

## BIBLIOGRAFIA

- CUESTA Ch. Consuelo. *Con Rostro de Mujer*. Tomado de Viva la Ciudadanía, octubre 21 de 1991.
- CUESTA Ch. Consuelo. *Las Mujeres en Campaña*. Tomado de Viva la Ciudadanía, febrero 29 de 1992.
- CUESTA ESCOBAR Guiomar. *La Situación actual de la mujer en Colombia*. Ensayo presentado en el IV Encuentro de Mujeres Poetas en Roldanillo (Museo Rayo, 1989).
- GUTIÉRREZ DE PINEDA Virginia. *Familia y Cultura en Colombia*. Biblioteca Básica Colombiana N° 3 Bogotá, Colcultura 1965, citado en Condición Jurídica y Social de la Mujer, de Magdala Velásquez.
- TORO Olga Lucía. *La Mujer en Colombia: Anotaciones para una nueva ética social, 1991*. Seminario sobre Ética Ciudadana, Santa Fe de Bogotá, septiembre de 1991.
- PIKAZA Javier. *La Mujer en las Grandes Religiones*. Tomado de Vida Nueva, 1992.
- VELÁSQUEZ TORO Magdala. *Condición jurídica y social de la Mujer*. Tomado de: Nueva Historia de Colombia. Vol. IV, Editorial Planeta, Bogotá, 1989.
- THOMAS Florence, "Mujer, Amor y Violencia" Nuevas interpretaciones de antiguas realidades. Grupo Mujer y Sociedad. Universidad Nacional de Colombia. Tercer Mundo Editores. Bogotá, 1991.
- LONDOÑO María Ladi. "El Problema es la norma". Ediciones Prensa Colombiana, Cali, Colombia, 1989.

## RECONVERSION DEL RECURSO HUMANO: ESTRATEGIA CLAVE DEL DESARROLLO PARA AMERICA LATINA

RODRIGO VARELA V.

Ph. D, y M. Eng. en Ingeniería Química de Colorado School of Mines. Ingeniero Químico de la Universidad del Valle. Ex-Decano de la Escuela de Postgrado del ICESI. Ex-Decano Académico de la Facultad de Ingeniería de la Universidad del Valle, Director, Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial ICESI, Profesor distinguido UNIVALLE, Profesor ICESI-Autor.

### 1. INTRODUCCION

América Latina en conjunto, ha buscado durante los últimos cuarenta años una estrategia ideal para el desarrollo socioeconómico que sus comunidades humanas han venido demandando y esperando durante muchos años.

En este lapso los diversos gobiernos latinoamericanos, de todas las tendencias ideológicas y políticas, han ensayado un sinnúmero de teorías económicas para enfrentar las diversas variables del desarrollo, han formulado toneladas de documentos denominados planes de desarrollo, han escuchado las indicaciones de todas las vertientes del pensamiento económico y han seguido las "nuevas modas", bien sea por convicción o por imposiciones de algunos organismos o gobiernos.

Siempre al inicio de estas "modas" hemos pensado que ahora sí estamos

en el camino del desarrollo, que ahora sí nos montamos en el tren que era, etc, etc; pero generalmente muy a corto plazo nos hemos encontrado con la frustración de que esa "moda" no era la salvadora y la tenemos que cambiar por una nueva, con la cual generalmente nos ha pasado lo mismo.

En el sector empresarial nos ha pasado algo parecido, y todas las teorías administrativas y gerenciales, todos los movimientos intelectuales que se han planteado en el mundo se han aplicado en América Latina, y si bien es cierto que se han logrado mejoras en muchas organizaciones, la verdad final es que la velocidad de nuestro desarrollo no es la mejor.

Acabamos de terminar lo que se ha llamado "la Década Perdida de América Latina", en la cual, tal vez con las excepciones de Chile y de Colombia, la situa-

ción de desarrollo de América Latina es lamentable y muchos países están enfrentando situaciones muy difíciles en los aspectos sociales, económicos y políticos. Estos problemas son un reto a la estabilidad de nuestras instituciones y nos deben obligar a todos a repensar las estrategias de desarrollo nacional y empresarial, en términos de qué camino vamos a seguir para garantizar que nuestra posición al iniciarse el siglo XXI sea la adecuada. ¿Cuáles esquemas o estrategias de desarrollo debemos aplicar a nivel de gobierno, que nos permitan lograr las metas de desarrollo? ¿Qué cultura y qué valores culturales debemos promover en los próximos años para que nuestra población se adecúe y aproveche esos esquemas o modelos de desarrollo? ¿Qué dinámica gerencial y administrativa debemos emplear para que nuestras empresas puedan hacer la contribución necesaria al desarrollo?

Indudablemente cada país, cada sector, cada empresa y cada individuo debe llegar a sus propias conclusiones sobre el camino a seguir, por cuanto las circunstancias que se dan en cada uno de ellos son diferentes y exigen tratamientos diferentes, pero permítanme plantear algunas ideas que considero vitales para cualquier esquema de desarrollo que se escoja.

## 2. EL DESARROLLO

Por mucho tiempo, las Ciencias Económicas nos han indicado que los responsables del desarrollo eran los factores de producción: tierra, capital, mano de obra; sin embargo las experiencias de desarrollo de los países asiáticos y la falta de desarrollo de América Latina nos obligan a cuestionar severamente esa afirmación tradicional. No podemos negar que en América Latina tenemos un volumen importante de recursos naturales, es más, a todos nos enseñaron que vivíamos en países muy ricos; es clara nuestra posición privilegiada frente a los dos grandes mercados del mundo; son obvias las ventajas que nuestra

variedad climática nos aporta; es apreciable la cantidad de nuestro recurso humano y son suficientes los recursos de capital de sus ciudadanos, aunque la mayoría de ellos infortunadamente están invertidos en países desarrollados; y entonces, ¿qué nos falta? Este análisis es aún más triste cuando vemos los famosos tigres asiáticos que hace 35 años estaban muy atrás de nosotros y no tenían lo que nosotros teníamos y no sólo nos alcanzaron sino que en muchos casos nos dejaron.

Indudablemente han existido problemas serios: de intervención excesiva del estado, de acciones antidesarrollo promovidas por otros países y organismos en términos de limitaciones en mercados y/o en precios de nuestros productos, mala administración pública y privada, etc.; pero creo firmemente que nuestro principal error ha estado en los frentes que tienen que ver con el ser humano y por eso creo que debemos hablar más de *reconversión humana* y menos de *reconversión industrial* o de *deuda* o de *internacionalización* y *globalización de la economía*, pues estas últimas no podrán ser exitosas si previo o en paralelo a ellas no iniciamos un proceso de ajuste profundo de nuestras políticas de desarrollo humano.

Está ya suficientemente claro que el desarrollo socioeconómico tiene que ir más allá del crecimiento del PNB, de los ingresos, de la riqueza, de los empleos, de la producción de artículos de consumo y de la acumulación del capital, y que él debe tener como objetivo final al ser humano, permitiéndole a éste desarrollar y aplicar su talento para el fortalecimiento de ese mismo desarrollo. Sólo cuando esto se logra se puede hablar de desarrollo autosostenido.

Hoy se dice: "La verdadera riqueza de una nación está en su gente", y la teoría funcional de los recursos físicos y materiales ha sido sustituida por la teoría del desarrollo humano. Kim Woo Choong, Presidente del Grupo Coreano Daewoo, al explicar el desarrollo corea-

no hace varias afirmaciones que deseo compartir con ustedes, pues ilustran este nuevo concepto:

"El crecimiento de Corea ha sido el resultado natural de la determinación, el sacrificio y el trabajo duro de su gente".

"El gran recurso de Corea es su gente".

"El éxito de nuestros negocios depende del desarrollo y éxito de nuestros empleados y viceversa".

Hoy el ordenamiento de los elementos del desarrollo es diferente: empresarios, tecnología, mano de obra capacitada, capital y recursos naturales; y aunque todos se necesitan y son importantes es básico entender el papel prioritario del ser humano, de sus conocimientos, de sus habilidades y de sus destrezas.

Las Naciones Unidas, en su informe "Desarrollo Humano - 1990" define el desarrollo humano "como un proceso en el cual se amplían las oportunidades del ser humano. En principio, estas oportunidades pueden ser infinitas, y cambiar con el tiempo; pero a todos los niveles de desarrollo las tres más esenciales son: disfrutar de una vida prolongada y saludable, adquirir conocimientos y tener acceso a los recursos necesarios para lograr un nivel de vida decente. Si no se poseen estas oportunidades esenciales, muchas otras alternativas continúan siendo inalcanzables.

Pero el desarrollo humano no termina allí. Otras oportunidades altamente valoradas por muchas personas van desde la libertad política, económica y social hasta la posibilidad de ser creativo y productivo, de respetarse a sí mismo y de disfrutar de la garantía de los derechos humanos.

El desarrollo humano tiene dos aspectos: 1. la formación de capacidades humanas y 2. la existencia de las oportunidades para usar las capacidades adquiridas.

Este concepto es muy diferente de las teorías de formación de capital humano y de desarrollo de recursos humanos, pues éstas ven al ser humano como medio y no como fin. Es necesario que entendamos que los seres humanos son los agentes activos de toda producción pero que son también los fines ulteriores y los beneficiarios de este proceso. En otros términos, son más que recursos.

## EL ESPIRITU EMPRESARIAL Y EL DESARROLLO

Al analizar los procesos de desarrollo del hombre, a lo largo de su historia, se encuentra una característica común: la existencia de grupos humanos y de valores culturales que permitieran tomar la iniciativa y efectuar las acciones requeridas para aprovechar económica y socialmente las oportunidades, necesidades y retos que el medio ambiente planteaba. Estos grupos humanos, líderes del desarrollo, son el resultado de acciones intencionadas que sus comunidades tomaran para formarlos y desarrollarles sus capacidades, usando para ello diversos mecanismos educativos que garantizaran el surgimiento de una cultura superior. Estos grupos han tenido lo que se denomina hoy Espíritu Empresarial, o sea esa fuerza vital, esa capacidad de realización, ese deseo de superación y progreso, esa habilidad creadora e innovadora, esa facilidad para administrar recursos, ese coraje para enfrentar situaciones inciertas, esa actitud mental que los orienta positivamente al éxito, esa aceptación del cambio, esa convicción de confianza en sus facultades, esa capacidad para integrar muchos hechos y circunstancias y para tomar decisiones con información incompleta.

El espíritu empresarial es un sueño de reto, desarrollo e independencia que está inmerso en el fondo de todos los seres humanos; es un proceso histórico en permanente desarrollo y formación;

es un proceso humano que tiene su propio desarrollo en cada persona que decide asimilarlo y hacerlo su guía, su motor, su fuerza impulsora.

Jane Jacobs, en su investigación sobre desarrollo de regiones y comunidades ha encontrado que el desarrollo exige que el sistema social adquiera cualidades dinámicas como las siguientes:

- a) *Elasticidad*: Entendida como la capacidad de responder efectivamente a cambios en el ambiente.
- b) *Creatividad e Innovación*: Entendida como la habilidad y propensión a experimentar nuevas formas y a innovar en las operaciones.
- c) *Iniciativa*: Entendida como la habilidad, el deseo y la capacidad de empezar y llevar a cabo proyectos útiles.
- d) *Diversidad*: Entendida como la variedad de actividades que dan resistencia frente a cambios y decisiones no previsibles.

Las acciones que todo grupo con espíritu empresarial acomete en la línea de producción, se ajustan totalmente a estos valores culturales del desarrollo, por cuanto que:

- i) Son expresiones operacionales de elasticidad y de respuesta a los cambios en el ambiente, ya que parten de un proceso de detección de oportunidades o necesidades producidas por cambios en el ambiente.
- ii) Son actos creativos o innovativos pues ellos traen al mercado nuevos productos, nuevos servicios, nuevas formas de hacer negocios, etc.
- iii) Son una manifestación específica de la capacidad de llevar a cabo actividades útiles y de toma de decisiones que den inicio a nuevas acciones.
- iv) Son actividades que ayudan a la conformación del portafolio de inversiones y de mercados, de la comunidad, y por lo tanto añaden diversidad a la comunidad y mediante ésta reducen el riesgo que correría

la comunidad en caso de no tenerla. Entre más espíritu empresarial hay, mayor es la diversidad y la resistencia de la sociedad a cambios bruscos del ambiente.

El espíritu empresarial es un proceso humano muy profundo y muy permanente, que ha vuelto a renacer en un mundo lleno de frustraciones y de dificultades; es un proceso que rejuvenece y da nuevo vigor a toda sociedad que lo posea.

El espíritu empresarial ofrece beneficios de desarrollo para el individuo, la empresa y la comunidad como un todo.

Para el individuo ofrece independencia, control sobre la propia vida, creatividad, expresión personal, salud, confianza en sí mismo. Cada empresario cree firmemente que él puede afectar los eventos a través de sus conocimientos, inteligencia, creatividad, dedicación y persistencia. Para el empresario, el nuevo negocio es una expresión creativa y el producto que fabrica y vende es sólo un medio para un fin. El empresario es optimista y tiene fe en el futuro, es capaz de manejar situaciones ambiguas en forma excelente.

Para las organizaciones, el promover el concepto de empresario producirá un incremento en la creatividad y en la toma de iniciativa generando dinamismo y una alta motivación.

Para la comunidad, ese espíritu empresarial implica un impulso a los procesos de invención e innovación, que le dan fortaleza adicional para enfrentar eventos que el futuro le depara. La idea básica es que alcanzando un gran número de respuestas independientes y diferentes a los cambios ambientales, y manteniendo un proceso dinámico en ese sentido, se logra un mejor chance de sobrevivir, crecer y generar un buen nivel de vida, frente a las acciones negativas que el futuro pueda deparar.

En resumen, el ESPÍRITU EMPRESARIAL provee a la comunidad con una posibilidad real de desarrollo pues le da a la cultura en la cual se mueve dicha comunidad: energía, dinamismo, orientación al trabajo, variedad, elasticidad, acción, innovación, creatividad que son el componente principal de los valores culturales que han caracterizado los grupos, las regiones y los países que han logrado el desarrollo.

## NECESIDADES CULTURALES DEL DESARROLLO

El desarrollo depende del ser humano, de su cultura, de sus creencias y sus valores; y es aquí donde nos hemos equivocado en América Latina al adaptar modelos, patrones, esquemas y teorías foráneas sin analizar su adecuación cultural y esta es la razón básica: por la que nos han fallado tantos modelos. Nuestro desarrollo exige una adecuación cultural lo más rápida que nos sea posible y ello se logró a través de una adecuación de los programas educativos formales e informales.

El desarrollo exige entonces una reconversión humana profunda, como base sólida sobre la cual se puedan construir y aplicar los otros conceptos. Esta reconversión es la adecuación del suelo, su enriquecimiento antes que las semillas se planten. Recordemos, que las semillas pueden ser las mejores, con la mejor biogenética, pero en un suelo inapropiado no se desarrollan adecuadamente.

Esta reconversión humana debe producir en nuestras comunidades, entre otras cosas las siguientes:

- La capacidad y disposición de las personas de la región para dar respuestas apropiadas a los *eventos* que planteen el mercado de oportunidades y necesidades. Ello requiere capacidad para adaptarse al cambio, flexibilidad mental y concepción dinámica de la vida.
- La existencia de un enfoque de toma de decisiones bajo riesgo que permi-

ta la puesta a prueba de acciones cuyos resultados corresponden más a un ambiente estocástico. Ello requiere capacidad de riesgo y habilidad en la toma de decisiones.

- La existencia de una tendencia innovadora que permita a la imaginación y a la creatividad operar y que no los obligue a actuar encasillados en fenómenos históricos. Ello requiere el desarrollo de la imaginación, del pensamiento creativo y la innovación propiamente dicha.
- La convicción social de capacidad y la motivación para lograr el éxito, pues estos son básicos en la toma de decisiones en condiciones de riesgo. Ello requiere la creación de una mentalidad optimista y positiva, pero al mismo tiempo realista.
- La existencia de una percepción de independencia y autodesarrollo que permita a las personas salir de sus posiciones de dependencia. Ello requiere el desarrollo de los conceptos de autonomía y la valoración positiva de la independencia.
- Existencia, valoración y resaltación de los valores empresariales, a través de empresarios exitosos, para la creación de modelos a ser imitados por el resto de la población.
- Valoración positiva del conocimiento y la tecnología que nos oriente a la adquisición de conocimientos y tecnologías de avanzada, y nos permita aplicarlas como única alternativa para ser competitivos en el mundo futuro.
- Existencia de un ambiente político y social que mire positivamente el desarrollo socio-económico a través del proceso empresarial y esté dispuesto a aceptar que algunas de las nuevas organizaciones fallarán, y que esa falla debe verse como un generador de aprendizaje social y no como un fracaso permanente. La historia nos indica cómo muchos em-

presarios tuvieron fallas durante su carrera empresarial y cómo el índice de fallas disminuye en la medida en que el empresario madura.

- Existencia de una actitud de integración del empresario a la cultura y al ambiente local, con el propósito de que él se sienta parte de la comunidad y aumente así sus vínculos y sus compromisos con ella. Ello requiere una mentalidad de apertura social que permita al recién llegado ser parte del proceso social.
- La existencia y el fortalecimiento de una comunidad financiera dispuesta a apoyar el surgimiento de nuevas organizaciones productivas. Ello requiere el diseño de sistemas especiales de análisis, aprobación y operación de créditos y de apoyos financieros.
- La existencia de una política clara sobre el tipo de empresas que se desea impulsar, de forma tal que el empresario tenga desde un principio la noción clara de ajuste de su empresa con las regulaciones locales.
- La existencia de unos procesos y trámites relativamente simples y claros para el establecimiento de la organización.

## EDUCACION EMPRESARIAL

La educación latinoamericana y muy especialmente la universitaria en las áreas administrativas-económicas y científicas ha estado orientada durante los últimos 30 años a producir "ejecutivos, funcionarios, burócratas", a favorecer las organizaciones grandes frente a las pequeñas, a fortalecer las empresas establecidas y no a crear nuevas organizaciones, a respaldar las empresas que ya están en marcha, a producir adeptos y seguidores dependientes y no líderes e innovadores independientes, a generar tripulación y conductores con rutas definidas y sin riesgo y no a producir creadores y hombres y muje-

res que están dispuestos a aceptar riesgos moderados.

A nivel mundial, grandes cambios se vienen dando en la educación empresarial, tanto en la primaria como en la secundaria, la universitaria y en la continuada, tanto en procesos formales como informales; y Latinoamérica no puede quedarse fuera de este proceso, pues ello implicaría el sucumbir totalmente y el dejar ir lo que tal vez sea la última posibilidad de desarrollo para nuestros países.

La idea básica detrás de una educación empresarial es el poder producir en el largo plazo más y mejores empresarios de los que en el pasado han aparecido en Latinoamérica, sin el esfuerzo ni el influjo del sistema educativo. El objetivo tiene que ser que estos nuevos empresarios, beneficiarios de una educación empresarial, sabrán mejor *cuándo, cómo, dónde, con quién y con qué* empezar sus nuevos negocios; cómo proseguir sus carreras empresariales y cómo maximizar sus objetivos empresariales, no sólo para su beneficio personal, sino que también sabrán cómo distribuir entre los miembros de la sociedad los resultados de esa habilidad especial.

No podemos en Educación Empresarial cometer el error craso que hemos cometido en la Educación Administrativa de trasladar olímpicamente las ideas, métodos, conceptos, teorías y herramientas desarrollados para culturas diferentes a la nuestra, sin analizar su poca aplicabilidad o aceptabilidad en nuestra cultura y sin hacer las posibles adecuaciones culturales.

La educación empresarial, como cualquier otra educación, tiene que darse en un marco cultural específico y en un medio ambiente real. Estas condiciones de entrada del sistema establecen las restricciones que se tienen al formular el proceso educativo y las variables que se deben modificar para poder lograr los resultados buscados.

Existen algunos cambios conceptuales que son básicos para este desarrollo:

- a) Tenemos que entender mejor nuestras ingenierías, ciencias y tecnologías, pues ellas tienen que trabajar con los aspectos económicos y sociales, pues su objetivo no es sólo encontrar una solución a un problema sino hallar la mejor solución a un problema social, usando los recursos con el mejor criterio económico.

Debemos recordar que ingeniería, ciencia y tecnología no son un conjunto aislado de conocimientos y experiencias, ellas son parte del fenómeno cultural y socio-económico que afecta la comunidad, no sólo en el nivel nacional sino también en el nivel internacional. Por lo tanto, la formación y entrenamiento de ingenieros, científicos y técnicos debe incluir formación básica en economía, administración y los aspectos socio-políticos. Sólo con estos conocimientos básicos ellos serán capaces de entender el ambiente global en el cual su práctica profesional tiene lugar. Pero por otro lado los humanistas educadores, economistas, etc., deberán entender el papel de la ciencia y la tecnología en el desarrollo.

- b) Estamos hoy inmersos y vamos a estar en los próximos años totalmente imbuídos en una sociedad informática, por lo tanto nuestros estudiantes tienen que ser capaces de usar la información disponible. Las universidades latinoamericanas tienen que llegar rápido a poder utilizar masivamente las bases de información y de datos internacionales. Este aspecto debe traer a las universidades un cambio profundo en los procesos de investigación bibliográfica, usos del computador y de las comunicaciones, entrenamiento en lenguas extranjeras, etc.
- c) Tenemos que aceptar que a menos que comprendamos que la tecnolo-

gía y la información científica son recursos vitales del desarrollo y que nos montemos en ese tren veloz del conocimiento, no seremos capaces de producir las acciones de desarrollo necesarios. Esto implica que debemos preparar nuestros estudiantes para trabajar en un ambiente intensivo en conocimientos, acción cerebral innovativa y creativa, aprendizaje continuo; o sea que nuestras universidades deben estar orientadas no sólo a proveer información obsoleta sino a enseñar al estudiante a aprender en el futuro. Como lo dijo Peter Drucker: "La productividad del conocimiento es la clave de la productividad, de la fortaleza competitiva y del éxito económico. El conocimiento ha llegado a convertirse en la industria básica, la industria que ofrece a la economía los recursos centrales y esenciales para la producción".

- d) Tenemos que cambiar nuestra gestión curricular que diseña planes de estudio en función única y exclusivamente de los posibles puestos que el profesional va a desempeñar y olvida todas las otras formas de trabajo profesional; y recordar que la universidad tiene una función formadora, que es un elemento de generación de valores, que es un paso en el desarrollo del hombre. En otras palabras, debemos pensar en una universidad y no en una escuela vocacional entrenando gente para desempeñar un oficio particular.

El currículo debe ser evaluado no por su contenido o por su adecuación a un perfil laboral, sino por la capacidad que el estudiante obtiene para pensar con creatividad y para aprender a aprender.

- e) Tenemos que cambiar la idea de que el profesional es una pieza del sistema, sin posiciones, ideas o metas personales; que él es sólo una persona bien comportada que está de acuerdo con todo para proteger

su puesto. Necesitamos que nuestros profesionales sean líderes, hombres y mujeres de visión, con sus propias ideas y convicciones, con responsabilidad social, personas que se sentirán satisfechas cuando la gente a su alrededor produce ideas creativas, cuando ellos guían sus energías en lo que consideran que debe hacerse, aunque puede ser algo diferente a lo que establece el manual de descripción de cargos. Personas que trabajen y no que mantengan un puesto.

f) Necesitamos que nuestros estudiantes tengan una exposición práctica al mundo de los negocios, al ámbito empresarial. Ellos deben experimentar lo que realmente es producción, mercadeo, finanzas, personal, etc. Ellos deben tener la oportunidad de conocer profesionales que trabajan en los múltiples campos del ejercicio profesional.

g) Tenemos que dar a nuestros profesionales una perspectiva de largo plazo, no sólo en sus decisiones organizacionales, sino también en sus actividades personales. Gente culturalmente informada, con una participación responsable en su sociedad, enterada y preocupada con los problemas de su país y de su gente.

h) Tenemos que cambiar el concepto de reverencia por lo grande y comprender que investigaciones recientes han demostrado que tanto en nuestro país como en países desarrollados:

– Los negocios jóvenes y pequeños generan más empleos que los negocios grandes y viejos.

– Los negocios pequeños innovan y producen más avances tecnológicos que los grandes.

– Los negocios pequeños en general son más resistentes a cambios ambientales.

– Los negocios pequeños son lugares interesantes para los profesionales y en muchos casos el reto intelectual en un negocio pequeño es mayor que el de una empresa grande.

i) Tenemos que cambiar el concepto de que el profesional no debe correr riesgos y que en ese sentido debe buscar una posición estable y ojalá de por vida. Es necesario proveer al profesional de la capacidad de tomar riesgos medidos y de tener una noción dinámica de su desarrollo.

j) Tenemos que entender que el profesional no es sólo una persona capacitada técnicamente, sino también que debe tener formación intelectual, espiritual y moral y unas características especiales de comportamiento que lo hagan en realidad un ser completo.

k) Pero ante todo, tenemos que formar al profesional actual y futuro para que sea un factor de desarrollo económico y social, y para que esté capacitado como empresario, como ese ente creativo, capaz de superar sus limitaciones y las del país y de hacer una contribución efectiva a nuestro desarrollo; como ese ente innovativo, independiente, creativo, líder, original, arriesgado, visionario, que logra satisfacer sus metas personales por su propia acción.

Durante los últimos años muchos profesionales han llegado a ser empresarios, a ser generadores de empleo, a ser productores de bienestar social y económico. El país, las profesiones y las empresas existentes necesitan que el número de profesionales empresarios se multiplique, que haya una reacción en cadena que permita a las profesiones recuperar su posición de avanzada, solucionar sus problemas y ayudar a resolver el problema básico del país.

Es necesario enriquecer el sistema educativo tradicional con el propósito de

que, sin abandonar algunos de los mecanismos educativos convencionales, se aproxime a los estudiantes al mundo real mediante:

– Aprender haciendo: Involucrar a los estudiantes en la solución de problemas del mundo real, con el propósito de que ganen conocimientos y discernimiento.

– Entusiasmar a los estudiantes para que encuentren y exploren los aspectos más amplios de un problema, usando para ello un análisis multidisciplinario.

– Acostumbrar a los estudiantes a ser capaces de usar datos generados personalmente y a evaluar la bondad de ellos, junto con información más impersonal.

– Orientar a los estudiantes para que dependan menos de fuentes externas de información y de la opinión de expertos, y que piensen por sí mismos y se apropien del conocimiento.

– Prepararlos para que desarrollen respuestas emocionales a las situaciones de conflicto y entusiasmándolos para que asuman decisiones y compromisos de acción en condiciones de incertidumbre y de presión.

– Darles la oportunidad de crear vínculos, redes y contactos en el mundo exterior en relación con sus intereses.

– Darles más oportunidades de que aprendan flexibilizando el tiempo y la localización del aprendizaje.

– Darles más modelos que les muestren la aplicación exitosa de conocimientos en la práctica.

– Entusiasmarlos con las oportunidades de aprendizaje que se puedan lograr de fallas y

– Entusiasmarlos para que usen sentimientos, actitudes y valores en adición de información.

Esto nos indica que el mayor reto que la educación empresarial nos trae es el cambio de ciertas ortodoxias educativas que han demostrado que no son adecuadas para preparar al estudiante universitario para actuar y sobre todo para aprender en el mundo exterior, el mundo empresarial.

Antes de armar este subsistema de la educación empresarial es fundamental que miremos lo que está sucediendo en los países de rápido desarrollo, y tengamos esos datos como insumos básicos a nuestra definición de políticas. Naisbitt & Aburdenes, en su libro *Megatrends 2000* nos traen los siguientes hechos:

– Corea gasta 2% de su producto nacional bruto en I&D y se espera que en el año 2001 esta fracción llegue al 5%. Pues entienden que la tecnología y el conocimiento son la única vía para su desarrollo continuado.

– En una economía mundial, la educación es la ventaja competitiva de la Cuenca del Pacífico y en el nuevo orden económico se sabe que los países que invierten más y mejor en educación serán los más competitivos. Este secreto que no hemos querido entender: educación sólida, fuerte, seria, exigente, profunda, sin el temor a los traumas y frustraciones por el fracaso que algunos pensadores y educadores nos inculcaron es la base de nuestro futuro, y es por esto que a un grupo tan distinguido de empresarios les he hablado toda la tarde de educación. Recordemos que ningún país se ha desarrollado siendo flojo y débil en el proceso educativo.

– En el Japón, 94% de los jóvenes están en la escuela más allá de la edad legal. El 68% de los títulos otorgados son en ciencia y tecnología. Un niño japonés estudia 240 días al año, cinco y medio días a la semana, y ocho horas diarias. Pero casi el 50% recibe educación adicional. La mayoría de los expertos reconocen que el

éxito económico del Japón está estrechamente ligado a la eficiencia de sus escuelas primarias y secundarias. Los subproductos de esta educación sólida y rigurosa son: círculos de calidad, JIT, teoría Z, etc. Estos subproductos se dan cuando los ciudadanos están preparados intelectual y espiritualmente para manejarlos.

- Los coreanos ponen una gran importancia en la educación avanzada. Casi el 33% de los jóvenes coreanos asiste a la universidad. El 85% de los jóvenes coreanos entre los 17 y 18 años están estudiando cuando en Inglaterra sólo lo hace el 46%.
- Corea tiene el mayor número de Ph.D. per cápita en el mundo. El grupo Daewoo debió contratar 1.000 Ph.D durante 1990. Esta es un área estratégica fundamental para América Latina; reiniciar los procesos de formación masiva de Ph.D pues sólo así se fortalecerán y se modernizarán tecnológicamente la educación, las empresas y todo el conglomerado social del país.
- Corea sólo tiene 32 ingenieros por cada 10.000 trabajadores. Estados Unidos 160 y Japón 240. Pero Corea está produciendo 32.000 ingenieros al año, proporcionalmente más que los Estados Unidos y casi los mismos que el Japón, pues sabe que allí está la posibilidad de mejorar su productividad.
- En Corea, 206 de las 256 universidades son "propiedad" de las empresas industriales y de servicio del país que han entrado a financiarles cuando el gobierno no ha tenido recursos.
- En Taiwan, 80% del grupo con edades entre 17 y 18 permanece en el colegio y el 30% de ellos va a la universidad. Pero más de 7.000 taiwaneses va al exterior. Taiwan ha enviado unos 100.000 estudiantes a hacer estudios graduados a los Estados Unidos. De los 10.000 que han logrado su Ph.D. sólo el 15% ha regresado.

- La dedicación de Corea y Taiwan a la educación, excede o iguala a la de cualquier país desarrollado, excepto Estados Unidos y Japón.

Todos estos datos nos ilustran sobre cómo el desarrollo de América Latina depende del desarrollo humano de nuestra gente al mejor nivel que sea posible.

## EL SECTOR EMPRESARIAL

Muchos de ustedes se preguntarán cuál es el papel que podemos o debemos jugar los empresarios en este proceso. Permítanme darles varias ideas de participación:

- a. A nivel empresarial, debemos desarrollar una política de desarrollo humano que vaya más allá de salarios, vivienda, prestaciones sociales, préstamos, salud, educación para hijos, etc. Necesitamos una política de desarrollo humano que permita al empleado la utilización plena de sus capacidades intelectuales, el logro de ver sus ideas e iniciativas puestas en marcha, la satisfacción de poder cumplir sus ambiciones y metas.

Esta nueva política de desarrollo humano debe entender que el empleado tiene metas personales, familiares y que ellas son tan importantes como las metas empresariales. En el ámbito de la mujer esta concepción es crítica pero con mucha frecuencia se nos olvida.

- b. Es necesario que el empleado adquiera un mayor nivel de independencia y de responsabilidad individual y que los empresarios se la demos.
- c. Es necesario que creemos empleos que respondan a necesidades reales y que sean significativos en términos humanos, pues de otra forma sólo se logra la pérdida del respeto propio, de la estima y del concepto

del valor interno de la persona; y se la condena a vivir de la beneficencia y de la caridad de alguien, destruyéndole totalmente su vida y frustrando sus aspiraciones, pues si bien ella puede agradecer el regalo, entiende que está siendo regalada y esto es parte de la tragedia humana con que vivirá y trabajará.

- d. Por otro lado, necesitamos una política de personal que se base en el hecho de que el ser humano, bien aprovechado, es el elemento más importante y más rentable en la comunidad del futuro. El problema del administrador hoy no es lograr que la gente haga lo que se le dice que haga, que cumpla sus funciones estipuladas por el manual del cargo; el problema es lograr que la gente haga lo que no se le ha dicho que haga, que sea activa, creativa, innovadora, productiva, intensa, propensa al mejoramiento, que tenga logro y que lo satisfaga, que piense, que participe, que aporte ideas, en resumen que *trabaje* y no que simplemente mantenga un *empleo*.
- e. El Gobierno y la sociedad tienen que crear una política de personal que incluya y provea incentivos significativos, en vez de castigos, a todos aquellos que buscan el trabajo independiente y la creación de nuevos negocios, pues son ellos los que pueden ayudar a resolver los problemas de desempleo y subempleo existentes.
- f. El subempleo es tal vez uno de nuestros problemas más agudos, pues no sólo estamos perdiendo parte de la capacidad del subempleado, sino que estamos generando en él una serie de experiencias negativas y de ilusiones perdidas, que conducen a insatisfacción que son en el fondo la causa básica de su reacción y de su protesta contra el sistema.

El problema subempleo-desempleo ha crecido a una extensión que

puede, si no buscamos soluciones creativas, poner en jaque la estabilidad de nuestro sistema democrático. Es pues básico que formulemos una política de trabajo que cubra tanto al empleado como al trabajador independiente, y que incentive al empleado a volverse independiente o al menos a trabajar con una concepción empresarial y no burocrática.

- Es necesario que entendamos que estamos pasando de una sociedad de empleados a una sociedad de empresarios, y que por lo tanto los que ya son empresarios tienen que promover y estimular este tránsito, que luce peligroso pero no lo es, pues al mismo tiempo que nacen competidores crecen clientes y socios.
- Una de las megatendencias del siglo XXI es lo que se ha llamado el triunfo del individuo: luego de haber sido amenazado por el totalitarismo y por la masificación.
- Uno de los principios más sólidos hoy es la doctrina de la responsabilidad individual, que no es el individualismo. Es una filosofía ética que eleva al individuo al nivel global, que fortalece su espíritu, que lo hace responsable de preservar el ambiente, de prevenir la guerra nuclear, de eliminar la pobreza. Es una filosofía que reconoce que las energías individuales son importantes y que cuando la gente satisface sus genuinas necesidades de logro —en arte, negocios o ciencias— la sociedad gana.
- El triunfo del individuo implica la pérdida del colectivismo y del gregarismo. Gorbachov decía que la URSS necesitaba un socialismo basado en el individuo. Los sindicatos inteligentes empiezan a aceptar que cada persona debe ser recompensada por sus esfuerzos individuales. Es el triunfo de la responsabilidad indivi-

dual contra el anonimato de la colectividad. La comunidad es ahora un mecanismo al que se asocian libremente los individuos y en el que se sabe quién contribuye y quién no.

Los empresarios individuales son el eje de la comunidad empresarial y las nuevas tecnologías han cambiado la importancia del tamaño y de la localización y han extendido el poder a los individuos. El hombre individual se siente más poderoso y más libre para determinar su propia suerte política.

Antiguos comunistas, socialistas y hombres del estado-beneficencia, que han entendido los cambios, están tratando de mover sus economías entusiasmado y recompensando el esfuerzo individual y el espíritu innovador y empresarial de las personas. El surgimiento del socialismo de mercado libre, le ha permitido a los países experimentar y ajustarse para trabajar mejor por sus ciudadanos individuales. Las ideas sobre la responsabilidad de la sociedad con sus ciudadanos cambia con la llegada de la edad del individuo.

La nueva responsabilidad de la sociedad es recompensar la iniciativa de los individuos.

Pequeñas empresas individuales y no el planeamiento central, es la vía a la prosperidad real. Esto implica que el modelo de desarrollo empresarial será cada día más vibrante y colaborará a que los países del tercer mundo lleguemos hacia la autosuficiencia. Recordemos que prosperidad y democracia son la base para evitar las guerras, y que el bienestar es el gran pacificador.

Los empresarios son muy importantes en la creación de mecanismos de apoyo para el proceso empresarial. Algunas de las actividades posibles son:

### a. Imagen

Con el propósito de mejorar la imagen comunitaria del empresario con responsabilidad social es conveniente:

- Crear distinciones al mérito empresarial y muy específicamente al mérito industrial. Estas distinciones pueden ser a nivel público o a nivel privado; pero requieren para ser efectivas que se otorguen a empresarios, no a gerentes, y que se otorguen por méritos empresariales exclusivamente, sin consideraciones partidistas, sociales o raciales.
- Establecer un concurso a nivel universitario para premiar al estudiante que elabore el mejor Plan de Negocio para el montaje de una industria en el país. El premio debe ser el capital-semilla para que la lleve a cabo y la participación de empresarios exitosos en la financiación y dirección de la empresa. El ganador tendrá el derecho prioritario de ir comprándole a los empresarios sus acciones.
- Establecer una "feria de empresarios", igual que existen las "ferias de la ciencia", para que los empresarios juveniles tengan la oportunidad de exhibir y vender sus productos y de esa forma sentir un apoyo y un aliento. Obviamente deben existir premios y estímulos a aquellos empresarios juveniles que exhiban los mejores conceptos empresariales.
- Diseñar campañas publicitarias que resalten la importancia del sector privado y de los empresarios, creen confianza en el futuro del país y en el futuro de la vida empresarial.
- Generar campañas educativas masivas sobre el sector empresarial y la vida empresarial.

### b. Información Técnico - económica

Uno de los elementos básicos de todo proceso empresarial es la existencia de puntos de información técnico - económica que permita a los potenciales nuevos empresarios identificar oportunidades y conseguir los datos necesarios. En este sentido se proponen las siguientes acciones:

- Creación de un Banco de Proyectos en el cual existan ideas, planes de negocio, perfiles industriales y proyectos específicos, de forma tal que el interesado pueda tener puntos básicos de partida.
  - Establecimiento de un Sistema Nacional de Información Empresarial, en el cual se pueda recoger la información bibliográfica que sobre datos de mercado, tecnología, costos, etc. se encuentre en el país. Este sistema permitirá la consecución de información en forma rápida y eficiente por el potencial empresario. En un futuro este Sistema deberá conectarse con bases de datos internacionales para permitir un mayor volumen de información para el empresario.
  - Creación de una Bolsa de oportunidades, en la cual periódicamente se publiquen las demandas y ofertas nacionales e internacionales de tecnologías, productos, materias primas, etc.
  - Creación de un "Banco de Consultores" que puedan en determinado momento asesorar al nuevo empresario en cualquiera de las actividades necesarias en la creación de una empresa.
- c) **Sistemas de Apoyo**
- Es necesario establecer esquemas institucionales de apoyo a la labor de creación de empresas:
- Reducir significativamente las etapas y procesos administrativos que

el empresario debe realizar ante los organismos de gobierno para formalizar su negocio. Se sugiere se estudien los conceptos de "ventanilla única de tramitación" usados en otros países.

- Establecer estímulos fiscales para la creación de nuevas empresas formales y para la creación de nuevos empleos permanentes.
- Establecimiento de líneas de financiación específicas para nuevas empresas, con condiciones de períodos de gracia, esquemas de intereses y de pago apropiados para dichos negocios.
- Creación por el sector privado de un fondo de capital semilla que apoye temporalmente al nuevo empresario, le permita iniciar su negocio y le dé la oportunidad de comprar de nuevo el aporte de ese fondo privado.
- Creación de un esquema de avales, en la forma de un fondo de garantías, que ayude al nuevo empresario profesional en sus relaciones con los intermediarios financieros.
- Creación de un "Banco de Inversionistas", constituido por empresarios y ejecutivos de la comunidad, que pudieran estar interesados en la inversión de recursos en estos nuevos negocios. Este banco de inversionistas dará al nuevo empresario una lista de personas que pudiesen estar interesadas en la realización del negocio en particular, y el nuevo empresario lo contactaría a título personal para que participe como socio del negocio.
- Creación de un "Programa de Desarrollo Empresarial", que dé apoyo técnico - económico a todo empresario que quiera iniciar un nuevo proyecto industrial.
- Creación en las universidades de "incubadores" que permitan a los es-

tudiantes realizar toda la etapa de concepción, gestación, nacimiento e infancia de la empresa en un ambiente lleno de apoyo, y que le requiera un nivel bajo de consumo de recursos en elementos que tienen un nivel de utilización muy escaso.

- Creación de Conexiones en Mercado. Los organismos privados y públicos deben mantener canales de información de sus necesidades y brindar la opción a estos nuevos empresarios de que tengan acceso a dichos medios. Hay necesidad de evitar acciones de monopolio y tratar de crear un mercado, especialmente en los campos del sector público, lo más abierto que sea posible. El papel de los organismos promotores del comercio exterior es básico en este proceso de establecimiento de vínculos comerciales.

Finalmente, déjeme mencionar algunas críticas que en los procesos de desarrollo del binomio Creatividad—Innovación se le han hecho a los gerentes y empresarios y que creo que requieren un análisis dentro de cada una de sus organizaciones, en la medida en que se quiera promover el desarrollo empresarial y el desarrollo humano al interior de sus propias empresas.

- La organización espera que el profesional sea creativo, pero también espera que siga todo un conjunto de normas y procedimientos y que no se salga de la línea y de los principios de acción generalmente aceptados. ¿Cómo resolver esta contradicción?
- Muchas organizaciones no tienen campo ni posición para "botacorrientes", por creativos e inventivos que sean. La organización espera comportamientos estables y uniformes y por lo tanto limita el desarrollo creativo.
- La organización no está interesada en inconformes, en el mejor sentido

de la palabra. Se espera que todo el mundo esté conforme y acepte todo el estatuto.

- La organización tiene normalmente una carga de trabajo rutinario que también generalmente absorbe más de las horas contratadas. Se piensa que al fin y al cabo el profesional tiene un contrato de manejo y confianza. El salir de la oficina a tiempo es en muchos casos un punto negativo. Hace muchos días alguien dijo: "No se trata de trabajar más largo y más fuerte, se trata de trabajar más inteligentemente".
- Las organizaciones generalmente no dan al ejecutivo tiempo para pensar y para crear. La teoría de la empresa 3M, de dar una fracción del tiempo para "botar corriente" no es muy frecuente en Latinoamérica. Es así muy difícil que alguien sea innovativo y creativo.
- Las organizaciones muchas veces piensan que son ejércitos, y que una vez el jefe dijo algo todo mundo debe obedecer sin discutir o analizar la política. El que cuestiona es revolucionario o le está "moviendo la silla" al jefe y hay que castigarlo para que aprenda. Lo que a veces hacemos tan absurdamente con nuestros hijos en la edad del "por qué" lo hacemos con frecuencia con los adultos que están bajo nuestra dirección.
- Las organizaciones latinoamericanas no se han apersonado aún del concepto de investigación y desarrollo que sería la zona básica de acción de los creativos - innovativos.
- Las organizaciones no crean estímulos para que las personas sean creativas - innovativas, y muchas veces se sale con la teoría absurda de que para eso se lo contrata. Ante la carencia de estímulo el bombillo del creativo se apaga. El ejemplo más claro son los aumentos o correccio-

nes salariales uniformes, sin estímulos y sin participación en resultados porque daña el sistema salarial.

- Las organizaciones normalmente dan posibilidades de capacitación en los temas estrictamente relacionados con la labor de la persona pero no dedican muchos recursos a capacitarla en aspectos como creatividad, innovación, espíritu empresarial, liderazgo... Las empresas deben ser también empresas educativas. Entrenamiento y desarrollo deben ser partes constantes de todo esquema de desarrollo humano.
- La organización no ve bien que uno de sus profesionales esté haciendo acciones para establecer una actividad independiente y menos aún si es en el mismo ámbito de negocios.

Mi objetivo al venir a conversar con ustedes hoy, era el llamar su atención sobre aspectos y temas que posiblemente no están en su agenda diaria de preocupaciones, pero que creo vitales para mejorar las opciones de desarrollo de nuestros países y que considero requieren su participación activa pues la reconversión humana es función de todos. Espero haber podido sembrar algunas inquietudes y estoy seguro que cada uno de ustedes encontrará solu-

ciones más aptas y mejores para este problema, en su propio radio de acción, pero si estas ideas un poco deshilvanadas sirven de germen a ese proceso, sentiré que he cumplido la delicada función de iniciar un ciclo de conferencias tan interesantes como ésta que la Católica ha organizado. Mil gracias por su paciencia.

**Nota:** Esta conferencia fue dictada por el doctor Rodrigo Varela Villegas, en el Ciclo de Conferencias para Empresarios que la Universidad Católica de Chile organizó en el año 1991 bajo el título "Situación Empresa-Persona".

#### REFERENCIAS:

VARELA V. Rodrigo "Hacia una educación empresarial". Memorias del III Congreso Latino Americano sobre Espíritu Empresarial. Méjico 1990.

VARELA V. Rodrigo "Creatividad e innovación para el desarrollo del Espíritu Empresarial". XIV Congreso Nacional de Desarrollo Humano. Cartagena. Agosto 1989.

VARELA V. Rodrigo "Los Retos del siglo XXI. Primer encuentro de egresados de Ingeniería Industrial de la Universidad del Valle". Nov. 1990.