con extensión .eu**  
 Cualquier residente físico, jurídico  
 Dominios de primer nivel:  
 Genéricos (.org, .edu, .net)  
 Nacionales (.de, .es, .uk)  
 Europeo (.eu)

Registro EURid (www.eurid.org)

Universidad Nebrija EAN

**eEUROPE (I)**

**OBJETIVOS**  
 Acelerar transición hacia Sociedad de la Información  
 Ciudadanos  
 Disminuir brecha digital

**ESTRATEGIA DE ACCIÓN**

**eEurope 2005 (2002-2005)** 64 objetivos

Banda ancha  
 Servicios electrónicos al público  
 Administración electrónica  
 eBusiness  
 eHealth, eGovernment

Universidad Nebrija EAN

**eEUROPE (II)**

**MODINIS (2003-2005)**  
 22,8ME  
 Intercambios de experiencias de buenas prácticas empresariales

**eTen (2000-2006)**  
 315 ME  
 eServicios públicos  
 eHealth  
 eGovernment (democracia electrónica)  
 eLearning  
 eInclusion  
 Servicios para PYME

**eContent (2000-2004), eContentplus (2004-2008)**  
 100M €  
 Contenidos digitales

Universidad Nebrija EAN

## eEUROPE (y III)

**Estrategia i2010**

Administración electrónica  
 Bibliotecas digitales  
 Contratos públicos (>6 M €): al menos 50% acceso público  
 20% PIB comunitario  
 1,5 billones de euros ( $1,5 \times 10^{12}$  euros)  
 Democracia electrónica  
 Firma electrónica y DNI electrónico  
 Agencias estatales (IRPF)

**CLAVES PARA UN ACERCAMIENTO DIGITAL (I)**

**Consorcios Estratégicos Nacionales de Investigación Tecnológica (CÉNIT)**  
 Incrementar cooperación pública y privada en I+D+i (1.000 M €)  
**Programa NEOTEC-Capital Riesgo**  
**Programa Torres Quevedo**

Inserir 1.000 doctores/año en sector privado en 2010

**CONSOLIDER**

Objetivo: formar grandes grupos de investigación  
 Financiación: 150 millones €/año durante 4 años (50% pública)

**Plan de Incentivación**

Contratar 900 investigadores por las universidades  
 Financiación: 130 millones € durante 3 años (unos 48.000 €/año por investigador)

**AVANZ@**

Promover uso factura electrónica  
 DNI electrónico  
 Alcanzar un ordenador por cada dos alumnos  
 Doblar el número de hogares con acceso a Internet

**RETOS PARA EL FUTURO**

- ✓ Aumentar seguridad informática (encriptado)
- ✓ Nanotecnología
- ✓ Derechos de propiedad intelectual
- ✓ Rapidez en transmisión de datos
- ✓ Lucha contra ciberdelincuencia y piratería informática (*hackers*)
- ✓ Lucha contra dumping social (India)
- ✓ Fácil digitalización del territorio en PECO



MUCHAS GRACIAS

THANKS A LOT

DANKE SCHÖN

MERCİ BEAUCOUP

GRAZIE MILLE

MUITO OBRIGADO

**Prof. Dr. José Manuel Saiz Álvarez**

jsaiz@nebrija.es

josemanuel.saizalvarez@gmail.com

多謝





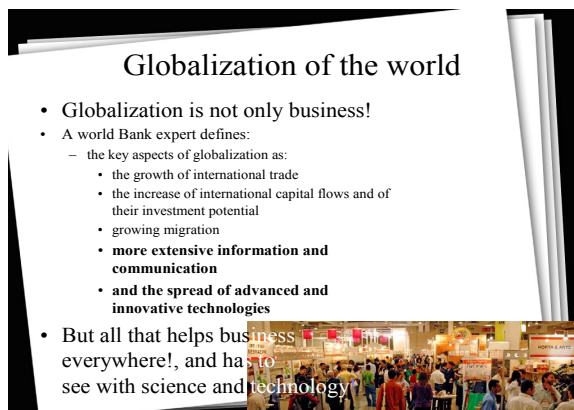


## Desarrollo de proyectos con cooperación internacional

**Ponente:** Jean Claude Bolay.

**Moderador-Relator:** Elizabeth León. Docente Investigadora Facultad de Ingeniería.

**Power point**



## Globalization of the world

- Globalization is not democracy!
  - In macroeconomic terms, almost 3 billion individuals live in countries integrated within “the globalized economy”
  - But, at the same time, 2 billion others live in third-world countries with falling revenue, declining economic activity, and economies in recession : 1 billion in rural areas and 1 billion in urban slums!
  - The main flows of capital to developing countries is through investments (571 billion \$, 2006), followed by remittances (328 billion in 2008) and by international aid (120 billions in 2008)
  - For the poorest countries, revenue grew by approximately 2% between 1960 and 1980, and by 0.5% between 1980 et 2000
  - **The globalization didn't prevent the division of the world and the growth of disparities !**

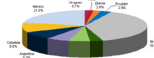


## International cooperation

- From development to sustainable development
  - Inter-dimensional approach:
    - Ecological, economic, social dimensions
- From a focus on developing countries to a worldwide perspective
- From aid to partnership
- From mono-sectorial investment to global strategy (science, R&D, technology)



## Latin America: A global overview



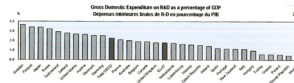
- LA demography, societies and economy :
  - 43 countries with a global population of 572 million inhabitants, 78% in urban areas
  - South America : 13 countries with a population of 370 million people, living on a surface of 17,8 million km<sup>2</sup>, with a GNP (annual per capita) of 3.260 dollars
  - After a 7 year cycle of domestic product growth, the positive economic trend in LA is slowing: 5.7% in 07, 4.7% in 08, 4% in 09
  - Large socio- economic disparities in LA (10% of the richest get 48% of the incomes when 10% of the poorest receive 1,6%), but decrease of poverty

### Comparing some scientific data in LA countries (I)

Expenses in science and technology (% of GDP)

Country	1990	1995	2000	2005	2006
Argentina	0.24%	0.24%	0.24%	0.24%	0.24%
Brazil	0.24%	0.24%	0.24%	0.24%	0.24%
Bolivia	0.24%	0.24%	0.24%	0.24%	0.24%
Colombia	0.24%	0.24%	0.24%	0.24%	0.24%
Costa Rica	0.24%	0.24%	0.24%	0.24%	0.24%
Cuba	0.24%	0.24%	0.24%	0.24%	0.24%
Ecuador	0.24%	0.24%	0.24%	0.24%	0.24%
El Salvador	0.24%	0.24%	0.24%	0.24%	0.24%
Honduras	0.24%	0.24%	0.24%	0.24%	0.24%
Mexico	0.24%	0.24%	0.24%	0.24%	0.24%
Paraguay	0.24%	0.24%	0.24%	0.24%	0.24%
Peru	0.24%	0.24%	0.24%	0.24%	0.24%
Tailandia y Vietnam	0.24%	0.24%	0.24%	0.24%	0.24%
Uruguay	0.24%	0.24%	0.24%	0.24%	0.24%
Venezuela	0.24%	0.24%	0.24%	0.24%	0.24%
América Latina y el Caribe	0.24%	0.24%	0.24%	0.24%	0.24%

The medium term for ODCE countries' investment in S&T is 2% of GDP



### Science and Technology in Latin America

- First universities were created in LA during the 16th century
- Nowadays we count around 1.500 universities in LA, ~ 12.2 million students and 750.000 academic staff
- A main trend is the growth of private universities
- Control of quality and international recognition
  - but! Only 10 of them are ranked by ARWU among the 500 best universities in the world (6 in Brazil, 2 in Chile, 1 in Mexico, 1 in Argentina)
  - but! Among the 500 best universities in the world ranked by the Times Higher Education Supplement, 21 are from LA and 1 is from Colombia



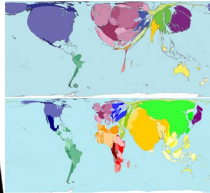
### Comparing some scientific data in LA countries (II)

Professional staff in science and technology

	Personas físicas	1990	1995	2000	2005	2006
Argentina				52'838	62'543	67'858
Bolivia				1'310		
Brazil				209'288	328'932	354'100
Chile		9'822	11'255	13'300		
Colombia				4'028	10'962	10'634
Cuba			82'738	64'074	79'030	74'068
Ecuador						3'103
Mexico			44'924			
Uruguay					3'874	3'435
Venezuela				1'802	3'710	4'626



### Comparing some scientific data in LA countries (III)



Publication: world representation versus demographic weight

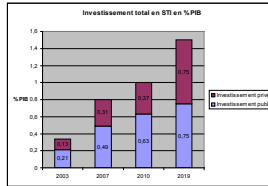
Scientific publications in Science Citation Index

	1980	1990	2000	2005	2008
Argentina	4,243	9,208	9,813	10,556	9,303
Brazil	25	27	35	51	47
Canada	24	26	35	35	39
France	3,883	5,237	12,865	18,761	20,881
China	1,225	1,974	2,332	3,273	3,261
Colombia	264	289	274	265	1,141
Costa Rica	149	161	167	167	203
Cuba	252	252	242	233	203
Ecuador	22	26	19	24	22
El Salvador	3	4	12	21	21
Guatemala	4	5	8	10	12
Hong Kong	4	10	4	21	14
India	12	13	14	15	15
Indonesia	24	17	16	16	17
Japan	22	22	32	43	39
Mexico	1,925	2,201	2,315	2,807	2,501
Netherlands	28	28	28	28	28
Paraguay	124	124	124	124	124
Peru	124	124	124	124	124
Poland	124	124	124	124	124
Russia	124	124	124	124	124
Singapore	124	124	124	124	124
Spain	124	124	124	124	124
Sweden	124	124	124	124	124
Switzerland	124	124	124	124	124
Taiwan	124	124	124	124	124
United Kingdom	124	124	124	124	124
USA	124	124	124	124	124
USA and Canada	11,844	17,077	28,837	38,724	41,643

### Science and Technology in Colombia

- In 2008, the Colombian Government declared its willingness to give a stronger support to scientific and technological research sectors through :
  - growth of the public budget,
  - stronger engagement of the private sector
  - and future improvements for the international position of Colombian institutions
  - thanks to increasing collaboration with foreign partners.

Public and private investment in R&D in Colombia (% of GDP 2003 – 2019)

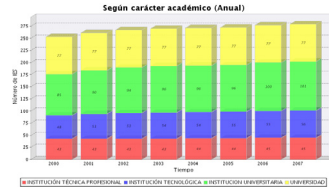


### Science and Technology in Colombia: Perspectives

- Goals:
  - Reinforce the human capital in S&T => from 21.000 to 55.000 people in 2019
  - Improve the scientific equipment for doctoral schools and centers of excellence
  - Strength of the new national system of science, technology and innovation => 1% of GDP in 2019
- Scientific resources
  - Budget of Colciencias growing from 70 billions of pesos in 2005 to 140 in 2008, expected 183 in 2009 and 585 in 2010
  - 5299 groups of research (2663 classified as of high level; 88% integrating higher education institutions
  - 181 centres of research (76 in academic institutions) + 41 centres of technology's development
  - 4002 PhDs
  - Doctoral scholarships in and out of Colombia (2002: 221; 2003: 177; 2004: 323; 2005: 263; 2006: 279; 2007: 197)



### Science and Technology in Colombia: Universities and Centres of Research



- The universities and related institutions represent 59% of the academic system in Colombia (53 institutions are public and 112 are private).
- In 2007 the universities welcomed 918.280 of the 1.2 mio. of students in the country. The number of PhD students was 1.397

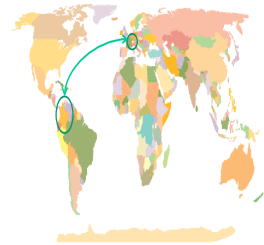
### Science and Technology in Colombia: Scientific cooperation between Colombia and Switzerland

- The scientific cooperation between Colombia and Switzerland is based on a technical and scientific agreement signed in 1967
- We currently consider 33 projects of scientific partnerships between 11 Colombian universities and 12 Swiss universities / centres of research + 11 other collaborative projects including scientific and technical expertise involving university staff and/or public administration
- This represents the most important joint effort in S&T cooperation between Switzerland and a Latin American country



### Conclusions: Science, Technology, Development and International Cooperation

- **Science and technology** represent an added value for the resolution of development's issues, everywhere, but a gap exists between the sector of research and the sector of technical cooperation
- The **international cooperation** is integrating more and more scientific dimensions in their programmes (but it represents, per se, only 5-10% of international public investments in favor of development)
- The **higher education** is complementary to research and development, in terms of personal and institutional capacity building. Progressively, Southern institutions focus their efforts on research, the promotion of PhD students, and hiring of Doctors
- The **scientific cooperation for development** is characterized by:
  - Focus on priority problems; perspective of sustainable development; inter-sectorial approach; peer to peer philosophy; interdisciplinary resolution of problems; research & development



Thank you for your attention

Jean-Claude Bolay  
Professor EPFL, Director of Cooperation  
Lausanne, Switzerland  
October 2009





## Clusters, integración y emprendimiento

**Ponentes:** Rafael Pérez Uribe, Nofal Nagles, Francisco Matiz.  
**Moderador-Relator:** Pablo Espinosa

### Power point



### EMPRENDIMIENTO E INNOVACION, FRENTE A LOS RESULTADOS EMPRESARIALES

FRANCISCO J. MATIZ B. Ph.D (c)  
 NOFAL NAGLES Ph.D (c)  
 RAFAEL PEREZ URIBE Ph.D (c)

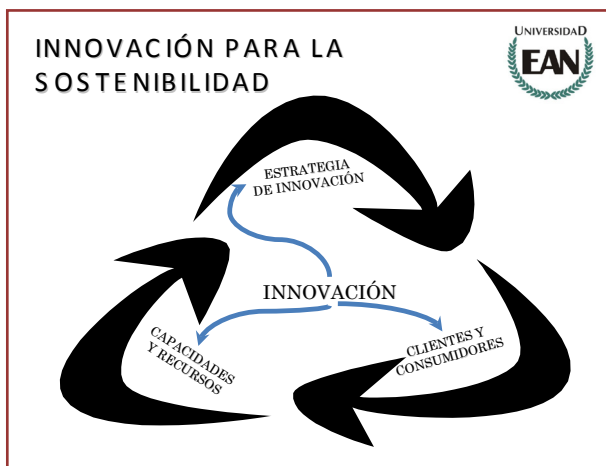
### DIAGNÓSTICO



- ⊕ Colombia 3er país más emprendedor del mundo (GEM 2008)
- ⊕ Lugar 32 en cierre de empresas (Doing Business 2009)
- ⊕ Más del 40% de nuestros emprendimiento son generador a partir de la necesidad (GEM 2008)
- ⊕ Una tasa de desempleo superior al 13% (Agosto de 2009)







## ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN



- ④ Estrategia competitiva.
- ④ Estrategia de sostenibilidad empresarial.
- ④ Promesa de valor para el cliente.
- ④ Beneficios para el cliente.



## CAPACIDADES Y RECURSOS



- ④ Potencialidades de los recursos empresariales.
- ④ Las capacidades empresariales y sus posibilidades.
- ④ Acceso a recursos globales.
- ④ Capacidades de socios y aliados.
- ④ Capacidades para integrar equipos de trabajo globales



## CLIENTES Y CONSUMIDORES



- ④ Necesidades insatisfechas actuales.
- ④ Necesidades latentes de los consumidores.
- ④ Tendencias de vida.
- ④ Anticipar necesidades futuras.
- ④ Identificar las dificultades de los clientes y consumidores
- ④ Enfoque en necesidades individuales.



## DIMENSIONES DE LA ACCIÓN INNOVADORA



## FLEXIBILIDAD



- ⊗ Capacidad para adaptarse con agilidad a las situaciones cambiantes.
- ⊗ Habilidad para generar alternativas de solución a las necesidades y las dificultades que presenta en ambiente empresarial.
- ⊗ Capacidad para actuar de manera local con base en referentes globales.
- ⊗ Habilidad para atender necesidades individuales.
- ⊗ Capacidad para responder a las oportunidades de evolucionar.
- ⊗ Habilidad para armonizar calidad e innovación.

## CONFIABILIDAD



- ⊗ Desempeño de productos y servicios.
- ⊗ Estabilidad de los procesos.
- ⊗ Desempeño de los procesos.
- ⊗ Fiabilidad de las soluciones.
- ⊗ caracterización de las necesidades y oportunidades del ambiente empresarial.
- ⊗ Respuesta rápida sensible.



## EFFECTIVIDAD



- ⦿ Énfasis en la óptima aplicación de los recursos y capacidades empresariales.
- ⦿ Asegurar la calidad de productos y servicios ofrecidos por la empresa.
- ⦿ Armonizar las tensiones entre calidad de productos y servicios y desempeño empresarial.
- ⦿ Tiempos de respuesta a las necesidades de clientes y consumidores.
- ⦿ Enfoque en la solución y en la experiencia del cliente.

## LOS DESAFÍOS DEL FUTURO...

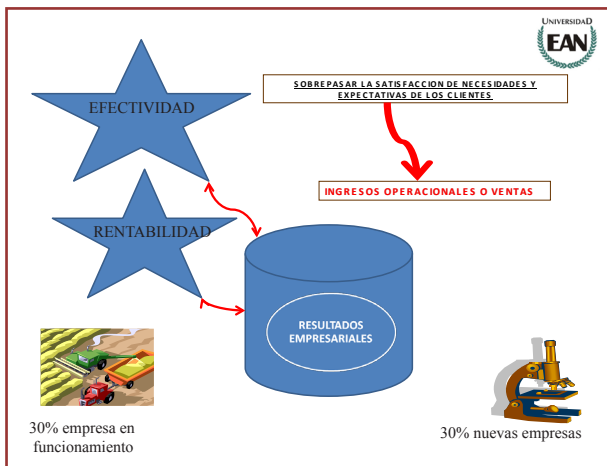
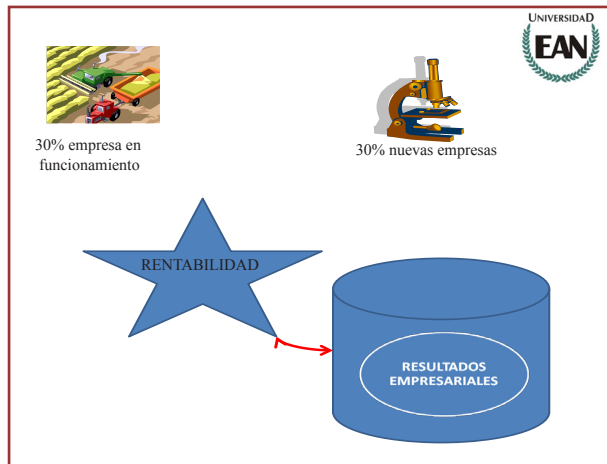


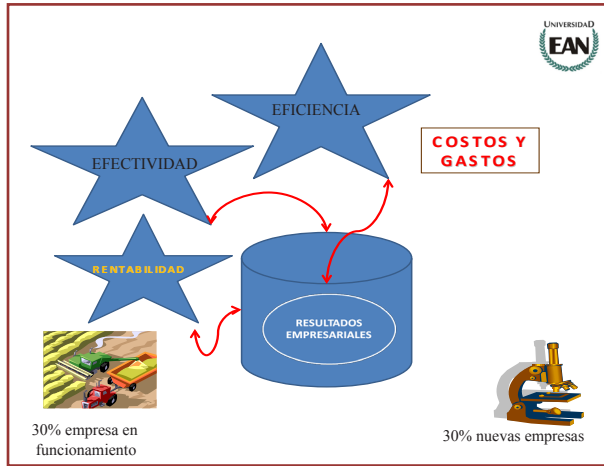
- ⦿ Integración de recursos y capacidades dispersos por el mundo.
- ⦿ Entender necesidades individuales de los clientes y consumidores.
- ⦿ Generación de comunidades de innovación.



**US \$ 5.000.000**









## Limitaciones y oportunidades ambientales para las Mipymes colombianas

**Ponentes:** Elizabeth León

### Power point

#### LIMITACIONES Y OPORTUNIDADES AMBIENTALES PARA LAS MIPYMES EN COLOMBIA

Elizabeth León Vélasquez, Ph.D.  
Grupo Gestion Ambiental Universidad EAN  
[eleonv@ean.edu.co](mailto:eleonv@ean.edu.co)

Congreso Internacional de Innovación y Empredimiento  
Universidad EAN Bogotá, Colombia  
21-23 de Octubre de 2009

#### GUÍA DE LA PRESENTACIÓN

- Deterioro Ambiental
- Situación actual de las MIPYMES
- Caso estudio: Sector Curtiembres
- Oportunidades para las MIPYMES
- Conclusiones y perspectivas

### VIAJE POR EL RÍO MAGDALENA (CA. 1940) CONTADO POR GABRIEL GARCÍA MÁRQUEZ (VIVIR PARA CONTARLA)

"... Los viajes eran lentos y sorprendentes. Los pasajeros nos sentábamos en las terrazas todo el día para ver ... los caimanes tumbados con las fauces abiertas, ... el averío de patos en las ciénagas interiores, los manatíes que cantaban en los playones mientras amamantaban a sus crías. Durante todo el viaje uno despertaba al amanecer aturrido por la bullaranga de los micos y las cotorras..... Fue al mismo capitán Conde Abello, quien le oí decir por primera vez que el mundo se iba a acabar si seguían matando los animales de río, y prohibió disparar desde su barco"

### CINCUENTA AÑOS DESPUÉS...



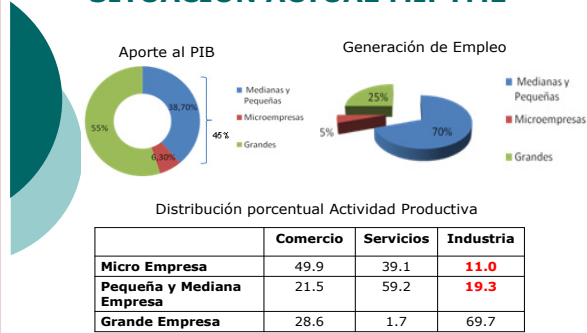
Imagen satelital del penacho de sedimentos desde la desembocadura del río Magdalena, Barranquilla (NASA, 1995).

### CAUSAS DEL DETERIORO AMBIENTAL

- > Crecimiento demográfico descontrolado
- > Deforestación
- > Urbanización acelerada
- > Crecimiento industrial desorganizado
- > Falta de planeación estratégica
- > Falta de formación
- > Carencia de asociatividad
- > Informalidad Industrial
- > Ineficiencia Industrial



### SITUACIÓN ACTUAL MIPYME



Fuente: Censo DANE 2006

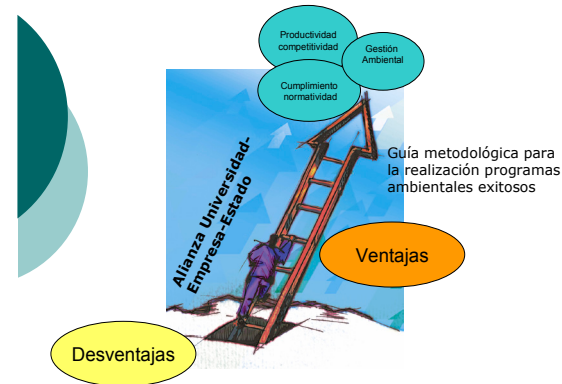
### SITUACIÓN ACTUAL MIPYME

- Ventajas:**
- ✓ Flexibilidad (responder cambios)
  - ✓ Adaptabilidad (reubicación sectores productivos mas rentables)
  - ✓ Innovación
  - ✓ Programas apoyo MIPYMES

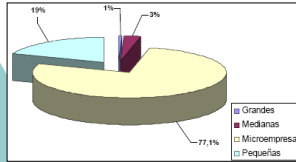
- Desventajas**
- Bajo nivel tecnológico
  - Bajo nivel de **formación del recurso humano**
  - Bajos niveles de **asociatividad**
  - Altos niveles de **informalidad**: 53,5% no pagan impuestos, 42% no llevan registros contables, 45% no tienen registro mercantil (Micro)
  - Limitado acceso al sector financiero

FUENTE: DANE. Establecimiento de Micro establecimientos 2004

### RUTA DE PROGRESO MIPYME

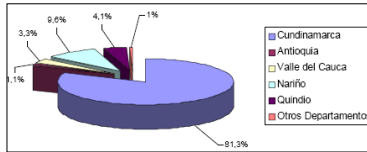


### CASO ESTUDIO: SECTOR CURTIEMBRES SITUACIÓN ACTUAL



Estructura del Sector de Curtiembres en Colombia

Ubicación de la industria curtidora en Colombia



Fuente: Centro Nacional de Producción mas Limpia, 2005

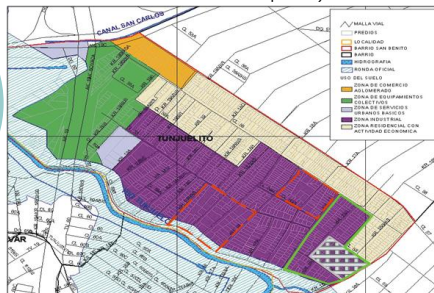
### CASO ESTUDIO : SECTOR CURTIEMBRES

Lugar	Numero de curtiebres	Tamaño de las empresas	Producción <sup>3</sup> Pielés / mes
Cundinamarca (Villa, Anzon, Chocota y Cosas)	190	124 microempresas 66 pequeñas	Prom. aprox: 70000 Máximo: 120000
Antioquia	5	2 pequeñas 1 Mediana 1 grandes	Prom. aprox: 62000 Máximo: 74000
Bogota	350 (San Benito, San Carlos)	298 microempresas 42 pequeñas 10 Medianas	Prom. aprox: 33000 Máximo: 140000
Valle del Cauca	22	10 microempresas 8 pequeñas 4 Medianas	Prom. aprox: 49900 Máximo: 92150
Atlántico	2	2 Grandes	Promedio aproximado: 21000
Nariño	64	Todas microempresas	Prom. aprox: 19000 Máximo: 39000
Quindío	27	16 microempresas 10 pequeñas 1 mediana	Prom. aprox: 12000 Máximo: 50000
Bolívar	1	Mediana	Promedio aproximado: 10000
Risaralda	1	Mediana	Prom. aprox: 9000 Máximo: 12000
Santander	4	Sin información	Sin información
Huila	1	Sin información	Sin información
Tolima	6	Sin información	Sin información
<b>TOTAL</b>	<b>677</b>		<b>271.000</b>

Fuente: Centro Nacional de Producción mas Limpia, 2005

### CASO ESTUDIO : SECTOR CURTIEMBRES

San Benito Bogotá (350 curtiebres: 298 Micros, 42 pequeñas, 10 medianas empresas)

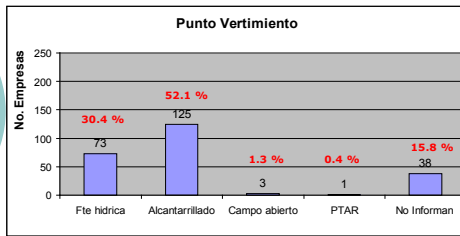


Fuente: Secretaria distrital del medio ambiente, 2006

### CASO ESTUDIO : SECTOR CURTIEMBRES



### CASO ESTUDIO: SECTOR CURTIEMBRES

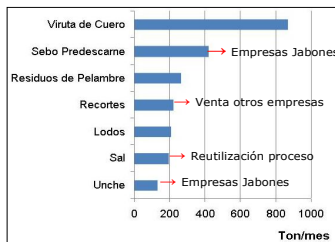


Fuente: Secretaria distrital del medio ambiente, 2006

### SECTOR CURTIEMBRES

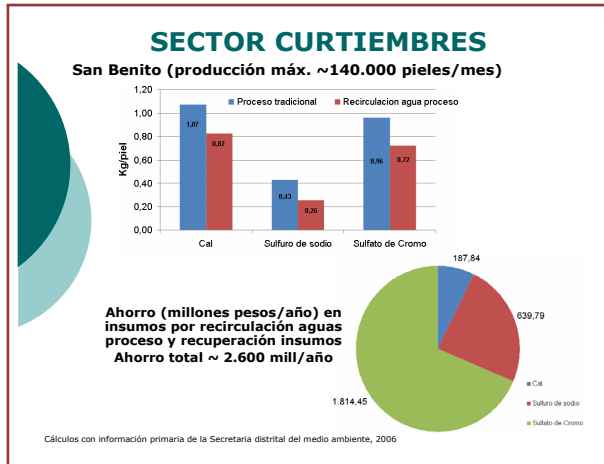
San Benito (producción máx. ~140.000 pieles/mes)

Generación residuos /Potencial de valorización



**Potencial de valorización residuos** → Ahorro en insumos  
 Reducción de costos, uso recursos, contaminación  
 Cumplimiento ambiental

Cálculos con información primaria de la Secretaria distrital del medio ambiente, 2006



- ### CONCLUSIONES Y PERSPECTIVAS
- > **Desarrollo integral:** Integración componente sociocultural, económico y ambiental
  - > **Capacitar y formar** responsables ambientales (fortalecer alianza Universidad-Estado-Empresa)
  - > Optimizar procesos productivos (**eficiencia**)
  - > Fomentar la **asociatividad** de las MIPYMES (gremios, cooperativas, proyectos de desarrollo)
  - > Fomentar la **formalidad Industrial** (trabajo con autoridades ambientales, gremios y comunidad)



## Innovación ambiental

**Ponente:** Eduardo Ramírez. Director programa Ingeniería Ambiental, Universidad EAN.

### Power point





“TODOS VEMOS EL MUNDO COMO NOS LO ENSEÑAN A VER”

### INNOVAR Y EMPRENDER:

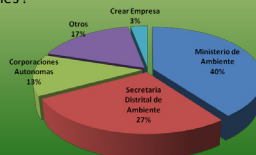
Tiene mucho que ver con nuevos paradigmas, nuevas formas de ver el mundo.



“TODAS LAS ACTIVIDADES QUE DESARROLLA EL SER HUMANO GENERA UN IMPACTO”

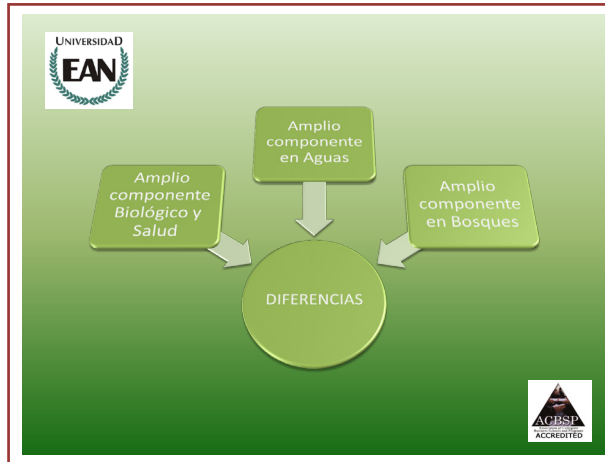
El tema Ambiental no es la excepción...

Al preguntar a los estudiantes de pregrado de diferentes Universidades:  
¿A qué se dedicarán al graduarse como Ingenieros Ambientales?



Al revisar los diferentes planes de estudio...





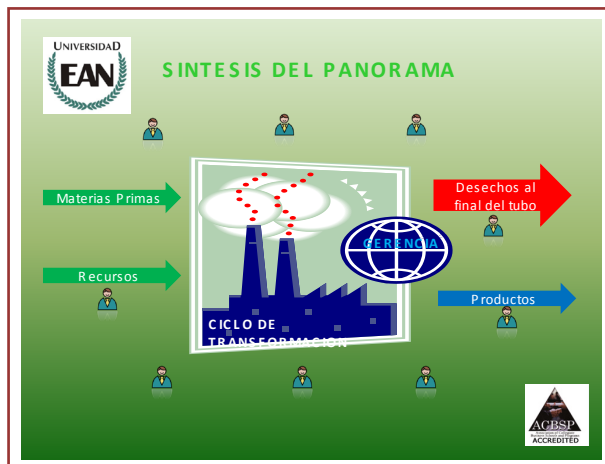
UNIVERSIDAD EAN

Al preguntar al sector productivo (MIPyMES, agremiaciones, gerentes, entre otros) :

¿Qué es Medio Ambiente?

- Normas
- Multas
- Sanciones y cierres
- Todos hacen referencia al tema como "EL PROBLEMA AMBIENTAL"

AGBSF ACCREDITED







## OPORTUNIDADES A NIVEL DE PREGRADO

**Universidad EAN**

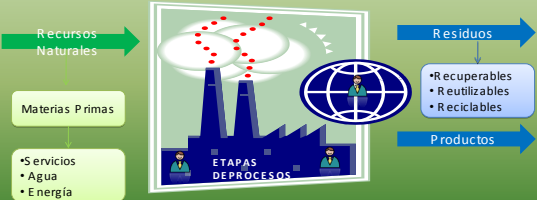


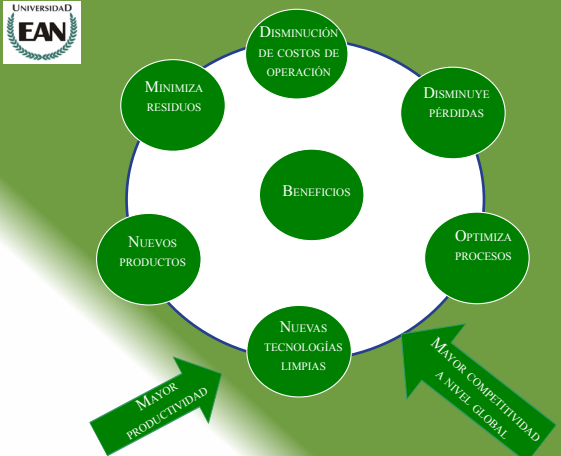
Mecanismos de acción proactivo “La Prevención”

Sello Institucional: Emprendimiento, innovación, creación de empresa.

**“FORMAMOS PROFESIONALES PARA EL MUNDO EMPRESARIAL”**

## VISION GERENCIAL



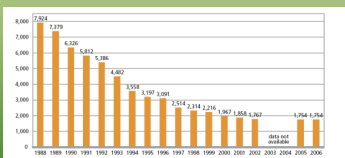


## OPORTUNIDADES A NIVEL DE POSGRADO

Iniciamos a 2010 con Gestión de Residuos Sólidos

### PANORAMA ACTUAL

Número de Rellenos sanitarios en USA 1988-2006

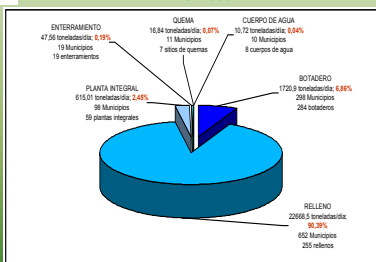


Tendencia en la reducción del número de rellenos sanitarios en los Estados Unidos.

Fuente: [http://www.epa.gov/osw/ocw/ocw\\_brochures/ocw\\_brochure010106.pdf](http://www.epa.gov/osw/ocw/ocw_brochures/ocw_brochure010106.pdf)



## Sistemas de Disposición Final de Residuos Sólidos en Colombia Año 2008



Fuente: SUI - SSPD (Sistema Único de Información, Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios)



Estudio del Ministerio de Ambiente, vivienda y desarrollo territorial y la organización Panamericana de la Salud.

Identifica cinco áreas críticas:

- Institucional:** No es clara las competencias de los organismos involucrados.
- poco** Existe normatividad pero es poco conocida, estructurada por lo que es inaplicable.
- Técnica:** Manejo de Residuos Industriales y Residuos Peligrosos
- Ambiental:** Disposición a cielo abierto  
Contaminación aguas superficiales  
Afectación fauna, paisaje
- Salud:** Alto riesgo, salubridad, roedores, insectos.
- Social:** Reciclaje

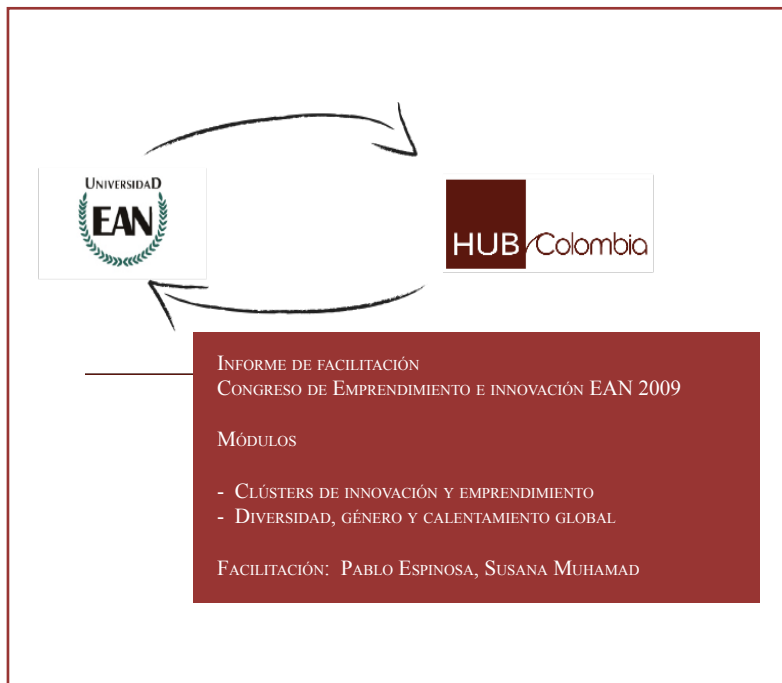
**Conclusión:** El estudio concluye la necesidad de disponer de profesionales altamente capacitados para la implementación de sistemas y planes de Gestión de Residuos Sólidos.



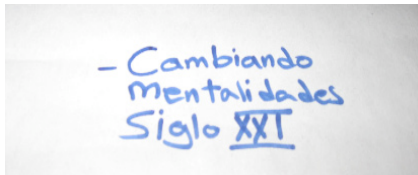


## Facilitación metodológica: construcción y transfe- rencia de conocimiento

**Ponente:** Autores, Pablo Espinosa-Susana Muhamad



## INTRODUCCIÓN



Durante el II Congreso Internacional de Innovación y Emprendimiento se llevó a cabo una sesión utilizando la metodología del Espacio Abierto. El objetivo era poder abordar preocupaciones, preguntas o discusiones que los participantes quisieran trabajar después de dos días de congreso. La metodología permitió que fueran los asistentes los que determinaran la agenda y pudieran discutir libremente temas concretos de sus emprendimientos con los ponentes presentes en conversaciones abiertas y sin objetivo pre-establecido. El Espacio Abierto fue facilitado por el Hub, una comunidad emergente de emprendedores e innovadores sociales que pretende abrir un espacio de transformación a partir de principios de cambio. Para el Hub abrir el Espacio Abierto en un Congreso Académico formal, significa empezar a traer a las instituciones momentos de co-creación, en donde todos los participantes se encuentran como seres humanos, con sus experiencias, valores y saberes a dialogar, nutriendo el proceso social de aprendizaje.

## LA METODOLOGÍA

La metodología de Espacio Abierto es un proceso de auto-organización en donde son los participantes los que construyen la agenda durante la reunión misma. El uso del Espacio Abierto es diverso y funciona especialmente para grupos heterogéneos en momentos de toma de decisiones o discusiones complejas. En el caso de la EAN el objetivo era comenzar a generar espacios de autonomía de los estudiantes y un proceso de des-jerarquización del conocimiento, en donde los saberes, experiencias, expectativas de los emprendedores y estudiantes en su proceso de aprendizaje, es tan valioso para la gestión de la institución como los sistemas formales de conocimiento derivados de la investigación y el proceso académico. El experimento era darle una voz a los asistentes para determinar sus temas de interés y preguntas de discusión en el marco de un Congreso con una agenda pre-determinada.

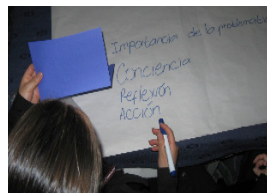
En la metodología existe un facilitador principal que guía metodológicamente a los participantes. En el Espacio Abierto generado en la EAN, se contó con los insumos de tres ponentes y posteriormente los participantes generaron preguntas y temas de discusión que construyeron la agenda de conversaciones a seguir. Las siguientes son reglas básicas del Espacio Abierto:

1. Cualquier participante puede definir un tema o pregunta de discusión.
2. Los participantes son libres de escoger el tema o temas a los que quieren asistir.
3. Ley de los 2 pies: Si un participante no está aprendiendo o aportando puede moverse a otra conversación.
4. Cuando la conversación comienza, comienza y cuando termina, termina. No hay tiempos fijos ni necesidad de discutir más de lo necesario.

Para la sesión los asistentes al congreso se dividieron en dos Espacios Abiertos simultáneos:

1. Clusters, emprendimiento, etc.
2. Medio Ambiente, Género, Diversidad.

Se relata en este reporte lo que ocurrió, las preguntas que surgieron, algunas conclusiones de las conversaciones y observaciones del proceso por parte de los facilitadores.



## ESPACIO ABIERTO: MEDIOAMBIENTE, GÉNERO Y DIVERSIDAD

Lo que ocurrió:

Asistieron al Espacio Abierto 70 personas. Se presentaron tres ponencias:

1. Jung Min Choi: Diversity- A threat to Neoliberal Domination.
2. Steven L. Arxer: Studying Gener in a Professional Context
3. Elizabeth Leon: Medio Ambiente en Pymes- Caso de San Benito.

Después de que los participantes escucharon las ponencias se dió tiempo para que formularan preguntas y temas de discusión. Los proponentes tenían como responsabilidad liderar los grupos de discusión y ser relatores de la misma, y eran los únicos que no podían rotar de mesa a menos que su mesa de discusión fuera disuelta antes que las demás. Del grupo salieron siete temas de discusión y por lo tanto hubo siete temas a los que se unieron los ponentes presentes en la sala.

Las siguientes fueron las pregunta formuladas:

1. ¿Hasta que punto puede ser la globalización un fenómeno de estandarización?
2. Globalización vs. Medio Ambiente, ¿Qué podemos hacer?
3. ¿Cómo enfocar el emprendimiento hacia la sostenibilidad social y no solo hacia el mercado?
4. ¿Hasta que punto nuestras necesidades y el consumismo priman sobre el cuidado del medio ambiente?
5. ¿Hay algún mecanismo para controlar las actividades informales de las empresas e impulsar su desarrollo sostenible?
6. ¿Cómo adecuar la red urbana-infraestructura, como solución a la problemática de San Benito?
7. ¿Cual es la contradicción que existe entre la elección que debe hacer la mujer entre el trabajo y la familia en una sociedad que está en crisis de valores?



Las preguntas estaban claramente relacionadas a las ponencias. Varios grupos discutieron sobre la relación entre la sostenibilidad social y ambiental y el mercado, otros dos trabajaron el tema de las Mipyme y su situación de informalidad en relación con mecanismos para que puedan ser más sostenibles. Finalmente el tema de la globalización y su ingerencia cultural, así como el de la diversidad de género en las empresas fueron abordados. Las temáticas y múltiples conversaciones se entrecruzan, por lo tanto mostramos una síntesis de lo producido.



## GLOBALIZACIÓN VS. ESTANDARIZACIÓN

### Discusión

El debate se desarrolló alrededor de los beneficios o pérdidas de procesos de homogenización cultural y la utilidad o no de resistirse a dicha homogenización. En esta mesa se situaron tres ponentes internacionales. Fue un debate entre estudiantes y profesores en el sentido de porqué ser críticos frente al proceso de homogenización a partir de la globalización. Los estudiantes exploraron este punto, pues al haber crecido en un mundo globalizado, no necesariamente entendían la necesidad de una crítica a dicho proceso. ¿Cuál es el límite entre adaptación y pérdida de la identidad propia? ¿Cómo influye el manejo del poder y la ideología en nuestras creencias respecto al proceso de globalización? Conclusiones

La respuesta del grupo es que se necesita un proceso de adaptación a la nueva situación sin perder la identidad, y para esto la lengua se convierte en el instrumento que permite la movilidad de nuestra cultura, historia y visión como personas únicas.

Sin embargo es necesario darnos cuenta que la aceptación de una visión del mundo y la pertinente adaptación es un proceso ideológico, es una exigencia del proceso mismo, y en esta dinámica hay elementos de poder. Por lo tanto es necesario tener una perspectiva crítica y desarrollar nuestras propias visiones, siendo al mismo tiempo abiertos hacia otras perspectivas.



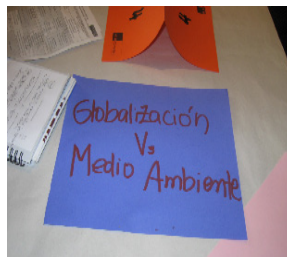
## GLOBALIZACIÓN VS. MEDIO AMBIENTE ¿QUÉ PODEMOS HACER?

### Discusión

¿Hasta que punto nuestras necesidades y el consumismo priman sobre el cuidado del medio ambiente?

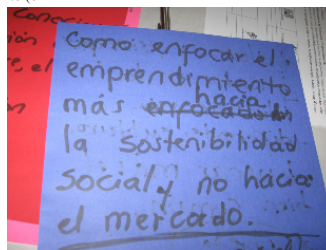
Esta discusión se enfocó menos en el proceso de globalización y tomó como punto de partida que este proceso genera un impacto ambiental negativo. Las respuestas se centraron en el ámbito del cambio y responsabilidad personal para afrontar dicha situación global, que se manifiesta en la vida cotidiana. Conclusiones

Por lo tanto se concluyó que existe una contradicción entre el discurso acerca de la necesidad de proteger el medio ambiente y el actuar, y por lo tanto se llevó la discusión al campo de la ética. La discusión intuye, que es a partir de un proceso de toma de consciencia que acciones concretas se pueden dar desde el individuo para generar el cambio, y por lo tanto, todos nosotros actuando en nuestra vida cotidiana de forma consciente y responsable somos agentes de transformación. Sin embargo en este intento muchas veces prima el dinero sobre la conservación y los valores del consumo. ¿Cómo se puede transformar la utilidad y valor que le damos a las cosas? Esto abre un campo para nuevas empresas que toman el problema medio ambiental como insumo para generar nuevos productos y valores.



## ¿CÓMO ENFOCAR EL EMPRENDIMIENTO HACIA LA SOSTENIBILIDAD SOCIAL Y NO SOLO HACIA EL MERCADO?

Hilando la anterior conversación, este grupo intenta responder ¿Cómo podemos enfocar o motivar el emprendimiento hacia la sostenibilidad social, por encima de los valores únicos del mercado? El grupo parte de que los valores actuales y el mercado están centrados en el individualismo y particularmente en Colombia prima el valor de la ley del más fuerte. Por lo tanto cualquier intento de lograr emprendimientos que se dirijan hacia la sostenibilidad social tienen que partir de una búsqueda del bien común. Para ello debemos dejar de hablar del “yo” y abrirse al bien común, identificando los valores que se deben promover para el trabajo común a largo plazo. Esto significa nuevos procesos de formación que incluyan prácticas menos jerárquicas y más humanistas, proponiendo nuevos valores para los emprendimientos. Esto requiere procesos sociales en donde nos abramos al otro y podamos comprendernos mutuamente (el pobre, el excluido).



## ¿EXISTE LA POSIBILIDAD DE CREAR MERCADO CONDESARROLLO SOSTENIBLE?

Este grupo toma el mismo punto de referencia del anterior pero lo discute desde casos concretos que se dan en la realidad colombiana. Por una parte se identifica una tensión entre el valor de sostener la biodiversidad y el desarrollo económico, que se manifiesta en proyectos de explotación como la mina de Cajamarca en el Tolima. Los integrantes del grupo se preguntan ¿Cuál es su rol en dicho dilema y como evitar que al convertirse en emprendedores y se logren réditos financieros se olviden de la responsabilidad social? Se responde que es necesario luchar por los derechos a través de la defensa de la legislación ambiental, o sea como ciudadanos fortalecer las instituciones que permiten la conservación del medio ambiente y por otro la responsabilidad de generar alternativas, especialmente hacia el sector rural. Por lo tanto el individuo es el cambio y a la vez la solución.

Las siguientes dos discusiones se centran en un caso de estudio aún más particular expuesto por la ponente Elisabeth León y que comienza a mostrar las implicaciones prácticas de un desarrollo sostenible en nuestro medio empresarial. El caso de estudio es el impacto ecológico de las curtiembres del barrio San Benito y la falta de formalización de las empresas para lograr mejores procesos productivos que generen más impacto social y menos impacto ambiental.



## ¿HAY ALGÚN MECANISMO PARA CONTROLAR LAS ACTIVIDADES INFORMALES DE LAS EMPRESAS E IMPULSAR SU DESARROLLO SOSTENIBLE?

### Discusión

El grupo exploró la temática desarrollada por la ponente Elisabeth León con respecto a la informalidad de las empresas medianas y pequeñas en las curtiembres del barrio San Benito. La discusión plantea el debate y las tensiones entre sostenimiento de las Mipyme, necesidad de regulación, y desconfianza de la formalidad en procesos del Estado que muchas veces sacan del negocio a las empresas. Cómo manejar dichas paradojas?

Los puntos de discusión fueron:

¿Porqué existen tantas industrias informales?

¿Que entidad regula este movimiento?

¿Qué hace que el gobierno para ayudar a la comunidad en San Benito?

¿Que manejo se está haciendo en el río Tunjuelito?

¿Cómo incentivar las actividades informales para que se formalice?

### Conclusiones

El grupo concluye que en estas empresas existe una falta de conocimiento temor por responder a las entidades del Estado, y a la vez este no tiene capacidad de controlar a la industria informal. La investigación de la EAN busca resolver dichas paradojas a través de capacitarlas técnicamente, informar acerca de fondos internacionales de apoyo, quitar barreras culturales y apoyar la asociatividad, este proceso ayudaría a formalizar las empresas sin utilizar los mecanismos formales y a la vez mostrar las ventajas de la asociatividad a la misma comunidad. Sin embargo la participación del Estado es necesaria en procesos más amplios como desarrollar una planta de tratamiento en el río Tunjuelito, hacerle seguimiento al proceso y apoyarlo.

A su vez el segundo grupo que discutió esta problemática desde el punto de vista de infraestructura y red urbana, llegó a conclusiones complementarias, en la que se requiere la activa participación de los productores y la comunidad, la creación de un centro empresarial por medio de una cooperativa y un centro de capacitación con apoyo de la industria privada y fondos internacionales.

## CUÁL ES LA CONTRADICCIÓN QUE EXISTE ENTRE LA ELECCIÓN QUE DEBE HACER LA MUJER ENTRE EL TRABAJO Y LA FAMILIA EN UNA SOCIEDAD QUE ESTA EN CRISIS DE VALORES?

### Discusión

Esta discusión trabajó el dilema de la participación femenina en el mercado laboral a la vez que existe una crisis de valores en la sociedad que se origina en la familia. ¿Cómo balancear los roles de la mujer en ambos ámbitos? ¿Cómo lograr ambientes laborales en que reconozca más este rol femenino? La discusión tocó varias perspectivas, por una parte cuando la mujer es la responsable de sacar adelante a su familia (madre cabeza de familia), y su formación es menor, no tiene más opción que trabajar y llevar el sustento a sus hijos. Es una situación causada por la misma sociedad.

### Conclusiones

El grupo concluye que idealmente la mujer debería poder propender por su propio desarrollo y ser un actor de cambio dentro de las empresas. Esto se logra a partir de generar consciencia de las particularidades de género a partir de las interacciones diarias e individuales, que logren generar una nueva consciencia corporativa, en la que se reconozca el valor de la mujer como forjadora de valores en todos los ámbitos de la sociedad.





## OBSERVACIONES Y APRENDIZAJES DEL FACILITADOR

El Espacio Abierto generó una red de preguntas que se interrelacionan y que fueron abordadas desde diversos puntos de vista. Fue difícil motivar a la participación y generación de preguntas. Este espacio rompía con los roles pre-establecidos en el congreso y en esta sesión tomó tiempo lograr que los participantes tomaran la iniciativa de liderar las discusiones y generaran la agenda. Sin embargo una vez los grupos estuvieron conformados hubo una activa participación tanto de estudiantes como de ponentes. Varios miembros de los grupos rotaron e intercambiaron puntos de vista en las diversas conversaciones, lo que enriqueció el proceso. En general las preguntas planteadas lograron identificar puntos de tensión y paradojas pero no se salieron de los parámetros establecidos por los ponentes. Finalmente los participantes salieron de la sesión activos y expresaron lo siguiente al preguntarles ¿Qué se llevaron de la sesión? A continuación las respuestas.



## CONCLUSIONES

Concluimos que el ejercicio sirvió de espacio de inspiración, reflexión, diálogo y motiva a la acción, pues son los mismos participantes los creadores de la discusión y por lo tanto experimentan de primera mano el poder de generar la agenda. Finalmente se generó una discusión enriquecida por las experiencias de los participantes, diversidad de edades y puntos de referencia que abordaron desde lo global a lo local, de la acción colectiva a la acción individual, del ser y los valores a estrategias concretas en los temas tratados.

- Motivación
- Pasión
- Innovación
- Responsabilidad
- Consciencia
- Compartir conocimiento
- Compartir culturas
- Sensibilidad
- Convencimiento
- Crecimiento
- Decisión de actuar
- Intensidad
- La praxis personal y colectiva es importante
- La globalización es una realidad pero no es algo absoluto
- Experiencia
- Mente abierta
- Diversidad
- Crítica
- Diálogo
- Reflexión
- Apertura



## ESPACIO ABIERTO: CLUSTERS DE INTEGRACIÓN Y EMPRENDIMIENTO

Asistieron al Espacio Abierto 140 personas, se presentaron tres ponencias y participaron cuatro ponentes invitados al conversatorio:

1. Francisco Matiz
2. Nofal Nagles
3. Rafael Pérez

Después de que los participantes escucharon las ponencias se dió tiempo para que formularan preguntas y temas de discusión. Los proponentes tenían como responsabilidad liderar los grupos de discusión y ser relatores de la misma, y eran los únicos que no podían rotar de mesa a menos que su mesa de discusión fuera disuelta antes que las demás. Del grupo salieron 12 temas de discusión y por lo tanto hubo 12 temas a los que se unieron los ponentes presentes en la sala y ponentes invitados al conversatorio.

Ponentes invitados al conversatorio:

1. Karl Vesper
2. M. Saiz
3. Gonzalo Castellanos
4. John Crissien



## LAS PREGUNTAS

Las siguientes fueron las preguntas formuladas de las cuales tuvieron discusión quince de ellas:

1. ¿Cómo en una empresa pequeña se implanta la Responsabilidad Social Empresarial?
2. ¿Cómo aprovechar la biodiversidad de Colombia en empresas?
3. ¿Cómo crear fondos de riesgo para estudiantes?
4. ¿Cómo las empresas hacen la transición hacia las ventas electrónicas?
5. ¿Cómo superar el miedo?
6. ¿Existen metodologías para identificar ideas de negocio?
7. ¿Cómo implementar innovación en una empresa tradicional familiar?
8. ¿Cómo pasar de empleado a emprendedor?
9. ¿Cómo manejar la primera inversión?
10. ¿Cómo impedir que empresas tóxicas sean eliminadas frente a las que son socialmente responsables?
11. ¿Qué hace falta para hacer realidad los proyectos que salen de la academia?
12. ¿Cómo cambiar la mentalidad de empleado a empresario en el estudiante?



## ¿CÓMO EN UNA EMPRESA PEQUEÑA SE IMPLEMENTA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL?

### Discusión

La discusión se centró en los siguientes puntos:

- Cómo capacitar a los clientes?
- Cómo evaluar la verdadera RSE que tienen las grandes empresas.
- Clasificar las empresas para facilitar la donación por tamaño de empresa
- Cómo cuidar el medio ambiente?

### Conclusiones

- Se debiera tener en cuenta la inversión que hacen las empresas en sus propios empleados para la disminución de impuestos
- Que la Cámara de Comercio comparta responsabilidad de capacitar e informar a las PYMES
- En Colombia hay RSE pero no siempre se sabe dónde y cuándo se está ejerciendo.
- Falta de conciencia
- Existen muchos tipos de Responsabilidad Social:

1. Bienestar del ser humano (dignidad, empleo, asegurar el entorno laboral, etc.).

2. Medio ambiente (reciclaje, sostenibilidad, etc.).



## ¿CÓMO APROVECHAR LA BIODIVERSIDAD DE COLOMBIA EN EMPRESAS?

### Discusión

- En qué nos podemos apoyar de lo que nos brinda el país para crear nuestra propia empresa? QUÉ
- Cómo aprovechar los recursos sin dañarlos con la mentalidad capita-lista?

### CÓMO

- Cómo podemos utilizar los recursos propios en otros países? PARA QUIÉN
- Cómo fortalecer las empresas verdes y articularlas? QUÉ SE NECESITA

### Conclusiones

#### QUÉ

- Ecoturismo
- Casas de material natural, bien diseñadas
- Reciclaje, campañas, implementación de políticas
- Lograr que los campesinos aprovechen mejor los recursos del campo
- Cultivo de frutos exóticos, amazónicos, etc.
- Arañas: usar el hilo que es muy elástico

#### CÓMO

- Desarrollar nuevo conocimiento para aprovechar la biodiversidad
- Culturizar a la gente
- Valorar lo que tenemos

#### Cuidar

- Aprender de las generaciones anteriores y de las comunidades indígenas
- Apoyar la medicina alternativa
- Mercurio en el mar de Colombia
- Explotando la baba de caracol
- Gusano de seda

#### CON QUIÉN

- Conocer las necesidades del consumidor
- Qué países tienen conocimiento de reciclaje? Cómo podemos aprender de ellos?
- Crear alianzas.

## ¿CÓMO CREAR FONDOS DE RIESGO PARA ESTUDIANTES?

### Discusión

- No es solo emprender una empresa sino entrar como voluntario y adquiriendo experiencia
- Afianzar el conocimiento
- Mirar los propios miedos

### Conclusiones

- Creer en el proyecto
- Confiar en uno mismo
- Ser ambicioso pero realista
- No incurrir en riesgo elevado al principio
- Inversión inicial mínima, hacerlo virtual, exteriorizar la producción
- El poco a poco y el dinero vendrá después
- Con acciones que vayan creciendo y después se consigue el capital
- Que uno sepa sobre el negocio
- Pensar positivo aunque lo estén explotando
- Ser humilde
- Intentar cosas pequeñas
- Leer lo que otros han hecho
- Juntarse con otros emprendedores
- El miedo es útil: impide que se hagan cosas locas
- Hacer un plan cuidadoso que otros evalúen
- Observar a los clientes como amigos
- Apoyarse en la administraciones públicas y asociaciones
- Empezar desde abajo y subir
- Aprender a entender los problemas de los empleados



## ¿CÓMO IDENTIFICAR IDEAS DE NEGOCIO?

### Discusión

- Necesidades basadas en la pasión
- Enfoque personal versus metodología
- Arte-técnica-empirismo (feeling)

### Conclusiones

- Búsqueda sistemática
- Combinación de pasión, técnica y 'feeling'



## ¿CÓMO SUPERAR EL MIEDO?

### Discusión

- Qué es el Fondo de Estudiantes?
- Qué entidades pueden intervenir?
- Cómo prevenir conflicto de intereses?
- Qué otros casos de estudio se conocen?



### Conclusiones

- El fondo debería funcionar como una cooperativa con un reglamento de proyectos en la Universidad. Donde el fondo entraría como socio de la empresa mientras esta se encuentra en el proceso de evolución y se pagarían las cuotas de acuerdo al flujo de caja de la 'nueva empresa' para que no se afecte su desarrollo.

El riesgo debe ser compartido y la universidad debe tener un capital allí mismo.

- El fondo debe contar con dos líneas:
  1. Financiación de Proyectos.
  2. Educación

Los egresados podrán empezar a pagar la universidad de sus hijos y este dinero será prestado a los actuales estudiantes.

## ¿CÓMO LAS EMPRESAS HACEN LA TRANSICIÓN HACIA LAS VENTAS ELECTRÓNICAS?

### Discusión

- ¿Cómo captar clientes por internet?
- ¿Cómo diseñar una estrategia de fidelización?
- ¿Cómo manejar las ventas y la logística?
- ¿Cómo superar los problemas derivados hacia la producción inesperada?

### Conclusiones

1. La tecnología ya existe
2. Definir la promesa de venta
3. Lenguaje: claro, fuerte, sencillo
4. Definir claramente las políticas de venta y entrega
5. Implementar un CRM
6. Sistema de Operaciones
7. Mantener actualizados los estudios de Mercado



## ¿CÓMO IMPLEMENTAR INNOVACIÓN EN UNA EMPRESA TRADICIONAL FAMILIAR?

### Discusión

- Cambio de imagen/publicidad
- Mantener la esencia de la empresa
- Innovar es cambio: ¿Cómo cambiar?
- Mentalidad tradicional de los padres: líderes gestores
- Resultados a corto plazo a través de un proyecto
- Capacitación en la empresa



### Conclusiones

- Mostrar resultados
- Generar confianza a través de los proyectos que los hijos crean
- Sacrificar algunas cosas por otras al manejar la empresa
- Gerenciar con confianza

## ¿CÓMO PASAR DE EMPLEADO A EMPRENDEDOR?

### Discusión

- Siempre existe este interrogante cuando se es empleado
- Se puede tener empleo y ser empresario
- Lo que se aprende como empleado se aplica en el ejercicio de empresario
- Los equipos de trabajo son fundamentales
- Cuando el negocio que está iniciando tiene que ver con el trabajo que se tiene el proceso es más sencillo
- El temor para dar el paso es la seguridad del ingreso mensual
- Los negocios no funcionan por medio tiempo



### Conclusiones

- El dinero no es el único inconveniente o barrera
- Se puede buscar un negocio afín con la actividad laboral que se tiene
- Para encontrar ideas que aporten un valor, las organizaciones donde se está pueden ser una fuente de información
- Trabajar en equipo facilita este paso: uno trabajando en el negocio y el otro aún como empleado, aportando en el momento adecuado hasta dar el paso.

## ¿CÓMO MANEJAR LA PRIMERA INVERSIÓN?

### Discusión

- Cómo invertir correctamente para que sea efectiva la inversión?
- Cuál es el primer punto en el que uno debería invertir?
- Cómo conseguir el dinero para la primera inversión?
- Es una buena idea invertir en un mentor que me asesore en el proceso siendo que este no me va a dar ganancias sino me va a quitar el dinero?

### Conclusiones

- Tener una idea clara
- No hay una inversión buena en el primer proyecto
- Saber hacia qué nicho del mercado queremos enfocarnos
- Tener un mentor que nos guíe mediante el proceso
- Crear una red invisible de contactos
- Debe haber complementación entre los socios
- Informarse e investigar sobre lo que ocurre en el contexto del proyecto
- Tener lo spies en la tierra
- Estructuración y estrategia del proyecto
- Tener un punto de equilibrio
- Tener una buena administración de los fondos
- Manejar flujo de caja diario



## ¿CÓMO IMPEDIR QUE EMPRESAS TÓXICAS SEAN ELIMINADAS FRENTE A LAS QUE SON SOCIALMENTE RESPONSABLES?

### Discusión

¿Qué es la Responsabilidad Social de verdad?

- Los países que menos consumen son los pobres
- Doble moral
- El 90% de lo que se consume es tóxico
- El ser humano es insaciable
- Tener claro el concepto de Responsabilidad Social
- No hay regulación mental

### Conclusiones

- ¿Dónde está la responsabilidad de nuestros hogares?
- Integrar una ética, valores y gerencia humanista
- No hay control de pornografía



## ¿QUÉ HACE FALTA PARA HACER REALIDAD LOS PROYECTOS QUE SALEN DE LA ACADEMIA?

### Discusión

- Faltan algunos factores para que los proyectos que surgen en la universidad sean realidad
- Procedimientos legales y reglamentarios para la creación de empresas
- Acceso a fuentes de financiamiento (capital de riesgo o crédito)
- Actitud ante el riesgo
- Falta de perseverancia

### Conclusiones

- Conformer un semillero propio de la universidad que apoye con capital y financiamiento a los proyectos
- En el país existen recursos pero no son suficientes o es difícil acceder a ellos
- Mayores oportunidades de práctica para conocer problemas de las empresas y sus soluciones
- Conocer la tramitología para formalizar empresas
- Capacitación para administrar el riesgo



## ¿CÓMO CAMBIAR LA MENTALIDAD DE EMPLEADO A EMPRESARIO EN EL ESTUDIANTE?

- Formalizar prácticas y contacto directo entre universidad y empresa
- Visitas directas al sector empresarial--ejemplos de vida (empresarial y laboral)
- Aumento de capacidades y competencias, e identificación en el individuo (estudiante) de las mismas
- Incubadoras y patrocinadores que permitan a los estudiantes perder el miedo hacia la creación y dirección de empresas.





## Notas finales compilador

---

*María del Pilar Ramírez Salazar  
Docente investigadora Vicerrectoría de Investigación  
Universidad EAN*

**E**spero que los lectores de estas memorias se enriquezcan con las palabras de cada uno de los expertos que transitaron por este Congreso y que dejaron una huella de autenticidad con sus reflexiones y puntos de vista personales. A modo de sugerir unos pensamientos claves de cada ponente para los que leyeron estas memorias, quisiera compartir con ustedes algunas de las frases de los expositores que creo deben ser un motivo de reflexión profundo en nuestro recorrido personal y profesional.

*“Nosotros los españoles nunca queremos ninguna guerra” cada uno de los países, miran por su propio país y si miras como país pues miras por ti de tal manera que para que haya emprendimiento para que haya colaboración con las organizaciones públicas y empresa privada es creer en sí mismo, Colombia cree en Colombia” Jose Manuel Saíz.*

*“Promover la cooperación científica y tecnológica con países emergentes y países en desarrollo en nuestro deseo, el reto es como transformar la globalización que vivimos actualmente que es una globalización excluyente e integradora en un proceso más positivo a nivel no solamente de países, continentes y en el mundo” Jean Claude Bolay.*

*“La innovación es impulsada por el estrés, cuando buscas nuevas ideas o patrones en tu caleidoscopio lleno de formas y datos, se hace más sencillo organizarse, Emprendimiento es una capacidad, es un espíritu de hacer algo en grande y no únicamente en los negocios, es la capacidad de emprender, son proyectos también en la parte familiar y la parte social, entonces se convierte en un espíritu y en una pasión acompañada del talento y de la vocación para hacer algo”. “El emprendedor debe experimentar para que las oportunidades aparezcan a lo largo del camino”. Karl Vesper.*

*“La Gerencia Humanista tiene que ver con ser auténtico, **con** trascender la presión social” “Uno puede llegar a enamorarse del control por que está apasionado con lo que está haciendo” “la gerencia humanista necesita de innovadores y de gerentes auténticos puesto que implica hacer las cosas de forma anormal atípica” Carlos Largacha.*

*“Las utilidades son por supuesto necesarias, como lo es la sangre a la vida pero uno no vive para tener sangre, uno tiene que asegurarse de que la sangre que tiene le alcanza para vivir” “sirve, leer, hablar, conversar, pero lo que más sirve en la vida es meditar previamente en paz para que pueda observar la realidad y sobre ella construir” “La mente confusa bloquea la posibilidad de mirar” “uno del que mas aprende es del que piensa distinto” Jorge Enrique Morales Becerra.*

*“Los procesos educativos que tenemos institucionalizados, no solo No están contribuyendo a la formación ética del estudiante y a los profesores sino que están contribuyendo muy eficazmente a su MAL-FORMACIÓN”. “Para una persona saber ética no conlleva necesariamente ser ética, y que para ser ética no es condición necesaria saber ética” “Tanto educadores como educandos estamos escondidos detrás de una mascara que llamamos conocimiento” Alejandro Sanz de Santa María.*

*“Any talk of an economy predicated on social solidarity is often met with skepticism or hostility”, “ If workers want to be treated with dignity, a new economic paradigm may be necessary. A change in management philosophy is not simply needed, but an examination of the economic conditions of work. In fine, the relationships at the heart of a capitalist workplace may have to be abandoned in favor of a model based on solidarity and mutual assistance” John Murphy.*

*“En muchas ocasiones cuando un cliente nos hace una sugerencia o reclamo, lo ignoramos desconociendo que es una posible ayuda para innovar” Nofal Nagles.*

*“Con resultados empresariales, innovación y emprendimiento se logra un mejor planeta y una felicidad común” Rafael Pérez.*

*"I would like end my talk by sharing with you one of my favorite quotes. It is a challenge that I take to heart and I hope you do also, especially all the business people and entrepreneurs who are here today because you care about social responsibility. The quote is by Horace Mann, an educator who believed in democracy. "Be ashamed to die, until you've won some victory for humanity!" Jung Min Choi.*

*"Es evidente que la población inmigrante de los Estados Unidos es vital para su liderazgo mundial como país de emprendedores e innovadores." El gran desafío del siglo XXI para el emprendimiento y la innovación en el ámbito universitario es el de continuar fomentando la creatividad, la originalidad, y la aplicación de nuevos conocimientos a la solución de problemas sin crear nuevos y más devastadores problemas de los que intentan resolver; eso es lo que ha sucedido en Estados Unidos y ha provocado la crisis mundial, todos esos MBA que nos mandaron de Harvard y de otros lados muy buenos para tramar cosas que han devastado la economía mundial entonces yo creo que Harvard y E.M.T. y todas esas grandes universidades del país deben estar ahorita reexaminando sus programas curriculares para de nuevo inyectar una dosis de responsabilidad social". Antonio Flores.*

*"Individuals use the dominant discourse of their organization to construct gender politics, so we must pay attention to this dimension of our professional lives." Steven Arxer.*

*"Es muy difícil encontrar una empresa perfecta, igual de difícil encontrar la novia perfecta o el novio perfecto, es decir que viene con bagaje que hay que aceptar." "Para mí, la pasión es una emoción intensa, un sentimiento tan fuerte que uno se siente obligado de tomar acción para satisfacerla." "Existe para los empresarios una responsabilidad social, no podemos en un país como Colombia con tanta pobreza tomar decisiones económicamente fáciles pero humanamente imposibles de manejar". Luc Gerard.*



### Misión

"Contribuir a la formación integral de la persona y estimular su aptitud emprendedora, de tal forma que su acción coadyuve al desarrollo económico y social de los pueblos".

### Visión

"Ser líder en la formación de profesionales, reconocidos por su espíritu empresarial".

Carrera 11 No. 78-47 Bogota D.C.  
Telefono: 5936464 Ext. 1469 - 1455  
Bogotá D.C. - Colombia - Sur América