

RECONVERSION DEL RECURSO HUMANO:

ESTRATEGIA CLAVE DEL DESARROLLO PARA AMERICA LATINA

Rodrigo Varela V. Ph. D.
Cali, Colombia.

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 de tiempo 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 si estamos en el camino del desarrollo, que ahora si nos montamos en el tren que era; 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, Teoría XYZ, Gerencia por objetivos, Teorías motivacionales: Maslow, Herzberg, McGregor, Blake, Mutton, Liderazgo situacional, Grupos T, Planeación estratégica, presupuestos base cero, Gerencia participativa, TQC, CAP/CAM, JIT, MFS, Orientación al cliente, Mercadeo el Rey, Gerencia japonesa, etc., 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 Decada Perdida de America Latina ", en la cual tal vez con las excepciones de Chile y de Colombia la situacion de tasa de desarrollo de America Latina es lamentable y muchos paises estan enfrentando situaciones muy dificiles en los aspectos sociales, economicos y politicos. 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 terminos de: que camino vamos a seguir para garantizar que nuestra posicion al iniciarse el Siglo XXI sea la adecuada? Cuales esquemas o estrategias de desarrollo debemos aplicar a nivel de gobierno que nos permitan lograr las metas de desarrollo? Que cultura y que valores culturales debemos promover en los proximos anos para que nuestra poblacion se adecue y aproveche esos esquemas o modelos de desarrollo? Que dinamica gerencial y administrativa debemos emplear para que nuestras empresas puedan hacer la contribucion necesaria al desarrollo?.

Indudablemente cada pais, 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 permitanme plantear algunas ideas que considero vitales para cualquier esquema de desarrollo que se escoja.

2. EL DESARROLLO

Por mucho tiempo las Ciencias Economicas nos han indicado que los responsables del desarrollo eran los factores de produccion: tierra, capital, mano de obra; sin embargo las experiencias de desarrollo de los paises asiaticos y la falta de desarrollo de America Latina nos obligan a cuestionar severamente esa afirmacion tradicional. No podemos negar que en America Latina tenemos un volumen importante de recursos naturales, es mas a todos nos enseñaron que viviamos en paises muy ricos; es clara nuestra posicion privilegiada frente a los dos grandes mercados del mundo; son obvias las ventajas que nuestra variedad climatica nos aporta; es apreciable la cantidad de nuestro recurso humano y son suficientes los recursos de capital de nuestros ciudadanos, aunque la mayoria de ellos desafortunadamente estan invertidos en paises desarrollados. La pregunta entonces es que nos falta?. Este analisis es aun mas triste cuando vemos que los famosos tigres asiaticos que hace 35 anos estaban muy atras de nosotros, no tenian lo que nosotros teniamos de esos famosos factores de produccion y no solo nos alcanzaron sino que en muchos casos nos dejaron regados, como se dice en ciclismo.

Indudablemente han existido problemas serios de: intervencion excesiva del estado, de acciones antidesarrollo promovidas por otros paises y organismos, en terminos de limitaciones en mercados y/o en precios de nuestros productos, mala administracion publica 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 mucho mas de reconversion humana cuando hablamos de reconversion industrial o de internacionalizacion y globalizacion de la economia, pues estas ultimas no podran ser exitosas si previamente o en paralelo a ellas no iniciamos un proceso de ajuste profundo de nuestras politicas de desarrollo humano.

Esta ya suficientemente claro que el desarrollo socioeconomico tiene que ir mas alla del crecimiento del PNB, de los ingresos, de la riqueza, de los empleos, de la produccion de articulos de consumo y de la acumulacion del capital, y que el debe tener como objetivo final: al ser humano, permitiendole a este desarrollar y aplicar su talento para el fortalecimiento de ese mismo desarrollo. Solo cuando esto se logra se puede hablar de desarrollo autosostenido. El desarrollo es un proceso integral de utilizacion de recursos para lograr el incremento de bienes espirituales y materiales en beneficio de la comunidad nacional.

Hoy se dice " La verdadera riqueza de una nacion esta en su gente", y la teoria funcional de los recursos fisicos y materiales ha sido sustituida por la teoria del desarrollo humano. Kim Woo Choong, Presidente del Grupo Coreano Daewoo, al explicar el desarrollo coreano hace varias afirmaciones que deseo compartir con ustedes, pues ilustran este nuevo concepto:

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

El gran recurso de Corea es su gente".

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

Hoy entonces el ordenamiento de los elementos del desarrollo es diferente:

Empresarios, tecnologia, mano de obra capacitada, capital y recursos naturales; y aunque todos se necesitan y son importantes es basico entender el papel prioritario del ser humano, de sus conocimientos, de sus habilidades y de sus

destrezas. Como se ve de este ordenamiento, no es el hombre al servicio de la economía, es la economía al servicio del hombre.

Las Naciones Unidas, en su informe " Desarrollo Humano - 1990 definen el desarrollo humano " como un proceso en el cual se amplian 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 mas 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 continuan siendo inalcanzables.

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

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

Este concepto es muy diferente de las teorias de formacion de capital humano y de desarrollo de recursos humanos que hemos manejado en las empresas y en las universidades de America Latina pues estas ven al ser humano como medio y no como fin. Es necesario que entendamos que los seres humanos son los agentes activos de toda produccion pero que son tambien los fines ultteriores y los beneficiarios de este proceso. En otros terminos son mas que recursos. Por lo tanto no debemos confundir la capacitacion de la fuerza de trabajo para el aparato productivo con la formacion y desarrollo del hombre, pues aquella es solo parte de esta, que esta orientada al logro del bienestar y al mejoramiento global del hombre. El hombre es un fin en si mismo, y en ese sentido es mas que recurso. El hombre es objeto y sujeto del desarrollo. Además, recordemos algo tan simple y tan conocido, como que el proceso industrial no puede crecer ni prosperar si la poblacion laboral (tecnica y profesional) no tiene los conocimientos y la capacitacion necesaria para poder participar en forma activa y eficaz en el desarrollo de la produccion.

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 permitieron 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 tomaron para formarlos y desarrollarles sus capacidades, usando para ello diversos mecanismos educativos que garantizaran el surgimiento de una cultura superior. La interacción de la empresa con la educación con el gobierno y con la sociedad ha sido el mecanismo de transmisión. 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.
- ii) Son actos creativos e innovativos pues ellos traen al mercado nuevos productos, nuevos servicios, nuevas formas de hacer negocios.
- 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 esta 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 humanas 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 solo 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 depare. 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 ESPIRITU 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, sus creencias y sus valores; y es aquí donde a mi juicio nos hemos equivocado en America 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 logra a través de una adecuación de los programas educativos formales e informales. El problema no es de escasez de recurso humano en el sentido cuantitativo, sino de una tasa de eficiencia baja. Es más de calidad que de cantidad.

El desarrollo exige entonces una RECONVERSION HUMANA profunda, como base sólida sobre la cual se puedan construir y aplicar los otros conceptos. Esta reconversión humana es el equivalente a la adecuación y enriquecimiento del suelo antes de que las semillas se planten. Recordemos que las semillas pueden ser las mejores, con la mejor biogenética, pero en un suelo inapropiado no se desarrollarán 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 plante 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 permita la puesta en prueba de acciones cuyos resultados corresponden más a un ambiente estocástico. Ello requiere capacidad de riesgo, 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 obligue a las personas a actuar encasillados en fenómenos históricos. Ello requiere el desarrollo de la imaginación, del pensamiento creativo y de 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 bajo condiciones de riesgo. Ello requiere la creación de una mentalidad optimista y positiva pero al mismo tiempo realista. La falta de confianza en nosotros mismos, en nuestras instituciones y en nuestra gente es uno de los más grandes, sino el más grande, frenos a nuestro desarrollo.

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 empresarios 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. El empresario debe estar relacionado con el Gobierno, con la sociedad, con la comunidad educativa y cultural y con todos los fenómenos sociales de su entorno.

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 desean 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.

Como lograr esto? A través de una educación con un enfoque empresarial.

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 mujeres 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 talvez 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 solo para su beneficio personal, sino que también conoceran 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 desarrolladas para culturas diferentes a la nuestra, sin analizar la poca aplicabilidad o aceptabilidad de ellas 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. Las soluciones deben estar en nosotros mismo, usando los desarrollos del mundo, pero no a la loca o a la topa tolonдра, usandolos y adecuandolos a nuestras raíces, a nuestro ser, a nuestros valores cultural; o identificando y haciendo los cambios previos a ellos para que aquellas funcionen.

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 solo encontrar una solución a un problema sino que es encontrar 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 solo 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. Solo 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 inmersos 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, y en el entrenamiento en lenguas extranjeras.

- c) Tenemos que aceptar, que a menos que comprendamos que la tecnología 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 solo 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". Debemos tomar conciencia del peligro que representa la dependencia tecnológica para el presente y el futuro de nuestros países, y entender la importancia de formar y utilizar cada vez a mas alto nivel nuestros hombres, para poder ser competitivos en este mundo de altísima innovación tecnológica y gerencial.
- 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 solo 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 alrededor de ellos produce ideas creativas, cuando ellos guían sus energías en lo que

ellos 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 y aquí los empresarios son básicos en brindar sus empresas como laboratorios, no para hacer experimentos, pero sí para ver como se manejan.
- g) Tenemos que dar a nuestros profesionales una perspectiva de largo plazo, no solo en sus decisiones organizacionales, sino también en sus actividades personales. Gente culturalmente informada con una participación responsable en su sociedad, informada 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 nuestros países 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.

Que la pequeña y mediana industria son de vital importancia para la economía del país ya que generan un alto valor agregado por unidad de capital invertido y un bajo nivel de capital fijo por persona ocupada.

Que es complemento a la gran industria

- Que en ciertas áreas actúa con mayor eficiencia y en muchos casos es una alternativa válida de industrialización.

- i) Tenemos que cambiar el concepto de que el profesional no debe correr riesgos y que en ese sentido deben 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 solo 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 gane 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 entusiasmandoles para que hagan 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 esta sucediendo en los países de rapido desarrollo y tengamos esos datos como insumos basicos a nuestra definición de políticas:

La tasa de alfabetismo funcional en Japon supera al 95%, mientras que en EEUU solo llega al 80%. Los obreros japoneses pueden interpretar datos y cifras matematicas, leer planos y llevar a cabo tareas sofisticadas en las plantas.

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. Para poder adaptar tecnologías se necesita una capacidad mínima de investigación, aplicación y desarrollo. Por ello hay que invertir en investigación científica y desarrollo tecnológico.

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 mas y mejor en educación serán los mas competitivos. Este secreto que no hemos querido entender en América Latina: educación sólida, fuerte, seria, exigente, profunda, sin el temor a los traumas y frustraciones por el fracaso, que algunos pensadores y educadores nos inculcaron en los sesentas y setentas, 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 Japon 94% de los jóvenes están en la escuela mas allá de la edad legal. El 68% de los títulos otorgados son en ciencia y tecnología. Un niño japonés estudia 240 días al año y ocho horas diarias, casi el 50% recibe educación adicional. Un niño norteamericano estudia 180 días, un niño francés o alemán estudia 220 días, cuanto estudia un niño latinoamericano y con que recursos?. La mayoría de los expertos reconocen que el éxito económico del Japon 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 solo lo hacen el 46%.

Corea tiene el mayor número de Ph. D. per capita en el mundo. El grupo Daewoo debió contratar 1000 Ph. D. durante 1990. Esta es un área estratégica fundamental para América Latina; reiniciar los procesos de

formacion masiva de Ph. D. pues solo asi se fortalecera y se modernizaran tecnologicamente la educacion, las empresas y todo el conglomerado social del pais.

Corea solo tiene 32 ingenieros por cada 10000 trabajadores. Estados Unidos 160 y Japon 240. Pero Corea esta produciendo 32000 ingenieros al ano, proporcionalmente mas que los Estados Unidos y casi los mismos que el Japon, pues sabe que alli esta la posibilidad de mejorar su productividad.

EEUU gasto 20% de su PIB en educacion y capacitacion, Japon el 16%. Pero atencion solo el 8% del PIB va a equipo, y las 2/3 partes del 16% van a jovenes (escuelas, colegios).

- En Corea 206 de las 256 universidades son " propiedad " de las empresas industriales y de servicio del pais 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 mas de 7000 Taiwanesees van al exterior. Taiwan ha enviado unos 100000 estudiantes a hacer estudios graduados a los Estados Unidos. De los 10000 que han logrado su Ph. D. solo el 15% ha regresado.

La dedicacion de Corea y Taiwan a la educacion, excede o iguala a la de cualquier pais desarrollado excepto Estados Unidos y Japon.

Todos estos datos nos ilustran como el desarrollo de America Latina depende del desarrollo humano de nuestra gente al mejor nivel que sea posible, y de porque es absolutamente necesario el proponernos la RECONVERSION HUMANA como objetivo basico del desarrollo.

EL SECTOR EMPRESARIAL

Muchos de ustedes se preguntaran cual es el papel que podemos o debemos jugar los empresarios en este proceso? Permitanme darles varias ideas de participacion: primero al interior de sus empresas.

- a. A nivel empresarial debemos desarrollar una política de desarrollo humano que vaya mas alla de salarios, vivienda, prestaciones sociales, prestamos, salud, educacion para hijos, etc. Necesitamos una política de desarrollo humano que permita al empleado la utilizacion plena de sus capacidades intelectuales, el logro de ver sus ideas e iniciativas puestas en marcha, la satisfaccion 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 ambito de la mujer esta concepcion es critica pero con mucha frecuencia se nos olvida y por ello perdemos muchas ejecutivas de excelencia, pues nos negamos a aceptar que son tambien esposas y madres
- b. Es necesario que el empleado adquiriera 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 solo se logra la pérdida del respeto propio, de la estima y del concepto del valor interno de la persona; y se condena a la persona 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, ella 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 basen 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 talvez uno de nuestros problemas más agudos, pues no solo 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.
- g. 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 hacen competidores crecen clientes y socios.
- h. Es necesario que entendamos que la recreación y el uso del tiempo libre adquieren cada día mayor preponderancia en los objetivos personales de nuestros colaboradores. El desarrollo de ellas contribuye al desarrollo físico, social e intelectual de las personas propiciando su autoexpresión y su creatividad.
- i. Es necesario que busquemos y logremos la participación activa de los trabajadores, estudiando las posibilidades de realización en cada individuo como ser humano, tomando en cuenta sus inquietudes, su vocación y sus capacidades. Se busca combatir la pasividad con motivaciones que le impriman un carácter dinámico a la acción, de forma tal que se de el clima propicio para que cada persona pueda realizarse como ser humano, estimulando la creatividad, ampliando la visión del mundo y aumentando las posibilidades de mejoramiento de la calidad de vida tanto del trabajador como persona como de su núcleo familiar.
- j. Es necesario que incrementemos nuestros aportes a los programas de innovación y desarrollo tecnológico, bajo el esquema de inversiones estratégicas, pues son ellas las que nos garantizan la competitividad futura.

- k. Tenemos que aceptar que así como hacemos provisiones para efectuar el reemplazo de equipos, por deterioro y obsolescencia o baja rentabilidad, debemos hacer provisiones para capacitación y renovación de nuestros hombres para que sean competitivos y rentables. Esta deducción tributaria debe ser igual que la depreciación libre de impuestos y tal vez debería tener un multiplicador para propósitos tributarios, pues su efecto no se queda solo en la empresa, ya que ese hombre reconvertido actúa en muchos otros frentes.

Una de las megatendencias del siglo XXI según Naisbitts & Aburdene es lo que se ha llamado el triunfo del individuo; que 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 por todo lo que hace o deja de hacer, y por eso es 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, ciencia, deporte o en cualquier ámbito - la sociedad gana.

El triunfo del individuo implica la pérdida del colectivismo y del gregarismo. Gorbachev dice que la URSS necesita 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 individual contra el anonimato de la colectividad. La comunidad es ahora un mecanismo al que se asocia 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 entusiasmando 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.

Y ahora permitanme darles algunas ideas al exterior de sus empresas; los empresarios son muy importantes en la creación de mecanismos de apoyo para el proceso empresarial. Algunas de las actividades posibles son:

a. En el ámbito de mejorar la imagen comunitaria del empresario con responsabilidad social es conveniente:

- Crear distinciones al mérito empresarial. 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. Esto crea en los jóvenes modelos a ser imitados.

Establecer un concurso a nivel universitario para premiar al estudiante universitario que elabore el mejor Plan de Negocio para el montaje de una empresa en el país. El premio debe ser la consecución del 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 en el futuro 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, creando 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. Aquí es básico recuperar la vocación y el amor por el trabajo y por el país, como sustento y pilar de todo proceso de desarrollo económico y social y humano. Necesitamos eliminar el concepto de 500 años de que el trabajo nos lo dio Dios como castigo y que ganarnos el pan con el sudor de la frente es deshonor. La nueva idea debe ser sudemos la camiseta por nuestro país, nuestra empresa y nuestra familia. Recordemos que para que un país sea grande y fuerte se debe fundamentar en el sacrificio, en el trabajo, en el estudio y en el esfuerzo personal enmarcado en los conceptos de dignidad, honestidad y justicia.

- b. 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 para iniciar el desarrollo de su oportunidad de negocio.

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 empresario potencial. 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 cualquier momento asesorar al nuevo empresario en cualquiera de las actividades necesarias en la creación de una empresa. Los jubilados pueden aquí ser muy útiles prestando su experiencia como apoyo a estos nuevos empresarios. El bosque mayor debe proteger a su reemplazo.

c. 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 varios 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 periodos 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 permite iniciar su negocio y le da 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 interesados en la realización del negocio en particular, y el nuevo empresario lo contactaría a título personal para que participe como socio del negocio.

- Eliminación de las barreras existentes a la participación económica y a la iniciativa individual, pues ellos son los impedimentos para el desarrollo democrático sano y por el florecimiento de una economía real de libre empresa.

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 estudiantes 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 Mercadeo. 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 dejeme 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 y se quiera hacer una contribución a la Reconversión Humana.

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. Como resolver esta contradicción? Se espera que nunca se equivoque, sin tener en cuenta que el único que no se equivoca nunca es aquel que nunca se arriesga, y que quien nunca se arriesga, nunca crea nada.

Muchas organizaciones no tienen campo ni posición para "botacorrientes" por creativos e inventivos que sean. La organización espera comportamientos estables y uniformes y por ello 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 aun del concepto de investigación y desarrollo que sería la zona básica de acción de los creativos - innovativos y del personal con alta formación académica.

Las organizaciones tienen mecanismos informales y formales para matar ideas creativas: comités, juntas, estudios, evaluaciones, etc.

- 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 contrate. Ante la carencia de estímulo el bombillo del creativo se apaga. El ejemplo más claro son los aumentos o correcciones salariales uniformes, sin estímulos y sin participación en resultados porque dana el sistema salarial.

- Las organizaciones normalmente dan posibilidades de capacitación en los temas estrictamente relacionados con la labor de la persona pero no dedica muchos recursos a capacitarlo 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 empresarial pues ello conlleva al desarrollo humano.

- La organización no ve bien que uno de sus profesionales este haciendo acciones para establecer una actividad independiente y menos aun si es en el mismo ámbito de negocios.

Todos estos dilemas requieren solución si queremos que nuestras empresas, nuestras creaciones, nuestra sociedad progrese y se desarrolle.

ALGUNAS CONCLUSIONES

- a. Debemos reconocer al hombre como el eje del desarrollo empresarial y nacional.
- b. Debemos invertir en la reconversión y en la capacitación de ese hombre.
- c. Debemos cultivar y desarrollar las capacidades creativas e innovativas de nuestros hombres.
- d. Debemos propender hacia un aprendizaje continuo, hacia una renovación de nuestro equipo mental.
- e. Debemos aplicar más motivación y un poco menos de autoritarismo.

- f. Debemos entender y actuar bajo la idea de que nadie trabaja para mí, y llegar a la idea de que todos trabajan conmigo.

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 consideran 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 encontrara soluciones mas 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, me sentire que he cumplido la delicada función de iniciar un ciclo de conferencias tan interesantes como esta que la Católica ha organizado. Mil gracias por su paciencia.